

Looking ahead,  
going beyond expectations  
*Ahead > Beyond*





## 荏原らしさ

荏原グループは創業以来、事業活動を通じて社会的な責任を果たすことを常に目指してきました。

創業100年(2012年)の節目に、次の100年に向けて企業理念の枠組みを体系的に整理し、「創業の精神」「企業理念」「CSR方針」を荏原グループ全体の普遍的な価値観、「荏原らしさ」と定義しました。この「荏原らしさ」の追求こそが、荏原グループ全体の価値を高める源泉です。

荏原グループはこれからも、創業の精神である「熱と誠」により、熱意と誠意を持って仕事や人と向き合い、水と空気と環境の分野で社会に貢献していきます。事業活動を行うにあたっては「CSR方針」に即し、高い倫理観を持ってステークホルダーとの信頼関係を築いていきます。

## 荏原グループの企業倫理の枠組み

### 創業の精神：熱と誠

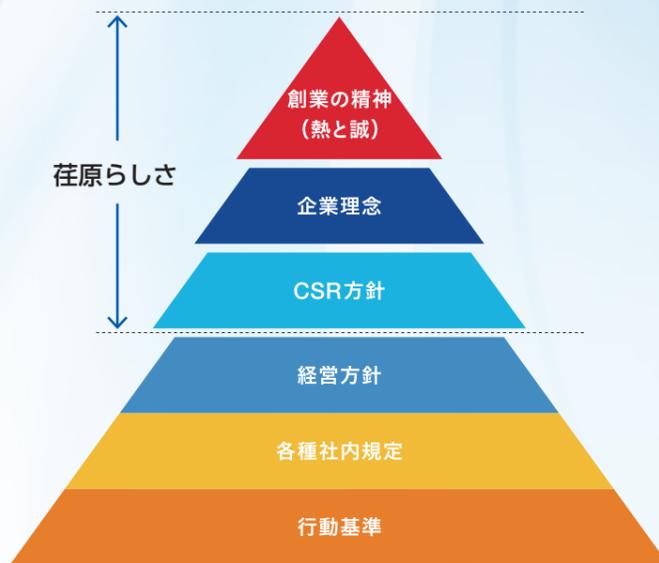
与えられた仕事をただこなすのではなく、自ら創意工夫する熱意で取り組み、誠心誠意これをやり遂げる心をもって仕事をする。

### 企業理念

水と空気と環境の分野で、優れた技術と最良のサービスを提供することにより、広く社会に貢献する。

### CSR方針

全ての業務を高い倫理観に基づいて実行し、全てのステークホルダーと良好な信頼関係を築き上げる。



## 荏原グループ統合報告書2021 ポイント

統合報告書2021は、2020年2月に発表した長期ビジョン「E-Vision2030」、中期経営計画「E-Plan2022」を中心とした荏原グループの価値創造ストーリーを皆様に分かりやすくご説明するとともに、荏原グループがどのように社会に価値を生み出していくのかを具体的な取り組みを通してお伝えいたします。特に今回は、コロナ禍においても底堅さを発揮した荏原グループの存在意義、そしてE-Vision2030で掲げる5つのマテリアリティ(重要課題)の解決に向けたアプローチと、それに対応する各部門のKPI、目標についてもご説明しています。

### 編集方針

荏原グループの中長期的な価値創造について、財務・非財務の両面からお伝えすることを目的として発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)による「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」(以下、価値協創ガイダンス)、GRIスタンダードを参考にしました。GRI対照表はコーポレートサイトに掲載しています。

### 社名表記

「荏原」「当社」は、株式会社荏原製作所単体を示します。また、「荏原グループ」「当社グループ」は、荏原と国内外の子会社及び関連会社を示します。

### 対象読者

荏原グループと関わる全てのステークホルダーの皆様

### 報告対象期間

2020年12月期(2020年1月～12月)を主たる報告対象期間としています(対象期間と異なる場合は注釈などを入れていきます)。

### 報告範囲

株式会社荏原製作所、子会社96社(うち連結子会社96社)及び関連会社4社(2020年12月31日現在)より構成される荏原グループを対象としています。掲載するデータについて集計範囲が異なる場合、都度明示しています。

### 発行日

2021年7月28日

### 情報開示体系

WEB コーポレートサイト <https://www.ebara.co.jp/>



お問い合わせ先：コーポレートサイト「お問い合わせ」をご利用ください。  
<https://www.ebara.co.jp/contact/index.html>

## CONTENTS

### 1 荏原らしさ

#### Introduction

- 3 荏原グループの存在意識と創業の精神
- 5 荏原グループの歴史
- 7 価値創造ストーリー
- 9 荏原が社会に生み出す価値

### 荏原グループの企業価値創造

- 11 社長メッセージ
- 15 中長期戦略
  - 長期ビジョン「E-Vision2030」
  - E-Vision2030 5つのマテリアリティとE-Plan2022の主要な施策・KPI
  - 中期経営計画「E-Plan2022」
  - 気候変動に対する取り組み

### 事業戦略

- 25 社会・産業インフラを支える3つの事業
- 27 風水力事業
- 31 環境プラント事業
- 34 精密・電子事業
- 37 新規事業

### リソース戦略

- 39 財務担当役員が語る財務戦略
- 41 人材戦略
- 45 研究開発・知的財産戦略
- 47 DX戦略

### 高度なESG経営の実践

- 49 環境に対する取り組み
- 51 社会に対する取り組み
- 53 鼎談
- 57 取締役会の構成
- 59 取締役
- 61 取締役の略歴
- 63 コーポレート・ガバナンス
- 71 リスクマネジメント
- 73 コンプライアンス
- 75 執行役

### コーポレートデータ

- 77 財務・非財務ハイライト
- 79 11か年データ
- 81 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況
- 83 連結財務諸表
- 87 拠点マップ
- 89 会社情報/株主情報

### 将来情報に関する留意事項

本報告書で開示されているデータや将来予測は、本報告書の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本報告書記載の情報及び資料のご利用は他の方法により入手された情報とも照合し、利用者の判断によって行っていただきますようお願いいたします。本報告書を利用した結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

私たちの使命は、  
 社会・産業・くらしを支えていく  
 製品・サービスを提供し、  
 社会に貢献していくこと。  
 その原点にあるのは「熱と誠」の魂

1912年、畠山一清は「あのかち式渦巻きポンプ」を世に広めるため、荏原製作所を創業。世界的に認められていた井口博士の渦巻きポンプの理論を応用し、水道用ポンプの国産化、災害に備えた水インフラの整備、水道の浄水装置の国産化などに取り組みました。「日本の近代化に貢献したい」「社会の課題を解決したい」という熱意と誠意、「熱と誠」を原動力に、荏原製作所は社会・産業・くらしを支えていく製品・サービスを提供し、社会に貢献していくことを使命としてきました。「熱と誠」の魂を受け継ぐ従業員が、コツコツと培ってきた“技術力”と“信頼性”。これらが私たちの成長の源です。

# 熱と誠

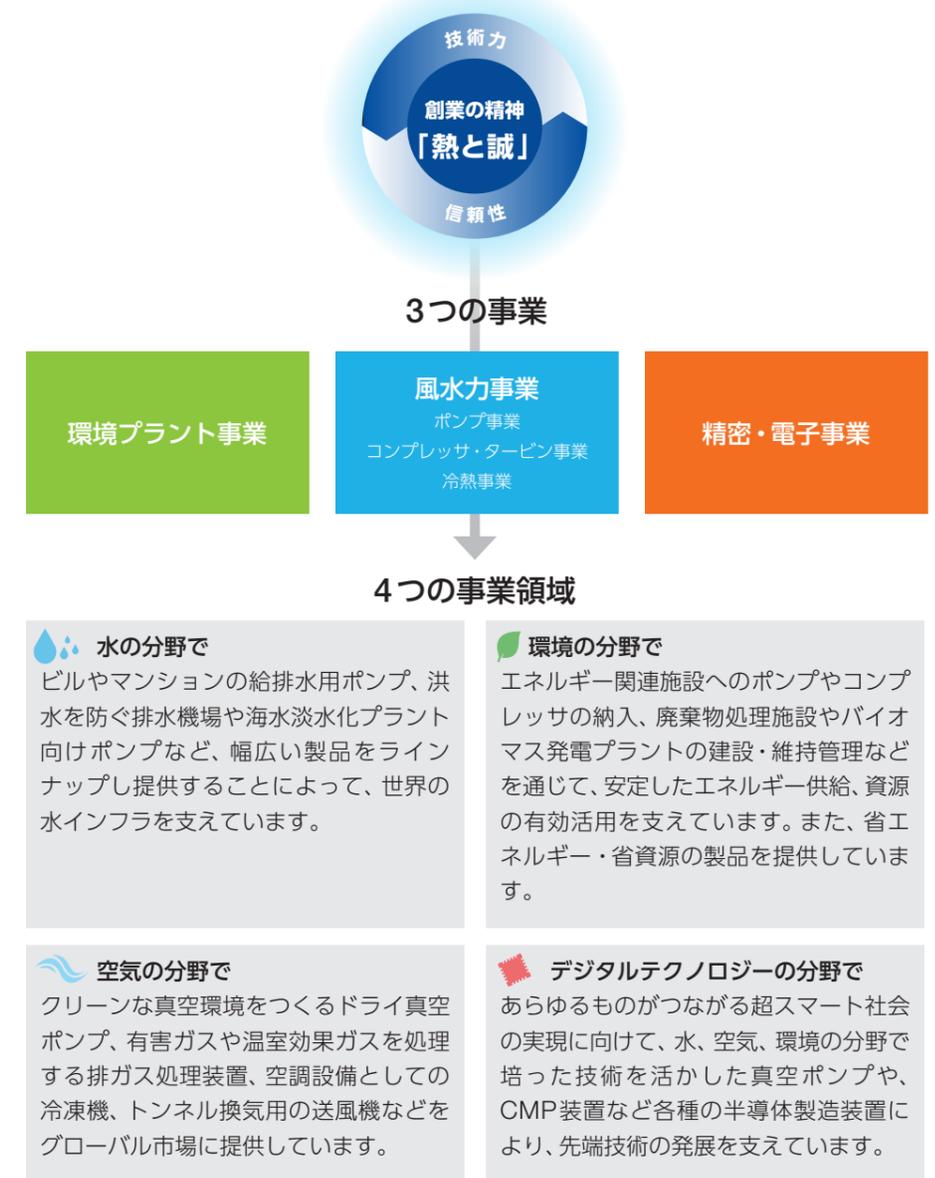


創業者  
畠山一清

## 創業から貫く精神「熱と誠」

創業初期、当時では記録的な大型ポンプを、クレーン設備もない東京・日暮里の小さな町工場で苦心惨憺の末に完成させました。このとき、「与えられた仕事を単にこなすのではなく、自ら創意工夫する熱意を持って誠心誠意これにあたり、本人も会社も成長する」という言葉を畠山自身の行動の拠り所とし、従業員に対しても説き続けました。以来、「熱と誠」の精神で技術力と信頼性を高める努力を続け、現在では風水力事業、環境プラント事業、精密・電子事業の3事業でグローバルに展開する産業機械メーカーに成長しました。

## 創業からの精神と競争力の源泉となる強み



# 時代ごとの社会課題に技術と信頼で応え、成長してきた歴史

荏原グループは、社会インフラや産業インフラを支える事業を通じて、社会の要請に応え、成長を続けてきました。その成長の背景には、「熱と誠」の精神がつむいできた、高い技術力と信頼性の積み重ねがあります。あのくち式渦巻きポンプを原点とするコア技術を応用し、進化させ、組み合わせ、時代ごとの社会課題やお客様のニーズに応えてきたのです。荏原グループは培ってきた技術力に磨きをかけ、新たな製品やソリューションを提供することによって、さらなる成長を続けていきます。



(注) グラフは売上高の推移を表したものです。  
決算期変更のため、2017年12月期は9か月決算でしたが、1月から12月に組み替えた参考値を示しています。

## 事業及び事業構造の変遷

1912 みのくち式機械事務所創業



### 1912年～

#### 荏原グループの基礎づくり

世界的に認められた井口博士の渦巻きポンプの理論に基づく製品を世に広めるため、畠山一清が創業しました。以来、水道用ポンプの国産化、災害に備えた水インフラの整備、水道の浄水装置の国産化などにいち早く取り組み、日本の近代化に貢献しました。

#### 日本の近代化

- 水インフラの整備
- 農耕地の不足
- 関東大震災からの復興
- 産業の発達

### 1945年～

#### 社会が求めた荏原の技術

食糧増産用のポンプや農地造成用ポンプを大量に生産し、戦後の国民生活の安定に貢献しました。また、電力不足を解消するため、超臨界圧の発電所に国産第1号機となるボイラ給水ポンプを納入しました。一方で、プラント用機器の輸出や海外拠点づくりを進め、海外進出への体制整備を図りました。

#### 日本の戦後復興と高度経済成長

- 食糧や生活必需物資の欠乏
- 電力不足
- 重化学工業化の進展
- 海外でプラント建設増加

### 1980年～

#### 社会に広がる荏原の技術

ダイオキシンを完全分解すると同時に残渣をリサイクルする次世代型ごみ処理装置としてガス化溶融炉を開発・実用化することに成功しました。また、今まで培ってきた技術を応用したドライ真空ポンプを開発し、精密・電子事業がスタートしました。

#### 情報化社会の進展

- オゾンホール拡大、砂漠化、地球温暖化
- ごみの最終処分場の不足
- 資源循環型社会の構築
- 半導体市場の成長、半導体需要の増加

### 2000年～

#### 成長に向けた体制構築

環境負荷低減のため、省エネルギー化・高効率化したポンプや冷凍機を開発するとともに、都市雨水排水に対応するためのポンプ技術を開発しました。また、最先端の微細化に対応し生産性を向上させたCMP装置や、めっき装置の新製品も開発しました。

#### 持続可能な社会の模索

- 環境問題へのさらなる関心、地球温暖化防止策の強化
- 省エネルギー化、高効率化のニーズが高まる
- ヒートアイランド現象などによる急激な雨水流入
- 情報通信技術の発達、半導体技術革新の加速

### 2010年～

#### 創業100年を迎え、次の成長へ

事業の選択と集中により、財務基盤の改善と筋肉質な事業構造の確立を図りました。サービス&サポート(S&S)の強化と海外拠点の拡大、IoT・AIを活用した自動組み立てラインの導入を進め、グローバル市場における競争力を高めています。また、コーポレート・ガバナンスの強化や人事制度改革を行い、ESG経営を進化させています。

#### 多様性と包摂性のある社会へ

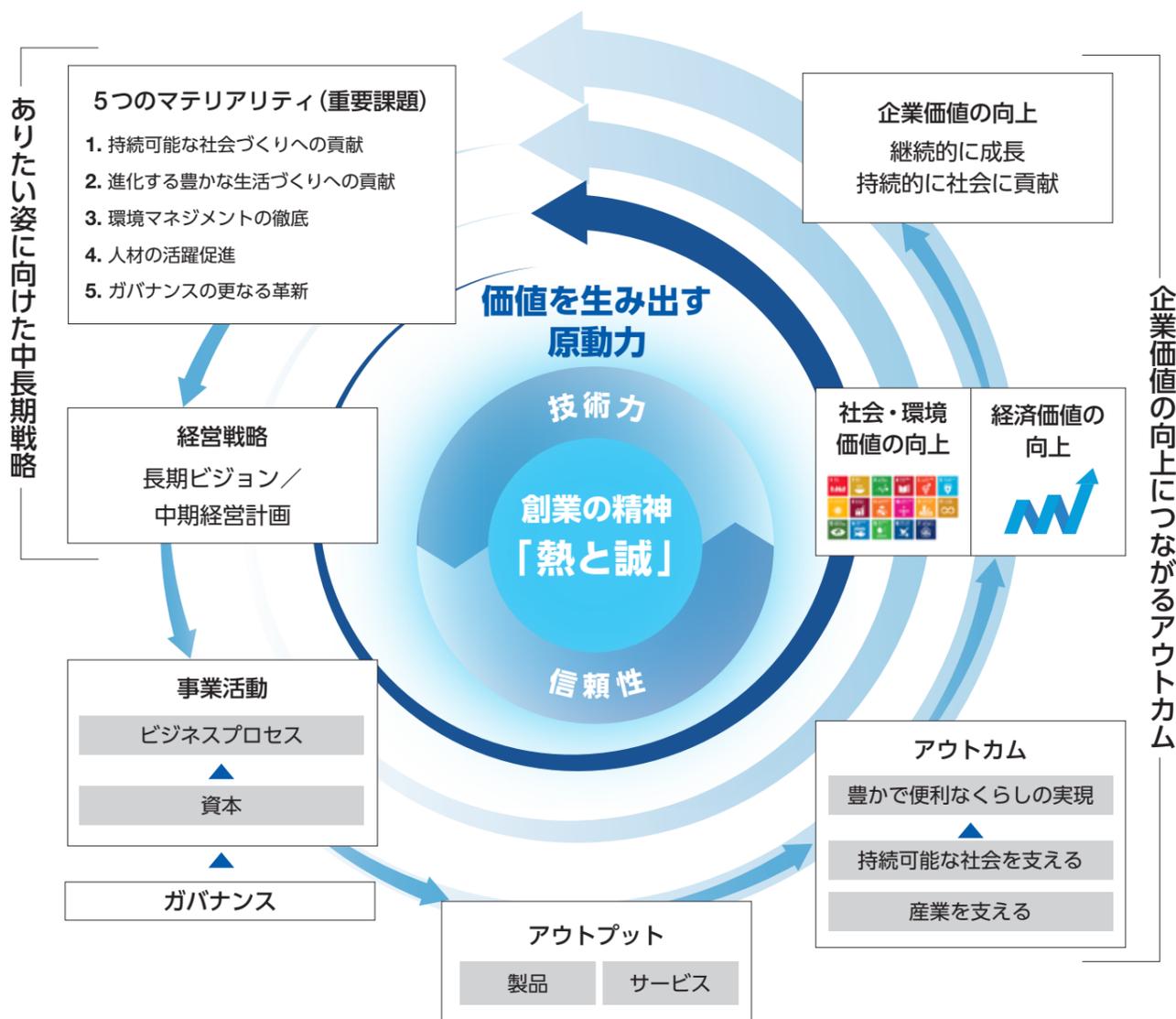
- IoTやAIの普及によるデジタル化の進展
- 働き方改革の推進
- SDGsの採択により、持続可能な社会に向けて地球全体で取り組みが求められる
- 気候変動対策やESG課題への関心が高まる
- ウィズコロナ、アフターコロナに向けた経済・社会の変革への要請が高まる

# 荏原らしさを基に、 技術で、熱く、世界を支える

荏原グループは、創業以来109年にわたり、創業の精神である「熱と誠」を軸とする荏原らしさを基に、技術力と信頼性を強みに社会課題の解決に貢献してきました。これからの100年も持続的に成長を続けていくために、技術力と信頼性をさらに強化し、将来のありたい姿の実現に向けた戦略を事業活動で実践し、世界を支えていく企業であり続けたいと考えています。

荏原が目指す姿、ありたい姿

## 技術で、熱く、世界を支える



### 荏原の価値創造ストーリーのポイント

#### ありたい姿に向けた中長期戦略

今後100年の人類社会や地球環境を展望すると、温暖化現象の悪化による異常気象と自然災害の激甚化、食料や水などの資源枯渇、また、高度情報化社会の進化でライフスタイルが大きく変化することが予想されます。このように事業環境が見通しにくい中で、さらなる成長を続けていくためには、将来のありたい姿を描き、その実現に向けた方針・戦略を明確にすることが不可欠と考え、長期ビジョン E-Vision2030 を策定しました。E-Vision2030 では、「技術

で、熱く、世界を支える」というスローガンを掲げ、5つのマテリアリティ (重要課題) を設定し、荏原の強みを活かしてその解決を図ることを軸としています。

E-Vision2030からのバックキャストと前中期経営計画の振り返りから策定した中期経営計画「E-Plan2022」の基本方針に基づいて事業活動を実践し、社会・環境価値、経済価値を向上させるサイクルを回していくことで、企業価値の向上につなげていきます。

#### 価値を生み出す原動力

##### 「熱と誠」

創業者・畠山一清が座右の銘とし、従業員に説き続けた「熱と誠」の精神は、脈々と受け継がれ、荏原グループ全従業員の仕事に対する姿勢、考え方、行動全ての根幹となっています。熱意を持って人と仕事に向き合い、創意工夫し、誠心誠意成し遂げることが技術力と信頼性の強化につながります。

##### 技術力

荏原グループは創業以来、社会とお客様が求める製品とサービスを提供し続ける中で、多くの製品開発を行い、製品のライフサイクル全体のサポートに必要な技術を100余年にわたって蓄えてきました。現在は5事業にわたる多様な技術を保有していることが強みになっています。

世界No.1を目指す流体・数値解析・材料・分析などの基盤技術をベースに、先進の手法や方法論を取り入れることによって、製品コア技術の一層の強化と将来の技術の開発に取り組んでいきます。

##### 信頼性

全従業員が「熱と誠」の精神で仕事に臨み、困難な課題に直面しても最後までやり遂げることで、お客様からの厚い信頼を獲得してきました。この精神と課題解決の積み重ねが荏原グループの信頼性を高め続けています。お客様をはじめ、ステークホルダーの皆様との信頼関係をより強固にしていくことで、新たな可能性を広げていきます。





# 社会に貢献する仕事をし続け、 皆さんに喜んでいただくことで 事業を継続していける 企業でありたい

浅見 正男

取締役 代表執行役社長

荏原グループを代表して、いまだに終息が見えない新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々、ご遺族の皆様にご哀悼の意を表するとともに、罹患されている方々や困難な状況におられる方々が一日も早く回復されますよう、心よりお祈り申し上げます。また、くらしを営む上で欠かせない業務に従事している世界中のエッセンシャルワーカーの方々に感謝いたします。

## 新型コロナウイルス感染症の影響と 当社の立ち位置

当社は、世界中で必要不可欠な社会インフラを提供し、産業とくらしを支えていると自負しています。新型コロナウイルス感染拡大の状況下でも、その社会的責務を果たすべく、従業員をはじめ、ステークホルダーの皆様の安全を第一としながら事業を継続しています。

長期ビジョン [E-Vision2030]、中期経営計画 [E-Plan2022] を発表した2020年2月当時は、新型コロナウイルス感染症による当社グループへの影響はまだ出ていませんでした。4月に日本において緊急事態宣言が

発出されてからは、可能な限り在宅勤務とするなど、当社グループ従業員の安全を優先しつつも、生産現場や、現地での機器の据付・メンテナンスなど必要な人員を確保し、円滑な事業継続に努めました。

コロナ禍において改めて認識したことは、当社グループの事業が対面する市場は、社会・産業インフラとしての需要が根強い、エッセンシャルビジネスであるということ、不安定な情勢下においても当社グループの事業基盤は底堅いということです。

こうした中、標準ポンプの需要は以前からGDP（国内総生産）と連動する傾向にあるため、経済活動停止の影響を受けました。これに対し精密・電子事業は、リモートワークの拡大や巣ごもり需要の高まりを背景とした半導体需要の高まりにより、受注が拡大しました。一方、収益性改善を掲げ、コスト低減と選別受注に注力してきたカスタムポンプ事業、コンプレッサ・タービン事業では改善効果が大きく、営業利益の落ち込みを抑えることができました。このような手応えから、2020年11月の第3四半期決算発表時には、当初予想を上回る営業利益額（320億円）の見通しを公表しました。



## 社長メッセージ

### 2020年12月期連結業績

(単位：億円)

	2019/12	2020/12	増減
	実績 日本基準	実績 日本基準	
受注高	5,522	5,119	-403
売上高	5,224	5,237	+13
営業利益	352	378	+25
売上高営業利益率	6.8%	7.2%	+0.4 pts
親会社株主に帰属する 当期純利益	233	244	+11

### 中期経営計画 E-Plan2022

#### 1年目の進捗とその評価

E-Plan2022の1年目は、新型コロナウイルス感染症の影響により各国の経済成長がマイナスになるなど、計画当初は想定していなかった事態が発生しましたが、各事業でE-Plan2022に沿った成長のための施策を実施した結果、順調な滑り出しができたと捉えています。特に、最重要経営指標 (KPI) である ROIC (投下資本利益率) は6.6%、売上高営業利益率は7.2%と、当初計画及び前年実績を上回る結果となりました。また、コロナ禍のリスク対応として財務健全性の向上に注力した結果、E-Plan2022のD/Eレシオの目標0.3倍から0.5倍程度(日本基準)に対して、0.26倍で着地しています。

### IFRSへの移行によるE-Plan2022数値目標への影響

	2022/12 目標		主な影響内容	2020/12	2021/12
	日本基準	IFRS		実績 IFRS	計画 IFRS
<b>最重要経営指標 (KPI)</b>					
ROIC (投下資本利益率)	8.0%以上	7.6%以上	●負債の増加と資本の減少 (主にリース債務の計上)	6.4%	7.5%
営業利益率	8.5%以上	8.5%以上	●変更無し	7.2%	7.9%
<b>目標を達成するためのモニタリング指標</b>					
ROE (自己資本利益率)	11.0%以上	11.2%以上	●自己資本の減少 (主に従業員給付の計上)	8.6%	—
D/Eレシオ	0.3~0.5倍	0.4~0.6倍	●負債の増加と資本の減少 (主にリース債務の計上)	0.34倍	—
<b>事業別営業利益率</b>					
風水力事業	7.0%以上	7.0%以上	●変更無し	6.3%	6.7%
ポンプ事業	6.5%以上	6.5%以上		5.4%	7.0%
コンプレッサ・タービン事業	8.0%以上	8.0%以上		8.2%	6.8%
冷熱事業	5.0%以上	5.0%以上		5.4%	5.9%
環境プラント事業	9.5%以上	9.5%以上		10.2%	9.6%
精密・電子事業	13.0%以上	13.0%以上		8.3%	9.7%

### 2021年12月期連結業績予想(5月14日公表値)

(単位：億円)

	2020/12	2021/12	増減
	実績 IFRS	計画 IFRS	
受注高	5,112	6,630	+1,517
売上収益	5,224	5,740	+515
営業利益	375	455	+79
営業利益率	7.2%	7.9%	+0.7 pts
親会社の所有者に 帰属する当期利益	242	295	+52

2021年12月期の業績予想については、先行きははまだ見通しづらいものの、経済活動全般が回復傾向にあり、半導体需要も好調であること、営業活動面ではさらにサービス&サポート (S&S) に注力し、底上げを図っていくことなどを踏まえ、増収増益を見込み、営業利益で455億円の過去最高益を掲げています。

### IFRSへの移行とE-Plan2022数値目標への影響

荏原グループでは、連結財務諸表及び連結計算書類について、財務情報の国際的な比較可能性の向上に加え、海外子会社との会計基準の統一を目的として、2021年12月期より、従来の日本基準に替えて、国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用することといたしました。IFRSへの移行によるE-Plan2022

目標値への主な影響は、前ページの「IFRSへの移行によるE-Plan2022数値目標への影響」をご参照ください。

E-Plan2022で最重要KPIとしているROICについては、2022年の目標である7.6%の達成が視野に入ってきたと感じています。各事業の営業利益を積み上げ、投下資本を最適化することによって目標達成を目指します。

売上高営業利益率については、コンプレッサ・タービン事業における2022年の目標8.0%達成の鍵を握るのは、コロナ禍による移動自粛の影響を大きく受けたS&Sです。これをしっかりと展開することで、利益率改善につなげていきます。同じく営業利益率13.0%以上という高い目標を掲げた精密・電子事業では、主力製品であるドライ真空ポンプの自動化工場V7棟が2019年12月に竣工、フル稼働に向けた取り組みを進めており、コンポーネントの内製比率と生産効率の向上を図ります。加えて、半導体の市場拡大が続くとみており、これらにより目標達成が可能と考えています。

### 未来の荏原のために変わる ～高度なESG経営の実践

コロナ禍において私は、荏原グループの事業を継続することが社会を支えること、それがひいては従業員とその家族、お客様、サプライヤーなど全てのステークホルダーを支えることになる、とグループ全体に発信し続けました。これに対して、それぞれの業務、立場で事業継続に尽力してくれた従業員の皆さんに心から感謝しています。こうしたコロナへの対応で学んだ、よりレジリエントなアプローチ、リモートを取り入れた新たな体制に刷新することで、アフターコロナではより強靱な事業体に変貌していると信じてやみません。

E-Vision2030で掲げた高度なESG経営の実践には、従業員のエンゲージメント向上が欠かせません。当社は、私が社長になる以前から、“ゆでガエル”との指摘を度々受けてきました。大きな変化をせずとも100年以上生きながらえてきたし、これからもそうであろう——社長就任以来、こうした企業文化の変革に取り組んできました。

当社は、トラブルが起きた場合、解決するまでとことん逃げずにサポートする、非常に真面目な会社であると自負しています。こうした人たちがやる気を失ってしまい、同じことを同じようにすることにしか労力を割かなくなったら、未来はありません。やる気を持った人がモチベーションを保ち続けるためには、管理、遂行能力に加えて好奇心、洞察

力、胆力、影響力からなる「リーダー資質」を持つマネージャーが必要です。歴史を踏まえて現在の状況を見える化し、未来を見通し、今ここにいる意味、そしてこれから向かうべき方向を示す「センスメイキング」に長けた人材をマネージャーに登用することが、当社の活性化のためには欠かせません。

私は、2015年に当社が指名委員会等設置会社に移行してから、指名委員会で選出された初めての社長です。就任後、サクセッション・レビューをプレジデント、事業部長、統括部長から部長へと拡大し、2020年には課長に対して行いました。400近い課長のポジションに対して、リーダー資質からみた評価、課長に選んだ理由を部長に記入させ、私がレビューしました。その結果、多くの部長が課長の知識、経験、管理・遂行能力で選んでいること、その組織の維持、防衛の視点で選ばれていることが判明しました。リーダー資質を備えた人材を選ぶよう、部長に二度にわたりフィードバックを行いました。さらにエンゲージメントを高めるため、次のサクセッション・レビューを通じて意識改革を推進していきます。

### 社会に貢献し続け、 グローバルエクセレントカンパニーへ

長期ビジョン「E-Vision2030」は「技術で、熱く、世界を支える」をスローガンとし、今後10年間、「ESG経営やSDGs達成への寄与を通じて持続的に社会に貢献し、社会・環境価値と経済価値を同時に向上させていくことで企業価値を高め、グローバルエクセレントカンパニーを目指す」ことを表明しています。

今後も当社の根幹にある創業の精神「熱と誠」、そして熱意をもって培った技術で、持続可能な社会、進化する豊かな生活の実現に向けて、グローバルな社会課題の解決に取り組んでいきます。私たちは社会に貢献する仕事をやり続け、そしてその価値を認められ、皆さんに喜んでいただくことで事業活動を継続していける。そのような企業であり続けたいと考えています。

浅見正男

取締役 代表執行役社長

## 中長期戦略

### 長期ビジョン「E-Vision2030」

荏原グループは、10年後のあるべき姿とそれに向かう道筋である“価値創造ストーリー”として、長期ビジョン「E-Vision2030」を策定しました。「技術で、熱く、世界を支える」というスローガンのもと、SDGsをはじめとする社会課題の解決に事業を通じて持続的に貢献し、社会・環境価値と経済価値を向上させていくことで企業価値を高め、グローバルエグゼレントカンパニーを目指します。

### 5つのマテリアリティ(重要課題)と実現プロセス

E-Vision2030では、当社グループが2030年に向けて解決・改善に取り組む5つのマテリアリティ(重要課題)を設定しています。マテリアリティ1は、社会に対して製品・サービスを提供することを通じ、またマテリアリティ2は産業界に対して製品・サービスを提供することを通じて、社会と人々の生活に貢献することを目指しています。マテリアリティ3は事業活動とサプライチェーンにおける環境負荷を最小限にすること、マテリアリティ4は従業員の活躍を促進

するために「働きがい」と「働きやすさ」を追求すること、マテリアリティ5はサステナブルな経営と成長のために、攻めと守りのガバナンスを徹底することを目指しています。

各マテリアリティについて、それぞれが関連する社会・環境課題、課題に対するアウトカムを具体化・明確化し、各部門が取り組むアプローチを整理し、各部門のKPIと目標を設定しました。詳細はP.17-18をご覧ください。

### 5つのマテリアリティ(重要課題)

 <p><b>1. 持続可能な社会づくりへの貢献</b> 技術で、熱く「持続可能で地球にやさしい社会、安全・安心に過ごせる社会インフラ、水や食べるものに困らない世界」を支える</p>	 <p><b>2. 進化する豊かな生活づくりへの貢献</b> 技術で、熱く「世界が広く貧困から抜け出す経済発展と、進化する豊かで便利なくらしを実現する産業」を支える</p>	 <p><b>3. 環境マネジメントの徹底</b> カーボンニュートラルに向けて、再生可能エネルギーの最大限の利用を含めた、CO<sub>2</sub>削減を推進する</p>	 <p><b>4. 人材の活躍促進</b> 「競争し、挑戦する企業風土」を具現化する、多様な社員が働き甲斐と働きやすさを感じて、活躍できる企業グループとする</p>	 <p><b>5. ガバナンスの更なる革新</b> 成長へのビジョンを描き、グローバルで勝ち続ける経営を後押しする攻めと守りのガバナンスを追求する</p>
社会と人々のために	産業のために	事業活動とサプライチェーンのために	従業員のために	サステナブルな経営のために
				

実現したいアウトカムの明確化  
課題解決に向けたアプローチを整理  
各部門のKPI・目標を設定(各部門への落とし込み)

### E-Vision2030 基本方針と4つの経営戦略

マテリアリティ(重要課題)の解決に向け、グローバルなマーケットインの視点を重視すること、事業ポートフォリオの最適化による企業価値の最大化を図ることをE-Vision2030の基本方針とし、課題の解決に向けて4つの経営戦略を設定しました。この方針・戦略を中期経営計画「E-Plan2022」にブレイクダウンし、より確実な目標達成に向けたアクションを継続的に実行しています。

#### E-Vision2030の基本方針と4つの経営戦略

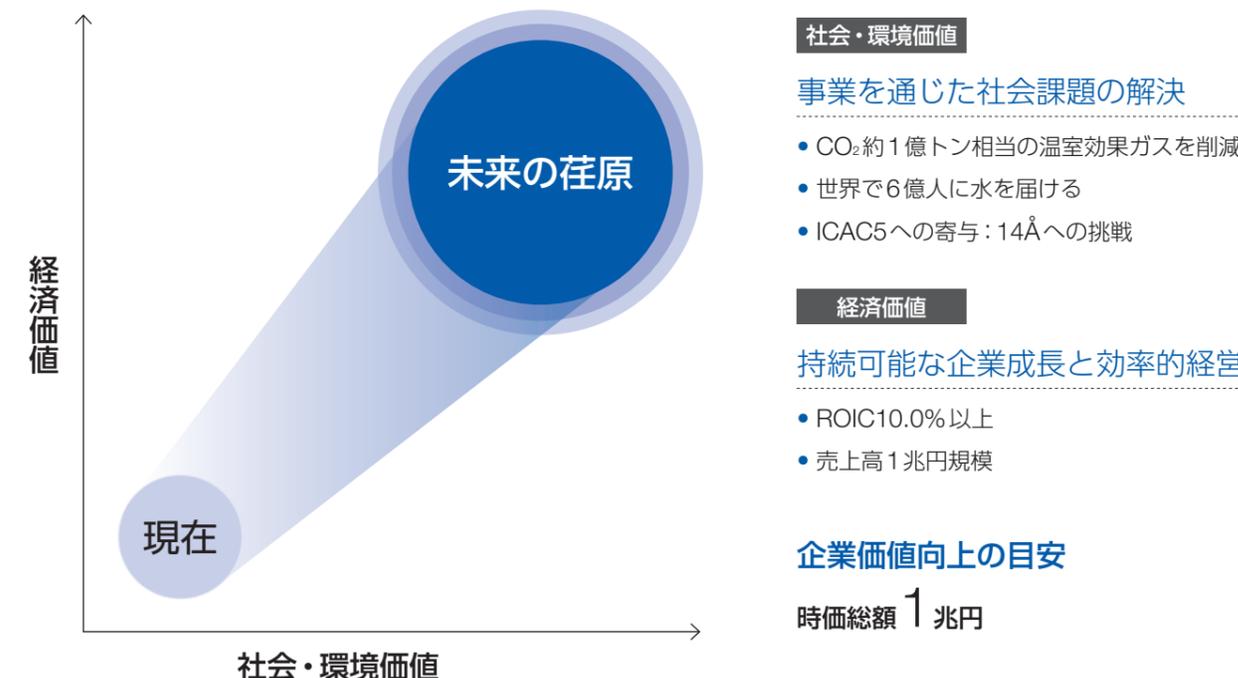
<b>基本方針</b>	<b>事業ポートフォリオの最適化による企業価値の最大化</b> ・今後の世界の展望を基に課題認識 ・グローバルなマーケットインの視点
<b>4つの経営戦略</b>	<b>新規・既存事業の戦略</b> 新規事業：新たな事業を開発・市場参入し、マテリアリティ(重要課題)解決に寄与 既存事業：サービス&サポート(S&S)事業の強化及びメリハリのある事業別戦略を実行
	<b>地域別戦略</b> グローバル市場：経済成長に伴うエネルギー消費や人口の増加、環境問題が悪化する地域へより積極的に事業展開 国内市場：日本市場が成熟する中、S&Sの拡充や、従来のモノづくりにとらわれない柔軟な事業改革を実践
	<b>リソース戦略</b> 3つの戦略で最適な経営資源の配分を実現 ・財務・投資戦略 ・製造・技術・情報に係る戦略 ・人的資源に係る戦略
	<b>高度なESG経営の実践</b> 持続可能な社会に向けて、高度なESG経営を実践 E:環境問題への取り組み S:社会とのつながり G:ガバナンス

### 2030年のありたい姿と目標

2030年のありたい姿として、社会・環境価値、経済価値、及び企業価値それぞれに目標を設定しています。5つのマテリアリティについて事業を通じて解決を図るとともに、戦略を実行し、アウトカムを実現することにより、社会・環境価値と経済価値の向上を同時に実現し、未来のありたい姿に向けて企業価値を向上させていきます。

### 2030年のありたい姿

社会・環境価値と経済価値の両方を向上させることで、荏原の企業価値を高める



中長期戦略

E-Vision2030 5つのマテリアリティとE-Plan2022の主要な施策・KPI

長期ビジョン「E-Vision2030」で掲げた5つのマテリアリティ（重要課題）の解決に向けて、実現したいアウトカム、課題を具体化・明確化した上で、各部門が取り組むアプローチを整理し、中期経営計画「E-Plan2022」における各部門の施策、KPIと目標を設定しました。今後継続的にKPIのモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで、目標の達成とアウトカムの実現を目指します。各KPI・目標の進捗については各事業・戦略ページをご参照ください。

5つのマテリアリティ	関連するSDGs	実現したいアウトカム	課題	主要な施策・KPI	2022/12目標
<p><b>1 持続可能な社会づくりへの貢献</b></p> <p>技術で、熱く「持続可能で地球にやさしい社会、安全・安心に過ごせる社会インフラ、水や食べるものに困らない世界」を支える</p>		<p>深刻化する環境問題と、世界レベルでの経済発展に対して、CO<sub>2</sub>削減と経済活動の活性を両立するための社会・産業のインフラづくりを実現する</p> <p>● 安心・安全な生活を送るために生活インフラが安定稼働している</p> <p>● 災害時に人々が生命のリスクに晒されないような強靱な街づくりを実現する</p> <p>● 人口の増加や社会の発展に伴う水需要の増加に対して、水が安定的に確保できる</p> <p>● 気候・地理的条件に左右されにくく、安定的に食料を確保できる</p>	<p><b>持続可能で地球にやさしい社会</b> 発展途上国を中心とした人口増加により経済・社会の発展が加速し、世界レベルでCO<sub>2</sub>排出量や環境負荷が増加、気候変動が深刻化する</p> <p><b>安心・安全に過ごせる社会インフラ</b> ● 発展途上国を中心とした人口増加による経済・社会の発展に伴い、社会インフラの整備が求められる</p> <p>● 日本などでは社会インフラの老朽化が進み、維持更新が求められる</p> <p>● 激甚化する自然災害により人々が災害のリスクに晒される頻度が増加する</p> <p><b>水や食べ物に困らない社会</b> ● 発展途上国での人口増加や社会発展に伴い水需要が増加する</p> <p>● 先進国では水を安定的に確保しつつ、効率的な利用が重要となる</p> <p>● 発展途上国では人口の増加により食料の需要が増加する</p> <p>● 日本など食料自給率の低い国は自給率を高め、食料の過度な輸入依存を是正する</p>	<p><b>製品の省エネ化・軽量化</b> (風水力)新蒸気タービンシリーズの開発及び製品化完了(精密)対象製品の重量削減</p> <p><b>環境負荷物質の抑制</b> (風水力)低GWP<sup>*1</sup> 化製品の販売による温室効果ガス使用削減(環境)ごみ発電による再生可能エネルギーの発電(精密)排ガス処理装置の使用によるGHG排出の削減</p> <p><b>環境負荷を低減する技術への貢献</b> (風水力)液体水素プラント向けの製品開発・市場投入(環境)ICFG<sup>**2</sup>の実用化</p> <p><b>社会インフラの安定的稼働</b> (環境)DBO案件の長期包括受注(累計) (環境)クレーン高度化・AIクレーン導入の普及</p> <p><b>多様な地域への安定的な水の供給</b> (風水力)ソーラーポンプの拡販</p>	<p>製造100%達成 12%/台(2019年比)</p> <p>CO<sub>2</sub>相当削減量 33,000トン/年 130,000 MWh 100%達成</p> <p>製品化100%達成 実証機建設、受注目標 100%達成</p> <p>19件 導入目標100%</p> <p>目標販売台数100% 達成</p>
<p><b>2 進化する豊かな生活づくりへの貢献</b></p> <p>技術で、熱く「世界が広く貧困から抜け出す経済発展と、進化する豊かで便利なくらしを実現する産業」を支える</p>		<p>● 半導体産業の発展(技術の進歩・生産の最適化)に寄与して人々が豊かで便利なくらしを実現できる(ICAC5)</p> <p>● 製品・サービスのスマート化により高度な工場運営が可能になる</p> <p>● 高度経済成長期に建設された産業プラントの老朽化が進む中、設備が安全にかつ安定的に稼働できる</p>	<p>高度な先進技術の導入が期待される世の中において、産業界では継続的な技術進化が求められる(Society5.0の実現)</p>	<p><b>半導体の進化ロードマップに対応した製造装置等の開発</b> (精密)重点プロジェクトから発生した新規機種種の開発(精密)対象製品の次世代向け要素技術の開発</p>	<p>100%達成 100%達成</p>
<p><b>3 環境マネジメントの徹底</b></p> <p>カーボンニュートラルに向けて、再生可能性エネルギーの最大限の利用を含めた、CO<sub>2</sub>削減を推進する</p>		<p>環境負荷の低減と経済価値の向上を両立させる</p>	<p>気候変動など世界中で深刻化している環境問題に対して、当社グループの事業活動による環境負荷を最小限にする</p>	<p>事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減</p> <p>廃棄物の再資源化率の向上</p>	<p>2030年: 26%削減(2018年比)</p> <p>2030年:95%以上</p>
<p><b>4 人材の活躍促進</b></p> <p>「競争し、挑戦する企業風土」を具現化する、多様な社員が働き甲斐と働きやすさを感じて、活躍できる企業グループとする</p>		<p>「競争し、挑戦する企業風土」が築き上げられ、従業員のエンゲージメントが上がる</p>	<p><b>働きがい</b> 世界中で事業を通じて社会・環境価値を向上させ続けるためには、多様な社員が能力を最大限に発揮すること、またその能力を向上させることが不可欠である</p> <p><b>働きやすさ</b> 従業員が能力を最大限に発揮し、最高のパフォーマンスを生み出せるよう、働きやすく、働きがいを感じる環境を整える</p>	<p><b>グローバルでの持続的成長を実現するための基盤整備</b> 人事制度のグローバル展開 全災害発生率(TRIR)の低減</p> <p><b>競争し、挑戦する企業風土への変革</b> 平均総労働時間の削減 女性基幹職<sup>**3</sup>比率、女性社員・外国籍社員の入社率向上による多様性促進 グローバルエンゲージメントサーベイスコア向上 人材育成への持続的な投資(一人当たりの研修費用) 海外事業所のグローバルキーポジション現地社員比率の向上</p>	<p>→P.41 2023年:0.80</p> <p>1,920時間 →P.41</p> <p>83 29,897円 2030年:50%</p>
<p><b>5 ガバナンスの更なる革新</b></p> <p>成長へのビジョンを描き、グローバルで勝ち続ける経営を後押しする攻めと守りのガバナンスを追求する</p>		<p>● 積極的な企業情報の開示とステークホルダーとの対話により、透明性が確保でき、説明責任を果たしている</p> <p>● 荏原グループの普遍的な価値観である「荏原らしさ」を追求し、企業価値を高める</p> <p>● リスクを体系的に把握・評価し、最小化するための体制が構築できている</p> <p>● 事業継続のためにサプライチェーンリスクの最小化ができている</p> <p>● グループでの内部統制が適正に遂行され、さらにそれを監査する体制が整備されている</p> <p>いかなる地域においても法令遵守を例外なく徹底するとともに、高潔な倫理観に基づく企業運営が行われている</p>	<p><b>コーポレート・ガバナンス</b> 荏原グループが持続的に成長するために必要な、透明・公正かつ果敢に挑戦する経営を実現する</p> <p><b>リスクマネジメント</b> 社会構造の変化が著しい現代において、企業の危機管理を高度化し、リスクを最小化する</p> <p><b>コンプライアンス</b> 法令遵守のみならず、社内規程、社会規範、常識・良識を含めて誠実に実践することが徹底されている</p>	<p>ステークホルダーとの対話機会の拡充</p> <p>「荏原らしさ」の継続的な浸透(荏原らしさに関する研修受講率)</p> <p>サプライチェーンマネジメントの強化</p> <p>グローバルでの内部統制の徹底</p> <p>腐敗防止のための継続的な啓蒙</p>	<p>→P.51、P.53-56</p> <p>受講率100%</p> <p>→P.51</p> <p>→P.69-70</p> <p>→P.73-74</p>

\*1 GWP: Global Warming Potential 地球温暖化係数 \*2 ICFG<sup>®</sup>: 内部循環流動床ガス化システム \*3 基幹職: 管理職に相当する従業員層

## 中長期戦略

### 中期経営計画「E-Plan2022」

2020年から2022年までの3年間を対象とする中期経営計画「E-Plan2022」は、長期ビジョン「E-Vision2030」で示した当社グループが進むべき方向からのバックキャストと、前中期経営計画「E-Plan2019」の振り返りから明確になった解決すべき課題への対応などにに基づき、この3年間の経営方針や戦略を策定したものです。

E-Plan2022は、2030年のありたい姿に向けた「更なる成長に向けた筋肉質化」のステージと位置付けています。長期的成長へのスタートとしてこの3年間に成すべきことは、時代の求める成長の種を見つけて育てること、そこに注ぎ込む資金を確保すること、効率的なグローバルオペレーションの基盤を強化し、業務執行・経営判断のスピードを上げること、及び社会の発展に資する範となる事業活動・行動を実践することです。その具現化のため、次の4つの基本方針を定めています。

#### E-Plan2022 基本方針

1	事業成長への挑戦	新事業を開拓・創出し、既存事業の成長事業ではグローバル市場への更なる展開を実行する
2	既存事業の収益性改善	事業構造変革により収益基盤を強化し、さらに、全事業でS&S売上高を伸長させる
3	経営・事業インフラの高度化	経営のスピードアップ、ROIC経営の深化及び長期的成長に向けたデジタルトランスフォーメーション(DX)への積極的な取り組みのために、その基盤となるERP導入と抜本的な業務革新をグローバルに実行する
4	ESG経営の進化	気候変動への対応等(E)、人材活躍推進や地域社会との関わり・人権尊重等(S)、並びにコーポレート・ガバナンスやリスクマネジメント等(G)をさらに進化させる

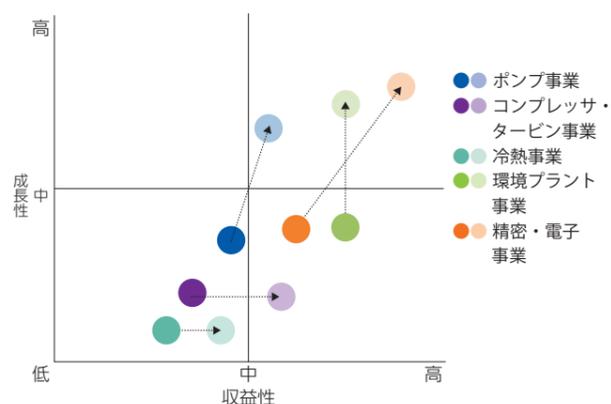
#### E-Plan2022 経営戦略

E-Plan2022の基本方針に基づき、以下の5つの軸で経営戦略を設定し、目標達成のために事業ごとの計画を策定・実行します。



既存事業については、事業ポートフォリオにより成長事業と収益性改善事業に区分し、それぞれの戦略を設定しています。

#### 目指す事業ポートフォリオ(イメージ)



### E-Plan2022 1年目の進捗

2020年12月期は、新型コロナウイルス感染症による業績への影響はあったものの、各事業でE-Plan2022に沿った施策を実施した結果、順調な進捗となりました。

	2019/12 (日本基準)	2020/12 (IFRS)	2021/12 計画 (IFRS)	2022/12 目標 (IFRS)
<b>最重要経営指標 (KPI)</b>				
ROIC (投下資本利益率)	6.5%	6.4%	7.5%	7.6%以上
営業利益率	6.8%	7.2%	7.9%	8.5%以上
<b>目標を達成するためのモニタリング指標</b>				
ROE	8.3%	8.6%	-	11.2%以上
D/E レシオ	0.29倍	0.34倍	-	0.4~0.6倍

### 基本方針ごとの進捗・成果と今後の取り組み

#### 基本方針1 事業成長への挑戦

主な進捗・成果	今後の主な取り組み
<b>新事業の開拓・創出</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティング/新事業開発推進部門を新設</li> <li>4分野で事業化の検討に着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新事業の更なる探索と4分野の事業化推進</li> </ul>
<b>既存事業のグローバル市場への更なる展開</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>標準ポンプ事業: 新拠点の開設や既存拠点の強化を実施</li> <li>精密・電子事業: 中国の営業力強化に着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準ポンプ事業: 拠点展開など新型コロナウイルスの影響で遅れている施策を加速</li> <li>精密・電子事業: 中国のオーバーホール工場を竣工</li> </ul>

#### 成長事業 精密・電子事業の進捗

半導体市場は活況であり、需要の増加に対応できるよう、先行して設備投資、拠点整備などを進めています。現在の施策を着実に実施していき、E-Plan2022の営業利益率目標の達成を目指します。

課題	これまでの施策	今後の取り組み
市場拡大 シェア拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドライ真空ポンプ自動化工場建設</li> <li>中国営業拠点設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドライ真空ポンプ自動化工場本格稼働</li> <li>CMP熊本工場のライン増設</li> <li>中国市場での営業力強化</li> </ul>
先端技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>EUV露光装置向け真空ポンプ排気システムの開発・販売</li> <li>競争力のある製品開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EUV露光装置向け真空ポンプ排気システムの拡販</li> <li>競争力のある製品開発(継続)</li> <li>装置系新棟建設</li> </ul>
S&S強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドライ真空ポンプオーバーホール工場建設(中国、ドイツ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドライ真空ポンプオーバーホール工場本格稼働(中国、ドイツ)</li> <li>海外拠点の人材強化</li> </ul>
利益率改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産革新運動</li> <li>ドライ真空ポンプ自動化工場建設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産革新運動(継続)</li> <li>ドライ真空ポンプ自動化工場における内製化比率上昇による原価低減</li> </ul>

#### 精密・電子事業の営業利益率



#### 基本方針2 既存事業の収益性改善

主な進捗・成果	今後の主な取り組み
<b>収益基盤の強化のための事業構造の変革</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>カスタムポンプ事業: 生産性改善</li> <li>コンプレッサ・タービン(CT)事業: 製品の収益性改善</li> <li>自動設計などIoTを活用した生産効率化を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カスタムポンプ事業: 輸出から域産域消への転換を加速</li> <li>CT事業: 製品の収益性改善に向け追加施策を実施</li> </ul>
<b>全事業でのS&amp;S売上高の伸長</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>標準ポンプ事業: オンコール対応をメインとする部署の新設</li> <li>カスタムポンプ事業: アフター提案力強化のため製品からS&amp;Sへ技術系人員を再配置、DXによる業務改革の推進</li> <li>精密・電子事業: S&amp;Sに特化した組織を設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルスの影響で遅れているカスタムポンプ事業とCT事業のS&amp;S協業体制構築の加速</li> </ul>

## 中長期戦略

### 収益性改善事業 カスタムポンプ事業における継続的な収益性改善

E-Plan2022で収益性改善事業と位置付けているカスタムポンプ事業では、定期ミーティングによる進捗確認、事業責任者の交代や選別受注などの施策を行い、その効果が着実に数値に出始めています。まだ改善の余地はあり、引き続き収益性改善を継続していきます。

課題	これまでの施策	今後の取り組み
製品利益率の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出案件の選別受注(業界別・製品別)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>選別受注の徹底</li> <li>受注時プロジェクトマネジメント徹底(ロスコスト低減)</li> </ul>
生産体制の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出から域産域消への転換(中国・ベトナム)</li> <li>DXによる自動見積りから製造までの生産プロセス革新</li> <li>人員再配置による生産体制のスリム化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国事業の強化</li> <li>ローカル製品の品質向上</li> </ul>
S&S強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>CT事業とのS&amp;S協業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外S&amp;S強化のため人員の配置転換を実施</li> <li>CT事業とのS&amp;S協業(継続)</li> </ul>
新市場に対応する製品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発に着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場投入</li> </ul>

### ポンプ事業の営業利益率



### 基本方針3 経営・事業インフラの高度化

主な進捗・成果	今後の主な取り組み
<b>経営のスピードアップ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>全社ERP(企業資源計画)導入に向けプロジェクトを発足、月次のステアリングコミッティによる進捗管理</li> <li>業務標準化構想準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パイロットテスト開始</li> <li>業務標準化・テンプレート構想展開</li> <li>2024年までにERP導入を完了</li> </ul>
<b>ROIC経営の深化</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>事業別のROIC目標・KPI設定と月次進捗管理</li> <li>執行役の評価指標に事業別ROICを追加</li> <li>マネージャー向けROIC研修を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業別のROIC目標・KPIを全社員のMBOとリンク</li> </ul>

### 基本方針4 ESG経営の進化

主な進捗・成果	今後の主な取り組み
<b>変化する環境問題への取り組み</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷に配慮した製品の開発・販売(省エネ・高効率タイプなど)</li> <li>ケミカルリサイクル技術の普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的なクリーンエネルギー需要の高まりに向けた新製品・技術の開発</li> <li>ケミカルリサイクル実用化に向けた開発推進</li> </ul>
<b>社会とのつながり</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>環境プラント事業で小学生向けにごみ発電を学ぶ出前環境教育を実施</li> <li>全従業員対象のグローバルエンゲージメントサーベイとエンゲージメント向上に向けたアクションを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境教育の拡充や地域に根差した環境啓発活動の更なる活発化</li> <li>更なるエンゲージメント向上に向けたアクションプランの推進</li> </ul>
<b>ガバナンス強化</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>E-Plan2022重要事項のモニタリング</li> <li>政策保有株式(上場株式)の全売却</li> <li>女性取締役を1名増員</li> <li>E-Vision2030達成に向けサステナビリティ委員会を設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい働き方(リモートワークなど)の実現の鍵となる情報インフラ革新を加速させ、情報セキュリティ整備をより強化する</li> </ul>

## 気候変動に対する取り組み



### TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同と取り組み

地球環境は、人類や地球に生息するあらゆる生物、生態系の基盤であり、企業活動は健全な地球環境なくして継続できません。

荏原グループでは、気候変動は世界が直面している重大な課題であると認識し、2019年にTCFDを支持する署名を行い、2020年12月期にはTCFDの枠組みに沿って、気候変動因子を中心に2℃以下シナリオを含む複数のシナリオにより、事業への影響についてシナリオ分析を行いました。詳細は当社コーポレートサイトに公開しています。

参照 TCFD提言による情報開示

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html>

TCFD支持を表明した同時期、荏原グループでは長期ビジョン“2030年にありたい姿”を検討しており、2020年2月にE-Vision2030として発表しました。E-Vision2030は、事業活動に影響を与えるあらゆる要因を捉えたシナリオ分析に基づいて設定しましたが、気候変動への対応は重要な課題と認識しており、気候変動に起因する災害の激甚化に適應するインフラの強靱化や温室効果ガスの削減の取り組みを戦略

### 気候変動対応ガバナンス

代表執行役社長を委員長とするサステナビリティ委員会では、気候変動に関する取り組みがE-Vision2030のマテリアリティの一つとして経営の重要課題であることを経営層全員で共有し、取り組み方針、行動計画の策定と進捗管理などを行っています。サステナビリティ委員会で審議された気候変動対応活動は、取締役会によるレビューを受ける仕組みとしています。

また、リスクマネジメントパネルでは、短～中期的なリスク対応を行っています。経営課題に対する行動計画の進捗管理を行う経営計画委員会では、財務面だけでなく、気候変動を含むESGに関する課題についてもモニタリングしています。

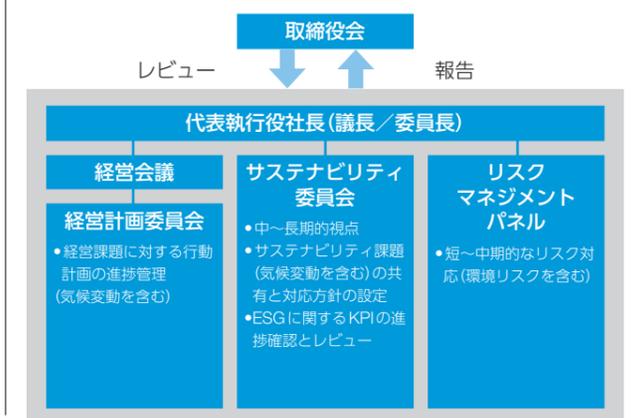
環境マネジメントの体制として、リスクマネジメント担当の執行役を委員長とする環境統括委員会を設置し、気候

や成果目標として掲げています。TCFD提言に沿った検討を行うにあたっては、気候変動因子を中心に2℃以下シナリオを含む複数のシナリオにより、事業への影響を分析しました。分析の結果は、2020年12月に開催したサステナビリティ委員会で審議し、取締役会への報告を行いました。

2020年10月に日本政府は「2050年カーボンニュートラル」を宣言し、さらに、2021年4月には「2030年度において、温室効果ガスを2013年度に対して46%削減を目指す」ことを明示しました。また、欧州、米国、中国など当社グループの事業に関わる国々においても脱炭素に向けた政策が急速に進んでいることから、その動向を踏まえて気候変動シナリオ分析、財務への影響分析を引き続き行うとともに、ステークホルダーとの対話を通じて、事業戦略のレジリエンスを高めていきます。



変動対応を含む環境マネジメントの継続的な改善にグループ・グローバルで取り組んでいます。



## 中長期戦略

### 戦略：気候変動リスク・機会の抽出と評価

中期経営計画「E-Plan2022」の最終年度である2022年までを中期、長期ビジョン「E-Vision2030」の最終年度である2030年までを長期と設定し、2030年までに当社グループの事業に影響を及ぼす気候変動関連項目のリスクと機会を抽出し、評価しました。TCFDで示されているリスク・機会

の分類により、下表の項目が当社グループの事業に一定の影響を与えていると考えています。

2030年以降のより長期的なリスク・機会分析を今後さらに行っていく予定です。

区分	気候変動関連項目	リスク	機会	
移行リスク	政策／規制	炭素価格の新設／上昇	●	
	市場	気候変動に伴う電力価格の上昇	●	
		気候変動に伴う原材料価格の上昇	●	
		顧客の嗜好変化		●
		GHG*1多排出事業からのダイベストメント	●	
		分散型エネルギー生産へのシフト	●	●
		電気自動車の普及		●
		防災・減災製品ニーズの増加		●
	サーマルリサイクルニーズの減少	●	●	
	技術	CCUS*2技術の進展		●
省エネ技術の進展			●	
次世代冷媒技術の進展			●	
IoT、M2M*3技術を活用したオートメーション化の進展			●	
物理リスク(急性)	水害による生産設備の損傷・工場の操業停止	● (当社被災)	● (顧客被災)	
機会	資源効率	製造プロセスの効率化	●	

\*1. GHG: Greenhouse Gas 温室効果ガス

\*2. CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage CCUは、回収した二酸化炭素を用いて、新たな商品やエネルギーに変える技術。CCSは、工場や発電所などから発生する二酸化炭素を大気放散する前に回収し、地中貯留に適した地層まで運び、長期間にわたり安定的に貯留する技術。

\*3. M2M: Machine to Machine 機械と機械が通信ネットワークを介して互いに情報をやり取りすることにより、自律的に高度な制御や動作を行うこと。

### 戦略：シナリオ分析

抽出・評価した気候変動関連のリスクと機会を、国際エネルギー機関(IEA)のWorld Energy Outlook 2019や日本政府が公表している資料等を参考に、TCFD提言が推奨する「気温上昇を2℃以下に抑えるシナリオ」を含む複数のシナ

リオを検討しました。詳細は、当社コーポレートサイトに開示しています。

 シナリオ分析

 <https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#sus2>

2℃以下シナリオ	環境規制の強化、省CO <sub>2</sub> 技術の進展、顧客の環境意識の高まりを受けて、省エネルギー型製品やGHGの排出抑制に寄与する製品の売上は増加する一方、一部の主要顧客の売上低迷、原材料価格の上昇等事業性が悪化する要因もあると考えています。
4℃シナリオ	2020年の延長線上に位置する世界観を想定しました。4℃シナリオによって引き起こされる売上／費用の増減の影響は低いと考えています。
中間シナリオ	技術革新が停滞する2℃以下シナリオを中間シナリオとして想定しました。政策／規制は2℃シナリオ同様に強化され、顧客の環境嗜好も高まるものの、技術革新が停滞し、ニーズに足る製品・サービスの市場投入が進まないシナリオを想定しました。この状況においては、当社グループの努力の範囲で達成できる省エネルギー型製品やGHGの排出抑制に寄与する製品の売上高は増加すると考えています。
共通シナリオ	どのシナリオにも共通して現れる機会・リスクを想定しました。気候変動に起因する、豪雨や洪水などの物理リスクはどのシナリオにも共通して顕在化し、修繕コストの発生により事業を圧迫すると考えています。一方、顧客が浸水などの被害を被った際には当社グループのメンテナンス需要を創出するため売上高増加につながると考えています。

### 戦略：気候関連のリスク及び機会が財務計画に及ぼす影響

2020年に行った4つの気候変動シナリオ分析の結果、当社グループの事業は2030年までにおいて、いずれのシナリオにおいても財務全体として大きなマイナスインパクトは

現れないと予測しました。気候変動に起因する2030年までの財務への影響分析の詳細は、以下の通りです。

シナリオ	2030年までの事業への影響
2℃以下シナリオ	環境規制の強化、省CO <sub>2</sub> 技術の進展、顧客の環境意識の高まり、電気自動車の普及を受けて、ポンプ、冷凍機、コンプレッサ・タービン、半導体製造装置などの分野では、省エネルギー型製品やGHGの排出抑制に寄与する製品、ケミカルリサイクル関連の売上高は増加する。一方、製品の主要原材料費の上昇などによる製造コストの増加、GHG多排出事業からのダイベストメントによる一部の主要顧客の低迷等により事業性が低下する。
中間シナリオ(技術革新が停滞する2℃シナリオ)	政策／規制は2℃シナリオ同様に強化され、顧客の環境嗜好も高まるが、技術革新が停滞し、ニーズに足る製品・サービスの市場投入が進まない。一方、当社努力の範囲で達成できる省エネルギー型製品や、GHG排出抑制に寄与する製品の売上は増加する。
4℃シナリオ	2020年の延長線上に位置する世界であり、4℃シナリオによって引き起こされる売上／費用の増減はさほどない。
シナリオ共通	物理リスク(豪雨、台風、高潮、洪水、干ばつなど)がどのシナリオにも共通して顕在化する。被災による修繕コストが発生する一方、顧客のメンテナンス需要や公共施設の災害対応が発生するため売上増加にもつながる。

### 戦略：気候関連のリスク及び機会を踏まえた戦略

2020年時点の気候変動シナリオ分析の結果、2030年までの事業戦略において、以下を注視します。また、これらを見据

えた2022年までの戦略は、中期経営計画「E-Plan2022」に落とし込んでいます。

事業	2030年までの戦略
風水力事業	気候変動関連の規制強化、気候変動関連の規制強化に伴う原材料などの価格上昇、GHG多排出事業からのダイベストメントの増長を見据え、CCUSや水素・アンモニア発電技術、水素製造・貯蔵技術など新事業への戦略の検討を要する。
環境プラント事業	顧客の環境嗜好の高まりを受けて、廃プラスチックのケミカルリサイクルなど、高度なリサイクルニーズに向けた対応を要する。
精密・電子事業	製品のライフサイクルを通じた省エネルギーニーズから、高効率な生産体制としてIoT、M2M技術を活用したオートメーション化による高効率化ニーズや、ガソリン車から電気自動車へのシフトに寄与する製品開発を進める。
当社グループの生産活動全般	サプライチェーンのカーボンフリー化を顧客から要請されることが予想されるため、製造過程で発生するCO <sub>2</sub> 排出量の削減に向けた検討を要する。

### リスク管理

長期ビジョン「E-Vision2030」及び中期経営計画「E-Plan2022」の策定にあたっては、中長期的な社会情勢や市場環境の変動をシナリオプランニングによって分析しました。長期的トレンドとしての変動リスク、短期的なボラティリティリスク、対面市場・当社事業別リスクを特定していません。特定したリスク・機会は、コーポレート・ガバナンス体制の下で管理されています。

また、リスク管理部門が定期的に行うリスクアセスメントの結果に基づき、短～中期に直面する重要リスクを特定しています。このリスクアセスメントは、想定し得るリスク項目を整理した中から、事業責任者と部門責任者にアンケートとヒアリングを行い、リスク対応体制を再評価しています。評価結果に基づいて重要リスクに対応する主管部門を明確にして運用しています。

### 指標と目標

中期経営計画E-Plan2022において、財務、非財務両面の経営課題に対する行動計画を策定し、その進捗を管理するための指標と目標を設定しています。非財務面の行動計画は、気候変動を含む、環境、社会、ガバナンスに関わるリスク

と機会に対する指標と目標を設定しています。サステナビリティ委員会と経営計画委員会において進捗状況をモニタリングしています。

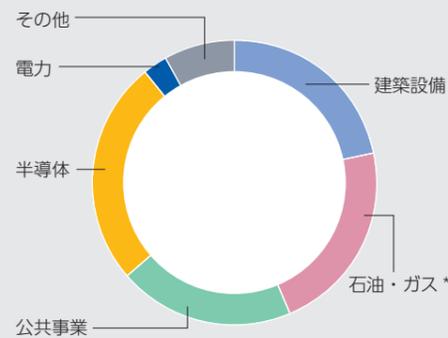
社会・産業インフラを支える3つの事業

連結売上高  
5,237 億円

連結営業利益  
378 億円

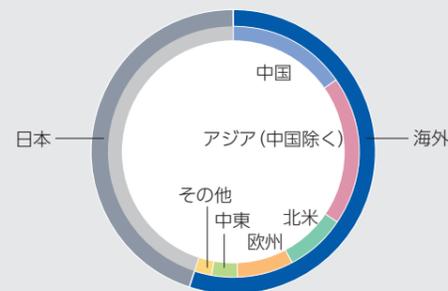
(2020年12月期、日本基準)

産業別売上高比率

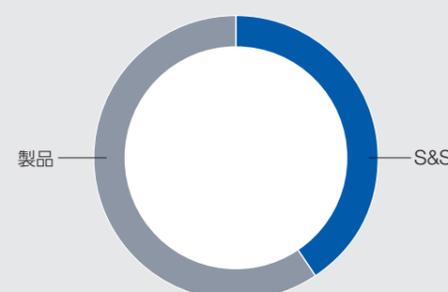


\* 主にダウンストリーム向け

地域別売上高比率



S&S売上高比率



風水力事業 → P.27-30

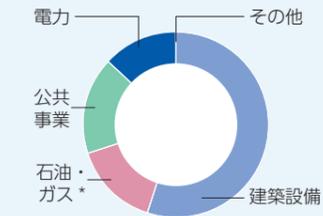
ポンプ

上下水道施設、雨水排水施設、石油化学プラントなどで使用される大型・高圧のカスタムポンプ、ビルやマンションなどの建築設備等で使用される標準ポンプを提供しています。

売上高構成比

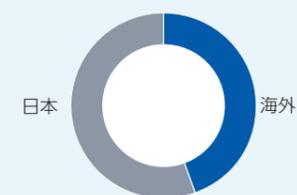


産業別売上高比率

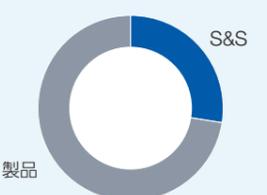


\* 主にダウンストリーム向け

地域別売上高比率

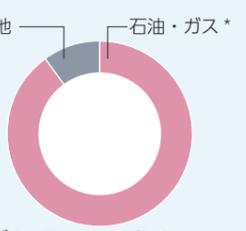


S&S売上高比率

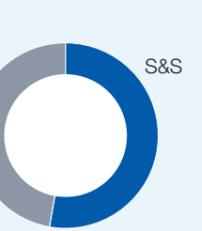


コンプレッサ・タービン

石油精製プラントや石油化学プラントで使用されるコンプレッサやタービンを提供しています。

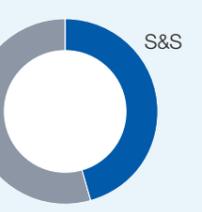
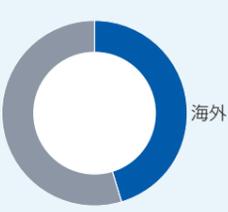
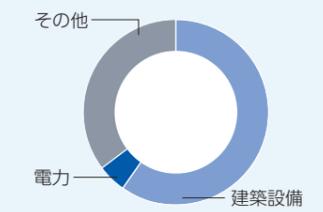


\* 主にダウンストリーム向け



冷熱

ビルや大型商業施設の冷暖房設備などで使用される冷凍機や冷却塔及び関連システムを提供しています。



その他

トンネル換気などに使用される送風機や、電気、情報通信、エネルギーなどの制御設備を提供しています。



環境プラント事業 → P.31-33

燃焼・ガス化技術をベースに、都市ごみ焼却施設を中心とした廃棄物処理施設の設計・建設から運営、維持管理までを一貫して手掛けています。



\* Operation & Maintenance: 運転管理及びメンテナンス

精密・電子事業 → P.34-36

売上高	
コンポーネント	605 億円
CMP装置	742 億円
その他	62 億円

超スマート社会の実現に欠かせない半導体やフラットパネルディスプレイなどの製造に必要な真空環境をつくるドライ真空ポンプ、半導体を生成するウェーハをナノレベルで平坦化するCMP装置などを提供しています。

売上高構成比



## さらなる収益性改善と 新分野・新規市場の開拓を 目指します

野路 伸治  
執行役  
風水力機械カンパニープレジデント



### 2020年12月期決算のポイント

- 標準ポンプ事業は新型コロナウイルスの影響で売上が減少
- カスタムポンプ事業は国内公共向け案件が好調で増収増益
- コンプレッサ・タービン事業は原油価格下落や新型コロナウイルスの影響で売上が減少
- 冷熱事業は国内冷却塔における収益性改善や経費減少などにより増益

2020年12月期の結果について、売上高は中国市場と国内公共向け案件が堅調であった一方、その他の地域・市場では新型コロナウイルスの影響を受けて、前期比減収となりました。営業利益はカスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン(CT)事業における収益性改善効果により、前期比増益となりました。

中期経営計画「E-Plan2022」の進捗としては、ベトナムにノックダウンセンターを開設し、グローバル生産体制・サプライチェーンの強化に取り組んでいます。また、カバレッジの拡大に向けてメキシコに拠点を開設するとともに、トルコでは有力ポンプメーカーであるバンサン社\*の買収を行いました。さらに、ブラジルではソーラーポンプの販売を開始する

など、海外事業の強化に幅広く取り組みました。

今後は、標準ポンプ事業においては販売拠点の設立や地域ニーズに合致した製品の市場投入など、グローバル市場戦略を加速させていきます。また、カスタムポンプ事業においては、さらなる収益性改善に向けてDXによる業務改革を推進するとともに、海外S&S増強のため人員の配置転換や海外拠点のアフター機能強化、CT事業との協業体制の構築を加速させていきます。さらに、水素市場への参入など新分野・新市場の開拓を目指した高付加価値製品の創出にも継続的に取り組んでいきます。

\* Vansan Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş. (バンサンマキナ社)、Vansan Makina Montaj ve Pazarlama A.Ş. (バンサンモンタージ社)を傘下に持つÇiğli Su Teknolojileri A.Ş. (シグリス社)の3社をバンサン社と総称

### 風水力事業のSWOT分析

- 長年蓄積した流体・数値解析・材料・分析などの基盤技術【風水力事業全体】
- 高効率・高品質で信頼性の高い製品開発力【風水力事業全体】
- グローバルで多様な人材と拠点網【風水力事業全体】
- アジア地域でのプレゼンス【風水力事業全体】

Strengths (強み)



Weaknesses (弱み・課題)

- 欧米地域での不十分なプレゼンス【ポンプ・冷熱】
- 海外市場の規格に合致した製品ラインナップ不足【ポンプ】
- ポラリティの高い市場への依存【CT】

Opportunities (機会)

- 新興国の人口増加や都市化に伴う水需要増加によるインフラ投資拡大【ポンプ】
- 5G、IoTなどの技術革新に伴う産業構造変化による新たな機会【ポンプ・冷熱】
- LNGや水素などのグリーンエネルギーの需要増加に伴う当社製品の需要拡大【ポンプ・CT】

Threats (リスク)

- 国内市場縮小による価格競争激化【ポンプ・冷熱】
- 技術の成熟化と新興メーカーの技術力向上による競争環境の激化【風水力事業全体】

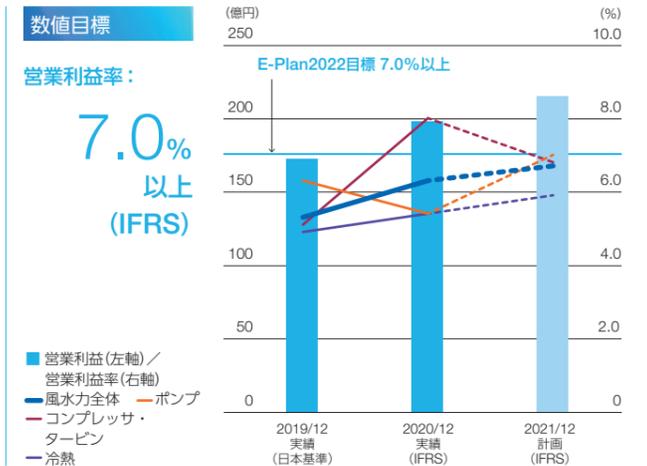
### E-Vision2030とE-Plan2022の事業戦略

#### 事業ビジョン(E-Vision2030)

長年にわたって蓄積した基盤技術力を基に、新たな分野へ挑戦し続ける世界トップクラスの産業機械メーカーを目指す

#### E-Plan2022の事業戦略

- 安定した収益を確保できる事業体制の確立
- 海外におけるプレゼンス向上
- 未参入市場を含め、顧客ニーズに対応した製品の創出



### E-Plan2022目標・2020年12月期の進捗

数値目標 (営業利益率) (IFRS)	2020/12 実績 (IFRS)	2020/12 成果	今後の取り組み
ポンプ事業: 6.5%以上	5.4%	<b>標準ポンプ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内: S&amp;S体制を強化</li> <li>● 海外: 販売拠点拡大、SCM*1を強化</li> <li>● 利益率の高い新規市場の開拓に向けてマーケティング・開発機能を強化</li> </ul> <b>カスタムポンプ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 輸出案件の選択受注徹底、製品からS&amp;Sへ人員を再配置</li> <li>● 利益率の高い新規市場の開拓に向けてマーケティング・開発機能を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内: S&amp;S売上規模拡大、新製品の拡充及び拡販</li> <li>● 海外: 拠点展開の加速、地域ニーズに沿った新製品の投入</li> <li>● ニッチトップ製品のマーケティング及び開発</li> </ul>
コンプレッサ・タービン事業: 8.0%以上	8.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品の選択受注、調達コストダウン(LCC**活用)、自動設計によるLT**3短縮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DXによる業務改革の加速</li> <li>● CT事業との協業、海外拠点のサービス体制強化によるS&amp;S売上拡大</li> <li>● 水素市場向けポンプの試作機を開発</li> </ul>
冷熱事業: 5.0%以上	5.4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内: 中国への冷凍機生産移管、S&amp;S体制強化</li> <li>● 利益率の高い新規市場の開拓に向けてマーケティング・開発機能を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内: 冷媒レトロフィット技術によるS&amp;Sの拡大</li> <li>● 中国: 冷凍機の新製品投入、産業向け冷却塔の拡販</li> <li>● ニッチトップ製品のマーケティング及び開発</li> </ul>

\*1. SCM: Supply Chain Management サプライチェーンマネジメント

\*2. LCC: Low Cost Country ローコストカントリー

\*3. LT: Lead Time リードタイム

### E-Plan2022の主要なKPIと進捗

風水力事業は広い範囲で持続可能な社会に貢献する機会があります。多様な地域への安定的な水の供給、省エネ製品や環境負荷を低減する技術への貢献など、多くのアプローチにおいてKPIを設定しています。事業別にKPIの一部を紹介します。

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2020/12 実績	2020/12 成果	今後の取り組み
1 地球環境	多様な地域への安定的な水の供給				
	ソーラーポンプの拡販(標準ポンプ)	目標販売台数100%達成	販売開始	ブラジルで販売を開始	ブラジル・途上国を中心とした拡販
2 社会	環境負荷を低減する技術への貢献				
	液体水素プラント向けの製品開発・市場投入(カスタムポンプ)	製品化100%達成	計画設計完了	水素発電設備用液体水素ポンプの小型試作機開発中	小型試作機の製作及び試験の実施
3 経済	製品の省エネ化				
	新蒸気タービンシリーズの開発及び製品化完了(CT)	製品化100%達成	検討開始	高速・小型化、高効率化した蒸気タービンシリーズの技術開発開始	製品化、市場投入
4 環境負荷物質の抑制	低GWP*化製品の販売による温室効果ガス使用削減(冷熱)	CO <sub>2</sub> 相当削減量33,000トン/年	CO <sub>2</sub> 相当削減量20,600トン/年	新冷媒ターボ冷凍機のシリーズを拡充冷媒レトロフィット技術の開発、市場投入	新冷媒ターボ冷凍機及びレトロフィット技術適用製品の拡販、さらなるラインナップ拡充

\* GWP: Global Warming Potential 地球温暖化係数

Topics 1 | 標準ポンプ事業：グローバルな生産・販売・サービス体制を強化

標準ポンプ事業では、長期ビジョン「E-Vision2030」で掲げる「世界で6億人（世界人口の約7%）に水を届ける」の達成に向けて、ブラジルの海外グループ会社EBARA BOMBAS AMÉRICA DO SUL LTDA.（以下、EBAS）が2020年1月より、ソーラーポンプの販売を開始しました。ブラジルの奥地では現在も電気が通っていない地域があるため、飲料水確保などの生活ニーズに対応する製品となっています。太陽光で発電するソーラーポンプは、ソーラーパネルを通じて太陽光を電力に変換して起動する仕組みで、EBASが創業当初より生産する220Vの深井戸ポンプに加え、遠心ポンプ、水泳用プールのポンプに対応しています。今後の展開として、より消費電力が大きい380V相当のポンプを市場投入するとともに、EBASの豊富な販売＆サービスネットワークを活かし、ブラジル国内のみならず、製品への関心が高いブラジル以外の国でも製品を販売し、拡販を強化していきます。

また、中期経営計画「E-Plan2022」におけるグローバル市場の戦略において、人口増加や経済、産業の発展など、成長が期待できる地域や国での売上拡大を目指しており、2020年5月、メキシコにポンプの組立・販売及びサービス＆サポートを行うEbara Pumps Mexico, S.A. de C.V.を設立しました。経営資源を積極的に投資し、

製品・サービスの拡充並びに人材の確保・育成を行うことで、メキシコをはじめとする地域経済の発展に貢献していきます。ベトナムでは、2020年12月より標準ポンプの製品組立を行うノックダウンセンターの稼働を開始しました。イタリアの工場で生産された標準ポンプ製品の部品を一定量在庫し、製品に組み立てて出荷するための施設です。従来は東南アジア地域の各国・販売会社ごとに製品を在庫していましたが、一括で部品を在庫し、需要に応じて組み立てて出荷できるようになるため、適正在庫の維持と効率的な製品供給を促進し、納期短縮化及び在庫圧縮を実現します。さらに、トルコの有力ポンプメーカーであるバンサン社を買収し、欧州・中央アジア・中東・アフリカ市場へのアクセスを強化するとともに、深井戸モーターポンプ市場におけるプレゼンス向上、グローバル市場におけるサプライチェーン強化及び生産技術力を活かした製品競争力の強化を目指します。

今後は、販売拠点の設立や地域ニーズに合致した製品の市場投入を加速させるとともに、日本を含めたグローバルでの生産体制・サプライチェーンをより強固にすることで、海外市場でのプレゼンスを向上させ、標準ポンプ事業のさらなる拡大を図ります。



バンサン社

ベトナム ノックダウンセンター

ソーラーポンプと納入現場

Topics 2 | カスタムポンプ事業：液体水素ポンプの開発

カスタムポンプ事業では、水素市場への参入に向けて、水素発電設備用の液体水素ポンプの開発を2019年から国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の助成事業として進めており、2022年には小型試作機の液体水素試験を国立研究開発法人 宇宙航空研究開発機構（JAXA）と共同で実施する予定です。

水素は、使用時に大気汚染物質や温室効果ガスを排出しないクリーンなエネルギーであり、多様な一次エネルギー源から様々な方法で製造することができます。また、気体、液体または固体（合金に吸蔵）というあらゆる形態で輸送・貯蔵が可能であり、利用方法次第では高いエネルギー効率、非常時対応などの効果が期待され、将来の二次エネルギーの中心的役割を担うことが期待されています。日

本では、水素を日常生活や産業活動で利活用する社会、“水素社会”の実現に向け、定置用燃料電池の普及拡大、燃料電池自動車市場の整備、水素発電の本格導入といった水素需要の拡大や、その需要に対応するための水素サプライチェーンの構築が必要とされています。

NEDOの「水素社会構築技術開発事業」では、再生可能エネルギー由来の電力による水素製造、輸送・貯蔵及び利用技術を組み合わせたエネルギーシステムの開発を行っています。

今後の展開として、2025年ごろ予定の商用実証、2030年ごろ予定の水素発電及び国際的水素サプライチェーンの商用化\*に貢献すべく、カスタムポンプ事業にて継続的に開発を進めていきます。

\*経済産業省の水素・燃料電池戦略ロードマップ（2019年3月公表）による



Topics 3 | 冷熱事業：レトロフィット技術により環境負荷低減に貢献

近年、温室効果ガス低減のために、地球温暖化係数（GWP）の低い冷媒を使用した冷凍機器が求められています。従来使用されていた冷媒に対して、低GWPで不燃性、低毒性、高安定性を満足した新冷媒を使用した新型ターボ冷凍機（RTBA型\*）を開発し、販売を開始しました。本製品は第21回オゾン層保護・地球温暖化防止大賞において審査委員会特別賞を受賞するなど、その確かな性能と実績を評価され、販売開始以来、多くの商業・宿泊施設や化学プラントなど様々な施設に採用されています。この新型ターボ冷凍機を採用いただくことで実効的な環境負荷の低減につながりますが、一方で、ターボ冷凍機は製品寿命が非常に長いので、新型のターボ冷凍機に更新できるのは10年後や20年後という場合もあります。そこで、従来冷媒を使用している既設のターボ冷凍

機に新冷媒を使用できるようにするレトロフィット技術を開発しました。従来冷熱システムが確立した技術に基づいて、定期メンテナンスの際に冷凍機の一部の部品を交換することで、低GWP冷媒に入れ替えることが可能になります。この技術により、お客様は大きな初期投資をかけることなく、地球温暖化を抑制する環境に配慮した製品を導入することができます。現在、新型ターボ冷凍機の応用範囲拡大と、レトロフィット技術を適用可能な既存製品のラインナップ拡充に努めています。

今後も、広くご使用いただけるように新冷媒ターボ冷凍機の拡販とさらなる技術開発を進め、お客様の要望に応じていくとともに、地球温暖化の抑制に大きく貢献していきます。

\* RTBA型は、従来冷熱システムの機種記号です。



RTBA型ターボ冷凍機

## 廃棄物資源循環ソリューション プロバイダとして、持続可能な 社会の構築と脱炭素社会の実現 に向けて取り組みます

大井 敦夫  
執行役  
環境事業カンパニープレジデント



### 2020年12月期決算のポイント

- プラントの設計・調達・建設を行うEPCの売上が、工事進捗の端境期となり減収減益
- プラントの運転・保守を行うO&Mにおいて、業務範囲の拡大や原価低減などにより増収増益

環境プラント事業は、長期ビジョン「E-Vision2030」において、自治体を主要顧客とした「廃棄物処理施設のEPC\*及びO&M」を中核事業として、持続可能な地域社会の構築に貢献するための幅広いサービスを提供する「廃棄物資源循環ソリューションプロバイダ」を目指し、事業活動を行っています。

2020年は、新型コロナウイルス感染症が世界中に蔓延する未曾有の年となりましたが、私たちが取り組む廃棄物処理施設は社会生活を維持する上で必要な施設であり、地域のごみを安定的に処理し、地域の方々の安心・安全な生活を守ることに重点を置いて業務を遂行しました。

世界では、気候変動の原因となる温室効果ガスの排出や

廃プラスチックによる海洋汚染など、環境問題に対する意識がかつてないほど高まっています。日本を含む主要国がカーボンニュートラル宣言を表明し、脱炭素に向けた動きを本格化させており、企業を取り巻く環境は大きな変化を見せています。

私たちは、AIクレーンなど急速に発展するDX技術を積極的に取り込み、ごみ処理施設の安定性やエネルギー効率をさらに高め、CO<sub>2</sub>排出量削減を目指しています。さらに、廃プラスチックのケミカルリサイクルの実用化に向けた活動をさらに強化するなど、持続可能な社会の構築と、脱炭素社会の実現に向けて取り組んでいきます。

\* EPC: 設計 (Engineering)、調達 (Procurement)、建設 (Construction)

### 環境プラント事業のSWOT分析

- 設計、建設から運転・メンテナンスまでを手掛ける一貫体制
- 豊富な焼却炉技術による国内外400施設以上の建設実績
- 業界トップクラスの運転受託実績に基づく運転保守ノウハウ
- AI/ICTを活用した施設運営の先進的取り組み
- ケミカルリサイクルに関するガス化技術

Strengths (強み)

- 国内公共事業への依存
- 顧客の地域的偏在
- 労働集約的な施設運営

Weaknesses (弱み・課題)

Opportunities (機会)

- 廃棄物処理プラントの老朽化に伴う建て替え・更新
- 民間への施設運転委託増加
- 再生可能エネルギー需要増加
- 廃プラスチック処理の必要性

- 国内人口減少による施設の統廃合
- 労働人口の減少
- 価格競争の激化



### E-Vision2030とE-Plan2022の事業戦略

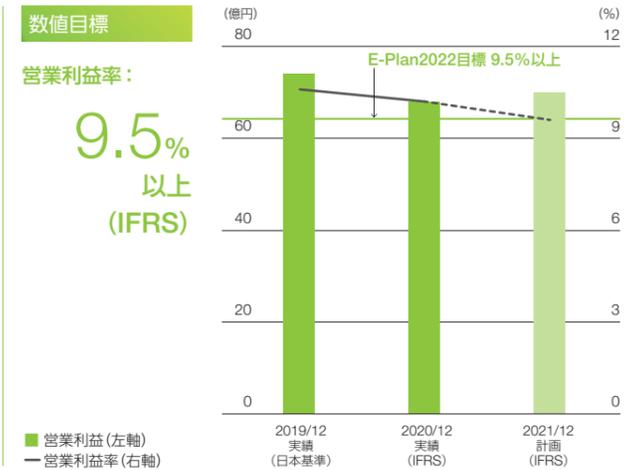
#### 事業ビジョン (E-Vision2030)

自治体を主要顧客としてEPCから運営を一貫して行う廃棄物処理施設建設・運営事業を中核とした「廃棄物資源循環ソリューションプロバイダ」を目指し、事業拡大を進める

#### E-Plan2022の事業戦略

- 中核事業基盤の強化
- 新規事業の具体化
- 中国国内向けごみ処理機器の生産・販売強化及び第三国への拡販
- DBO\* 案件の非価格評価の向上

\* DBO: 設計 (Design)、施工 (Build)、運営 (Operate)



### E-Plan2022目標・2020年12月期の進捗

数値目標 (営業利益率) (IFRS)	2020/12 実績 (IFRS)	2020/12 成果	今後の取り組み
9.5% 以上	10.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客要望に対する提案活動などを通じて、自治体向けDBO案件、民間向けEPC案件を受注</li> <li>● 長期にわたる維持管理運営実績などが評価され、自治体向け延命化案件を受注</li> <li>● DX技術を駆使しAIクレーン導入施設数や遠隔監視サポート対象施設数を増加</li> <li>● ケミカルリサイクルに関するプロセスライセンス実施許諾権契約を締結*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「新規EPC/DBO案件の受注確度向上」に向けた、非価格提案力の向上</li> <li>● 「長期包括案件の周辺業務取り込み及び延命化提案」に関する取り組み継続</li> <li>● 「DX技術を駆使した維持管理コストの低減及びプラント性能の向上」に関する研究開発を推進</li> <li>● ケミカルリサイクルの社会実装に向けた実証試験の実施</li> </ul>

\* 2020年9月、荏原環境プラント、日揮グローバル株式会社、宇部興産株式会社の間でEUP\*(Ebara Ube Process) 加圧2段式ガス化プロセスライセンス実施許諾契約を締結

### E-Plan2022の主要なKPIと進捗

長年蓄積してきた焼却炉の運転ノウハウに加え、運転支援を担う施設にてDX技術を活用し、より一層の発電効率の向上やCO<sub>2</sub>排出量の削減など、質の高いサービスの提供を目指し取り組んでいます。各取り組みに対してKPIを設定しており、その中の一部を紹介します。

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2020/12 実績	2020/12 成果	今後の取り組み
1 地球環境	<b>環境負荷物質の抑制</b>				
	ごみ発電による再生可能エネルギーの取引量	130,000 MWh	140,163 MWh	電力の地産地消に対する当社の取り組みなどについて自治体より評価された結果、目標値を上回る契約電力量を達成	ごみ発電による再生可能エネルギーの発電に関する長期安定的な契約締結に向けた提案活動
	<b>社会インフラの安定的稼働</b>				
	DBO案件の長期包括受注(累計)	19件	14件	社会インフラとしての廃棄物処理施設の安定的稼働に向けて、顧客の個別事情などに配慮した提案活動を推進	循環型社会形成の地域のシンボル施設となるように電力の地産地消などのほか、施設のデザインにも注力
	クレーン高度化・AIクレーン導入の普及	導入目標 100%	導入目標 33% 達成	クレーン操作の省力化、焼却炉運転の安定化などが評価され、自治体向け施設へAIクレーンを導入	日本国内の自治体向けのほか、民間企業のニーズ等も踏まえ、クレーン高度化・AIクレーン普及を推進
	<b>環境負荷を低減する技術への貢献</b>				
	ICFG*の実用化	実証機建設受注目標 100% 達成	基礎試験を開始	ICFG*に関する試験設備を整備し、廃プラスチックから生成物を取り出し、各種データを取得	基礎試験およびポテンシャルユーザーから実証機建設を受注するための活動

\* ICFG\* 内部循環流動床ガス化システム  
廃プラスチック等の高発熱量の廃棄物から家庭ごみやバイオマスなど低発熱量の廃棄物まで、幅広い炭素資源 (固形廃棄物) を原料に、炭化水素を主体とした高発熱量の油やガスを製造する、廃棄物熱分解技術です。得られた油やガスは化学工業原料や化石燃料の代替エネルギーとして利用可能であり、化学工業プロセスに組み込むことで、化石資源の新規投入量を削減することが可能なケミカルリサイクル技術です。また、既存の化石資源由来の燃料を多量に使用するプロセスに組み込むことで、燃料代替として新規化石燃料使用量の削減が可能となる、二酸化炭素排出量削減に適した技術です。ICFGは荏原環境プラントの日本における登録商標です。

## 環境プラント事業

### Topics 1 | ケミカルリサイクルの推進

世界的に脱炭素社会の実現に向けた動きが加速している中、廃プラスチックの高度なリサイクルの実現に向け、2020年9月に、荏原環境プラントと宇部興産株式会社は、廃プラスチックのケミカルリサイクル技術であるEUP<sup>®</sup>\* 加圧2段式ガス化プロセスに関し、日揮グローバル株式会社に技術供与するライセンス実施許諾権契約を締結しました。

廃プラスチックのケミカルリサイクルは、世界的な社会課題となっている廃プラスチック問題への対応において、他の手法ではリサイクルが困難である異種素材や不純物を含む廃プラスチックを分解し、アンモニアやメタノール、オレフィンなど、様々な化学品に再生することにより、プラスチックやゴム、化学繊維の原料として再び活用することを可能とし、廃プラスチックリサイクル率の向上

やCO<sub>2</sub>の大幅な削減に貢献する手法です。

荏原環境プラントと宇部興産株式会社が共同で開発したEUP<sup>®</sup>は、廃プラスチックを熱分解して一酸化炭素と水素の合成ガスを製造する技術です。この技術は2000年初頭に実用化しており、2003年に納入した昭和電工株式会社の川崎事業所において、現在でも、年間約6万トンの廃プラスチックをEUP<sup>®</sup>で処理して得られる水素を利用して、アンモニアの製造が行われています。

本ライセンス契約を通じて、廃プラスチックのガス化ケミカルリサイクルとしてEUP<sup>®</sup>の普及・促進を図るとともに、国内外における脱炭素社会の構築に積極的に取り組んでいきます。

\* EUPは宇部興産株式会社の日本国内における登録商標です。

### Topics 2 | 2020年度「省エネ大賞」の中小企業庁長官賞を受賞

荏原環境プラントの子会社である中部リサイクルは、経済産業省が後援する2020年度の「省エネ大賞」の省エネ事例部門において、中小企業庁長官賞を受賞しました。

「省エネ大賞」とは、一般財団法人省エネルギーセンターによって、省エネルギー性に優れている企業の製品やビジネスモデルを称えるものであり、本表彰事業の情報発信や広報活動によって、国全体の省エネ意識・製品の拡大や普及などの省エネ型社会構築に寄与することが期待されています。

今回の「省エネ大賞」の受賞は、中部リサイクルの「意識改革による省エネルギーの推進」をテーマとした省エネ活動に対する継続的な取り組みと5年連続の優良事業者(Sクラス\*)の成果が評価されたものです。

中部リサイクルは1999年の創業以来、「ゼロエミッションファクトリー」を企業理念に掲げ、ごみ焼却施設から発生した焼却灰などを熔融再生し、建設資材や有価金属に転換する、「都市鉱山」\*2型

リサイクルとも呼ばれる資源循環型の事業を行っています。

この事業における省エネ活動によって2020年度は、2016年度と比較し工場全体のエネルギー原単位で9.8%削減、二酸化炭素排出量基準で1,619 ton-CO<sub>2</sub>削減を達成しました。

環境事業カンパニーは、今後も資源循環型事業、継続的な省エネ活動、環境負荷低減活動を通じて、持続可能な社会の構築に貢献してまいります。

\*1. 省エネ法の定期報告を提出する全ての事業者をS・A・B・Cの4段階へクラス分けする制度で、Sクラスは「優良事業者」として、経済産業省のホームページで公表されます。  
\*2. 焼却灰には金や亜鉛など有用な金属類が含まれることから、都市由来の利用可能な金属資源として「都市鉱山」と呼ばれています。



「省エネ大賞(中小企業庁長官賞)」の賞状と中部リサイクルの関係者

### Topics 3 | 中国で固形廃棄物処理施設の焼却炉を受注

荏原環境プラントの子会社である青島荏原環境設備(以下、青島荏原)は、中華人民共和国の首都である北京市向けの固形廃棄物処理施設の焼却炉を受注しました。この受注により、青島荏原の中国国内を含むアジア全域での受注件数は、累計49件(累計処理能力:48,007トン/日)となりました。

青島荏原は、日本国内向けの固形廃棄物処理施設のごみ焼却炉や廃熱ボイラの製造拠点であるとともに、中国国内においては、ごみ焼却炉など主要機器の設計・製造及び据付・試運転指導を行う事業(EP+SV\*)を展開しています。

今回受注した北京市順義区三期ごみ焼却発電プラントでは、ごみ焼却炉に青島荏原が提供するHPCC<sup>®</sup>\*2 ストーカ式焼却システム(処理能力800トン×1炉=800トン/日)が採用され、安心安全なごみ処理が期待されています。また、ごみを焼却した際に発生する熱は蒸気ボイラで回収され発電に利用されるため、化石燃料由来の電力を削減することができ、二酸化炭素の排出量の削減につながります。

環境事業カンパニーでは、日本国内における固形廃棄物処理事業の60年以上の経験と技術力を基盤とし、「廃棄物資源循環ソリューションプロバイダ」への事業拡大を目指しています。中国やその他周辺国においても、これらの経験や技術力を基に、青島荏原を通じて地域の特性に合わせた設計・製品を提供することで、地球規模の脱炭素社会の構築に貢献してまいります。

\*1. EP+SV: Engineering Procurement + Supervisor(設計・調達と指導派遣)  
\*2. High Pressure Combustion Control = HPCCは、荏原環境プラントの日本における登録商標です。



北京市順義区三期ごみ焼却発電プラントの完成予想図

## 精密・電子事業

### ソリューション提供力を強化し、環境負荷を低減した製品の開発に取り組みます

戸川 哲二  
執行役  
精密・電子事業カンパニープレジデント



### 2020年12月期決算のポイント

- 需要拡大に伴い、CMP装置の売上が増加
- S&Sの部品やオーバーホールなどの売上が増加
- 売上増加に伴い営業利益も増加
- ドライ真空ポンプの自動化工場関連の固定費が増加

2020年12月期は、ICAC5\*の普及に加えてテレワーク・巣ごもり需要拡大などの影響を受け、半導体需要及びその設備投資は堅調に推移し、前期比増収増益となりました。

精密・電子事業カンパニーではE-Plan2022で掲げた成長戦略に基づき、ソリューション提供力の強化としてEUV露光装置向け真空ポンプ排気システムの開発や国際研究機関との共同開発の推進、グローバル事業展開を進めるために中国でのシェア拡大に向けた体制強化やドイツにおけるオーバーホール工場の開設を行いました。また、効率化の推進として、藤沢事業所におけるドライ真空ポンプの自動化工場の稼働などの施策を進めました。

2021年12月期は、需要拡大に対応するため、熊本事業所のCMP製造ライン増設や中国におけるドライ真空ポンプオーバーホール工場の竣工・稼働を進めるとともに、ソリューション提供力のさらなる強化を目指し、装置系開発棟の新設に着手します。また、サステナビリティの観点から製品の省エネ化、省資源化を目指した開発を推進しており、お客様の事業活動における環境負荷低減に努めます。

お客様とのパートナーシップを重視し、オンリーワン技術によるソリューションを提供することで、豊かな世界の実現に貢献してまいります。

\* IoT、クラウド(Cloud)、人工知能(AI)、車の自動運転(Car)、第5世代移動通信システム(5G)の頭文字を取ったもの

### 精密・電子事業のSWOT分析

- 回転・流体機器、機械制御、ガス分解・除去、省エネルギー化の技術
- 省材料を可能にする高い技術力と高度な製造技術
- 顧客に密着したグローバルな拠点配置
- 機動力に優れた顧客サポート
- 人材の長期定着による技術の蓄積と継承
- グローバルで高い技術を持つ多様な人材
- 強固なサプライチェーン

Strengths(強み)

- 自動化工場を含めた生産体制の最適化
- 成長が期待される中国市場でのシェア拡大
- 新事業の早期立ち上げ

Weaknesses(弱み・課題)

Opportunities(機会)

- IoT、AI、車の自動運転などの普及
- 在宅勤務など、クラウド・通信を利用した働き方の多様化
- デジタル社会の発展に伴う半導体需要の拡大
- 中国における積極的な半導体分野への投資
- 台湾、韓国、日本における設備投資需要の継続

Threats(リスク)

- 半導体需要変動と微細化減速による設備投資の波
- サプライチェーン起因を含む生産能力不足によるシェア低下
- 米中貿易摩擦の影響

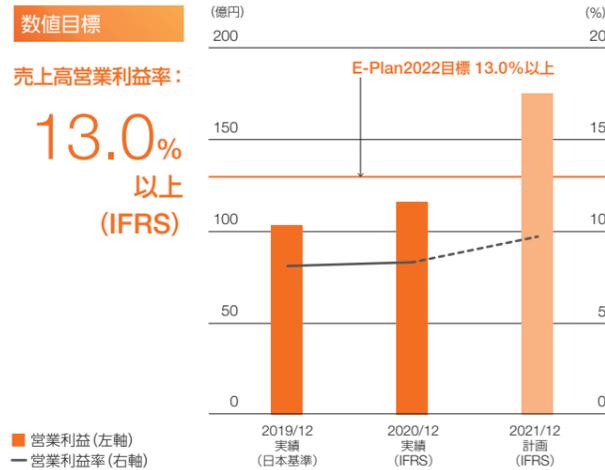
## E-Vision2030とE-Plan2022の事業戦略

### 事業ビジョン(E-Vision2030)

半導体分野を中心に、パートナーシップとONLY1技術をもって社会の発展に貢献するとともに、新たな領域に挑戦し豊かな世界を創造する

### E-Plan2022の事業戦略

- 単品ハードメーカからソリューションサプライヤーへ転身
- 新技術を核とした新事業の創出
- グローバル事業展開及び高効率な経営の実現



### E-Plan2022目標・2020年12月期の進捗

数値目標 (営業利益率) (IFRS)	2020/12 実績 (IFRS)	2020/12 成果	今後の取り組み
13.0%以上	8.3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際研究機関の共同開発推進</li> <li>● ドイツ・中国でのオーバーホール工場開設</li> <li>● ドライ真空ポンプ自動化工場稼働開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 需要拡大に対応するための生産体制強化を進めるとともに、ソリューション提供力をさらに強化</li> </ul>

### E-Plan2022の主要なKPIと進捗

製品のさらなる省エネ・軽量化の追求、次世代半導体の実現を支える製品・サービスのパートナーとの共同開発などの推進、製品の使用によるGHG排出量削減、S&Sの拡大による顧客の安定的な稼働などを通じて、E-Vision2030の実現に貢献していきます。KPIを10種類以上設定し、各取り組みの進捗をモニタリングしています。

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2020/12 実績	2020/12 成果	今後の取り組み
1	<b>環境負荷物質の抑制</b>				
	排ガス処理装置の使用によるGHG排出の削減	100%	40%	半導体製造プロセスで発生するガスを無害化することによって、GHG排出の削減に貢献	お客様にとってよりメリットにつながる製品の開発と拡販
2	<b>製品の軽量化</b>				
	対象製品の重量削減 (1台当たり2019年比)	12%	13%	対象製品を軽量化し、流通に関わるエネルギー及び原材料を削減。お客様にとっても使いやすい重量へ軽量化	市場のトレンドの変化に対応しつつ、軽量化に考慮したモデルを引き続き開発
	<b>半導体の進化ロードマップに対応した製造装置等の開発</b>				
	重点プロジェクトから発生した新規機種の開発	100%	88%	2020年12月期中に完了を目指していたモデル数をほぼ完了	機種開発モデル数をさらに増やしていく
	対象製品の次世代向け要素技術の開発	100%	97%	開発がほぼ予定通りに進捗	継続的に開発に取り組む

## Topics 1 | ドイツ・中国にドライ真空ポンプのオーバーホール工場を竣工

世界的なリモートワークの進展やデジタルトランスフォーメーションの加速などにより半導体需要の拡大が継続している中、お客様である半導体業界の工場稼働率の高まりがみられており、お客様の生産活動を支える半導体製造装置やコンポーネント機器に対するS&Sのニーズはさらに増えています。特にドライ真空ポンプでは、性能を最大限に発揮させ、故障を防ぐためのオーバーホールを定期的に行う必要があります。そのため、お客様に密着したフィールドサポートの充実、国内外のS&S体制の強化及び人材育成が重要です。

そこで、現在世界に10か所ある設備拠点の拡充として、海外グループ会社であるEBARA Precision Machinery Europe (本社：ドイツ、以下：EPME)があるドレスデン(ドイツ)のヴァイクドルフに、EPMEにとって2番目となるドライ真空ポンプのオーバーホー

ル工場を2021年4月に竣工しました。ドレスデンは『シリコンザクセン』と呼ばれるハイテク都市で、このドレスデンに拠点を置くEPMEはヨーロッパ市場において精密・電子事業の中心的な役割を担っており、事務所の隣にオーバーホール工場を建設することで、増加するヨーロッパ市場の需要により迅速に対応していくことが可能となります。

また、半導体の国産化を進め需要が高まる中国市場に迅速に対応するため、中国3か所目となるドライ真空ポンプのオーバーホール工場を海外グループ会社の合肥荏原精密機械(本社：中国)に建設し、2021年7月に竣工しました。

私たちは新しいオーバーホール工場の設置によって、長期ビジョン「E-Vision2030」で掲げる社会のスマート化を支える半導体製品の進化に、製造装置、機器のS&Sで貢献していきます。



EBARA Precision Machinery Europe  
オーバーホール工場



合肥荏原精密機械  
オーバーホール工場

## Topics 2 | 藤沢事業所内に自動化工場を新設

ICAC5 (IoT, クラウド, AI, 車の自動運転, 5G) が実現していく新しい世界では半導体の需要はますます伸びることが予想され、半導体業界全体の旺盛な設備投資拡大への対応が必要となります。そこで、私たちが世界的に高いシェアを持つドライ真空ポンプやCMP装置の生産体制の強化を図るため、神奈川県と熊本県にある工場で製造ラインの自動化や増設を進めています。

ドライ真空ポンプについては、神奈川県の藤沢事業所内に自動化工場V7棟を2019年12月に新設しました。本格稼働は2021年8月ごろを予定しています。

自動化工場V7棟は、これまで人の手で行っていた生産作業に替えて、IoTを活用した自動化技術を導入することで、生産状況、稼働状況をリアルタイムで管理し、需要変動に合わせた効率的な加工・

組立・物流工程を実現し、生産能力を従来の3倍に高めています。

今回の自動化工場新設により、需要が拡大する中においてもお客様の要求に合致した製品をタイムリーに生産することが可能となります。また、新工場稼働後も、自動化を中心とした最新技術導入を継続し、さらなる生産性向上に取り組みます。

CMP装置では2021年半ばを目標に、熊本事業所の既存工場内の製造ラインを現在の2ラインから1ライン増やして3ラインとし、生産能力を現在の1.5倍に増強します。また、今回の設備増強に伴い人員の増員も予定しています。

私たちはドライ真空ポンプやCMP装置の生産設備を増強し、生産の効率化を進めることで製品の供給を適時適切に行い、お客様のニーズに応えていきます。



藤沢事業所V7棟

荏原グループは、今後の世界の展望を基にした課題認識とグローバルなマーケットインの視点で、新たな事業を開拓・創出し、荏原ならではの強みを活かしながらマテリアリティ解決に寄与することを目指しています。ここでは、進行中の新規事業の一部をご紹介します。

### 脱炭素社会実現に向けて Spiber 社との協業深化へ



荏原グループは、2020年1月にSpiber株式会社(以下、Spiber社)に総額10億円の出資を行いました。Spiber社は主原料を石油などの枯渇資源に依存しない、持続可能な次世代の基幹材料として期待される構造タンパク質を開発・製造しています。出資後、製造(培養)工程における加熱・冷却プロセスの改善に向けて、Spiber社と共同実験を通じた研究を継続しています。

また、同社における構造タンパク質素材の量産に向けて2021年3月に開所したタイ工場に、当社のグローバル基幹製品である産業プロセスポンプ(GSO型\*ポンプ)が納入されました。今回納入したGSO型ポンプは、主に中国、東南アジア市場を中心に展開する産業プロセス向けポンプで

す。化学をはじめ一般産業で求められる国際規格ISO2858及びISO5199にも準拠しており、高効率を誇るグローバル基幹製品となっています。GSO型ポンプ複数台のほか、冷却水ポンプ、消火ポンプ、給水ユニットも納入しました。

今後は当社より機械工学エンジニアをSpiber社に派遣し、バイオロジー(生物学)と機械工学を融合させ、広範囲にわたって製造プロセス効率化の機会を探索します。具体的には最先端培養プロセスの理解を深め、新たな付加機能や装置開発、スケールアップを目指した開発を進めます。化石燃料への依存から脱却する社会の実現に向けて、同社と協業を深化させていきたいと考えています。

\* GSO型は当社の機種記号です。

### 次世代養殖システム実現に向けて閉鎖型陸上養殖実験場が稼働



当社は、京都大学及び近畿大学などの水産物の品種改良技術シーズをコアとして設立されたフードテックスタートアップ企業であるリージョナルフィッシュ株式会社(以下、RF社)と、2019年に資本業務提携契約を締結しました。2020年10月にはRF社と共同で閉鎖型陸上養殖実験場を建設・稼働させ、RF社の品種改良技術と当社が創業以来培ってきた流体・熱制御などの技術を組み合わせ、トラフグの成長試験を行っています。ポンプ動力コストを削減し、必要水量、浄化機能をより精緻に制御する省力循環型陸上養殖システムの早期実現を目指してい

ます。

技術開発とともに、マーケットインの視点を持ち、外部企業との連携による国内外の一流シェフネットワークを活用した味の可視化、料理への適合、加工品の創作を含めたマーケティング活動を通じ、養殖魚そのものの価値を上げることに貢献していきます。

地球環境に負担が少なく、安全・安心・安定した品質と量が供給されることに加え、味の可視化・消費者の嗜好に合わせた水産物製造が可能な次世代型陸上養殖の産業化を目指していきます。

### 東南アジアとのボーダレスな事業創出とイントレプレナーの育成

当社は、2020年7月にリアルテックホールディングス株式会社(株式会社ユーグレナと株式会社リバナスの合併会社、以下、リアルテックHD)が組成した、東南アジアのリアルテックベンチャーに対して投資育成を行う「リアルテックグローバルファンド1号投資事業組合」(以下、リアルテックグローバル)に5億円を出資しました。

リアルテックとは、気候変動、エネルギー問題、食料問題など、地球規模の課題「ディープイシュー」解決に資す

る研究開発型の革新的テクノロジーを指します。東南アジアはめざましい経済発展の渦中にある一方で、いまだに多くのディープイシューが根深く残っており、課題解決型の現地ベンチャー企業や大学の研究機関と連携した新規事業の共創を図っていきます。また、当社内でイントレプレナー(社内起業家)を育成する目的でリアルテックHDに人材を派遣し、シーズ探索、事業創出・進化を共同で展開しています。

#### 当社からリアルテックHDに派遣された社員のメッセージ

小坂 翔  
荏原製作所  
マーケティング統括部  
次世代事業開発推進部  
マリンソリューション課



リアルテックHDで最も驚いたことは、メンバーの「熱」です。全員がベンチャーファーストの姿勢で、いかに早くその技術を社会実装するか、いかにその技術を支援してくれる人々と連携させるかを真剣に考えています。「技術で世界を変える」ということを第一に考えている人たちのだと、強く実感しています。東南アジアにおける最先端の技術や、同年代起業家に直接関わられる機会は貴重だと感じています。

### 新規事業アイデア社内コンペティション「E-Start2020」実施

当社マーケティング統括部次世代事業開発推進部が、社内公募で新規事業アイデアを募る「E-Start2020」を実施しました。アイデアを集めて終わりではなく、実際に検討を開始し成長させるための社内風土の醸成も必要でした。

そこで、社内イントラでイベント開催の通知を行う際に特設サイトを開設し、浅見社長自らが「創業の精神「熱と誠」を体現するプランを育てる」というメッセージ動画を発信し、執行役メンバー全員の応援メッセージリ

レー動画も配信するなどの社内発信を強めた結果、120件ものアイデア応募が集まりました。事前に行った社員投票には2日間という短い投票期間にもかかわらず884票を集めるなど、会社全体で新規事業開発を応援する雰囲気醸成することに成功しました。

オンライン開催となった最終審査会には2名の社外審査員も参加し、医療、宇宙、環境、エネルギーなどの分野で9件が審議され、受賞した5件は現在、事業化に向けた検討・準備フェーズに入っています。



優勝したチームと社長の浅見(中央)



## 適切な資本配分を通じて持続的な成長と 長期的な企業価値の向上を目指します



細田 修吾

執行役 経理財務統括部長

### 財務担当役員としての役割

2021年3月に財務担当役員に就任しました。もともとはエンジニアで、入社当時は環境プラント事業部門にて新規プロセス開発を担当し、その後、本社経営企画部門にて現在のガバナンス基盤である指名委員会等設置会社への移行などに携わりました。直近の5年間は米国エリオット社でグローバル事業責任者を務めました。経理財務部門は各領域に深く精通した専門スタッフが多い部門ですが、その中において私自身は比較的多様なバックグラウンドを歩んできましたので、専門性を重視しつつ、より多角的な視点から職務を通じて貢献していきたいと考えています。

### 成長投資の実行

持続的な成長を実現するための財務戦略として、中期経営計画「E-Plan2022」の3年間では、設備投資1,000億円、研究開発費400億円を計画しています。初年度である2020年は、既存事業／新規事業領域の両領域において当該財務戦略に基づく成長投資を行ってきました。長期ビジョン「E-Vision2030」で掲げる2030年のありたい姿を目指す中で、新規事業創出に向けた「種まき」も着実に実行してきて

おり、全体として順調に進捗しているとみています。

既存事業では、拡大する半導体需要に対応すべく、精密・電子事業においてドライ真空ポンプ自動化工場の本格稼働に向けた体制整備が進んでいます。また、クリーンエネルギーとして今後の需要拡大が期待される液化天然ガス(LNG)分野では、米国にクライオジェニックポンプの新テストスタンドを建設するなど、成長分野で積極的に投資を行っています。さらにM&A事案としては、かねてより進行中であったトルコのポンプメーカー「バンサン社」の買収が2021年4月に完了し、既存事業の強化・拡大に資する成長投資が着々と進められている状況です。

新規事業では、Spiber社への出資を通じた「新世代バイオ素材開発」や、リージョナルフィッシュ社との資本業務提携を通じた「陸上養殖ビジネス」などを含む複数の案件について、新規事業開発をミッションとする専門組織を中心に意欲的に取り組んでいる状況です。

さらにこれらの成長投資に加え、デジタル技術を駆使した業務プロセスの革新やERPの全社的導入など、DX投資も継続的に実行しています。

経理財務部門としては、十分なリスク評価をしつつも有望な新規分野へは機を逸さずに果敢に挑戦できるよう、投資管理・評価プロセスの高度化を図っていききたいと思います。

### 資本構成

資本構成に関する指標として、本中計期間ではD/Eレシオ0.4～0.6倍(IFRSベース)を設定しています。本指標については、既存の事業構成・規模並びにリスクをベースに、求められる財務健全性の水準などを勘案の上、定めたものであり、本中計期間の資本政策における拠り所の一つとしています。

また、中長期的視点から資本コストを上回るリターンを持

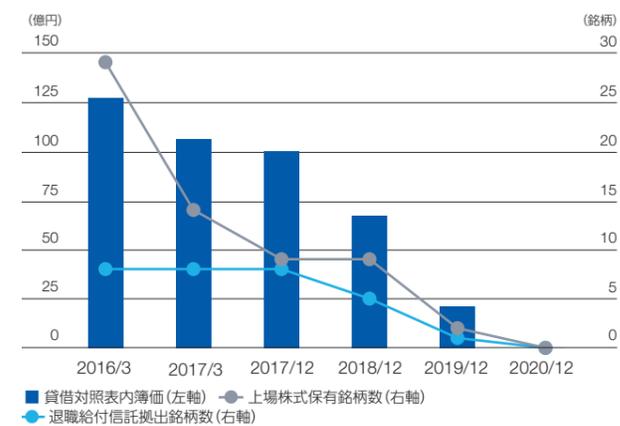
続的に上げるためには、成長に向けた投資を強化するだけでなく、事業ポートフォリオの管理や投下資本の適切なコントロールを通じた資本効率の向上が重要と考えています。

### 資本効率の向上

資本効率の観点からは、各事業別に運転資本等に関する管理指標を設けて事業実態の「見える化」を図りつつ、投下資本あたりの利益の最大化を目指して、改善に取り組んでいます。また、非事業用資産の圧縮にも継続的に取り組んできています。かつては100億円を超える水準で保有していた政策保有株式についても、2020年12月期末までに全ての上場銘柄の売却が完了しています。

一方で、自己資本水準の適正化を企図し、2021年5月には200億円(または520万株)を上限とした自己株式の取得および消却を決定しています。

### 政策保有株式の保有推移(各期末時点)

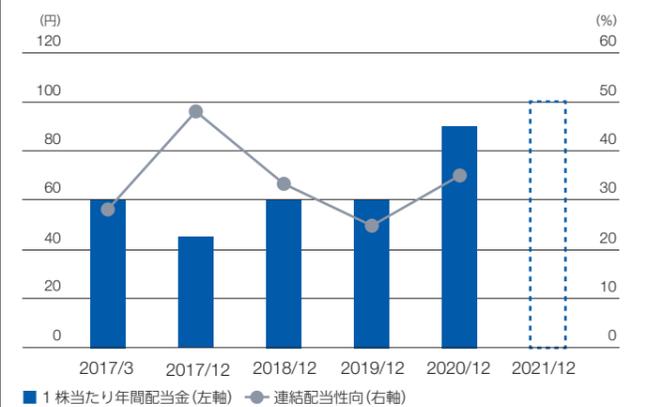


### 株主還元の充実

E-Plan2022の株主還元方針では、連結配当性向を35.0%以上としつつ、自己株式の取得については機動的に行っていく方針としています。

本中計方針に沿って、2020年12月期は期初に予想していた1株当たり年間配当金を60円から90円に引き上げ、その結果前期と比べて30円の増配となりました。また、2021年12月期は期初配当予想として1株当たり年間100円としています。前述の自己株式取得・消却と併せ、中期的な資本政策に則って株主還元を充実させていきます。

### 1株当たり年間配当金の推移



### 自己株式の取得

- 上限：取得価額総額200億円または取得株式総数520万株
- 取得期間：2021年5月17日～2021年12月23日

### 情報開示の充実

情報開示の充実とは、株主・投資家の皆様の投資判断においてリスク要素を正しく把握する一助となり、ひいてはそれが発行体企業にとっての資本コストの低減につながる活動と捉え、鋭意進めています。特にコロナ禍における不透明な事業環境に際しては、各事業に想定される業績面への影響や手元流動性の補完状況、有利子負債の構成(年限の長期化)など財務面に関する情報開示をより細かく行い、株主・

投資家の皆様の要望にお応えするよう心掛けてきました。

また、2021年12月期から導入したIFRSベースの決算開示についても、株主構成の約半数近くが海外投資家であることや海外売上高比率が50%超である事実などを背景に、情報開示のグローバル標準化を強く意識したものです。今後も積極的かつ適切な情報開示に努め、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを一層充実させていきたいと思っています。

### E-Plan2022財務方針\*

	E-Plan2022 目標	2020/12 実績	2021/12 計画
成長投資	設備投資1,000億円(3年間累計)	322億円	260億円
	研究開発400億円(3年間累計)	125億円	140億円
	積極的なM&A	—	113億円(バンサン社買収)
株主還元	連結配当性向35%以上	35.4%	—
	機動的な自己株式取得	—	200億円
資本構成	D/Eレシオ0.4～0.6倍	0.34倍	—

\*IFRSベース

## グループ・グローバル全体で社員の挑戦を前向きに評価し、働きがいと働きやすさを感じられる企業を目指します



永田 修  
執行役 グループ経営戦略・人事統括部長

人材の活躍促進は、10年後のあるべき姿とそれに向かう道筋としての長期ビジョン「E-Vision2030」における重要課題の一つです。世界規模で事業を展開し、企業として成長し続けるためにはグループ・グローバル全体での人材マネジメントを一層強化する必要があり、基盤整備のための“One EBARA HR”プロジェクトをグループ一体で進めています。

コロナ禍によって、働き方は世界で大きな変化を遂げました。アフターコロナの社会の変化を見据えながら、「競争し、挑戦する企業風土」への変革に向け、グループ・グローバル全体で社員の挑戦を前向きに評価し、「働きがい」と「働きやすさ」を感じてもらえる企業を目指します。

参照 人事・人材開発方針  
<https://www.ebara.co.jp/sustainability/social/information/talent-management.html>

### 人材ビジョン (E-Vision2030)

「競争し、挑戦する企業風土」を具現化する、多様な社員が働きがいと働きやすさを感じながら活躍できる企業グループ

#### E-Plan2022の主要なKPIと進捗

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2020/12 実績	スコープ	2020/12 成果	今後の取り組み
4	<b>グローバルでの持続的成長を実現するための基盤整備</b>					
	役割等級制度をグローバルに拡大	100%	10%	グローバル	当初計画から導入の遅れがあったものの、それぞれの制度・プログラムのグループ会社への説明・導入準備を進め、イタリアとベトナムのグループ会社には役割等級制度を導入完了	2021年は12社に制度導入を進めており、等級・サクセッション導入率50%を目指す。2022年に残り50%を導入し100%となることを目標とする
	評価制度をグローバルに拡大	50%	0%			
	サクセッションプログラム制度をグローバルに拡大	100%	1%			
	全災害度数率 (TRIR) の低減 (2023年まで)	2023年: 0.80	3.13	国内連結	各事業所への労働安全コンサルタンによるリスクサーベイ・安全文化診断・労災事故分析を実施	安全文化醸成のため、労災再発防止対策フォロー体制、リスク管理、安全作業指導の人材育成などの施策を実施
	<b>競争し、挑戦する企業風土へ変革</b>					
	平均総労働時間の削減	1,920時間	1,977時間	在原本体	コロナ禍によって有給休暇の取得減少などの要因で、19年より増加	アウトプットの出るテレワーク、在宅勤務の拡充、健康増進・ストレスマネジメント施策、有給休暇取得推進策を企画・実施
	女性基幹職*比率向上による多様性促進	6.8%	6.5%		先輩従業員のキャリア紹介、外部研修への派遣、育児休業中の従業員向け座談会などを実施	女性基幹職候補者数の拡大に向けた女性若手社員の早期戦力化を図るための育成策の実施
	女性社員の入社率向上による多様性促進	30%	21.2%		アルムナイ制度、リファラル制度など多様な採用手法によって着実に女性・外国籍人材の採用が増加	職種別採用を促進し、学んできた専攻を活かし挑戦したい業務につける環境とすることで、多様な人材確保を目指す
	外国籍社員の入社率向上による多様性促進	25%	12.2%	グローバル	経営層の発信を増やし、コミュニケーションの向上に努めた。また、コロナ対策などにより経年比較で多数の項目が改善	各部署でサーベイ結果を踏まえたアクションプランを策定し、改善に取り組む
グローバルエンゲージメントサーベイスコア向上	83	78	コロナ感染拡大防止のため対面で予定していた研修を一部延期するとともに大半の研修をオンライン化		対面とオンラインのハイブリッドで研修機会を提供する	
人材育成への持続的な投資 (一人当たりの研修費用)	29,897円	23,639円	在原本体			
海外事業所のグローバルキーポジション現地社員比率の向上 (2030年まで)	2030年: 50%	20%	グローバル	グローバルHRミーティングにて、海外グループ会社の人事部門に対して当該KPIについての説明を実施	海外の優秀な人材の選抜や早期抜擢・育成を全社的に実施し、2030年に向けて計画的に人事施策を講じていく	

\* 基幹職：管理職に相当する従業員層

### 人的資本強化の戦略・施策

#### グループ全体の人材マネジメント強化

E-Vision2030に掲げる海外事業展開を実現するには、当社グループの事業上重要なポジションであるグローバルキーポジション (GKP) を担う人材層の現地化を加速させていくことがポイントだと考えています。GKPを担う人材を継続的に輩出するには、グループ全体で優秀な人材を選抜し、早期抜擢・育成をしていくことが求められます。

上記の目的を実現するために、グループ全体での人材マ

ネジメントを強化する“One EBARA HR”プロジェクトを2019年12月期から推進してきました。当プロジェクトは全グループ会社に対して9つの人事施策を順次適用し、次の中期経営計画までに導入を完了させるタイムラインを設定しています。2020年12月期は2社 (イタリアのEBARA Pumps Europe、ベトナムのEbara Vietnam Pump Company) において等級制度導入を完了しました。

#### グローバルキーポジション 現地社員のメッセージ

Matteo Zenari  
Product Management & Communication General Manager  
Ebara Pumps Europe



“One EBARA”は、その名称が物語っているように、私たちは一つの企業であると感じられ、素晴らしい人事戦略だと思います。私はこの考えを強く支持しています。今まで私は荏原グループにおいて、イタリアで輸出エリアマネージャー、ロシアとイギリスでは支店長として働く機会がありました。その間、私はマネージャーとしてのスキルを高め、文化の違いを理解することができました。また、世界各地で人が動くということは、会社にとってもメリットがあると実感しました。

荏原グループの中には、様々な面に長けた人材がいると思います。そのような人材にビジョンやマインドを高める機会を与えれば、荏原グループは強いグローバルプレーヤーになることができると考えています。

#### 企業風土変革の取り組み

当社は「競争し、挑戦する企業風土」を実現するため、2017年12月期 (基幹職) 及び2018年12月期 (組合員層) に人事制度改革を行い、組織の大型化やフラット化、従前の年功的制度から役割等級制度への移行を実施しました。

従来、組合員層から基幹職への登用は最速で30代半ば以

降でしたが、新制度においては20代の基幹職が誕生しており、年功序列を廃した実力による早期抜擢を進めています。

今後も国籍や性別、年齢にとらわれず、多様な社員が「働きがい」と「働きやすさ」を感じながらグローバルに活躍できる企業風土を醸成していきます。

#### 人材育成の取り組み

2020年12月期は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、一部の研修を延期するとともに大部分の研修を対面型からオンライン形式に変更しました。オンライン形式は場所にとらわれないという利点もあり、今後も対面とオンラインのハイブリッドを継続していきます。

また、社会、産業、くらしを支える新たな事業の種

(Treasure) を発見し、荏原の未来を創造できる人材の育成を目的に、事業構想大学院大学と協働でプロジェクト研究を行う研修を2021年12月期に初めて実施します。競争し、挑戦する企業風土の醸成やダイバーシティの観点から、受講者を公募して選出しました。今後、社会課題を解決する新規事業の構想立案を行っていきます。

グローバルエンゲージメントサーベイの実施

2019年より国内外グループ会社全従業員を対象としたグローバルエンゲージメントサーベイを実施し、従業員が会社や仕事についてどのように考えているのかを調査しています。調査結果を踏まえて全社・各部門でエンゲージメント向上のためのアクションプランを策定・実施した結果、昨年と比べ従業員の肯定的な回答が増加しました。特に、経営層からのメッセージ発信の強化などにより、総合的な指標である「持続可能なエンゲージメント」や「経営陣」カテゴリの数値が改善しました。また、迅速で的確なコロナ感染予防

対策により、「安全性」のカテゴリで肯定的な回答が増える結果となりました。

2020年12月期サーベイの結果(一例)

アンケートカテゴリ	肯定的な回答の割合 (荏原グループ全体)
持続可能なエンゲージメント*	78% [+3ポイント]
経営陣	64% [+5ポイント]
安全性	79% [+4ポイント]

\*生産的な職場環境、心身の健康などによって維持される、組織に対する高い帰属意識を指す  
[] : 2019年差

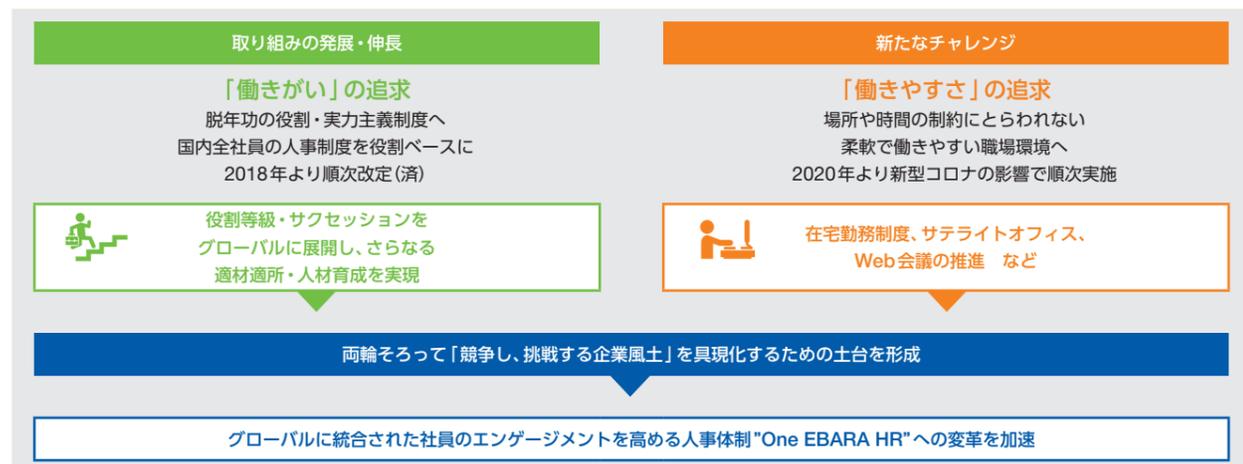
「働きがい」と「働きやすさ」向上のための取り組み

荏原グループは、全世界で働く多様な社員が「働きがい」と「働きやすさ」を感じながら活躍できる企業グループを目指しています。新型コロナウイルス感染症の影響でテレワークが普及する一方、対面でのコミュニケーション機会が減少するなど、働き方が大きく変化する中、当社グループではアフターコロナを見据えた新しい働き方の検討を進めています。

「働きがい」の実現では、役割等級制度やサクセッションマネジメントをグローバルに展開し、適材適所の人材配置や、人材育成を進めていきます。

「働きやすさ」の実現では、場所や時間の制約にとらわれない柔軟で働きやすい職場環境を整備すべく、具体的な施策として、在宅勤務制度の拡大や、サテライトオフィスの設置、Web会議の推進などを行っています。

今後も「働きがい」と「働きやすさ」の実現を両輪で進めることで社員のエンゲージメントを高め、グローバルに統合された人事体制＝“One EBARA HR”への変革を加速させていきます。



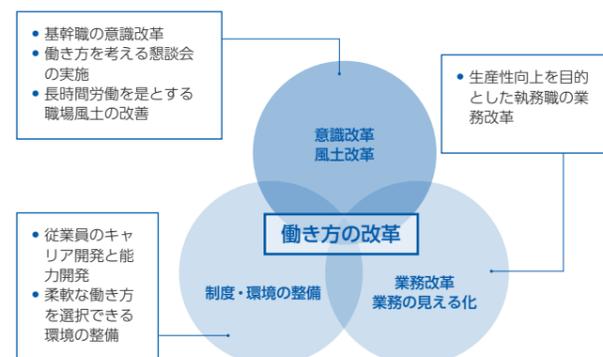
製造現場の社員へタブレット端末を支給

製造現場で働く社員のモチベーションやエンゲージメント向上、執務職場との情報インフラの乖離をなくすことを目的に、製造現場の社員に一人一台タブレット端末を支給しました。以前は一台のパソコンを共同で利用しているなど、事務作業において非効率な状況で、製造現場社員への通知・連絡は紙が主体となっていました。タブレット配布に

より、社内イントラなどの情報のタイムリーな入手、eラーニングの受講促進、在宅勤務の選択肢拡大、電子マニュアル化促進など、ITリテラシー向上のみならず業務の効率化、ペーパーレス化や人材育成まで効果が期待できます。今後も職場に関わらず皆が共に進んでいけるような施策を検討し、実施していきます。

ダイバーシティ推進

荏原グループは、長期ビジョンE-Vision2030の中で「多様な社員が働きがいと働きやすさを感じて、活躍できる企業グループとする」ことを掲げています。性別や国籍などにとらわれず多様な人材が活躍し、また社員一人一人が個性を活かして能力を最大限に発揮できる就業環境を整えるため、「意識改革、風土改革」「制度・環境の整備」「業務改革、業務の見える化」の3方向から取り組みを行っています。



女性活躍推進

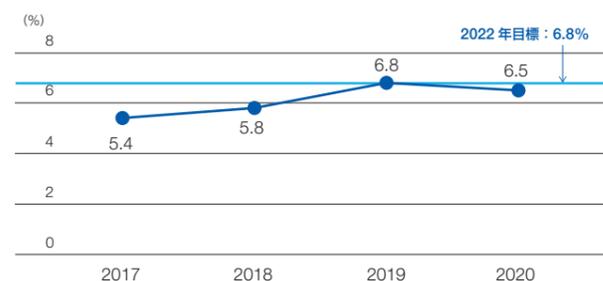
当社は、女性従業員が仕事を通じて成長している実感を持ち、自らの能力が発揮できていると感じながら働ける会社を目指しています。

現在、基幹職に占める女性の割合及び女性基幹職候補者が少ないという課題を踏まえ、「基幹職に占める女性の割合を2023年4月までに7%超、2025年4月までに8%超にする」という目標を掲げています。

目標実現のための取り組みとして、外部研修への派遣など積極的に教育の機会を提供し、キャリアアップのきっかけをつくっていきます。

また、女性にとって大きなライフイベントである結婚・出産に際し、自らのキャリア形成に不安を抱く女性が少なからずいることから、2020年に育児休業中の従業員向け座談会を開催しました。子育てと仕事の両立、今後のキャリアなどについて情報を共有し、考える機会を提供していきます。

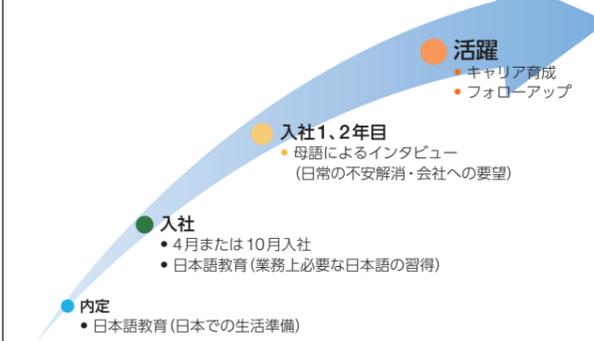
女性基幹職比率(荏原製作所、正社員)



外国籍社員のサポート

グローバルな競争力に寄与する優秀な外国籍社員の就労定着のため、サポート体制の構築が課題となっていました。そこで、長引くコロナ禍においても国内外に在籍する外国籍の従業員が安心・安全に就業できるよう、感染症予防策、円滑に業務を遂行するための情報共有をはじめ、コミュニケーション及び社内のネットワークなどで困っていることはないかを定期的にヒアリングし、対応策を実施していきます。また、入社2年目までの外国籍社員に対して、定着や成長の過程、直面している課題などを把握、対応するために、母語でのインタビューを外部委託しており、今後も定期的に実施していきます。

外国籍社員の採用・育成



職種別採用の導入

新卒採用者の配属先は、2020年までは入社後に本人の適性を判断し決定していましたが、2022年新卒の採用においては、応募の段階で学生がコース(職種、従事する製品)を選択するという仕組みに変更しました。自らで仕事を選択することで、学生時代に学んだことを活かせる業務や挑戦したい業務に就くことができ、よりキャリアの実現がしやすい環境となっています。

アルムナイ制度の開始

荏原製作所の退職者「エバルムナイ: Ebalumni (Ebara-Alumni)」とつながりをつくり、人脈を広げ、退職者(定年を除く)のタレントを可視化することを目的に、アルムナイネットワークづくりをスタートしました。

アルムナイ制度は、組織がアクセス可能な人的資源の範囲を拡張することを意味しています。入口の採用から、在籍中、そして卒業となる退職後までの情報や人をつないでいくことによって、グローバル市場で持続的成長を実現するための多様な人材の獲得や協業・オープンイノベーションの促進につなげていきたいと考えています。

## 長期的視野に立った取り組みを進化・発展させ、 事業を通じた社会・環境課題の解決に貢献し続けていきます



曾布川 拓司  
執行役 技術・研究開発・知的財産担当  
兼 精密・電子事業カンパニー技術統括部長

当社は、事業・研究開発・知的財産の三位一体経営 (BRDIP<sup>\*1</sup>) および事業・学会・工業団体の三位一体活動 (ABA<sup>\*2</sup>) を掲げて、2009年の総合研究所解散以来、10年にわたって当社独自の方法で研究開発と知的財産の強化を図ってきました。そしてE-Vision2030、E-Plan2022の1年目にあたる2020年は、三位一体の連携を強化し、次の10年に向けて長期的視野に立った戦略的な活動計画の立案や新規事業創出の取り組みを推進しました。これらの取り組みをさらに進化・発展させることにより、事業を通じた社会・環境課題の解決に貢献し続けていきます。

<sup>\*1</sup>. BRDIP (ブルディップ) : Business, R&D and Intellectual Propertyを統合した荏原独自の標語  
<sup>\*2</sup>. ABA (アバ) : Academy, Business and Associationsを意味する荏原独自の標語

参照 荏原の技術  
<https://www.ebara.co.jp/technology/technology-top.html>

## 研究開発・知的財産ビジョン (E-Vision2030)

長期的視野に立った戦略的な活動をさらに進化・発展させ、事業を通じて社会・環境課題の解決に貢献する

### E-Plan2022の主要なKPIと進捗

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2020/12 実績	2020/12 成果	今後の取り組み
1 地球環境	<b>開発力強化</b> 重要技術分野における研究ロードマップ(RM)の策定と、それに沿った中長期的研究テーマの実施	E-Plan2022目標に対する進捗率：100%	E-Plan2022目標に対する進捗率：58%	流体、材料、機械要素・振動・音響、微小界面、数値解析分野のRMとアクションプラン(AP)を策定	策定したRMのブラッシュアップとAPに沿った施策の開始及び電機・制御、熱分野のRM/APの策定
	<b>新たなニーズ、シーズの追求</b> 新技術/新事業につながる研究テーマの提案と実施	新規事業領域テーマの継続的提案	新分野の研究テーマ立案及び新技術のプロジェクト開始	リサーチ活動を強化し、マテリアルズインフォマティクス(MI)やエネルギー関連技術などの調査を実施するとともに、新分野研究テーマや新技術プロジェクトの立ち上げを推進	ML、xR(仮想・拡張技術)、エネルギー関連技術の研究開発を推進するとともに、調査対象を広げたリサーチ活動と研究テーマ立案を実施予定
2 社会貢献	製品ごとに市場動向・技術動向を踏まえた出願権利化活動を推進	主要製品について100%	2020年12月期の目標達成	対象の製品を選定し、知財戦略を策定。また、事業部と戦略活動の展開に着手	毎年実績を踏まえ、ターゲットの見直しを行いながら、重点製品の競争優位性の向上に取り組む

## 知的財産の取り組み

- 重点製品の競争優位性を高めるため、製品ごとに市場動向・技術動向を踏まえた出願権利化活動を推進しています。
- 契約の種類ごとに当社契約方針を策定し、社内に発信するとともに、方針に沿った契約雛形の整備、運用を推進しています。
- 他社の特許戦略や技術動向及び商標活動を調査し、経営判断・事業判断・IRに資する情報発信と提案を行っています。
- 知財データベース「知財図鑑」に登録を行い、当社知的財産へのニーズの創出と外部企業との新たな価値の共創を図りました。今後も当社の技術・知的財産を通じて外部との連携を図り、社会に貢献するソリューションを創出していきます。

参照 知財図鑑 <https://chizaizukan.com/>



知財図鑑に掲載した事例の一つ  
【【合成繊維に金属粒子を固定する技術】  
化成品の製造効率を向上させる触媒】

## 企業価値向上につながる研究開発の取り組み事例

コーポレートの研究部門が最新の技術を把握し、事業部門のニーズに合わせた技術導入に寄与しています。

### 回転機械の異常診断技術の開発



神子島 隆仁  
荏原製作所  
マーケティング統括部

ポンプをはじめとする回転機械の運用では、突然の異常発生による性能低下や停止に伴う損失を回避するため、定期的な点検やメンテナンス、いわゆる時間管理保全が通常行われています。

近年、AIやIoTを活用した状態監視保全技術の開発が様々な企業や研究機関で行われていますが、その多くは、正常時のデータを基に異常の有無を判定する、いわゆる「簡易診断」が主流です。異常の原因を特定する「精密診断」を実現するには、構造など対象とする回転機械の詳細な理解が不可欠であり、回転機械は異常の発生頻度が低く、異常データを大量に収集するのが困難といった課題がありました。

当社では、データ科学を活用し、「精密診断」の実現を目的とした研究開発を行っています。より少量の異常データで異常の診断が可能となる新たなモデル学習手法(転移学習)の開発や、必要なデータを実験環境において能動的かつ効率的に収集する仕組みの構築などに取り組んでいます。また、回転機械の構造や特性を基に物理モデルを作成し、シミュレーション技術と組み合わせ、異常発生メカニズムの解明に向けた取り組みも行っています。

回転機械の異常診断技術を開発し、状態監視保全サービスを提供することにより、データを通じた新たな顧客接点を構築、強化し、まだ気付いていない潜在的な課題の発見やソリューションの提供を進めます。



転移学習のイメージ

### xR技術の活用



平田 和也  
荏原製作所  
技術・研究開発統括部  
xR技術推進課

当社では、社内の業務改善や製品価値向上のため、VR(仮想現実)、AR(拡張現実)などのxR(仮想・拡張)技術の活用を推進しています。二次元の図面では分かりづらい製品の構造把握や分解の研修、遠隔での作業指示・支援などの場面でxR技術の活用を検討しており、現在風水力事業の社会システム部門、精密・電子事業などでトライアルを行っています。

安全教育や危険体験への適用など、今後もさまざまな分野でxR技術の活用を推進し、業務の改善や効率化、当社グループの競争力強化に寄与していきます。



xR技術活用のイメージ

### 事業部門におけるxR技術活用状況と担当者メッセージ



三浦 誠士  
荏原製作所  
精密・電子事業 カンパニー  
装置事業部 サービス&サポート部  
トレーニング課  
兼 xR技術推進課

CMP装置は、以前はお客様に日本に来ていただきトレーニングを行っていましたが、2020年は新型コロナウイルスによる渡航制限で実施できませんでした。そこで、動画やeラーニングなどを活用したオンライントレーニングに切り替えましたが、現場で実際に装置を触りながら行うトレーニングが実施できず、お客様からも「オンラインベースで実技に近いトレーニングができないか」と要望がありました。それを解決すべく、VR・ARを取り入れたトレーニングプログラムを開発しています。また、本来であれば世界各地のお客様のトレーニングは、言葉や時差の問題から当社グループ海外拠点の現地トレーナーが担うことが理想的であるため、本プログラムを活用し、現地トレーナーの育成も進めています。

新しいトレーニングプログラムにより、作業効率の向上や技術習得時間の短縮、費用の削減にもつながることが見込まれます。社内評価段階では好評ですが、まだ課題もあり、それらを解決して2021年中にリリースを予定しています。今後、若い世代にも受け入れられやすい新しいトレーニングとして、安全性にも十分配慮しながら、プログラムを構築していきます。

## 人材育成・社外との連携

事業と関連する学術分野のエキスパートを招聘してEOI\*シンポジウムを開催し、最新技術への理解を深め、人材を育成するとともに、その活用を外部連携によって推進しています。

\*EOI(Ebara Open Innovation) : 若手研究者を外部研究機関内で育成しながら、高度な技術課題解決に関する共同研究を実施していく、独自のオープンイノベーション形態

## デジタルトランスフォーメーション(DX)を活用した企業改革が進展しています



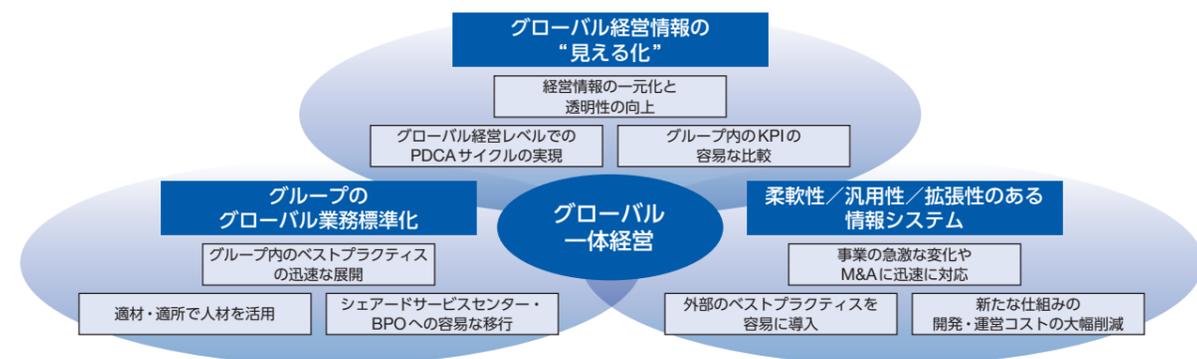
小和瀬 浩之  
執行役 情報通信統括部長

荏原グループでは、グローバル企業として発展するために、全社を挙げてDXを活用しています。DXによる「企業風土の改革」「業務の効率化」「組織やビジネスモデルの変革」が着実に進んでいます。経済産業省の「DX認定」も取得し、情報基盤と基幹システムのグローバル化を推進する準備が整いました。現在、基幹システムも荏原標準テンプレートの策定が完了し、順次、荏原製作所のみならずグループ会社への展開が始まっています。

著しく変化していくビジネス環境に対応し、経営から業務部門、IT部門までが一致団結し、今後も確実にDXによる企業変革を実践していきます。

### DXの取り組み

荏原グループは国際経営からグローバル一体経営への変革を実現します。



### DXビジョン (E-Vision2030)

DXの推進による、製品やサービス、ビジネスモデルの改革とS&S強化を実現する

#### E-Plan2022の主要なKPIと進捗

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2020/12 実績	2020/12 成果	今後の取り組み
1 2 4	<b>グローバル一体経営の実現</b>				
	ERPを軸としたシステムをグローバルに展開(2024年まで)	最適パイロット施設を決定し、先行導入する	計画通りに実施	コロナの影響でパイロット会社は変更になったものの、全体計画に影響ない対応を実施	パイロット施設を拡大し、2024年12月期の完全導入に向けて取り組む
	グローバルITインフラ統合化件数	100%	16%	統合化方針を決定しグローバル共通化モデルを構築、海外個社展開を実施	セキュリティ対策などの重要施策と合わせて2021年12月期までに50拠点以上へ展開し、荏原グループのインフラ統合化を推進
	グローバル共通システムの拡大	100%	54%	トライアル利用から開始し海外関連会社に順次展開	2021年末までに海外41社に展開予定、その後も継続して展開を拡大
	社内ITツールの増進	100%	37%	ロボットなどの社内ITツールの稼働件数増加(2020年計画を上回る)	引き続き業務フローの見直しを進め、自動化を行うことで業務効率化を推進

### 事業におけるDXの活用

#### 自動設計による設計リードタイム短縮と設計品質の向上

顧客要求納期の短縮が進む中、個別受注設計生産の業態であるコンプレッサ・タービンは顧客要求仕様が案件ごとに異なり、いかに設計作業を迅速かつ高品質で行うかが製品価値を決定するといっても過言ではありません。自動設計は、設計リードタイム短縮と図面品質の向上という、相反する価値を実現するための取り組みです。

従来の設計作業においては、過去の類似製品の図面から流用できる部品などを一部変更して設計する、いわゆる流用編集設計が一般的でした。しかし、流用編集設計は莫大な過去案件の情報から何を流用するかが設計者に委ねられており、設計品質が安定しないという課題がありました。この設計品質の不安定さが、納期遅延、ロスコストにつながる原因となっていました。

そのような背景を踏まえ、熟練者でなくても同じ結果となる最適設計を行うシステムの開発という試みを行いました。

自動設計の大まかな流れは、顧客要求仕様と各種技術計算を行う基本設計プログラムから得られる基本設計仕様をインプットし、機械系3D CADシステムの機能をフル活用することで、モデリング、作画行為と品目BOM\*1作成を自動で行うものです。

基本設計プログラムは、顧客要求仕様に基づく最適な羽根車の選定、性能計算、ローターの安定性等の技術計算を瞬時にを行います。最終成果物は基本設計仕様としてまとめられ、顧客への提案レポートも併せて自動作成を行うことができるシステムとなっています。

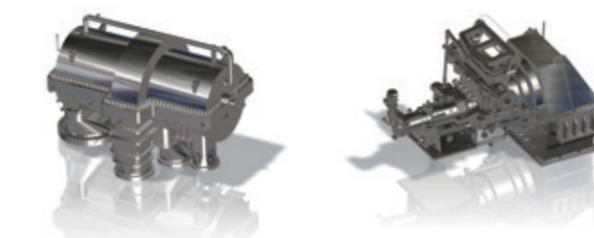
3D CADシステムは機械系のパラメトリック設計に対応したハイエンドシステムを採用しています。近年の3D CADシステムは高機能化が進んでおり、3Dモデリングデー

タと図面の自動作成が高品質で行えます。この3D CADシステムに流すインプットデータが基本設計仕様のデータとなります。ここで得られる3Dモデリングデータをそのまま流用し、xR\*2へ展開する取り組みも始まっています。最近では顧客からの3Dモデリングデータ抛出の要求も増えてきており、3Dモデリングデータの重要性はますます高まるものと考えています。

品目BOM作成システムは、3D CADシステムと同様に、基本設計仕様をインプットファイルとして品目BOMデータを自動作成します。

これらのデータは全てPLM\*3において製品ライフサイクル全体(企画・開発設計、生産準備・生産技術、生産、調達、物流、販売、保守)にわたって発生する様々な技術情報を集約してエンジニアリングチェーンとしてつながり、製品開発力や企業競争力の基礎となっています。

\*1. BOM: Bill Of Materials 部品表といわれるもので、製品をつかさどる部品の一覧であり、製品がどのような部品で組み上げられているかを階層構造と基本情報で表したもの  
\*2. xR: Extended Reality 現実世界と仮想世界を融合する技術の総称  
\*3. PLM: Product Lifecycle Management 製品ライフサイクル管理。企画段階から廃棄、リサイクルに至る全行程で共有し、全体最適の中で効率化を目指す取り組み



自動設計システムを使用して設計した遠心コンプレッサ(左)と蒸気タービン(右)

#### 自動設計システム 開発担当者メッセージ

柏井 正裕  
荏原エリオット  
プロジェクト&エンジニア  
リング統括部



自動設計システムの活用により、設計リードタイムは10年前の80%減を達成し、設計品質も飛躍的に向上しました。

システム開発は外部リソースを一切使わず、全て内製で行っています。その狙いは、システム開発のためには設計業務を暗黙知から形式知に置き換えるという作業が発生するため、システム開発の過程でメンバーの業務理解の平準化も同時に行うためです。メンバーの相互理解も以前より深まり、チームとして大きな結果を生み出すことができた実感しています。

## 環境に対する取り組み

# 事業の成長と社会の脱炭素化への 貢献の両立に向けて環境目標 2030の達成を目指します



**中山 亨**  
執行役 法務・総務・内部統制・リスク管理統括部長  
兼 環境統括委員長

荏原グループは、長期ビジョン「E-Vision2030」における「5つのマテリアリティ（重要課題）」の一つに「環境マネジメントの徹底」を挙げ、CO<sub>2</sub>削減を経営戦略上の重要課題としています。

この一環として、2020年12月期は「荏原グループ環境目標2030」を公表しました。CO<sub>2</sub>、水、資源循環の観点から環境パフォーマンス上の目標を設けています。併せて、国内外全ての製造・メンテナンス拠点でISO14001認証を取得するべくその工程を策定しました。

日本政府がCO<sub>2</sub>排出量の46%削減を打ち出すなど、社会の脱炭素化への動きは加速しています。当社グループとしても、事業の成長とカーボンフリー社会実現への貢献の両立を図るため、グループを挙げて、電力調達の低炭素化の一層の推進、エネルギー多消費設備の更新、太陽光発電を軸とする再生可能エネルギーの導入拡大を通じ、事業活動量とCO<sub>2</sub>排出量のデカップリングを確実に進め、環境目標の達成を目指します。

またE-Vision2030では、エネルギー効率のより高い製品の開発、半導体製造工程で使われる排ガス処理装置といった温室効果ガス削減に貢献する製品の拡販などにより、当社製品の使用によるCO<sub>2</sub>排出量を実質約1億トン相当削減するという目標を掲げており、事業を通じて社会の脱炭素化にも貢献していきます。

**参照** 荏原グループ環境方針

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/environment/information/environmental-policy.html>

**参照** 環境マネジメント

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/environment/information/environmental-management.html>

への取り組み」の3つの方向から15の目標を設定しています。これらの取り組みは今後も継続し、長期ビジョン「E-Vision2030」で掲げる「環境マネジメントの徹底」の礎とします。

## 環境目標2020達成状況の概要

主な目標	結果	主な取り組み
<b>1. 日常業務における環境保全活動</b>		
1 自主管理基準の順守	○	水質上乘せ基準の順守
2 再資源化率95%以上	○	廃棄物リスク及び分別回収の徹底
3 CO <sub>2</sub> 排出量の継続的削減	△	設備更新、購入電力の低CO <sub>2</sub> 化を進めたが、事業活動の増加により2020年のCO <sub>2</sub> 排出量は前期比増。ただし売上高あたりCO <sub>2</sub> 排出量は改善されている
4 水使用量を2000年度比30%削減	○	漏水対策、純水製造における原水の再利用
5 VOC排出量を2000年度比30%削減	○	低VOC塗料の採用、溶剤洗浄を蒸気洗浄へ変更、粉体塗装の採用
6 環境リスクの把握と最小化	○	全ての社内工事に對し環境審査（環境リスク評価、法令遵守などの確認）を実施
<b>2. 事業活動における環境保全への貢献</b>		
7 製品の環境性能向上	○	製品の省エネ化、社会課題の解決に資する製品・サービスの提供
8 製品含有化学物質の管理	○	調達品の材料成分を管理する手法を確立 精密・電子事業でchemSHERPA®（製品含有化学物質の情報伝達共通スキーム）に準拠した管理
9 環境配慮調達	○	グリーン調達ガイドラインを定め、運用
10 温暖化対策分野への製品の提供	○	海水淡水化向けポンプ、高効率冷凍機の開発 バイオマス活用事業の展開
<b>3. 環境マネジメントへの取り組み</b>		
11 環境マネジメントシステムの継続的改善	○	2017年に荏原製作所の認証を統一 品質マネジメントシステムと書式などを共有
12 監査を通じて環境リスクの管理	○	国内グループ会社に対しコーポレート環境監査を実施、海外グループ会社に対し現地監査を実施
13 生物多様性への貢献	○	全社一般環境教育を通じた全社員への教育・啓発を実施、涵養林づくりの支援
14 環境情報開示の充実	○	Eバラ時報などによる製品の環境情報の公開等
15 社会貢献活動	○	海外で技術講座を通じ当社の経験・技術を普及

**参照** 詳細は当社ウェブサイト「荏原グループ環境目標と成果」にて開示しています。

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/environment/information/environmental-goals.html>

## 環境目標2030

E-Vision2030においては荏原グループにおけるマテリアリティ（重要課題）を5つ特定しており、その一つが「環境マネジメントの徹底」です。事業活動に伴う環境負荷の最小化に努め、カーボンニュートラルに向けて、再生可能エネルギーの最大限の利用を含めた、CO<sub>2</sub>削減を推進します。

### 2030年の成果目標と今後の取り組み

2030年の成果目標	今後の取り組み
<b>1</b> CO <sub>2</sub> 、スコープ1+2排出量を2018年比で26%削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>工業炉、受変電設備などエネルギー多消費設備の時宜を得た更新</li> <li>燃料の電化及び低CO<sub>2</sub>電力の調達</li> <li>太陽光発電設備の導入</li> <li>カーボンプライシングの利活用</li> </ul>
<b>2</b> 当社製品の使用によりCO <sub>2</sub> を約1億トン削減（2030年12月期の想定売上に対する目標値）	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品のさらなる省エネ化</li> <li>バイオマス発電の推進、発電技術の向上</li> <li>半導体プロセスガス処理装置の拡販</li> </ul>
<b>3</b> 水使用原単位の継続的な改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>漏水対策及び工業用水の循環利用の推進</li> </ul>
<b>4</b> 再資源化率95%以上の維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物分別の徹底及び処理委託先の見直しによる再資源化率の向上</li> </ul>

### 海外グループ会社における環境マネジメントの徹底

E-Vision2030で掲げた「環境マネジメントの徹底」の一環として、海外グループ会社におけるISO14001認証取得を進めています。2021年1月時点でISO14001認証を取得している会社数は、国内グループで8社\*1、海外グループで17社です。2020年12月期は、上海荏原精密機械及びEbara Engineering Singapore\*2でISO14001認証を取得しました。2024年までに、製造工場及びメンテナンス工場

を有する全てのグループ会社でISO14001認証取得を完了する予定です。

グループ各社で環境マネジメントシステムに基づくPCDAを回すことで、CO<sub>2</sub>排出量をはじめとする環境パフォーマンスの改善及び環境法令遵守を徹底していきます。

\*1. 荏原製作所は2017年に全事業所で統一認証を取得

\*2. Ebara Engineering Singaporeは荏原グループ初のISO9001、ISO14001、ISO45001の統合認証を取得

## ステークホルダーの皆様と価値を協創し、「社会とのつながり」を深めていきます



### E-Vision2030の目標とE-Plan2022の戦略

#### E-Vision2030の目標

重要課題1、2、4（「持続可能な社会づくりへの貢献」、「進化する豊かな生活づくりへの貢献」、「人材の活躍促進」）の解決

#### E-Plan2022の戦略

##### 事業の継続的な成長のため、社会とのつながりを強化する

荏原グループは高い倫理観を持って事業を行い、大切なステークホルダーの皆様と信頼関係を築くことを「CSR方針」に掲げています。社会・産業・くらしにおいて、様々なステークホルダーと価値を協創し、事業活動によって安全、安心な製品・サービスを届けることにより、社会価値の創造と提供を行っていきます。また、事業活動にあたっては、地域社会発展への寄与や人権尊重等、社会とのつながりを強く意識していきます。

参照 ステークホルダーとの対話 <https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/stakeholders.html>

### サプライヤーなどとの価値協創

#### 調達方針

当社グループ調達方針は、サプライヤーなど（製品材料、資材、役務の調達先）とのパートナーシップにより、価値の高い製品・サービスをつくり上げることで互いの価値も高めることを目指しています。サプライヤーなどには「荏原CSR調達ガイドライン」への理解と協力をお願いしています。

参照 調達方針・荏原CSR調達ガイドライン詳細 <https://www.ebara.co.jp/sustainability/social/information/supply-chain.html>

#### E-Plan2022の主要施策

調達部門のみならず複数事業のS&S部門との協業を通じて、事業間のシナジー効果創出を促進していきます。これまでに、サプライヤー認定制度の導入開始、社内組織強化、システムツール拡張に着手する等、様々な施策を行い、全社のサプライチェーンマネジメントの強化を図っています。引き続きこれらの諸施策を継続して実施していくとともに、

E-Plan2022の期間中、グローバルレベルでの調達体制の最適化・CSR調達の推進に向けた戦略立案・体制構築などに取り組んでいきます。

#### 新型コロナウイルス感染症への対応と影響

荏原グループは、社会・産業インフラを担う企業としての社会的責任を果たすべく、ステークホルダーの健康と安全を最優先に考え、感染予防・拡大防止に努めています。新型コロナウイルス対応としては、対策本部を設置し、グループ全体の状況を週ごとにモニタリングする中で、サプライチェーンの稼働状況についても確認しています。これまでのところ各国政府からの指示を受けた一時操業停止などはあるものの、サプライチェーン全体としては軽微な影響にとどまっております。今後も引き続きサプライチェーンの状況を注視し、納期遅延の懸念や事業継続リスクに対応してまいります。

### 株主・投資家との対話

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。

参照 IR基本方針 <https://www.ebara.co.jp/business/information/ir-basic-policy.html>

### 人権の尊重

荏原グループはステークホルダーの人権と多様性を尊重することを「CSR方針」に明示し、実践しています。国連グローバル・コンパクトに賛同、署名しているとともに、国際人権章典、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重します。

#### 荏原グループ人権方針

荏原グループ人権方針をトップコミットメントとして制定し、社内外に公表しています。3つの基本方針とともに、それを実践していくための対応方針を定めています。荏原グループ人権方針は、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」と国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重しています。

##### 基本方針

- 事業活動全体を通じて人権を尊重します。
  - 国際人権章典、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関する宣言」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重します。
  - いかなる所で事業活動を行う場合も、全てのステークホルダーに対し、法令を順守したうえで、国際的に認められた人権を尊重します。
  - 当社グループの全役員・従業員及び、当社グループの事業活動、製品・サービスに直接関わるステークホルダーに人権擁護の実践を求めます。
- 人権デュー・デリジェンスを行います。
  - 人権への負の影響を特定し、予防し、軽減・回避する一連の手続きを実施します。
- 事業活動に伴う人権への悪影響に対する救済を行います。
  - 苦情に対する早期の対処と直接救済を可能にするためのしくみを構築します。
  - 対話を通じて苦情を解決します。

参照 荏原グループ人権方針 <https://www.ebara.co.jp/sustainability/social/information/respect.html>

#### 荏原グループ人権委員会

人権方針に則した人権マネジメントの仕組みを継続的に改善することを目的として、荏原グループ人権委員会を設置しています。グループ経営戦略・人事担当の執行役が委員長、法務・総務・内部統制・リスク管理担当の執行役が副委員長として荏原グループ人権委員会を運営しています。2020年は、定例委員会を2月と8月に開催しました。12月に開催されたサステナビリティ委員会と取締役会に人権委員会の活動を報告しました。

#### E-Plan2022の主要施策と2020年の成果

- ステークホルダーとの対話
 

企業活動と人権をテーマに、人権委員会委員長が機関投資家とのエンゲージメントを行いました。機関投資家が企業に期待する人権に対する活動などについて意見をいただきました。
- 既存ツールによる人権リスク把握の継続実施
 

人権アセスメントチェックシートにより、人権委員会委員の業務所掌における人権課題の認識を確認しました。
- 人権デュー・デリジェンスの実施
 

人事部門が国内外荏原グループ従業員を対象に行っている、グローバル・エンゲージメントサーベイを利用した人権デュー・デリジェンスを行いました。グローバル従業員の人権意識を把握しました。

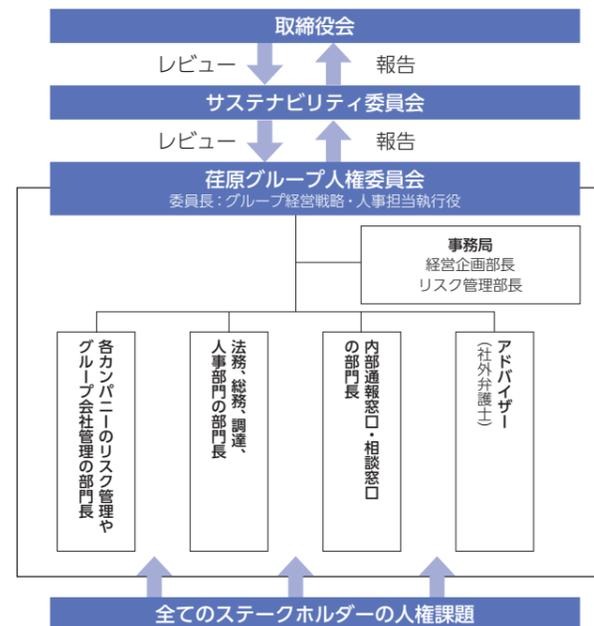
#### 人権に関する救済

内部通報窓口が、従業員から人権に関する相談を受け付け、対応しています。社外からの相談は、当社ウェブサイトの問い合わせ窓口で受け付け、関係部門で対応しています。

#### 今後の課題

従業員に対する人権デュー・デリジェンスは、グローバル・エンゲージメントサーベイを通じて継続実施します。また、機関投資家との対話を通じて、サプライチェーンに対する人権対応が課題であることを人権委員会で共有し、施策を検討します。

#### 人権に関する体制



# 10年以上にわたる コーポレート・ガバナンス改革と さらなる企業価値向上に向けて

荏原グループは常に最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、ガバナンス改革に取り組み続けています。荏原グループの10年を超える着実な成長を振り返り、将来を見据えた議論を行うため、取締役会議長の宇田が、国際コーポレートガバナンスネットワーク (ICGN) のCEOケリー・ワリング氏、ICGN理事及び副議長であるイアン・バージャー氏とオンラインで会談を行いました。

**宇田**：まず、日本のガバナンス改革へのワリングさんのコミットメントに対し、一日本企業として感謝の意を表します。ありがとうございます。

**ワリング**：ありがとうございます。日本のコーポレートガバナンス・コードの改訂からも、多くのことを学びました。毎月の金融庁の会議の準備を通じて、資本配分やサステナビリティ報告などについて、深く考えさせられました。現在ICGN自身のグローバル・ガバナンス原則(以下、ICGNガバナンス原則)の見直しも行っています。二つのコードを同時に見直すことは、国内および国際的な優先事項を明らかにし、市場主導の活動や規制の取り組みに触発されたイノベーションを共有する上で、非常に有益でした。

**バージャー**：私は次の2つの観点から、この議論に関心を持っています。一つは、ICGNの副議長としてです。私たちにとって優れたガバナンスが不可欠であるため、世界中で優れたガバナンスを支援、促進しています。二つ目は、荏原製作所(以下、荏原)を投資対象として見る投資家としてです。私たちはESGを投資プロセスに組み込むことに重点を置いており、ニュートン・インベストメント・マネジメントでは23年にわたってESGの投資プロセスへの組み込みを行ってきました。サステナブルファンドとして、ESGへの関心はますます高まっています。私のチームは、サステナブルファンドへの企業の組み込みと除外に関する拒否権を持っていますが、荏原はそのテストに合格し、高評価の投資先となっています。荏原がサステナビリティに関する私たちの厳しいテストに合格したことを嬉しく思います。

## ガバナンス改革は形式的なものではない

**宇田**：現在、私たちはICGNガバナンス原則をはじめ、グ

ローバルなガバナンス原則に合致するようにガバナンス改革を進めていますが、2000年代は企業としての危機に直面していました。その時の危機感が、その後の継続的なガバナンス改革を支えています。言い換えれば、「ガバナンスが機能しなければ企業は滅びる」という危機感を経営陣が共有しています。

執行陣と私は、荏原の企業価値を高めるという共通の目標を共有し、前進してきました。中でも2015年に指名委員会等設置会社へ移行し、取締役会の内部機関に指名、報酬、監査の三委員会を設置したことは、形だけのものではなく、非常に大きな意味があったと考えています。

私は、以前荏原が監査役会設置会社であったときに指名委員会委員を、2015年の指名委員会等設置会社への移行後は約4年間指名委員会委員長を務めましたが、その違いは歴然でした。監査役会設置会社における指名委員会は諮問機関であり、2013年に就任した前田社長の選考過程に深く関わることはありませんでした。一方、指名委員会等設置会社移行後の浅見社長の選任においては、指名委員会として選考に約2年半をかけて深く関わりました。やはり求められている役割と責任が、新旧システムで全く違ったと実感しています。

社外取締役が、独立した立場で社長の選考プロセスに関わることの重要性は二つあります。第一に、「将来、荏原にどのようなリーダーが必要か」という視点を入れることです。候補者の過去の功績ばかり見るのではなく、これからの荏原の舵取りをするのはどのような人が必要かという議論には、外部の視点を入れることが有効です。

次に、選ばれた人が選んだ人に対し過度に気を遣う必要がないということです。浅見社長は指名委員会のメンバーに気兼ねすることなく、やりたいことを自由に進めること



**Kerrie Waring**

ケリー・ワリング

45以上の国の総額59兆ドルを運用する機関投資家のネットワーク、ICGNのCEOとして長期的な価値創造を追求し、持続可能な経済、社会、環境に貢献するため、最高水準のコーポレート・ガバナンスと投資家のスチュワードシップを世界で推進。この10年間グローバルガバナンス改革を推進するICGNの戦略策定に尽力し、ICGNの会員数の急速な増加を導いた。日本の「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」メンバー。



**Ian Burger**

イアン・バージャー

ICGNの理事兼副議長。ロンドンに本社を置き460億ポンド(2021年3月31日現在)を超える運用資産を抱えるニュートン・インベストメント・マネジメントの責任投資の責任者でもあり、投資プロセス全体を通じてコーポレート・ガバナンスや幅広いスチュワードシップの問題といったESGの要素を組み込んでいる。



**宇田 左近**

2011年に荏原製作所の社外取締役に就任。2015年の指名委員会等設置会社移行時より筆頭社外取締役及び指名委員会委員長。2019年より取締役会議長、指名委員会委員。経営戦略などの専門家及び会社経営者として、日本郵政株式会社、原子力損害賠償・廃炉等支援機構など数多くの企業や団体に携わる。ビジネス・ブレークスルー大学副学長・経営学部長・教授、株式会社ビジネス・ブレークスルー取締役も務める。

ができます。これは、社長が会長になり、会長が顧問になるなど、常に先人が近くにいる従来の日本的な社長選任プロセスとの根本的な違いと言えます。

荏原は2015年以降も、変革を続けています。そのドライバーとなっているのが、取締役会自身による実効性評価です。監督側の立場であるといえども、取締役会が自らをPDCAや自己評価によって継続的に改善していかない限り、うまく機能しませんし、ステークホルダーからの信頼も得られません。だからこそ、私たちはガバナンス改革に真剣に取り組んでいます。ぜひお二人には荏原のさらなる変革に向けてご意見をいただければと思います。

**ワリング**：荏原は日本だけでなく、グローバルなコーポレート・ガバナンスの基準の多くを満たしていることは間違いありません。指名委員会が有効に機能していること、後継者育成を念頭に置いた人材登用の重要性、長期的な戦略など、いずれも非常に重要なポイントです。取締役会の委員会の実効性と独立性は、ICGNガバナンス原則でも強調されています。

私たちICGNは、企業と投資家は長期的な企業価値の維持、向上、ひいては経済と社会全体の利益のために、お互いに責任をもって行動すべきであると考えています。荏原の取り組みがこの考えに合致していることは明らかです。

**バージャー**：投資家としての観点で言うと、私たちはESGを根本的な投資の意思決定プロセスに組み込み、投資先の判断に活用していますが、この点において、荏原はコーポレート・ガバナンスのリーダーとして日本市場で際立った存在です。これは過小評価されるべきではありません。この分野は私たちが細心の注意を払っている領域ですが、十分な手応えを感じ、2018年に荏原への投資を行いました。

ニュートンはロングオンリーのアクティブな投資家であり、私たちは投資先の企業と長期的に関係を築きたいと考

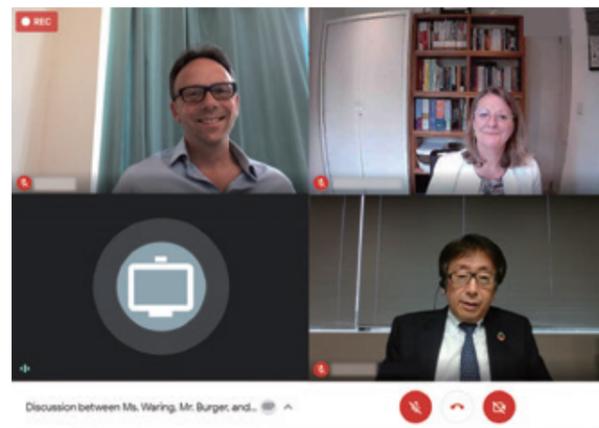
えています。投資して6か月で売却するようなことはしたくないので、私たちは投資に先立ち、数多くのデューデリジェンス(投資を行うにあたり投資対象となる企業の価値やリスクなどの調査をすること)を行います。莫大なリソースと時間を使って分析した結果、荏原が行ってきたガバナンスの改革は非常に満足度のいくもので、その進化を見届けたいと考えました。一方で、素晴らしいものの完全に満足しているわけではなく、引き続き進化し、発展させていく必要があるとも思っています。

最近では、荏原はサステナビリティ、特に環境、社会、ガバナンスに関する主要な数値の開示で大きな成果を挙げており、さらに多くの投資家が関心を高めています。ニュートンの最大の成長分野はサステナビリティファンドであり、そのファンドではESGを重視しています。荏原はこの流れに沿っており、国連の持続可能な開発目標(SDGs)も活用しています。それは非常に重要なことです。

## 役割の明確化、社外取締役が議長を務めることの重要性

**バージャー**：ガバナンス面において、荏原は日本市場だけでなく、グローバルな市場においても高いポジションにあると思います。さらに荏原を理解するために二つ質問をしたいと思います。

一つ目は、会長と取締役会議長の違いは何でしょうか？両者はどのような関係にあるのでしょうか？もう一つは、取締役会におけるジェンダー及び国際性に関する多様性について、さらに経営陣、その下のマネジメント層のパイプラインをどのように育てているかについてお聞かせください。  
**宇田**：最初のご質問である会長と取締役会議長の違いについ



オンライン会議の様子

ては、社長との違いも含めて説明します。私は2019年に取締役会議長に就任しましたが、それまでは会長が取締役会議長を務めていました。取締役会議長として果たすべき役割には、取締役会の運営、取締役会の実効性評価、取締役会改革の検討・推進などがあり、これら全てが私の責任です。

一方で会長には、私が社外取締役であり常に社内の情報に触れているわけではないため、議長の責務を果たす上で必要なサポートを提供していただいています。分からないことがあれば会長と相談したり、会長が私の質問に対して助言を行います。

浅見社長の役割は会長とは異なります。取締役会の唯一の執行メンバーである社長は、執行の最高責任者として取締役会に説明する責任があり、執行を代表して取締役会との質疑応答、意見交換を行います。このように、執行と、監視・監督する取締役会とが明確に分離されています。

私は、社外取締役を取締役会議長とすることの重要性を強く実感しています。社外取締役が議長であるということは、社外取締役が独立した視点から取締役会の議題を決定していることを意味します。そのためには私自身が審議する問題についてきちんと理解していなければなりませんので、経営会議、リスクマネジメントパネルやサステナビリティ委員会など、重要な執行側の会議体にオブザーバーとして参加しています。経営会議終了後には、前田会長、浅見社長と私の3人で取締役会の議題選定は適切か、その議題は決議事項か審議事項か報告事項か、説明者として誰を招集すべきか、必要な会議の準備は何か、取締役会で検討すべき点は何かなどについて話し合います。

取締役会議長は、議題にコミットすることが必要です。社外取締役であろうと、議長として何かあったときに「知りませんでした」と逃げることはできません。これは非常に重要なポイントです。

## ダイバーシティ・インクルージョンの課題

**宇田**：多様性については、まだ課題があります。取締役会のジェンダー面の多様性については現在3名の女性の社外取締役の方に就任いただいています。国際性については、執行の経営会議には、米国から執行役のローダイ氏が出席しています。彼は大きな事業であるコンプレッサ・タービン事業（エリオットグループ）を率いており、取締役会でも業務執行状況の報告を行います。

今後のダイバーシティ、インクルージョンなどについて考えるとき、荏原が心に留めておかなければならないことのひとつが、女性管理職が少ないということです。国際的な多様性も、焦点を当てるべきもう一つの課題です。現在、外国籍の執行役はローダイ氏1名ですが、今後さらに増員していく必要があります。指名委員会は次世代のリーダーの育成に取り組んでおり、女性の幹部候補をいかに増やしていくについても議論しています。国際的な人材や女性などを含め、次世代のリーダーの多様性を高めるために、一人ひとりをつなぐと育てる環境を整えることが重要だと思います。

**ワリング**：多様性に関する議論は非常に興味深いです。そこがICGNガバナンス原則の重要な改訂の一つで、多様性だけでなく公平性、そしてインクルージョンについても言及しています。イアンが指摘したように、投資家の多くは、取締役会だけでなく会社の従業員全体に多様性、公平性、インクルージョンがどのように取り入れられているかについて非常に高い関心を持っています。性別だけでなく、様々な国籍や年齢層などの多様性に対しても取締役会がステークホルダーの意見を反映しているかどうかに着目しています。

イアンの冒頭の質問（会長と取締役会議長の役割の違い）はよい質問でした。私は日本の取締役会におけるリーダーシップの分担について、少し混乱していました。ICGNガバナンス原則の改訂の一つとして、取締役会議長とCEOの役割についての開示を求めています。それによって投資家はこれら2つの機能の違いを明確に理解できるようになります。このように明確に開示することは重要で、荏原においても検討すべき事柄だと思います。

日本のコーポレートガバナンス・コード改訂においても、指名・報酬・監査の各委員会が担う役割の開示が変更点の一つでした。私たちは取締役会の委員会に関する開示を歓迎し、日本企業が、完全に独立した（委員全員が独立社外取締役の）監査委員会と報酬委員会、過半数が独立社外取締役の指名委員会からなる三委員会の体制を最適なガバナンス体制として採用することを奨励しています。

宇田さんが指名委員会委員として主導してきた取り組み

を聞き、とても素晴らしいと思いました。投資家は指名委員会の役割に関心があると思います。各委員会の役割や、その年に取り上げた課題を開示してほしいと思います。特に、独立した指名委員会の主導のもとで関連する客観的な選定基準に基づいて取締役を任命する、正式で透明性の高いアプローチが重要です。これにより、会社の長期戦略、後継者育成計画、ダイバーシティ方針に沿った取締役会の刷新が可能になります。

## コロナで「社会(S)」の優先順位が高まる 一人権と労働安全への取り組み

**ワリング**：ICGNガバナンス原則では、社会(S)に関係する具体的な原則が新たに二つ加わりました。一つが人権です。「現代奴隷」のような人権の問題が主要な事業のレピュテーションリスクにどう関わるか、企業価値を損なう可能性があるかについて、取締役会は十分な情報を提供する必要があります。二つ目は労働安全についてです。企業がオペレーションやサプライチェーンにおける労働安全をどのように認識し、対応したかについて透明性の高い報告と開示を行っているかという点です。

**バージャー**：コロナによってESGのS(社会)の優先順位が大きく上がりました。おそらく今後も下がることはないでしょう。社会にどのような影響を与えているかや、どのように経営しているかが問われますが、特にケリーが指摘した「現代奴隷」の問題への関心が高まっています。ミャンマーや中国の新疆ウイグル自治区など懸念が高い地域について、私たちはできる限り情報を集め、投資先の企業がそのような地域にエクスポージャーを持っているかどうかを確認してきました。その結果を見て、現代の奴隷制や人権侵害を助長していないか、そのような地域にエクスポージャーを持つ企業を投資対象としてよいかどうかを投資家として判断します。そうしたエクスポージャーはないに越したことはありませんが、市場はグローバルですのでゼロにするのは非常に難しいと思います。エクスポージャーがあるのなら、それがどこにあり、どの程度なのか、どのように管理されているのかを企業に確認します。このようなレピュテーションの問題は、ステークホルダーとしての投資家だけでなく外部の規制当局も重視しますので、対応は非常に重要です。労働安全については、安全に関わる数値を重視されているのは非常に良いと思います。ここも大変重要なパフォーマンスエリアだと思っています。

**宇田**：社外取締役として、今取り上げられた問題に対してどう考えているかをお話しします。人権問題は非常に重要で、人権に対する私たちの姿勢をより明確にしようと、2019年



に荏原グループ人権方針を発表しました。継続的に人権問題について議論し、我々のスタンスを明確にして開示していくことが大事だと思っています。サプライチェーンを通してESGを考えていくことも非常に重要です。サステナビリティ委員会では、自分たちだけではなくサプライチェーン全体で今どういう状況なのかという議論が積極的に行われています。労働安全については厳しく取り組んできたので、重大な事故などは極めて少ないと思います。

本日お二人のお話を伺って、これらのテーマの重要性が非常によく理解できました。本件については、荏原グループ全体でしっかりと取り組むことを徹底していききたいと思います。

**バージャー**：荏原はこの十数年、前向きなガバナンス改革を続けてきました。投資家が最も関心を持つ事柄の一つである政策保有株式について、この5年間でゼロに圧縮したことは非常に評価されます。私たち投資家が開示情報から何をしようとしているかといえば、「実質」と「形式」のどちらを優先するのかを読み取ることです。私は、「良いガバナンスと企業価値は一体である」という信念に基づいて、単にチェックボックスに印を付けただけか、実際に行われているのかどうかを見極めていきます。荏原は間違いなく実質が多く、形式が少ない。単なる形式を越えて、しっかりと実体が備わっています。良いガバナンスが付加価値をもたらす、それが安心と実効性につながることを、荏原の皆さんはよく分かっているのだと思います。

**宇田**：大変貴重なフィードバックとご意見をいただきありがとうございます。今後何が重要なテーマとなってくるかがよく分かりました。2、3年で企業価値を急激に高めていくのは非常に難しく、真の変革には時間がかかります。私たちがガバナンス改革をスタートさせてから10年超になりますが、この間の変化は非常に大きいと思っています。今後も止まらずに改革を続け、荏原の企業価値を高めていきたいと思っています。本日はありがとうございました。

## 取締役会の構成

当社は、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすため、事業経営に関わるそれぞれの分野について、社内外を問わず十分な知識と経験を有する人材で構成される必要があると考えています。会社経営の観点から当社にとって重要と考えられる知識・経験を「法務、リスク管理」、「人事・人

材開発」、「財務・会計、資本政策」、「監査」、「(当社における)個別事業経営」、「企業経営、経営戦略」、「研究・開発」、「環境」、「社会」、「内部統制・ガバナンス」の分野と定義し、全ての分野について適切な知見を有することに加えて、当社として特に期待する分野を定めた上で取締役候補者を選定

しています。

2021年12月期に選任された取締役の構成は、取締役総数10名中7名が独立社外取締役で、10名中3名が女性となっています。そのバックグラウンドは非常に多様であり、当社

の持続的な企業価値向上に資するESG経営、グローバルビジネスに関する適切な知見・経験を有する人材を備え、かつジェンダー、国際性、在任年数等に配慮した構成となっています。

参照 個々の取締役の選任理由の詳細は、株主総会招集通知における選任議案の説明において開示・説明しています。[第156期定時株主総会招集ご通知]

[https://www.ebara.co.jp/ir/stock/shareholdersmeeting/\\_icsFiles/afidfile/2021/04/19/6361\\_156r1\\_hp\\_1.pdf](https://www.ebara.co.jp/ir/stock/shareholdersmeeting/_icsFiles/afidfile/2021/04/19/6361_156r1_hp_1.pdf)

### 基本方針

- 取締役は過半数を独立社外取締役とし、業務執行取締役を最小限にする
- 指名・報酬・監査委員会の委員は非業務執行取締役のみで構成し、うち過半数を独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役とする
- 取締役会議長は独立社外取締役とする
- 取締役会はジェンダー、在任年数等多様性に配慮した構成とする

### コーポレート・ガバナンス体制一覧表 (2021年3月26日現在)

形態	指名委員会等設置会社
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	10名
うち社外取締役の人数	7名
独立役員の数	7名
取締役の任期	1年

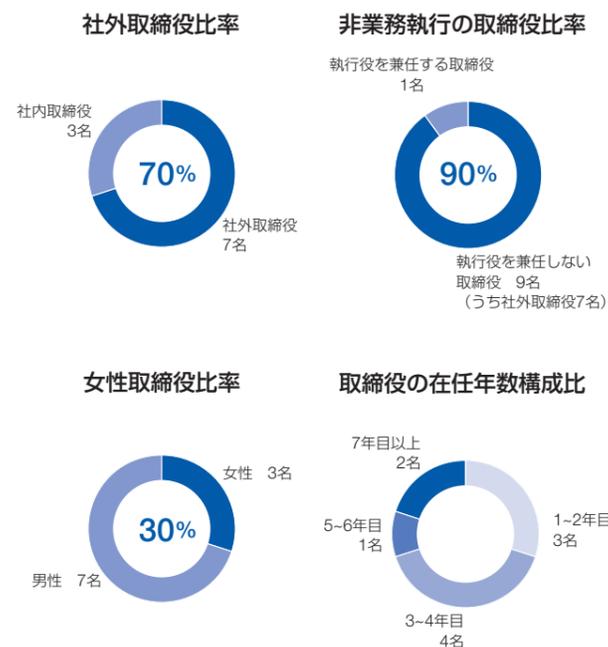
### 取締役会の概要 (2021年3月26日現在)

氏名	属性 就任委員	2020年12月期における取締役会・委員会への出席状況(出席回数/開催回数)				当社が取締役(非業務執行取締役)に特に期待する分野*												
		取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	法務 リスク管理	人事・ 人材開発	財務・会計 資本政策	監査	企業経営 経営戦略	研究・開発	環境	社会	内部統制・ ガバナンス				
前田 東一	取締役会長 指名委員会委員	非執行 指名委員	15回/15回	13回/13回														
浅見 正男	取締役 代表執行役社長		15回/15回															
宇田 左近	社外取締役 取締役会議長 指名委員会委員	社外 独立役員 指名委員	15回/15回	13回/13回														
澤部 肇	社外取締役 報酬委員会委員長	社外 独立役員 報酬委員	14回/15回		7回/7回													
大枝 宏之	筆頭社外取締役 指名委員会委員長	社外 独立役員 指名委員	15回/15回	13回/13回														
橋本 正博	社外取締役 監査委員会委員長	社外 独立役員 監査委員	15回/15回		7回/7回													
西山 潤子	社外取締役 報酬委員会委員	社外 独立役員 報酬委員	15回/15回															
藤本 美枝	社外取締役 報酬委員会委員	社外 独立役員 報酬委員	10回/10回*		5回/5回*													
新任 北山 久恵	社外取締役 監査委員会委員	社外 独立役員 監査委員	2021年3月 就任															
新任 長峰 明彦	取締役 監査委員会委員	非執行 監査委員	2021年3月 就任															

- 社外 社外取締役
- 非執行 社内非業務執行取締役
- 独立役員 証券取引所届出独立役員
- 指名委員 指名委員会委員
- 報酬委員 報酬委員会委員
- 監査委員 監査委員会委員

\*1. 上記一覧表は、取締役の有する全ての知見を表すものではありません。

\*2. 藤本美枝氏は、2020年3月27日開催の第155期定時株主総会及び同日開催の取締役会において新たに取締役及び報酬委員会委員に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会及び報酬委員会への出席状況を記載しています。



### 三委員会の構成

	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
委員	3名	3名	3名
社外取締役	2名	3名	2名
社内取締役	1名	0名	1名

## 取締役

(2021年3月26日現在)



大枝 宏之 ●  
筆頭社外取締役  
指名委員会委員長

橋本 正博 ●  
監査委員会委員長

藤本 美枝 ●  
報酬委員会委員

宇田 左近 ●  
取締役会議長  
指名委員会委員

前田 東一  
取締役会長  
指名委員会委員

澤部 肇 ●  
報酬委員会委員長

浅見 正男  
代表執行役社長

北山 久恵 ●  
監査委員会委員

西山 潤子 ●  
報酬委員会委員

長峰 明彦  
監査委員会委員

● 独立社外取締役

## 取締役の略歴

(2021年3月26日現在)

### 前田 東一

取締役会長  
指名委員会委員



1981年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社執行役員  
2010年 4月 当社常務執行役員  
2011年 4月 当社風水力機械カンパニーカスタムポンプ事業統括  
2011年 6月 当社取締役  
2012年 4月 当社風水力機械カンパニープレジデント  
2013年 4月 当社代表取締役社長  
2015年 6月 当社代表執行役社長  
2019年 3月 当社取締役会長(現在)  
当社指名委員会委員(現在)

### 浅見 正男

取締役  
代表執行役社長



1986年 4月 当社入社  
2010年 4月 当社執行役員  
2011年 4月 当社精密・電子事業カンパニー営業統括部長  
2014年 4月 当社常務執行役員  
2015年 6月 当社執行役常務  
2016年 4月 当社精密・電子事業カンパニープレジデント  
2019年 3月 当社取締役(現在)  
当社代表執行役社長(現在)

### 大枝 宏之

筆頭社外取締役  
指名委員会委員長



1980年 4月 日清製粉株式会社(現 株式会社日清製粉グループ本社)入社  
2009年 6月 株式会社日清製粉グループ本社取締役  
2011年 4月 同社取締役社長  
2015年 4月 国立大学法人一橋大学経営協議会委員  
2017年 4月 株式会社日清製粉グループ本社取締役相談役  
2017年 6月 同社特別顧問(現在)  
株式会社製粉会館取締役社長(現在)  
日本ユネスコ国内委員会委員  
2017年 12月 当社取締役(現在)  
2018年 3月 当社指名委員会委員  
2018年 6月 積水化学工業株式会社社外取締役(現在)  
2019年 3月 当社指名委員会委員長(現在)  
2019年 6月 公益財団法人一橋大学後援会理事長(現在)  
2020年 3月 当社筆頭社外取締役(現在)  
2020年 12月 日本ユネスコ国内委員会副会長(現在)

### 橋本 正博

社外取締役  
監査委員会委員長



1972年 4月 株式会社大和銀行(現 株式会社りそな銀行)入行  
1998年 11月 ダイワブルダニア銀行(インドネシア)社長  
1999年 7月 株式会社大和銀行国際部長  
2001年 6月 大日本スクリーン製造株式会社  
(現 株式会社SCREENホールディングス)  
常務取締役、財務本部長  
2004年 6月 同社専務取締役  
2005年 6月 同社代表取締役、取締役社長、最高執行責任者(COO)  
2014年 4月 同社取締役副会長  
2015年 6月 同社相談役(非常勤)  
2016年 4月 熊本県産業振興顧問(現在)  
2018年 3月 当社取締役(現在)  
当社監査委員会委員  
2019年 3月 当社報酬委員会委員  
2021年 3月 当社監査委員会委員長(現在)

### 宇田 左近

社外取締役  
取締役会議長  
指名委員会委員



1981年 4月 日本鋼管株式会社(現 JFEホールディングス株式会社)入社  
1989年 8月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社  
2006年 2月 日本郵政株式会社社外執行役員  
2007年 10月 同社専務執行役員  
郵便事業株式会社(現 日本郵便株式会社)専務執行役員  
ビジネス・ブレイクスルー大学大学院教授(現在)  
2010年 7月 株式会社東京スター銀行執行役最高業務執行責任者  
2011年 6月 当社取締役(現在)  
2012年 9月 原子力損害賠償支援機構  
(現 原子力損害賠償・廃炉等支援機構)参与  
2014年 4月 ビジネス・ブレイクスルー大学経営学部長・教授(現在)  
2014年 6月 株式会社ビジネス・ブレイクスルー取締役(現在)  
2015年 6月 公益財団法人日米医学医療交流財団理事  
当社指名委員会委員長  
2015年 7月 当社筆頭社外取締役  
2016年 4月 ビジネス・ブレイクスルー大学副学長(現在)  
2016年 9月 東京都顧問  
東京都都政改革本部特別顧問  
2017年 6月 当社報酬委員会委員  
2017年 7月 公益財団法人日米医学医療交流財団専務理事(現在)  
2019年 3月 当社取締役会議長(現在)  
当社指名委員会委員(現在)

### 澤部 肇

社外取締役  
報酬委員会委員長



1964年 4月 東京電気化学工業株式会社(現 TDK株式会社)入社  
1996年 6月 同社取締役、記録デバイス事業本部長  
1998年 6月 同社代表取締役社長  
2006年 6月 同社代表取締役会長  
2008年 3月 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)社外取締役  
2008年 6月 帝人株式会社社外取締役  
野村證券株式会社社外取締役  
2009年 6月 野村ホールディングス株式会社社外取締役  
2011年 3月 株式会社日本経済新聞社社外監査役  
2011年 6月 TDK株式会社取締役 取締役会議長  
2011年 10月 早稲田大学評議員  
2012年 4月 一般社団法人日本能率協会理事  
2012年 6月 TDK株式会社相談役  
2014年 7月 早稲田大学評議員会副会長  
2015年 6月 株式会社ジャパンディスプレイ社外取締役  
当社取締役(現在)  
当社報酬委員会委員  
2018年 7月 早稲田大学評議員会会長(現在)  
2019年 4月 一般社団法人価値創造フォーラム21 幹事会付顧問(現在)  
2020年 3月 当社報酬委員会委員長(現在)

### 西山 潤子

社外取締役  
報酬委員会委員



1979年 4月 ライオン油脂株式会社(現 ライオン株式会社)入社  
2006年 3月 同社購買本部製品部長  
2007年 3月 同社生産本部第2生産管理部製品購買担当部長  
2009年 1月 同社研究開発本部包装技術研究所長  
2014年 1月 同社CSR推進部長  
2015年 3月 同社常勤監査役  
2019年 3月 同社顧問\*  
当社取締役(現在)  
当社監査委員会委員  
2019年 6月 株式会社ジャックス社外取締役(現在)  
2020年 6月 戸田建設株式会社社外監査役(現在)  
2021年 3月 当社報酬委員会委員(現在)  
\*2021年3月31日付で退任

### 藤本 美枝

社外取締役  
報酬委員会委員



1993年 4月 弁護士登録(現在)  
新東京総合法律事務所入所  
株式会社クラレ社外監査役  
2009年 6月 TMI総合法律事務所入所(現在)  
2015年 4月 生化学工業株式会社社外監査役(現在)  
2015年 6月 株式会社東京放送ホールディングス  
(現 株式会社TBSホールディングス)社外監査役  
(株式会社TBSテレビ 監査役)(現在)  
2019年 3月 株式会社クラレ社外取締役  
2020年 3月 当社取締役(現在)  
当社報酬委員会委員(現在)

### 北山 久恵

社外取締役  
監査委員会委員



1982年 10月 監査法人朝日会計社(現 有限責任あずさ監査法人)入社  
1986年 3月 公認会計士登録(現在)  
1999年 5月 朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)パートナー  
2013年 7月 有限責任あずさ監査法人常務執行理事  
2019年 6月 日本公認会計士協会近畿会会長(現在)  
2019年 7月 日本公認会計士協会副会長(現在)  
有限責任あずさ監査法人専務役員  
株式会社椿本チエイン社外取締役(現在)  
2020年 6月 北山公認会計士事務所開所(現在)  
2020年 7月 当社取締役(現在)  
2021年 3月 当社監査委員会委員(現在)

### 長峰 明彦

取締役  
監査委員会委員



1982年 4月 株式会社荏原電産入社  
2006年 6月 同社取締役  
2010年 7月 当社入社、財務・管理統括部審査室長  
2014年 4月 当社経理財務統括部長  
2015年 4月 当社執行役員  
2015年 6月 当社執行役員  
当社経理財務・連結経営・内部統制担当  
2021年 3月 当社取締役(現在)  
当社監査委員会委員(現在)

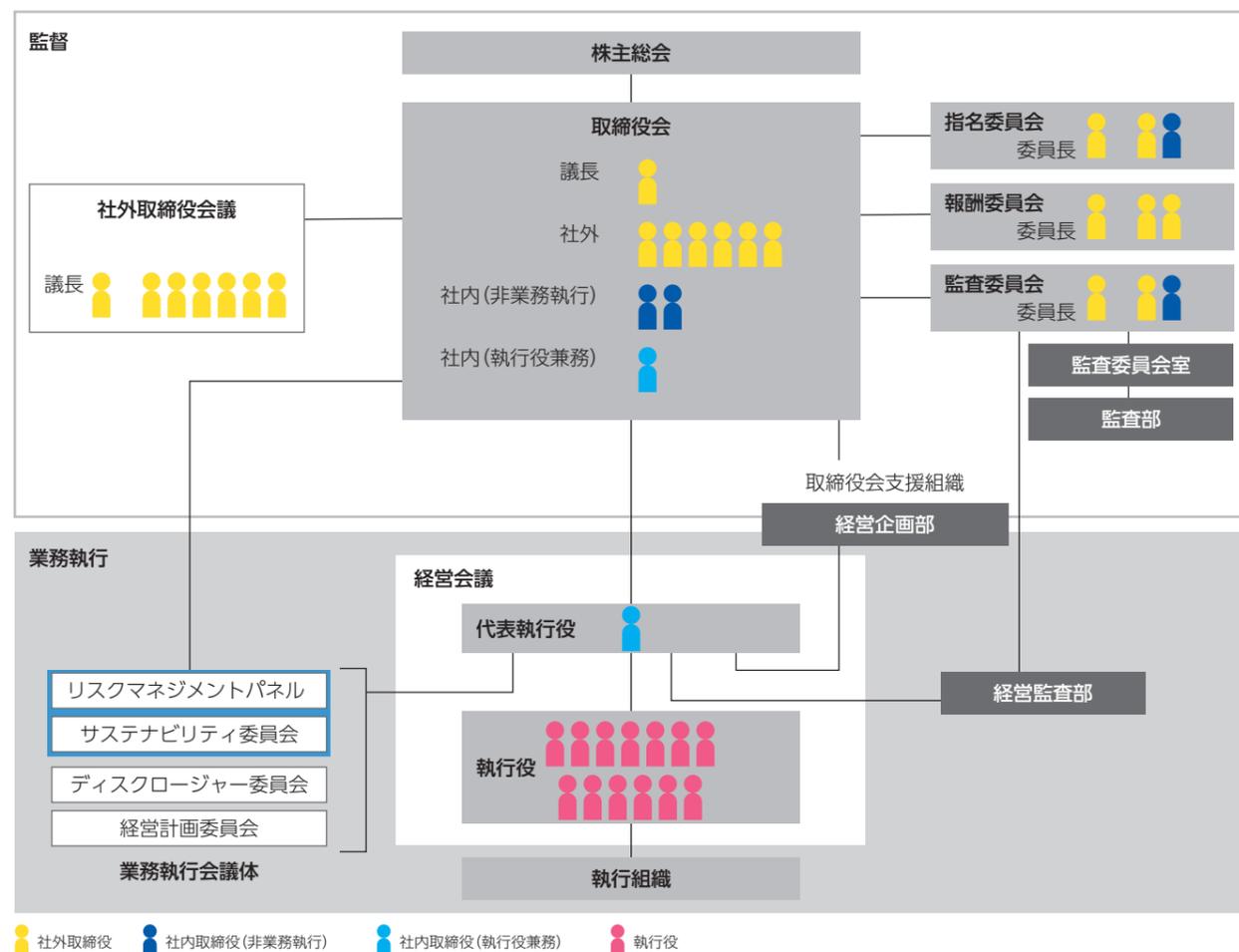
## コーポレート・ガバナンス

荏原グループは、「創業の精神」、「企業理念」、「荏原グループ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て企業価値を向上させ、その成果を株主をはじめとする全てのステークホルダーと分かち合うこと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。

そうした考えのもと、当社は、機関設計として「指名委員会等設置会社」を採用し、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）を中心とする体制を構築するとともに、経営における監督と執行の明確な分離の実現を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制(2021年3月26日現在)



### 2020年12月期の主な取り組み

2020年12月期は、取締役会としてコロナ禍による事業環境の変化、不確実性の高まりを注視しながら、長期ビジョン及び中期経営計画の初年度として、計画に掲げた施策の

確実な実現に向けた審議・モニタリングをしっかりと行いました。当社の中長期の重要な経営課題に対する認識が一層高まり、より実効性のある議論を行うことができました。

#### 2020年12月期に取締役会で議論された主な事項

- 長期ビジョン及び中期経営計画のモニタリング
- 年度経営計画、各事業部門の成果KPI・非財務目標(KPI)の設定
- 各事業における経営計画の進捗モニタリングとフォローアップ(新型コロナウイルスの当社への影響評価等の課題議論 など)
- 中長期の財務戦略
- 政策保有株式の保有方針
- 取締役会の実効性評価及びそのフォローアップ

## コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

当社は、2000年前後より「取締役会を頂点とする統治の仕組み」の必要性かつ重要性を改めて認識し、グローバル企業としての社会的責任を果たしながら持続的に成長していくため、ガバナンス体制を段階的に整備してきました。今後も、取締役会の機能を最大限に発揮するために、当社にとって理想のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に向け、適宜見直しを行ってまいります。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷

	2002年4月～2007年3月	2007年4月～2015年3月	2015年4月～2018年12月	さらなる 透明性・公正性の確保 2019年1月～
統治体制				
機関設計	監査役会設置会社	監査役会設置会社	15年6月：指名委員会等設置会社へ移行	
委員会		08年8月：任意の指名・報酬諮問委員会を設置 09年2月：指名：社内2名、社外2名 報酬：社内2名、社外2名	15年6月：法定の指名・報酬・監査委員会を設置 17年6月：指名：社外2名、社内1名 報酬：社外3名 監査：社外3名、社内2名	21年3月：指名：社外2名、社内1名 報酬：社外3名 監査：社外2名、社内1名 *委員会の委員長は全て独立社外取締役
取締役会議長	社長が兼務	13年6月：非業務執行の会長		19年3月：社外取締役
監督と執行の分離	02年5月：執行役員制を導入 02年6月：定款上の取締役員数 35名→20名 05年6月：定款上の取締役員数 20名→12名		15年6月：取締役会規則を改定し、執行組織における業務執行権限を拡大	19年3月：業務執行を兼務する取締役数 3名→1名
取締役会の人数(名)				
取締役	02年6月：20 → 05年6月：12 →	08年6月：12 → 11年6月：12 →	15年6月：14 → 17年6月：13 →	19年3月：11 → 20年3月：10
社外取締役(うち女性取締役)		08年6月：2 → 11年6月：4 →	15年6月：7 → 17年6月：7 → (2) (1)	20年3月：7 → 21年3月：7 (2) (3)
社外監査役	01年6月：2 →	07年6月：3 →		
役員指名	02年6月：取締役の任期を2年から1年に短縮	08年3月：社外取締役独立性基準制定 役員指名に関する基本方針制定 取締役・執行役員の在任上限を設定		19年10月：取締役の取締役会出席率・兼任社数に関する基準を制定
役員報酬		09年5月：役員報酬基本方針を制定 役員退職慰労金制度を廃止 株式報酬型ストックオプションを導入	18年3月：ストックオプション制度を廃止 譲渡制限付株式報酬制度、業績連動型株式報酬制度を導入	
相談役			15年6月：定款から相談役設置の規程を削除	
取締役会の実効性評価			16年6月：実効性評価を開始 17年6月：実効性評価に個別インタビューを追加	
コーポレート・ガバナンスに関する基本方針			15年11月：制定 18年11月：改定(社長不再任規程追加など)	21年1月：改訂(取締役は過半数を独立社外取締役、三委員会の委員長は原則独立社外取締役)

## 取締役会の実効性評価

当社は、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、指名委員会等設置会社への移行を機に、2016年3月期より取締役会自身が取締役会全体(指名・報酬・監査の各委員会を含む)の実効性評価を毎年実

## 2020年12月期の実効性評価について

2020年12月期の実効性評価は、社会状況の変化、当社を取り巻く課題対応という観点から新たな項目を追加するとともに、監査委員会に関する自己評価の項目を拡大・強化しました。また、毎年のベンチマーキング分析\*に加えて、2020年12月期は、取締役会の自己評価及び活動状況の開示に対する評価の高い海外の4社の開示資料を基にしたベンチマーキングを新たに取り入れ、当社におけるさらなる実効性評価の向上に向けた運営施策の参考にしました。さらに、指名委員会等設置会社移行後の5年間の総括を行い、これまでの実効性評価によって取締役会としてその後の認識が深まり、改革につながった事例の中から主要なポイントを抜粋して開示しました。

\*当社はコーポレート・ガバナンス体制に関する自己点検を目的として、毎年、国内外のガバナンス基準・ガイドライン等との比較を行っています。

### 分析・評価のプロセス

独立性を持った第三者の協力を得て、全取締役を対象に、質問票の配付及びその回答結果を踏まえた個別インタビューを実施しました。それらの結果とベンチマーキング分析の結果を全取締役に共有し、取締役会において集中討議を行いました。併せて、実効性評価の結果を踏まえて、議長を除く全取締役による議長に対する評価\*を行い、次年度の議長の継続の是非に関しての審議を行いました。

\*2019年3月から社外取締役が取締役議長を務める体制になり、取締役会における議長の重要性に鑑み、議長に対する評価を毎年行っています。

### 質問票・個別インタビューの内容

取締役会・委員会の実効性に関わる重要な事項について質問票により全体的な傾向を確認し、特に重要な点を個別インタビューで掘り下げています。

#### 質問票の主な項目

- 取締役会の役割・機能
- 取締役会の規模・構成
- 取締役会の運営状況
- 三委員会の構成と役割
- 三委員会の運営状況
- 社外取締役に対する支援体制
- 投資家・株主との関係
- 自己評価

施し、その結果の概要を開示しています。毎年の評価では、前期に課題として認識された事項の改善状況の検証を行い、その結果を踏まえて次の課題を抽出しており、連続性のあるガバナンス改革のPDCAサイクルを回しています。

#### 個別インタビューの主な項目

- 事業・経営・社内体制に対する見方(事業ポートフォリオの变革、コーポレート機能に対する見方)
- 取締役会・委員会に対する見方(取締役会・委員会における議論、議長に対する見方、取締役会・委員会の人数・構成)
- 社外取締役の構成とサクセッションプラン
- 監査委員会の状況
- 資本市場との対話

### 分析・評価結果の概要

取締役会として、調査によって得られた結果を基に議論を重ねた結果、取締役会及び委員会において重要な課題に対する十分な議論が行われ、適切に運営されていること、昨年の課題として挙げられた事項については取り組みが進んでいることが確認されたことから、当社取締役会の実効性は十分に確保できていると評価しました。

### 今後の対応

取締役会は、これまで進めてきた改革の継続とあわせて、以下の各項目について今後継続的に取締役会等で議論し、取締役会の実効性をさらに高めていくことを確認しました。

- 今後とも中長期的な重要課題を選択し、十分な議論を行う機会を設け、執行が適切な判断のもと、その実行のスピードを速めることができるように後押しを続ける。その結果について定期的な検証・評価・フォローアップを継続していく。
- 取締役会の構成、多様性の維持について中長期的な観点からその人材ポートフォリオ構成及び社外取締役のサクセッションプランについて指名委員会での議論を踏まえつつ、取締役会としてその内容を共有していく。
- 資本市場との対話、資本市場を念頭に置いたメディアとの対話をより戦略的、効果的に行えるよう基本的な考え方を議論し執行の後押しを行う。
- ベンチマーキング分析から得られた、当社においてすでに実施されているものの必ずしも明文化されていないガイドラインなどについて明文化に向けた検討を行う。

## 指名委員会



委員数	3名(社外2名、社内1名)
委員長の選任理由	企業経営全般に豊富な経験を有しており、指名委員会の委員長としてその高い見識を活かしていただくため。
2020年12月期開催回数	13回

大枝 宏之

筆頭社外取締役 指名委員会委員長

指名委員会は、株主総会に提案する取締役の選任及び解任に関する議案の決定、取締役会議長や各委員会委員の選任及び解職、執行役の選任及び解任に関する取締役会への提言、役付取締役・役付執行役(取締役会長、執行役社長)の選定及び解職に関する取締役会への提言を行うとともに、代表執行役社長の承継プランの策定を役割としています。

### 代表執行役社長の承継プラン

当社では、社長承継プランの策定・実行を指名委員会の最重要テーマの一つとしています。当社の承継プランの特徴は大きく二つあります。一つは、現社長をメンバーに含めない指名委員会が主導していること、もう一つは次の社長選定に際しては、指名委員会が執行側とタッグを組み、「人材育成」と「社長の選定」を時間をかけて計画的に進めていることです。当社の指名委員会は非業務執行取締役3名で構成され、2名の社外取締役と会長がメンバーとなっています。これにより、客観的な視点で最適な選定が行われるものと考えています。また、当社では「経営トップ(社長や会長)は長期に留任せず、一定の期間で交代すべき」という方針を定めています。社長の任期上限は6年としており、2019年3月に就任した現社長を選任した際は3年前から社長候補者の育成と評価・絞り込みを行いました。

### 育成と選定のプロセス

次の社長選任に向けて指名委員会は6年間の社長承継プランを新たに作成し、それに基づいた育成と選定プロセスの研修を2019年からスタートさせています。

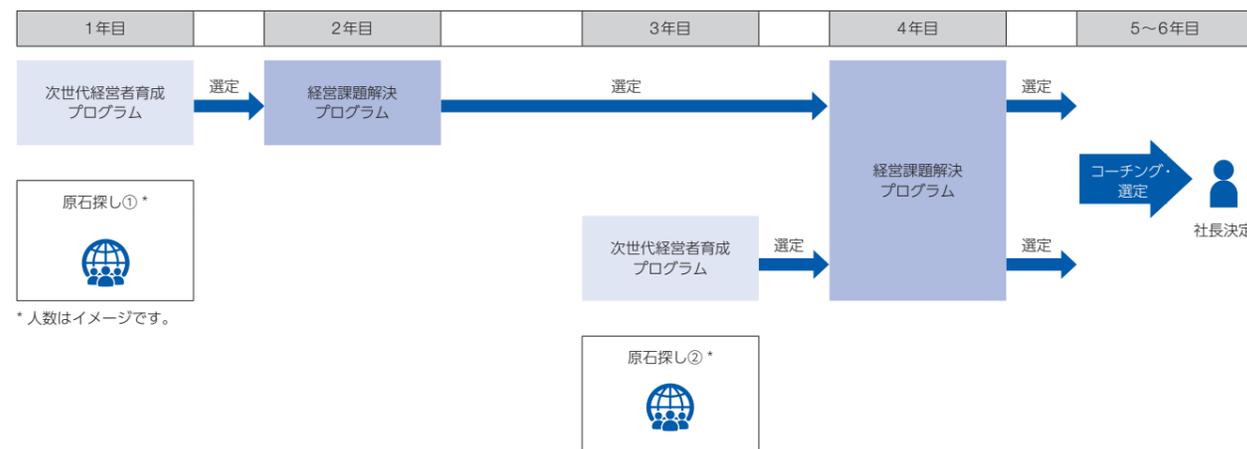
承継プランは“磨けば光る原石”探しからスタートします。その原石である人材を対象に、経営者に求められる人間力を強化する育成プログラムを実施します。プログラム(次世代経営者育成プログラム)には国内外の経営者との対話や、社外の専門家のコーチングによる自省的思考の促進などが含まれ、経営者になる覚悟を醸成するとともに、資質の向上を図ります。併せて、次のステップに進む人材を選抜します。

次のステップは、事業における具体的な課題解決への挑戦です(経営課題解決プログラム)。対象者は違う部門へ異動するなどして自身の今までの経験や所掌を超え、実際の経営課題の解決に取り組み、様々な経験を積みます。

そこで鍛えられた人材をさらに絞り込み、最終候補者を選定します。最終候補者には、エグゼクティブコーチングのプロがメンタリティや考え方も含めてコーチングを行い、行動変容を求めます。コーチングをしながら候補者の評価も行われ、指名委員会に報告されます。

社長の人材要件は、胆力といった経営者に求められる基本的な要件に加え、その時々々の経営の状況によって都度設

### 6年間の育成・選定プロセス



\*人数はイメージです。

## コーポレート・ガバナンス

定する要件があります。それらの要件との適合性に加え、コーチングの前後でどれだけ伸びたかといった柔軟性や伸びしろなども踏まえて、最終的に指名委員会が社長となる人物を選定します。

2020年は、6年間の社長承継プランの2年目として、経営課題を具体化して改革を主導する「中期経営計画ステアリングコミティ」を実施しました。まず2020年2月に当社が策定した長期ビジョン「E-Vision2030」を達成するため

に何が必要であるかを検討した上で、その重点である“マーケットイン視点での事業開発”を、市場別チームを形成して企画立案しました。指名委員会は、このプログラムの実行に積極的に関与しモニタリングを行いました。今後、プログラム参加メンバーの人事ローテーション等によるさらなる成長を促す取り組みに対しても助言を行い、経営者候補人材の育成を促進していきます。

## 報酬委員会



委員数	3名(社外3名 <span style="color: gold;">☆☆☆</span> )
委員長の選任理由	企業経営全般に豊富な経験を有するとともに経営企画等にも精通、また上場企業での社外役員経験が豊富であり、様々な業界における広範な知識を活かして当社の報酬体系の検討においてリーダーシップを発揮していただくため。
2020年12月期開催回数	7回
澤部 肇	社外取締役 報酬委員会委員長

報酬委員会は、取締役及び執行役の個人別の報酬等に関する方針や内容を決定するとともに、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などを役割としています。

### 短期業績連動報酬における業績評価指標の変更

当社は業績評価指標(全社・事業別)として営業利益額・率を採用していましたが、ROIC経営及び中期経営計画達成の促進のため、連結投下資本利益率(ROIC)、連結営業利益額及びサービス&サポート(S&S)売上高に変更しました。また、代表執行役社長を除く執行役が設定する個人別目標については、ROICツリーに関連したKey Performance Indicators(KPI)を設定する仕組みとしました。

### 非業務執行取締役の報酬体系の変更

非業務執行取締役は、業務執行と完全に独立した立場で監督機能の役割と責任を果たすことが期待されていることから、報酬体系(基本報酬及び譲渡制限付株式報酬)を統一しました。これまで非業務執行社内取締役には基本報酬及び譲渡制限付株式報酬に加えて業績連動による短期業績連動報酬及び業績連動型株式報酬を支給していましたが、2021年12月期より業績連動に係る報酬体系を廃止しました。

### 取締役及び執行役の報酬等の額

役員区分	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		短期業績連動報酬		ストックオプション		譲渡制限付株式報酬		業績連動型株式報酬		その他	
		人数(名)	金額	人数(名)	金額	人数(名)	金額	人数(名)	金額	人数(名)	金額	人数(名)	金額
取締役(社外取締役を除く)	154	3	98	2	24	3	△1	3	39	3	△5	—	—
社外取締役	109	8	102	—	—	4	0	8	7	—	—	—	—
執行役	841	16	398	14	301	8	△5	15	77	16	35	1	32
合計	1,105	27	598	16	326	15	△6	26	124	19	29	1	32

(注) 1. 上記には、2020年12月31日現在の取締役及び執行役に対して当事業年度の在任期間に応じて支給された報酬等及び、2020年3月27日開催の第155期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名及び同日開催の取締役会終結の時をもって退任した執行役2名に対して2020年1月から退任時まで支給された報酬等の額を記載しています。  
2. 取締役を兼務する代表執行役社長に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。

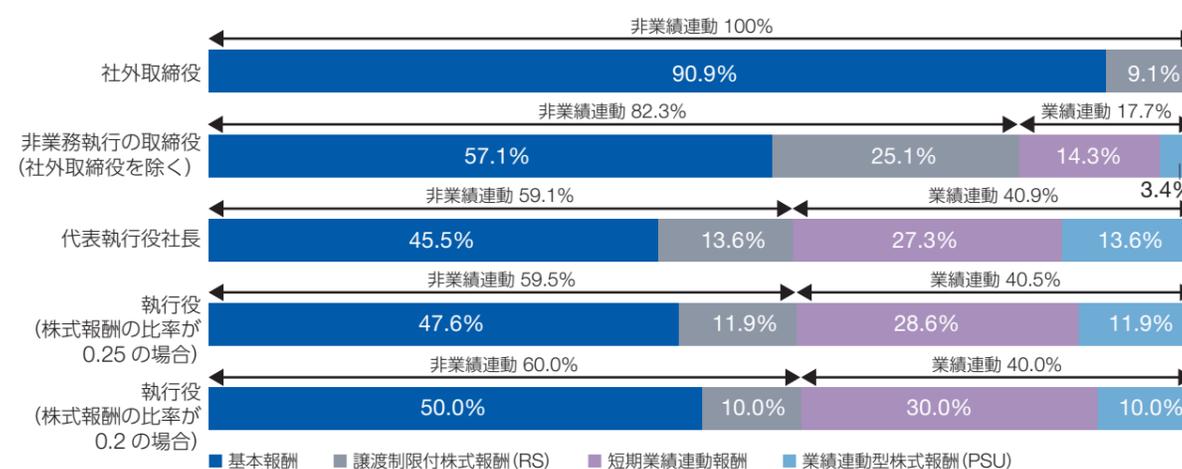
- 執行役の報酬等の額には、子会社の役員を兼務している執行役が子会社から受け取った報酬額164百万円(基本報酬76百万円、短期業績連動報酬53百万円、その他33百万円)を含めた総額を記載しています。
- 非業務執行の取締役(社外取締役を除く)の短期業績連動報酬は、全社業績の達成度合いを、執行役の短期業績連動報酬は、全社業績または事業業績に加え、個人別の目標を設定し、その達成度合いを評価して、報酬委員会での審議を経て、個別の額を決定しています。
- 短期業績連動報酬は、2020年12月31日在任の取締役(社外取締役を除く)と執行役に対して、当事業年度を対象期間とした短期業績連動報酬(2021年3月支給)の総額を記載しています。
- 2017年12月期をもってストックオプション制度を廃止し、2018年12月期からは譲渡制限付株式報酬制度及び業績連動型株式報酬制度を導入しています。
- 当事業年度はストックオプションの新たな付与を行っていませんが、過年度の付与分のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
- 譲渡制限付株式報酬は、当事業年度に付与した譲渡制限付株式報酬のほか、過年度に付与した譲渡制限付株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
- 業績連動型株式報酬は、当事業年度に業績が確定し2020年5月支給及び2023年5月支給予定の業績連動型株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
- その他は、マイケル・ローダイ氏が子会社より2023年に支給を受ける予定の業績連動型現金報酬のうち当事業年度に費用計上すべき27百万円及び当該事業年度に支給を受けた年金拠出金4百万円の総額を記載しています。

### 報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬等の種類別の額

氏名	会社区分	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	短期業績連動報酬	ストックオプション	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬	その他
代表執行役社長 浅見 正男	当社	118	54	39	△0	16	9	—
執行役 マイケル・ローダイ	当社	21	—	19	—	—	2	—
	エリオットグループホールディングス株式会社	106	39	31	—	—	3	32

- (注) 1. 短期業績連動報酬は、当事業年度を対象期間とした短期業績連動報酬(2021年3月支給)の総額を記載しています。  
2. 当事業年度はストックオプションの新たな付与を行っていませんが、過年度の付与分のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。  
3. 譲渡制限付株式報酬は、当事業年度に付与した譲渡制限付株式報酬のほか、過年度に付与した譲渡制限付株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。  
4. 業績連動型株式報酬は、当事業年度に業績が確定し2020年5月支給及び2023年5月支給予定の業績連動型株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。  
5. その他は、マイケル・ローダイ氏が2023年に支給を受ける予定の業績連動型現金報酬のうち当事業年度に費用計上すべき27百万円及び当該事業年度に支給を受けた年金拠出金4百万円の総額を記載しています。

### 取締役及び執行役の報酬の構成(業績連動報酬に係る目標達成率が100%の場合)



## 監査委員会



委員数	3名(社外2名   社内1名 )
委員長の選任理由	国際金融分野における深い造詣と財務に関する豊富な知識を有しており、企業経営全般の高い見識を当社の経営の監督に反映するとともに、監査委員会の委員長としてリーダーシップを発揮していただくため。
2020年12月期開催回数	17回

橋本 正博  
社外取締役 監査委員会委員長

監査委員会は、当社及び当社の子会社の取締役・執行役または従業員などが法的義務及び社内規程を遵守しているかについて監査するとともに、長期ビジョン [E-Vision2030] 及び中期経営計画 [E-Plan2022] といった取締役会の定めた経営の基本方針及び中長期の経営計画などに従い、執行役等が健全、公正妥当かつ効率的に業務を執行しているかを監視し検証しています。

### 監査委員会構成の変更と委員会を支える体制の強化

監査委員会が業務執行からの独立性を高めるとともに、グループ全体の監査の実効性を確保するために監査体制の見直しを行っています。具体的には、2021年3月26日開催の定時株主総会及び取締役会において、監査委員会の委員長は独立社外取締役とした上で監査委員の数を4名から3名(社外2名、社内1名)へと変更しました。また、2021年1月から監査委員会管下の実査組織の増強及び内部監査部門・子会社監査役との連携強化を行っています。

- (1) 監査委員会管下の実査組織の増強及び内部監査部門との連携強化のため、監査委員会管下に監査部を新設し、内部監査部門の部門長及び部員を監査部の兼務(9名)としています。
- (2) 監査委員会と子会社監査役とのより緊密な連携を図るため、当社主要子会社(株式会社荏原エリオット及び荏原環境プラント株式会社)の常勤監査役を監査委員会管下の兼務(2名)としています。
- (3) 企業集団の内部統制を監視・監督することの重要性から、関係会社監査役候補者については、監査委員会の同意を得た上で決定をするものとしています。

### 監査委員会の活動状況

#### 経営執行責任者との対話

代表執行役社長、事業部門責任者及びコーポレート部門責任者と定期的に会合を持って、経営課題、事業リスク等に関する執行部門の認識をヒアリングして共有するとともに情報交換を行っています。

#### 重要会議への出席

監査の有効性・効率性の向上のため、経営会議、サステナビリティ委員会、リスクマネジメントパネル等の重要会議に出席し、迅速かつ的確に情報を把握するとともに、必要に応じて執行部門への助言等を行っています。

#### 往査

国内外の事業所、営業拠点、子会社等を対象に往査を実施するとともに、内部監査部門及び会計監査人が実施する監査に必要に応じて立ち会うなど、当社及び企業集団における内部統制システムが有効に機能していることを確認しています。

#### 2020年12月期の主な検討事項

年間の監査計画において、経常監査項目に加え、重点的に監査を実施する項目を定めており、2020年12月期の主な検討事項は下記のとおりでした。

- 執行役等の職務執行・法令遵守体制の監査
- 会計監査人の評価及び選解任議案並びに監査上の主要な検討事項(KAM)
- 新型コロナウイルス影響下でのグループ内部統制の整備及び運用状況
- 新収益認識基準の早期適用その他の重要会計事項に係る会計処理の適切性
- 中期経営計画 [E-Plan2022] におけるKPIの事業別進捗状況及びその施策

### 三様監査の充実

#### 会計監査人との連携及び会計監査人の評価

監査委員会は、会計監査人との連携に関し、会計監査人が独立の立場を保持しかつ適正な監査を実施していることを確認するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について定期的に及び随時報告を受けています。また、会計監査人との会合を定期的に及び随時開催し、情報・意見交換を行い、効率的な監査を実施しています。

毎年度実施する会計監査人の再任適否の評価結果に基づき、会計監査人の適格性、独立性、総合的能力等を勘案し、EY新日本有限責任監査法人を2021年12月期の会計監査人として再任する旨の決定を行うとともに、その報酬について検討しました。

## サステナビリティ推進体制

取締役会は、当社グループが高度なESG経営を実践し、SDGsをはじめとする社会課題の解決に事業を通じて持続的に貢献し、社会・環境価値と経済価値を同時に向上させていくことで企業価値を向上させていくことができるよう、長期の事業環境を見据えた経営方針を策定します。その推進・実現のために、社会、環境並びに当社グループのサステナビリティに資する活動の対応方針、戦略、目標及びKPIを審議し、成果の確認及び見直しを行う業務執行会議体として、サステナビリティ委員会を設置しています。本委員会は、持続可能な社会・環境の実現と当社の中長期の企業価値向上を両立させるサステナビリティについて議論すること

## 業務執行体制

執行役は取締役会決議により選任され、長期ビジョン [E-Vision2030] 及び中期経営計画 [E-Plan2022] といった取締役会の定める経営の基本方針及び中長期の経営計画などに沿って、取締役会から委任された業務執行を決定する役割及び業務を執行する役割を担っています。現在の執行役は男性14名(うち外国籍執行役1名)で構成されていますが、ダイバーシティ推進の観点から、将来的には女性執行役の登用も視野に入れて検討しています。

#### 執行役の選任・解任プロセス

指名委員会の審議を経て取締役会で決定した執行役選任

### 内部監査部門等との連携

監査委員会は、内部監査部門及び内部統制、リスク管理、コンプライアンスを担当する部門、グループ会社監査役等と次のように連携を図っています。

- 内部監査部門が策定する内部監査計画に関する意見交換を含む定期的及び随時の情報交換を行い、必要に応じて執行部門への助言等を行っています。
- 内部統制、リスク管理及びコンプライアンスを担当する部門と定期的及び随時の情報交換を行い、必要に応じて執行部門への助言等を行っています。
- 子会社監査役を構成員としたグループ監査役連絡会を年2回開催し、監査委員、内部監査部門及び内部統制、リスク管理、コンプライアンスを担当する部門の長並びに経理財務部門長が出席し情報の交換を図るとともに、必要に応じて子会社監査役から事業の報告を受けています。

を目的としています。取締役会は、サステナビリティを経営に関する重要な事項として適切に監督するため、非業務執行の取締役のサステナビリティ委員会への陪席が推奨されており、非業務執行の取締役が必要に応じて助言等を行っています。また、サステナビリティ委員会の審議内容を取締役会に報告させ、取締役会がそれらの状況等を的確に捉え、適切に監督できる体制を整備しています。

2020年10月には機関投資家・証券アナリストの方を対象とした第2回ESG説明会を開催し、代表執行役社長と取締役会議長が登壇しました。議長は当社のガバナンスについて説明するとともに、質疑応答にて投資家と対話を行いました。

基準及び選任手続に基づき、指名委員会は、代表執行役社長より選抜された執行役候補者について、執行役としてふさわしい資質・能力等を備えているかを審議し、審議結果を取締役会へ提言します。取締役会は指名委員会からの審議結果を受け決定します。

なお、指名委員会は、各執行役(代表執行役社長を除く)の業績評価結果が規程に定めた基準に未達の場合、特段の事由がない限り当該執行役の再任について推奨しないことを取締役会に提言します。

参照 基本方針・体制

<https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/governance-policy.html>

## 政策保有株式

当社は、2020年6月までに全ての政策保有上場株式(退職給付信託に拠出している上場株式を含む)を売却しました。

参照 政策保有株式

<https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/crossshare-holdings.html>

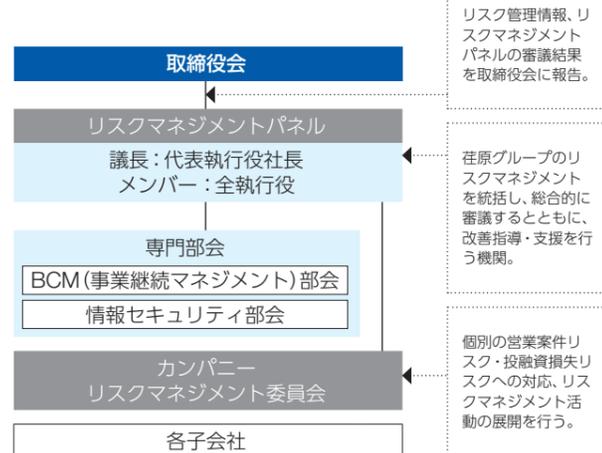
## 基本的な考え方

荏原グループの健全な存続と発展を阻むあらゆるリスクを最小化するために、従来型の「発現した個別リスクへの対応」を中心とした活動から、リスクを体系的に把握・評価し、最小化するための対応策を講じるとともに、継続的にその改善を図る活動に重点を移し、そのための体制を構築しています。

参照 リスクマネジメントの基本方針

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/governance/information/risk-management.html>

### リスクマネジメント体制図



## 主なリスクとリスクへの対策

当社グループの事業等に関するリスクについて、長期ビジョン「E-Vision2030」及び中期経営計画「E-Plan2022」の策定にあたっては、中長期的な社会情勢や市場環境の変動をシナリオプランニングによって分析しています。また、足元の当社グループを取り巻くリスク状況が変化していることに対応して、全社リスクアセスメントを定期的を実施しています。

全社リスクアセスメントでは、想定し得るリスク項目を整理した中から、当社グループにとっての発生可能性、影響

度及び対策後の残存リスクを分析、事業責任者・部門責任者へのアンケートとヒアリングによりリスク対応体制を再評価し、主管部門を明確にして運用に反映しています。

併せてリスク対応体制として、重要度に応じ全社的に対応が必要な場合には代表執行役を本部長とする対策本部を立ち上げ、全社で迅速に報告・連絡・判断ができるようになっています。

なお、長期、短期、市場別で整理した主なリスクとその対策は以下の通りです。

### 長期的トレンドとしての変動リスク

項目	リスク内容	当社の対策
地球環境・気候変動	以下のような事象により、事業環境に変化が発生 ・温暖化影響に伴う経済状況の変化 ・台風、山火事等の自然災害激甚化	・長期的・多様なシナリオ分析に基づくリスクと機会の予測と対策を実施 ・災害時の事業継続計画の準備・訓練
グローバル化の急速な進展	・海外での取引や拠点管理における知見やマネジメントの不足により、想定外の損失や風評被害が起る可能性	・グループガバナンス・内部統制の徹底 ・グローバルでの人材育成
日本国内の労働人口減少	・製造業全般の後継人材の不足・サプライチェーンリスク ・当社内において技術やノウハウが継受されずに不具合を発生させるリスク	・グローバルでの人材確保・サプライチェーン最適化 ・属人化しない組織的な形式知の推進
情報セキュリティ	・外部からのサイバー攻撃、自社や委託先での人為的過失、自然災害やインフラ障害など不測の事態により、重要な業務やサービスの停止、機密情報・個人情報の漏洩、重要データの破壊・改ざんが発生する可能性	・グループ内における情報セキュリティ管理体制の構築 ・情報セキュリティに関する各種規程の制定・運用、社員教育・訓練の実施 ・ソフトウェアや機器でのセキュリティ対策

### 短期的なボラタイルリスク

項目	リスク内容	当社の対策
政治的要因	・米中貿易摩擦の激化、中東の紛争、ブレグジット等による景況や貿易への影響により事業活動上の想定外の制約や費用が発生	・リスクに鑑みたグローバルでのサプライチェーン・バリューチェーン構築
突発的な自然災害の発生や感染症の拡大	以下の発生により、従業員等の人命被害や事業継続・収益に支障をきたすリスク ・地震、火山噴火等の発生 ・感染症の爆発的拡大	・グローバルネットワークを活用した事業継続計画の事前想定・準備 ・効率的かつ柔軟な働き方の促進 ・(感染症について)産業医と連携した感染予防・拡大防止策の実施
為替変動	・為替レートの変動による予測値と実績値の乖離によるコスト増等の発生	・為替予約や外貨借入等、適切な為替リスクヘッジの実施

### 対面市場・当社事業別リスク

項目	リスク内容	当社の対策
石油・ガス市場： 風水力事業 (ポンプ事業・コンプレッサ・タービン事業)	市況の変化による需要量、市場の寡占化による価格水準等が大きく変動することで、急激な収益への影響が発生 ・景気後退時に受注量や販売価格が下落し、生産能力の余剰が発生する等、損益を圧迫 ・景気好転時にはサプライチェーン起因を含む生産能力不足等が生じ、シェアを低下させるリスク	・先行指標の確認等による、高い予測精度でのリソース管理 ・リードタイム短縮や設計・製造の自動化等、効率化による損益分岐点の低下
半導体市場： 精密・電子事業	・景気後退時に受注量や販売価格が下落し、生産能力の余剰が発生する等、損益を圧迫 ・景気好転時にはサプライチェーン起因を含む生産能力不足等が生じ、シェアを低下させるリスク	・製品開発による差別化、S&S事業への注力や業務効率化によるコストダウン等による競争優位性の確保
国内建築設備市場： 風水力事業 (ポンプ事業・冷熱事業)	・オリンピック終了後の需要減による市場縮小に伴う収益悪化	・グローバル市場へのリソースのシフト ・継続的なコンプライアンス教育と内部監査の実施
国内公共事業： 環境プラント事業	・国内の人口減少による、公共施設の統廃合による受注減少 ・労働市場の縮小による、施設オペレーションの人材不足の懸念 ・官製談合への巻き込まれなどによるコンプライアンス問題の発生	・グローバル市場へのリソースのシフト ・継続的なコンプライアンス教育と内部監査の実施

## サイバーセキュリティ強化

当社海外グループ会社において、2021年2月にランサムウェア\*の攻撃を受けましたが、速やかに専門家を入れた調査を行い、被害拡大防止策及び復旧施策を実施し、お客様や社外の皆様には被害が及ぶことなく業務を復旧させることができました。当初は確認できなかったものの一部に認められた情報の漏洩は個別に対応を行い、お客様や社外の皆様への影響は限定的であると判断しています。当社グループでは、こうした事態の再発を防ぐためにグローバルでの

セキュリティレベルを緊急に見直し、セキュリティツールの拡大導入、グローバルでのセキュリティ対応チームの強化などの諸施策を実行しています。今後もサイバー攻撃の増加・手口の高度化がさらに進むと思われる中、継続的にサイバーセキュリティを強化し、お客様への価値提供を止めない体制の確立に努めます。

\* ランサムウェア：感染したPCを操作不能にしたり、ファイルを暗号化したりすることによって使用不能にした後、元に戻すことと引き換えに「身代金」を要求する不正プログラム。

## 新型コロナウイルスへの対策

当社グループにおける感染拡大防止と事業継続のため、社長を本部長とする新型コロナウイルス感染対策本部を設置し、グループの感染状況を週次で確認しながら、感染予防策を継続的に講じています。また、可能な限りのリモートワークの導入などウィズコロナ期間における新しい働き方

を実践しています。各拠点では各国政府・地域の方針に準じて感染拡大防止に努めるとともに、職域でのワクチン接種に参加するなど、社会や産業に製品・サービスを提供する企業として、お客様の事業や生活への影響を最小限に抑えるべく事業活動を継続しています。

## 基本的な考え方

ステークホルダーから信頼される良き企業市民であるために、荏原グループの全従業員が「荏原らしさ」及び行動基準を共通のアイデンティティと価値観として共有し、法令遵守のみならず、社内規程、社会規範、常識・良識を含めて誠実に実践することを基本方針としています。コンプライアンス意識の浸透をベースとしたリスク管理指針に基づいて、リスクを予見し未然に防止する体制の構築と、働きやすく風通しの良い職場環境の整備に努めています。

**参照** 荏原グループ行動基準

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/ebara-identity.html>

**参照** コンプライアンス体制

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/governance/information/compliance.html>

## 重点戦略項目と進捗状況

腐敗防止プログラムに沿って、国内グループにおいては公正かつ自由な競争の促進の再徹底に取り組み、海外グループにおいては腐敗防止徹底をテーマに、海外での社外

通報窓口の増設や、腐敗防止eラーニングの海外子会社全体への拡大に取り組みました。

重点戦略項目	重点施策	進捗
荏原グループのコンプライアンス徹底を図るための体制及び施策の整備	腐敗防止プログラムのグループ展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社の関連規程整備状況のモニタリング及び対応を指示</li> <li>海外子会社全体を対象に、全38社に網羅的な腐敗防止eラーニングを導入</li> <li>腐敗防止の観点から第三者管理に対応した、グループ会社向け新ガイドラインを展開中</li> </ul>
	海外荏原グループ・ホットラインの開設	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外相談窓口未設置の海外グループ会社に運用を拡大(2020年12月期：19社(新規2社))</li> <li>中国：10社(うち新規1社)</li> <li>ベトナム：1社</li> <li>インドネシア：2社</li> <li>タイ：2社</li> <li>フィリピン：1社</li> <li>ブラジル：1社</li> <li>コロンビア：1社</li> <li>シンガポール：1社(新規)</li> <li>2020年12月期相談実績：1件</li> </ul>
	グループ全体へのコンプライアンス意識の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>荏原グループ・コンプライアンス連絡会(国内グループ会社、中国グループ会社)の開催数を年1回から2回に増やし、グループ間での情報発信・共有を強化</li> <li>荏原らしさに関する研修を全従業員に実施(国内グループ会社受講率：99.4%、海外グループ会社受講率：90.3%)</li> </ul>
荏原グループの自浄作用の向上及びリスク低減を図るための継続的取り組み	相談案件への早期対応による不祥事の未然防止、早期発見・対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年12月期相談実績：44件</li> <li>相談案件が増加傾向等、リスクが高いと判断した部門やカンパニーなどに対して、研修・教育を実施</li> </ul>
	職場の身近な相談窓口としてのコンプライアンス・リエゾン委員制度の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>リエゾン委員94名(荏原50名、グループ会社44名)の教育</li> <li>リエゾン委員とのコミュニケーションを強化                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 一体化した相談案件への取り組み(2020年12月期実績：2件)</li> <li>2. リエゾン委員主体の相談案件解決の推進</li> </ol> </li> </ul>
荏原グループとして人権と多様性を尊重し働きやすい職場をつくるための取り組み	専任部門員、リエゾン委員の活動を活用した、職場への人権と多様性尊重の意識の浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権方針の策定と人権課題の対応のための体制を整備</li> <li>人権啓発コンテンツをイントラネットに掲載(人権教育、人権週間、人権啓発標語の募集等)</li> <li>グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、東京人権啓発企業連絡会など、社外団体への参画を継続</li> </ul>

## 重点戦略の取り組み

### 人権の尊重

#### ハラスメント対策に向けた取り組み

人権啓発やハラスメントをはじめとする人権問題への対応はコンプライアンス推進活動の一部と位置付け、コンプライアンス推進部門が専任部門として対応しています。働きやすい職場づくりや、問題点を社内で自主的に改善する力を高めるために相談窓口を整備し、利用方法などの周知徹底に努めています。

**参照** 人権尊重の基本方針・人権に関する体制

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/social/information/respect.html>

国内グループにおいては、各グループ会社内にコンプライアンス相談窓口を整備し、相談案件の発生場所(本社、グループ会社)ごとに対応しています。

また、海外グループにおいては、グループ全体の透明性向上、各社内部通報制度の補強に寄与し、健全な自立運営をサポートする「海外荏原グループ・ホットライン」の強化を引き続き進めています。

#### コンプライアンス相談窓口方針

- ① 不祥事の未然防止
- ② 不祥事の早期発見
- ③ 働きやすい職場づくり
- ④ 問題点を社内で自主的に改善する力を高める
- ⑤ 秘密保持と相談者保護の徹底

相談は、役員、従業員とその家族、当社グループ内で就労している派遣社員、取引先等から広く受け付けています。相談受付後、社内コンプライアンス部門が調査を行い、調査結果に基づき適切に処理しています。毎年、運用状況を取締役が陪席するサステナビリティ委員会で報告し、適切な監督を受けています。海外荏原グループ・ホットライン経由の相談は、2020年12月期は全体の相談件数44件のうち1件、2019年12月期は49件のうち2件でした。

なお、2020年12月期内の調査完了件数は43件(内訳：職場環境・トラブル等に関する相談が10件、不適切行為に関する相談が11件、不正・違反に関する相談が1件、ハラスメントの疑義がある相談は6件、その他15件)です。2020年12月期より、不適切な行為が確認できなかったものは、「職場環境・トラブル」ではなく、「その他」のカテゴリーとしたため、「その他」が増加しました。

#### 国内コンプライアンス相談窓口 2020年12月期運用実績

	2020年12月期	相談件数
新規相談件数	44	
前期継続件数	13	

2021年12月期継続調査件数	14
2020年12月期調査完了件数	43

今後も様々なリスク情報を可及的速やかに把握し、被害の発生・拡大防止(特に自浄作用による違法行為の是正)を図るための施策を行ってまいります。

### 腐敗防止

#### 海外腐敗防止研修の定期実施

腐敗防止プログラムのグループへの展開・運用を定着させるため、腐敗リスクの高い地域に所在する海外子会社を対象に開始した腐敗防止eラーニングを、2019年12月期より海外子会社全体に拡大し、年次で継続しています。海外公務員との接触機会がある等、腐敗リスクを認識すべき対象者(マネジメントや営業部門)に、網羅的に研修を実施しています。なお、研修の実施時期を変更したため、2019年12月期の研修は2020年12月期に完了しており、2021年6月現在では2021年12月期の研修を実施中です。

#### 腐敗防止研修の受講実績

	2019/12～2020/12	2021/12
対象社数	36	38
対象者数	1,946	1,940
受講率	100.0%*	2021年7月完了予定

\* 2019年10月開始。2019年12月期時点の受講率は86%。2020年9月に完了。

**参照** 腐敗防止基本方針・腐敗防止プログラム

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/governance/information/anti-corruption.html>

#### 海外荏原グループ・ホットラインの拡充

2020年12月期は、適用会社を19社まで増やしました。今後、適用エリア拡大と窓口運用の充実を図る予定です。

#### 海外荏原グループ・ホットラインの設置数(累計)

	2017/3	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
適用会社数合計	7	10	15	17	19

## 執行役

(2021年3月26日現在)

### 浅見 正男

代表執行役社長



1986年 4月 当社入社  
 2010年 4月 当社執行役員  
 2011年 4月 当社精密・電子事業カンパニー営業統括部長  
 2014年 4月 当社常務執行役員  
 2015年 6月 当社執行役常務  
 2016年 4月 当社精密・電子事業カンパニープレジデント  
 2019年 3月 当社取締役(現在)  
 当社代表執行役社長(現在)

### 野路 伸治

執行役  
 風水力機械カンパニー  
 プレジデント 兼 冷熱事業担当



1984年 4月 当社入社  
 2006年 4月 当社精密・電子事業カンパニー精密機器事業部長  
 2008年 4月 当社執行役員  
 2011年 4月 当社常務執行役員  
 2013年 4月 当社風水力機械カンパニー  
 技術生産統括標準ポンプ事業統括部長  
 2013年 6月 当社取締役  
 2014年 4月 当社風水力機械カンパニー標準ポンプ事業統括  
 2015年 6月 当社執行役常務  
 当社風水力機械カンパニー冷熱事業担当(現在)  
 2017年 4月 当社風水力機械カンパニー標準ポンプ事業部長  
 2018年 3月 当社取締役  
 当社執行役専務  
 当社風水力機械カンパニープレジデント(現在)  
 2020年 3月 当社執行役(現在)

### 沖山 喜明

執行役  
 風水力機械カンパニー  
 標準ポンプ事業部長 兼  
 荏原機械(中国)有限公司 董事長



1983年 4月 当社入社  
 2011年 4月 当社執行役員  
 2017年 4月 当社風水力機械カンパニー企画管理技術統括部長  
 2018年 3月 当社執行役  
 当社風水力機械カンパニー標準ポンプ事業部長(現在)  
 荏原機械(中国)有限公司董事長(現在)  
 2019年 3月 当社執行役常務  
 2020年 3月 当社執行役(現在)

### 山田 秀喜

執行役  
 風水力機械カンパニー カスタム  
 ポンプ事業部長 兼  
 嘉利特荏原ポンプ業有限公司  
 董事長 兼  
 荏原機械淄博有限公司 董事長



1985年 4月 当社入社  
 2008年 4月 当社風水力機械カンパニーカスタムポンプ事業統括  
 グローバルソーシング室長  
 2011年 4月 当社風水力機械カンパニーカスタムポンプ事業統括  
 カスタムポンプ調達統括部長  
 2013年 4月 当社執行役員  
 2015年 4月 当社風水力機械カンパニー企画管理技術統括  
 中国・東アジア地域統括部副統括部長  
 嘉利特荏原ポンプ業有限公司董事長(現在)  
 2016年 4月 当社風水力機械カンパニー企画管理技術統括  
 中国・東アジア地域統括部長  
 2019年 1月 当社風水力機械カンパニー産業ポンプ事業部長  
 2019年 10月 当社執行役常務  
 当社風水力機械カンパニー  
 カスタムポンプ事業部長(現在)  
 荏原機械淄博有限公司董事長(現在)  
 2020年 1月 荏原機械淄博有限公司董事長(現在)  
 2020年 3月 当社執行役(現在)

### 喜田 明裕

執行役  
 風水力機械カンパニー システム  
 事業部長



1984年 4月 当社入社  
 2011年 4月 当社執行役員  
 当社風水力機械カンパニー国内事業統括副統括  
 当社執行役(現在)  
 2016年 6月 当社風水力機械カンパニー国内事業統括  
 当社執行役(現在)  
 2017年 4月 当社風水力機械カンパニーシステム事業部長(現在)

### マイケル・ローダイ

執行役  
 風水力機械カンパニー  
 コンプレッサ・タービン事業担当  
 兼 エリオットグループ  
 ホールディングス株式会社  
 取締役CEO 兼  
 Elliott Company CEO



2016年 4月 エリオットグループホールディングス株式会社 COO  
 Elliott Company COO  
 2019年 1月 エリオットグループホールディングス株式会社  
 取締役CEO(現在)  
 Elliott Company CEO(現在)  
 2020年 3月 当社執行役(現在)  
 当社風水力機械カンパニー  
 コンプレッサ・タービン事業担当(現在)

### 大井 敦夫

執行役  
 環境事業カンパニー  
 プレジデント 兼  
 荏原環境プラント株式会社  
 代表取締役会長



1981年 4月 当社入社  
 2008年 4月 当社執行役員  
 2008年 10月 当社経営企画統括部長  
 2010年 4月 当社常務執行役員  
 2011年 4月 当社風水力機械カンパニー海外マーケティング統括  
 2012年 4月 当社風水力機械カンパニーバイスプレジデント 兼 海外事業統括  
 2012年 6月 当社取締役  
 2013年 4月 当社風水力機械カンパニープレジデント  
 2014年 4月 当社専務執行役員  
 2015年 6月 当社執行役専務  
 2018年 3月 当社環境事業カンパニープレジデント(現在)  
 荏原環境プラント株式会社代表取締役社長  
 荏原環境プラント株式会社代表取締役会長(現在)  
 2019年 1月 荏原環境プラント株式会社代表取締役会長(現在)  
 2020年 3月 当社執行役(現在)

### 戸川 哲二

執行役  
 精密・電子事業カンパニー  
 プレジデント



1986年 4月 当社入社  
 2013年 4月 当社精密・電子事業カンパニー新事業推進統括部長  
 2014年 4月 当社執行役員  
 2019年 3月 当社執行役専務  
 当社精密・電子事業カンパニープレジデント(現在)  
 2020年 3月 当社執行役(現在)

### 勝岡 誠司

執行役  
 精密・電子事業カンパニー  
 装置事業部長



1994年 4月 当社入社  
 2009年 4月 当社執行役員  
 2011年 4月 当社精密・電子事業カンパニーCMP 事業部長  
 2016年 6月 当社執行役(現在)  
 2020年 1月 当社精密・電子事業カンパニー装置事業部長(現在)

### 永田 修

執行役  
 グループ経営戦略・人事統括部長



1990年 4月 当社入社  
 2008年 10月 Ebara Pumps Europe S.p.A. Managing Director  
 2017年 4月 当社風水力機械カンパニー標準ポンプ事業部  
 グローバル営業推進部長  
 2018年 3月 当社執行役(現在)  
 当社グループ経営戦略統括部長  
 2019年 3月 当社人事統括部長  
 2020年 1月 当社グループ経営戦略・人事統括部長(現在)

### 中山 亨

執行役  
 法務・総務・内部統制・  
 リスク管理統括部長



2014年 9月 当社入社  
 2018年 1月 当社内部統制・リスク管理統括部長  
 2018年 3月 当社執行役(現在)  
 当社法務・総務・内部統制・リスク管理統括部長(現在)

### 細田 修吾

執行役  
 経理財務統括部長



1993年 10月 当社入社  
 2015年 4月 当社ガバナンス推進統括部長  
 2016年 4月 エリオットグループホールディングス株式会社 DVP  
 Elliott Company DVP  
 2018年 1月 エリオットグループホールディングス株式会社 VP  
 Elliott Company VP  
 2019年 1月 エリオットグループホールディングス株式会社 取締役  
 2021年 3月 当社執行役(現在)  
 当社経理財務統括部長(現在)

### 小和瀬 浩之

執行役  
 情報通信統括部長



2014年 4月 株式会社LIXIL CIO 執行役員IT推進本部長  
 2015年 12月 株式会社LIXIL 上席執行役員CIO 兼 情報システム本部長  
 2018年 7月 株式会社資生堂 グローバルICT 副本部長  
 兼 ICT戦略・プラットフォーム部長  
 2018年 12月 当社入社  
 2019年 4月 当社情報通信統括部長(現在)  
 2020年 3月 当社執行役(現在)

### 曾布川 拓司

執行役  
 技術・研究開発・知的財産担当 兼  
 精密・電子事業カンパニー  
 技術統括部長



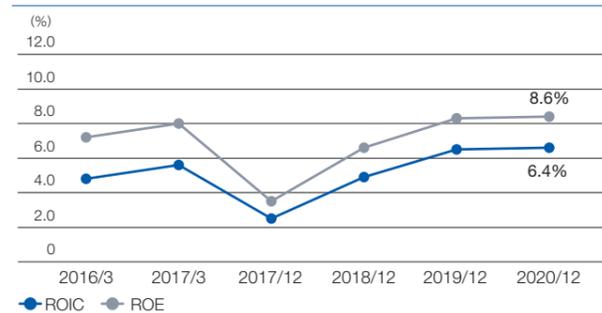
1987年 4月 当社入社  
 2015年 4月 当社執行役員  
 当社精密・電子事業カンパニー技術統括部長(現在)  
 2017年 4月 当社技術・研究開発統括部長  
 2019年 3月 当社執行役(現在)  
 当社技術・研究開発・知的財産担当(現在)

## 財務・非財務ハイライト

株式会社荏原製作所及び連結子会社(2015年3月期～2019年12月期)決算期の変更に伴い、2017年12月期は9か月間の変則決算となっています。P.77-90の財務数値は日本基準ベースで記載しています。

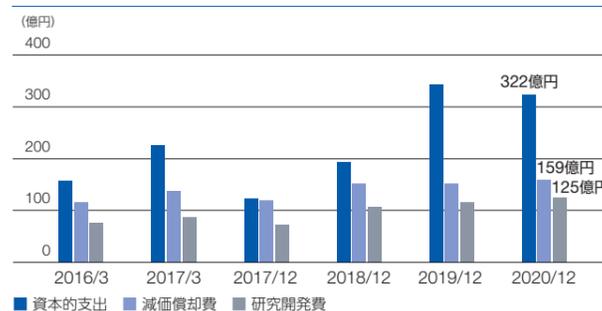
### 財務指標

#### ROIC\*1 / ROE\*2



最重要経営指標であるROIC(日本基準)の2020年12月期は6.6%で、前年実績及び計画を上回りました。ROE(日本基準)も同様に、前年実績を上回りました。IFRS移行に伴い、中期経営計画[E-Plan2022]の最終年度目標は、ROICが8.0%から7.6%、ROEは11.0%以上が11.2%以上にそれぞれ変更されています。

#### 資本的支出 / 減価償却費 / 研究開発費



2020年12月期は、全社へのERP導入のほか、コンプレッサ・タービン事業でLNG向けクライオポンプのテストスタンドの建設、精密・電子事業ではドライ真空ポンプの自動化工場の本格稼働に向けた設備投資など、積極的な成長投資を実施しました。

#### 自己資本\*5 / 自己資本比率



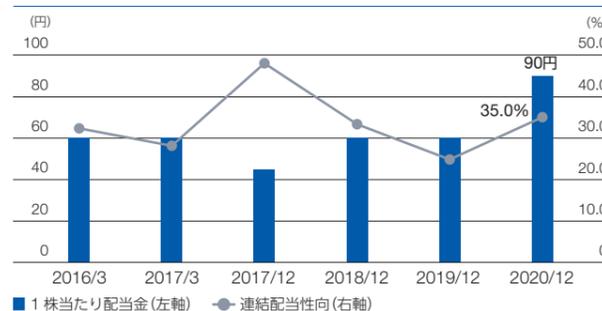
2020年12月期末の自己資本比率は前期と同様に47.7%となり、安定的に推移しています。

#### 営業利益 / 営業利益率



2020年12月期の売上高営業利益率は7.2%と、計画及び前年実績を上回りました。風水力事業の売上高営業利益率が5.3%から6.3%に改善したことによるもので、同事業のコンプレッサ・タービン事業が5.1%から7.8%、冷熱事業が4.9%から5.8%に向上したことが寄与しました。

#### 1株当たり配当金\*3 / 連結配当性向\*4



株主還元については、連結配当性向35%以上を目標に、かつ連結自己資本配当率(DOE)2.0%以上を確保する方針としています。

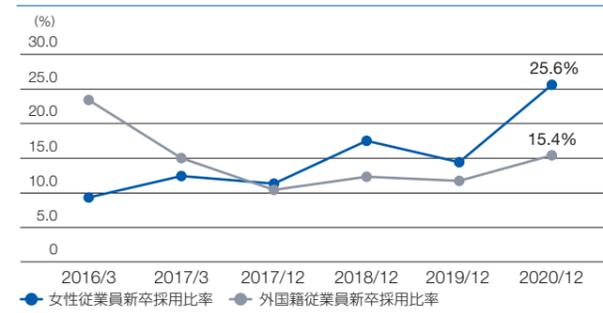
#### 有利子負債 / D/Eレシオ



2020年12月期末のD/Eレシオは0.26倍となり、E-Plan2022期間の計画である0.3～0.5倍(日本基準)を下回る水準で推移しています。

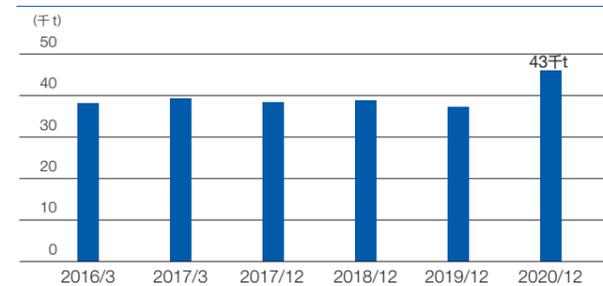
### 非財務指標

#### 女性従業員新卒採用比率 / 外国籍従業員新卒採用比率\*6



荏原グループは、ダイバーシティがイノベーションの鍵になると考えています。多様な背景を持つ人材を採用することは事業活動のパフォーマンス向上につながります。2020年12月期は、新卒採用者117名のうち女性30名(25.6%)、外国籍18名(15.4%)を採用しました。それぞれKPIの達成基準を上回っています。

#### CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)\*8



2020年12月期までの環境目標では、CO<sub>2</sub>排出量の継続的削減に向けて設備更新、購入電力の低CO<sub>2</sub>化を進めましたが、事業活動の増加によって排出総量は増加しました。2030年までの「環境目標2030」では、CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)の2018年比26%削減を目指します。

#### E-Vison2030 社会・環境価値目標の進捗

##### 低GWP化製品の販売による温室効果ガス使用削減(冷熱事業)

2020/12実績: CO<sub>2</sub>相当削減量 **20,600**トン/年

冷熱事業では、E-Plan2022の非財務KPIの一つに「低GWP化製品の販売による温室効果ガス使用の削減」を掲げ、2022年12月期の目標をCO<sub>2</sub>相当削減量33,000トン/年としています。2020年12月期は新冷媒ターボ冷凍機のシリーズ拡充、冷媒レトロフィット技術の開発、市場投入などを行いました。

\*1. ROIC: 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ (有利子負債(期首期末平均) + 自己資本(期首期末平均))

\*2. ROE: 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(期首期末平均)

\*3. 2016年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しました。1株当たり配当金は、2015年3月期初に株式併合が行われたと仮定して調整した金額です。

\*4. 2017年3月期の年間配当金36円(うち中間配当金6円)は、株式併合後に換算すると、中間配当金30円、期末配当金30円を合わせた1株当たり60円に相当します。そのため連結配当性向は配当金を60円として計算しています。

\*5. 自己資本: 純資産 - (新株予約権 + 非支配株主持分)

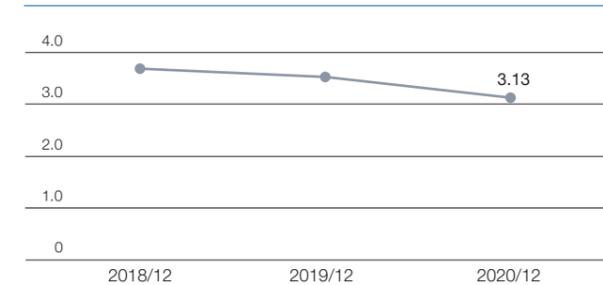
\*6. 荏原製作所単体

\*7. 荏原グループ国内連結

\*8. 当社及び国内グループ会社(連結)における、スコープ1とスコープ2の合算値です。目標基準年を2001年3月期とし、排出係数は2000年時点の地球温暖化対策推進法施行令における0.357kg/kWhを適用しています。

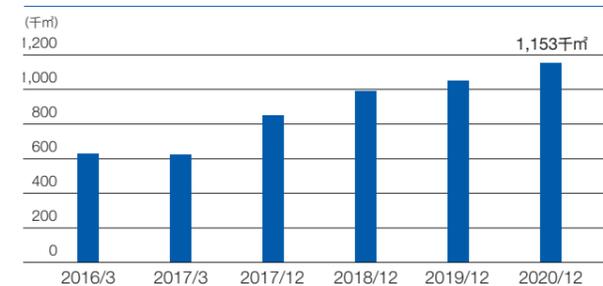
\*9. 2016年3月期より2017年3月期まで荏原及び国内グループ会社の集計値。2017年12月期より海外グループ会社を含む集計値となっています。

#### 全災害度数率(TRIR)\*7



全災害度数率(国内連結)を2023年までに0.80以下とすることを目標にしています。2020年12月期は、各事業所への労働安全コンサルタントによるリスクサーベイ・安全文化診断・労災事故分析を実施しました。今後も労災再発防止対策フォロー体制、リスク管理、安全作業指導の人材育成などの施策を実施していきます。

#### 水使用量\*9



漏水対策、純水製造における原水の再利用などの取り組みの結果、2020年12月期までの目標「水使用量を2000年度比30%削減」を達成しました。環境目標2030の成果目標としては、グループ内の事業活動における水の使用量を最大限合理的なものとし、水使用原単位で前期値を超えないようにすることを掲げています。

##### ごみ発電による再生可能エネルギーの取扱量(環境プラント事業)

2020/12実績: **140,163** MWh

環境プラント事業では、E-Plan2022の非財務KPIの一つとして「ごみ発電による再生可能エネルギーの発電」を設定し、2022年12月期の目標を130,000 MWhとしています。2020年12月期は、電力の地産地消に対する当社の取り組みなどが自治体より評価された結果、目標値を上回る契約電力量を達成しました。

## 11か年データ

株式会社荏原製作所及び連結子会社(2011年3月期～2020年12月期)決算期の変更に伴い、2017年12月期は9か月間の変則決算です。

荏原グループは2021年12月期決算より、財務情報の国際的な比較可能性の向上を目的として、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)に移行しました。

	単位：百万円					単位：千米ドル**						
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12**	2018/12	2019/12	2020/12	2020/12
<b>経営成績：</b>												
受注高	¥430,992	¥394,921	¥428,540	¥512,276	¥487,553	¥491,280	¥ 477,956	¥ 413,569	¥ 575,576	¥ 552,225	¥ 511,921	\$ 4,946,097
売上高	401,675	412,076	426,302	448,657	482,699	486,235	476,104	381,993	509,175	522,424	523,727	5,060,164
営業利益	31,541	23,266	25,084	32,194	34,567	38,011	29,995	18,115	32,482	35,298	37,879	365,981
経常利益	28,750	21,086	25,663	31,311	36,258	36,471	28,464	16,529	31,281	35,571	36,859	356,126
親会社株主に帰属する当期純利益	28,191	2,889	15,303	18,973	23,580	17,254	20,587	9,531	18,262	23,349	24,473	236,454
減価償却費	13,523	12,764	12,355	12,117	13,038	11,610	13,739	11,923	15,266	15,132	15,963	154,232
資本的支出	8,189	12,316	12,302	18,152	15,846	15,729	22,675	12,386	19,364	34,364	32,295	312,029
研究開発費	4,066	3,827	5,025	6,465	6,754	7,632	8,758	7,218	10,698	11,530	12,514	120,908
<b>財政状態：*</b>												
総資産*4	¥507,898	¥488,964	¥504,576	¥530,211	¥570,392	¥579,860	¥ 588,457	¥ 612,919	¥ 591,582	¥ 595,239	¥ 621,578	\$ 6,005,585
純資産	154,939	154,653	191,788	215,048	247,553	250,444	277,509	284,788	286,778	291,827	304,470	2,941,739
自己資本*5	151,950	151,060	186,885	208,037	239,058	241,016	271,356	277,955	279,640	283,651	296,232	2,862,145
有利子負債	160,412	143,617	138,914	119,672	121,500	120,126	96,531	114,592	79,137	80,986	76,143	735,681
利益剰余金	40,759	41,750	53,886	70,629	91,815	102,446	117,883	121,321	135,715	141,675	156,486	1,511,942
<b>キャッシュ・フロー：</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 26,604	¥ 12,588	¥ 34,014	¥ 26,615	¥ 11,296	¥ 21,528	¥ 33,816	¥ 44,157	¥ 34,610	¥ 26,720	¥ 64,234	\$ 620,618
投資活動によるキャッシュ・フロー	10,996	(8,837)	(33,130)	3,540	(15,894)	(14,344)	(18,563)	(7,906)	(15,927)	(24,077)	(29,071)	(280,879)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,096)	(19,997)	3,265	(25,336)	(7,044)	(9,655)	(15,102)	11,296	(46,412)	(20,188)	(9,628)	(93,024)
フリー・キャッシュ・フロー	37,601	3,750	883	30,155	(4,597)	7,184	15,252	36,250	18,682	2,643	35,163	339,739
現金及び現金同等物残高(期末)	104,002	87,294	93,792	102,341	95,604	91,185	90,683	139,102	110,556	93,351	120,544	1,164,676
<b>株式情報：*6</b>												
発行済株式総数(千株)	459,245	422,899	465,118	465,187	465,644	466,044	101,736	101,783	101,957	95,129	95,391	
配当金(円及び米ドル)	¥ 5.00	¥ 5.00	¥ 5.00	¥ 7.50	¥ 12.00	¥ 12.00	¥ 36.00	¥ 45.00	¥ 60.00	¥ 60.00	¥ 90.00	\$ 0.870
総還元性向(%)*7	7.5	73.0	13.9	18.4	23.6	32.3	28.1	48.0	60.5	88.8	35.0	
EPS(1株当たり当期純利益)(円及び米ドル)*8	¥ 66.78	¥ 6.85	¥ 35.93	¥ 40.86	¥ 50.77	¥ 37.12	¥ 213.71	¥ 93.84	¥ 179.94	¥ 241.79	¥ 256.85	\$ 2.482
BPS(1株当たり純資産)(円及び米ドル)*8	360.01	357.79	402.41	448.05	514.38	518.16	2,672.19	2,735.94	2,795.72	2,981.91	3,106.10	30.011
<b>経営指標：</b>												
ROIC(%)*9	9.1	1.0	4.9	5.8	6.9	4.8	5.6	2.5	4.9	6.5	6.6	
ROE(%)*10	20.0	1.9	9.1	9.6	10.5	7.2	8.0	3.5	6.6	8.3	8.4	
D/Eレシオ(倍)	1.06	0.95	0.74	0.58	0.51	0.50	0.36	0.41	0.28	0.29	0.26	
売上高営業利益率(%)	7.9	5.6	5.9	7.2	7.2	7.8	6.3	4.7	6.4	6.8	7.2	
自己資本比率(%)	29.9	30.9	37.0	39.2	41.9	41.6	46.1	45.3	47.3	47.7	47.7	
海外売上高比率(%)	44.1	44.0	50.6	52.8	53.6	52.2	52.7	60.1	55.0	55.3	55.0	
<b>主要な非財務指標：</b>												
従業員数(人)	14,007	14,695	15,170	15,168	16,030	16,270	16,317	16,219	16,556	17,080	17,480	
うち海外従業員数	6,081	6,816	7,264	7,336	8,165	8,438	8,319	8,343	8,678	9,148	9,404	
うち海外従業員比率(%)	43	46	48	48	51	52	51	51	52	54	54	
CO <sub>2</sub> 排出量(千t)*11、*12	42	41	39	37	39	38	52	70	116	111	111	
マテリアルリサイクル率(%)*11	96.7	98.6	98.6	92.6	98.7	97.2	98.8	98.0	96.3	97.9	97.5	
最終埋立処分率(%)	2.6	1.2	1.2	7.0	1.1	2.3	0.9	1.6	2.8	1.7	1.9	
水使用量(千m <sup>3</sup> )*11	576	574	608	628	555	631	623	852	992	1,053	1,153	

\*1. 米ドルの数値は、2020年12月30日の為替レート1米ドル103.50円で換算したものを便宜上記載しています。

\*2. 2017年6月23日開催の第152期定時株主総会決議により、決算期を3月31日から12月31日に変更しました。従って、2017年12月期は2017年4月1日から2017年12月31日の9か月間となっています。2017年12月期においては、当社及び3月決算であった連結子会社は4月1日から12月31日までの9か月間、12月決算である連結子会社は1月1日から12月31日までの12か月間をそれぞれ連結対象期間としています。

\*3. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号2018年2月16日)等を2019年12月期の期首から適用しており、2018年12月期に係る数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています。

\*4. 2017年3月期において、2016年3月期に行われた企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2016年3月期の総資産について暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

\*5. 自己資本：純資産－(新株予約権＋非支配株主持分)

\*6. 2016年10月1日付で当社普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しました。

\*7. 2017年3月期の年間配当金36円(うち中間配当金6円)は、株式併合後に換算すると、中間配当金30円、期末配当金30円を合わせた1株当たり60円に相当します。そのため総還元性向は配当金を60円として計算しています。

\*8. 1株当たり当期純利益は自己株式を除く期中平均株式数に基づき、1株当たり純資産は自己株式を除く期末発行済株式数に基づき計算しています。

\*9. ROIC：親会社株主に帰属する当期純利益÷{有利子負債(期首期末平均)＋自己資本(期首期末平均)}

\*10. ROE：親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首期末平均)

\*11. 2011年3月期より2017年3月期まで荏原及び国内グループ会社の集計値。2017年12月期より海外グループ会社を含む集計値となっています。

\*12. 排出係数は、2011年3月期より2016年3月期まで2000年値(0.357kg/kWh)を適用、2017年3月期より電気事業者別排出係数(環境省・経済産業省\_公表)を適用しています。

## 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況

## 経営成績に関する分析

2020年12月期における世界経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の影響による景気減速から先行き不透明な状況が続きました。日本経済においても設備投資は減少しており厳しい状況が続きましたが、一方で公共投資は大規模自然災害からの復旧・復興対策などに向けて堅調に推移しました。

当社グループの主要市場である建築設備市場においては、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により一部の国や地域では工事中断や遅延の動きがみられました。また、石油・ガス市場においても新型コロナウイルスの感染拡大の影響に加え、原油価格下落の影響が継続し案件の遅延や延期の動きがありました。一方、半導体市場においては米中貿易摩擦の影響はあるものの半導体需要は底堅く、回復基調となりました。

このような環境下、2020年12月期の売上高は、前期と比べて13億円増加し、5,237億円となりました。風水力事業における建築設備市場向けの売上が減少しましたが、精密・電子事業では半導体需要の拡大を背景に売上が堅調に推移したことで全体としては微増という結果でした。

営業利益は、精密・電子事業による増収に加え、風水力事業において製品の収益性改善や固定費抑制が進んだことなどにより、全体では25億円増加して378億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期と比べて11億円増加して244億円となりました。これは主に円高進行による為替差損などの営業外費用が増加したことや、投資有価証券売却益などの特別利益が前期と比べて減少したことによるものです。



## 事業別業績

## 風水力事業

売上高は3,135億円(前期比95億円減)、営業利益は197億円(同25億円増)となりました。前期と比べて減収となりましたが、各事業の収益性改善や固定費抑制が寄与しました。

**ポンプ事業** 中国での石油化学向けや国内公共向け案件の売上が好調でしたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けた建築設備市場の需要回復遅れなどにより、減収減益となりました。

**コンプレッサ・タービン事業** 石油・ガス市場において新型コロナウイルスの感染拡大に加え、原油価格下落の影響による新規投資案件の延期や人的移動制限などで減収となりましたが、製品の収益性改善やサービス&サポート(S&S)内のミックスにより増益となりました。

**冷熱事業** 中国市場は需要が回復基調にあるものの厳しい価格競争が続いており、主に国内冷却塔事業における収益性改善や経費抑制によって増益となりました。

## 環境プラント事業

売上高675億円(同19億円減)、営業利益は71億円(同3億円減)となりました。

EPC\*の工事進行基準案件が工事進捗の端境期となり減収減益となりましたが、長期包括運転・管理委託業務において原価低減施策などが順調に進み、収益性は改善しました。

\*EPC: Engineering, Procurement, Construction プラントの設計、調達、建設

## 精密・電子事業

売上高1,411億円(同128億円増)、営業利益は114億円(同10億円増)となりました。

半導体需要拡大に伴うCMP装置の売上増加や、顧客の工場稼働が高い水準で推移したことで部品やオーバーホールなどの売上が増加しました。営業利益は、コンポーネント事業におけるドライ真空ポンプの自動化工場関連コストの発生により固定費は前期から増加しましたが、増収が寄与して増益となりました。

## 財務状況に関する分析

## 資産

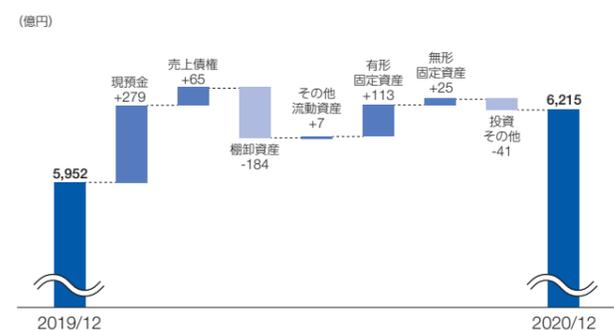
2020年12月期末における資産総額は、前期末に比べ仕掛品が224億円減少した一方、現金及び預金が279億円、建設仮勘定が115億円増加したことなどにより、263億円増加し6,215億円となりました。建設仮勘定の増加は、主に精密・電子事業における国内の工場増設など、成長投資の実行によるものです。

セグメントごとでは、風水力事業は3,158億円(前期比28億円増)、環境プラント事業は533億円(同9億円増)、精密・電子事業は1,505億円(同86億円増)、その他は241億円(同31億円減)となりました。

## 負債

2020年12月期末における負債総額は、前期末に比べて短期借入金が増加した一方、前受金が228億円、社

## 資産

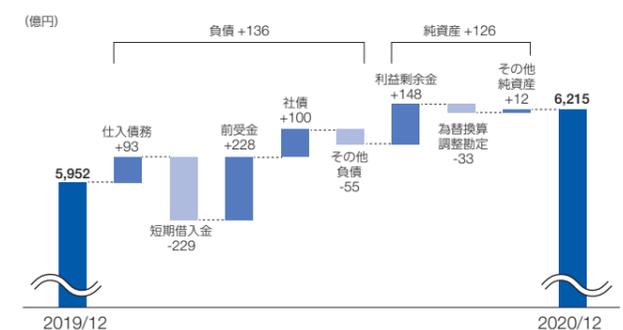


債が100億円増加したことなどにより、136億円増加し3,171億円となりました。

## 純資産

2020年12月期末における純資産は、利益剰余金が148億円増加したこと、為替換算調整勘定が33億円減少したことなどにより、前期末に比べて126億円増加の3,044億円となりました。なお、利益剰余金が148億円増加した内訳は、親会社株主に帰属する当期純利益244億円の計上による増加、連結範囲の変動に伴う5億円の増加、「収益認識に関する会計基準」等の適用による44億円の期首残高減少、配当金の支払い57億円による減少です。自己資本は2,962億で、自己資本比率は47.7%となりました。

## 負債・純資産



## キャッシュ・フローに関する分析

2020年12月期における営業活動によるキャッシュ・フローは堅調な営業利益に支えられ、642億円の収入超過(前期比375億円の収入増加)となりました。

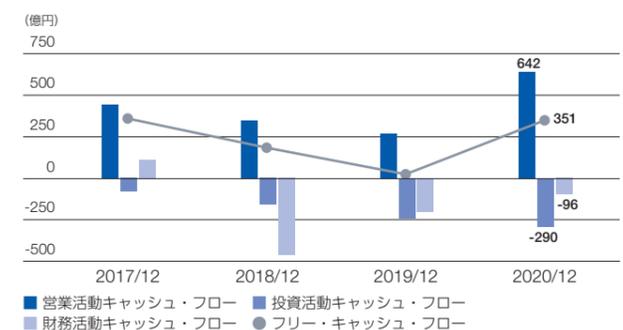
投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出311億円などにより、290億円の支出超過(同49億円の支出増加)となりました。

営業活動及び投資活動によるキャッシュ・フローを合わせたフリー・キャッシュ・フローは、351億円の収入超過(同325億円の収入増加)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の発行による収入100億円があったものの短期借入金及び長期借入金純額で118億円減少したことや、配当金の支払い57億円などにより、96億円の支出超過(同105億円の支出減少)となりました。

以上の結果、2020年12月期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末から271億円増加し、1,205億円となりました。

## 連結キャッシュ・フロー



## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

	単位：百万円				
	2017/3	2017/12*1	2018/12*2	2019/12	2020/12
<b>資産の部</b>					
流動資産					
現金及び預金	90,381	138,475	110,610	94,014	<b>121,996</b>
受取手形及び売掛金	202,874	169,298	176,895	182,944	<b>187,289</b>
電子記録債権	4,511	6,021	6,990	9,218	<b>11,374</b>
有価証券	2,498	2,411	1,668	1,097	<b>1,035</b>
商品及び製品	12,716	15,191	18,082	18,386	<b>20,333</b>
仕掛品	56,569	60,993	65,845	70,082	<b>47,648</b>
原材料及び貯蔵品	28,041	33,353	38,731	32,633	<b>34,621</b>
繰延税金資産	11,644	10,484	8,309	—	<b>—</b>
その他	17,419	14,954	14,714	15,659	<b>16,727</b>
貸倒引当金	(3,250)	(3,694)	(3,308)	(2,107)	<b>(2,387)</b>
流動資産合計	423,407	447,491	438,540	421,929	<b>438,637</b>
固定資産					
有形固定資産					
建物及び構築物(純額)	46,431	47,005	44,269	56,022	<b>56,342</b>
機械装置及び運搬具(純額)	28,974	28,632	28,599	27,960	<b>28,501</b>
土地	21,153	20,904	19,810	19,607	<b>19,581</b>
建設仮勘定	5,207	5,830	7,558	13,665	<b>25,204</b>
その他(純額)	8,364	7,853	7,640	7,642	<b>6,573</b>
有形固定資産合計	110,131	110,227	107,879	124,898	<b>136,202</b>
無形固定資産					
のれん	2,279	1,831	1,148	774	<b>369</b>
ソフトウェア	8,275	7,370	6,584	6,496	<b>9,485</b>
その他	2,679	2,879	2,937	3,072	<b>3,003</b>
無形固定資産合計	13,234	12,080	10,670	10,343	<b>12,858</b>
投資その他の資産					
投資有価証券	26,202	25,226	22,301	19,666	<b>12,766</b>
長期貸付金	263	262	153	144	<b>127</b>
退職給付に係る資産	118	3,202	3,038	5,017	<b>5,181</b>
繰延税金資産	2,660	1,742	4,572	9,475	<b>10,631</b>
その他	17,237	17,088	9,623	9,205	<b>10,339</b>
貸倒引当金	(4,799)	(4,403)	(5,187)	(5,442)	<b>(5,166)</b>
投資その他の資産合計	41,683	43,120	34,503	38,067	<b>33,879</b>
固定資産合計	165,049	165,428	153,052	173,309	<b>182,940</b>
資産合計	588,457	612,919	591,592	595,239	<b>621,578</b>

\*1. 2017年12月期は決算期の変更に伴う9か月間の変則決算です。

\*2. 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号2018年2月16日)等を2019年12月期の期首から適用しており、2018年12月期に係る数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています。

	単位：百万円				
	2017/3	2017/12*1	2018/12*2	2019/12	2020/12
<b>負債の部</b>					
流動負債					
支払手形及び買掛金	64,155	61,756	63,320	60,580	<b>60,508</b>
電子記録債務	55,922	57,869	62,854	59,847	<b>69,230</b>
1年内償還予定の社債	—	10,000	—	—	<b>—</b>
短期借入金	62,789	70,470	46,766	50,965	<b>28,056</b>
未払法人税等	4,598	1,697	4,598	3,233	<b>4,672</b>
前受金	—	—	—	—	<b>40,056</b>
繰延税金負債	3	0	—	—	<b>—</b>
賞与引当金	9,172	5,460	6,263	6,629	<b>7,685</b>
役員賞与引当金	314	250	344	348	<b>454</b>
完成工事補償引当金	3,836	3,279	4,873	3,369	<b>3,793</b>
製品保証引当金	3,481	4,086	5,118	3,658	<b>4,089</b>
工事損失引当金	8,666	10,038	12,374	12,901	<b>6,096</b>
土地売却費用引当金	254	254	254	—	<b>—</b>
その他	41,022	45,529	51,782	58,547	<b>33,541</b>
流動負債合計	254,217	270,691	258,550	260,082	<b>258,185</b>
固定負債					
社債	10,000	10,000	10,000	10,000	<b>20,000</b>
長期借入金	21,520	22,161	20,730	18,340	<b>26,666</b>
繰延税金負債	808	1,898	25	504	<b>24</b>
役員退職慰労引当金	153	122	116	107	<b>121</b>
訴訟損失引当金	6,464	6,464	—	—	<b>—</b>
退職給付に係る負債	12,556	11,841	10,681	9,362	<b>7,704</b>
資産除去債務	1,969	2,214	2,245	2,401	<b>2,264</b>
その他	3,257	2,734	2,464	2,612	<b>2,141</b>
固定負債合計	56,730	57,439	46,264	43,328	<b>58,922</b>
負債合計	310,948	328,131	304,814	303,411	<b>317,108</b>
<b>純資産の部</b>					
株主資本					
資本金	78,764	78,815	79,066	79,155	<b>79,451</b>
資本剰余金	81,205	81,256	80,296	74,848	<b>75,144</b>
利益剰余金	117,883	121,321	135,715	141,675	<b>156,486</b>
自己株式	(425)	(431)	(5,439)	(174)	<b>(178)</b>
株主資本合計	277,428	280,962	289,639	295,504	<b>310,903</b>
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	2,692	2,564	381	233	<b>202</b>
繰延ヘッジ損益	(1)	10	(57)	(24)	<b>(54)</b>
為替換算調整勘定	745	2,628	(1,226)	(2,891)	<b>(6,280)</b>
退職給付に係る調整累計額	(9,507)	(8,210)	(9,096)	(9,168)	<b>(8,538)</b>
その他の包括利益累計額合計	(6,071)	(3,007)	(9,999)	(11,852)	<b>(14,671)</b>
新株予約権	1,361	1,163	1,152	1,132	<b>765</b>
非支配株主持分	4,791	5,668	5,985	7,043	<b>7,472</b>
純資産合計	277,509	284,788	286,778	291,827	<b>304,470</b>
負債純資産合計	588,457	612,919	591,592	595,239	<b>621,578</b>

## 連結財務諸表

## 連結損益計算書

	単位：百万円				
	2017/3	2017/12*	2018/12	2019/12	2020/12
売上高	476,104	381,993	509,175	522,424	<b>523,727</b>
売上原価	350,032	285,261	376,021	385,736	<b>379,087</b>
売上総利益	126,072	96,732	133,154	136,688	<b>144,639</b>
販売費及び一般管理費					
販売手数料	3,578	2,503	3,385	3,817	<b>3,280</b>
荷造及び発送費	5,554	4,575	6,909	6,971	<b>7,549</b>
販売促進費	1,781	1,620	1,510	1,307	<b>1,591</b>
貸倒引当金繰入額	447	185	616	(227)	<b>249</b>
人件費	40,584	33,847	43,373	43,664	<b>47,295</b>
賞与引当金繰入額	3,572	2,106	2,263	2,369	<b>2,930</b>
役員賞与引当金繰入額	280	233	324	345	<b>447</b>
退職給付費用	1,380	1,107	1,543	2,007	<b>1,741</b>
役員退職慰労引当金繰入額	30	25	34	34	<b>31</b>
旅費及び交通費	3,671	3,253	3,945	3,848	<b>1,876</b>
租税公課	3,011	2,446	2,931	3,031	<b>3,036</b>
減価償却費	4,188	3,656	4,704	3,967	<b>4,269</b>
のれん償却額	587	416	345	325	<b>279</b>
研究開発費	8,758	7,218	10,698	11,530	<b>12,514</b>
その他	18,646	15,420	18,087	18,396	<b>19,666</b>
販売費及び一般管理費合計	96,076	78,616	100,672	101,389	<b>106,760</b>
営業利益	29,995	18,115	32,482	35,298	<b>37,879</b>
営業外収益					
受取利息	216	273	311	335	<b>341</b>
受取配当金	559	169	752	261	<b>40</b>
持分法による投資利益	796	—	565	749	<b>879</b>
その他	509	495	1,000	1,447	<b>893</b>
営業外収益合計	2,082	937	2,629	2,794	<b>2,155</b>
営業外費用					
支払利息	1,184	1,136	1,517	1,444	<b>1,162</b>
持分法による投資損失	—	148	—	—	<b>—</b>
為替差損	1,070	49	1,452	657	<b>1,190</b>
その他	1,358	1,188	861	419	<b>823</b>
営業外費用合計	3,613	2,523	3,830	2,521	<b>3,175</b>
経常利益	28,464	16,529	31,281	35,571	<b>36,859</b>
特別利益					
固定資産売却益	409	2,209	401	374	<b>44</b>
投資有価証券売却益	1,978	1,352	804	713	<b>76</b>
出資金売却益	289	—	—	—	<b>—</b>
特別利益合計	2,677	3,561	1,205	1,087	<b>121</b>
特別損失					
固定資産売却損	25	176	319	11	<b>27</b>
固定資産除却損	126	269	827	203	<b>434</b>
減損損失	—	952	2,627	1,112	<b>244</b>
投資有価証券売却損	56	33	0	143	<b>227</b>
投資有価証券評価損	435	103	—	—	<b>—</b>
出資金評価損	—	—	128	0	<b>—</b>
訴訟損失引当金繰入額	—	—	1,257	—	<b>—</b>
その他	—	1	22	2	<b>0</b>
特別損失合計	645	1,537	5,183	1,473	<b>934</b>
税金等調整前当期純利益	30,497	18,554	27,303	35,184	<b>36,045</b>
法人税、住民税及び事業税	5,546	6,324	7,148	7,268	<b>9,325</b>
法人税等調整額	3,299	1,908	468	2,777	<b>533</b>
法人税等合計	8,845	8,232	7,617	10,045	<b>9,859</b>
当期純利益	21,651	10,322	19,685	25,139	<b>26,186</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	1,063	790	1,423	1,789	<b>1,713</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	20,587	9,531	18,262	23,349	<b>24,473</b>

\* 2017年12月期は決算期の変更に伴う9か月間の変則決算です。

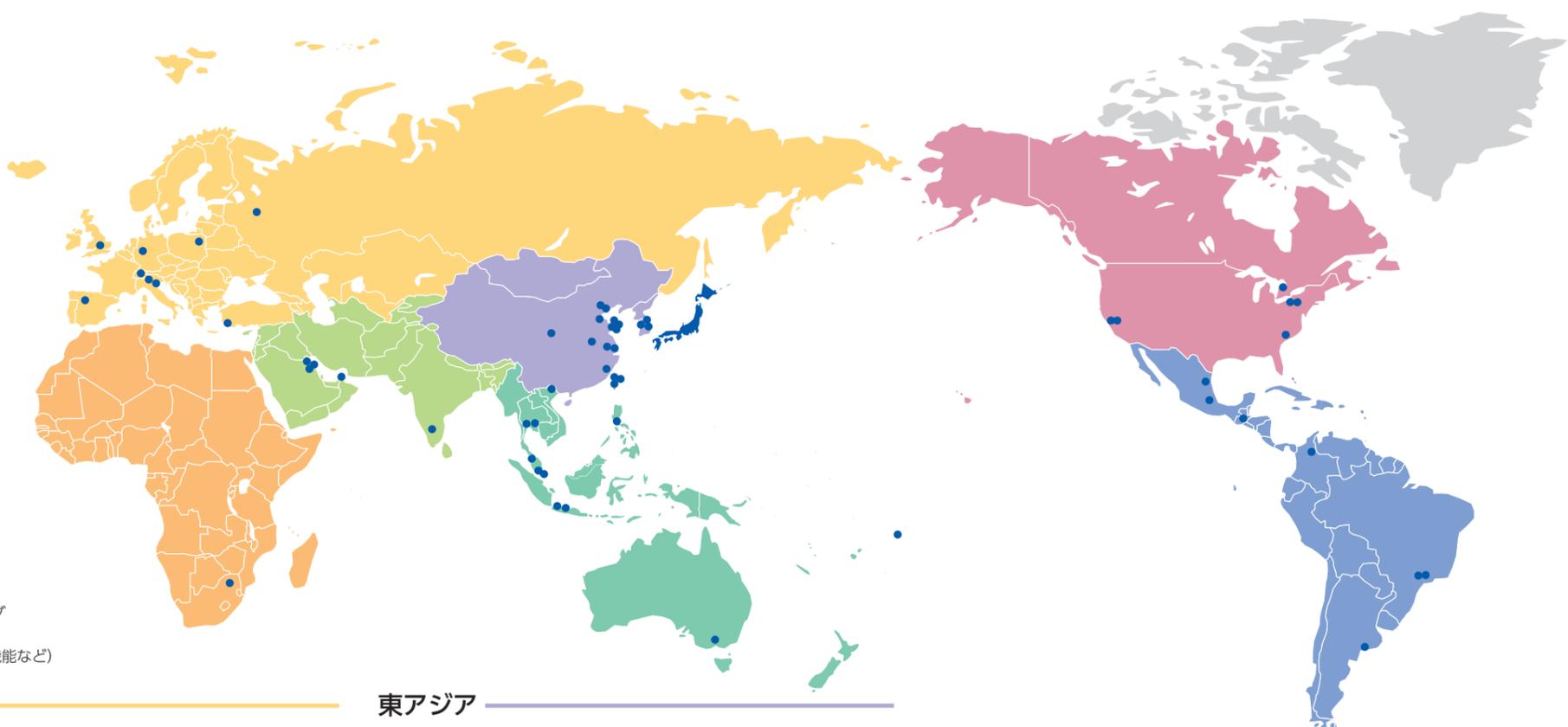
## 連結キャッシュ・フロー計算書

	単位：百万円				
	2017/3	2017/12*	2018/12	2019/12	2020/12
営業活動によるキャッシュ・フロー					
税金等調整前当期純利益	30,497	18,554	27,303	35,184	<b>36,045</b>
減価償却費	13,739	11,923	15,266	15,132	<b>15,963</b>
減損損失	—	952	2,627	1,112	<b>244</b>
有価証券及び投資有価証券売却損益(益)	(1,922)	(1,318)	(803)	(569)	<b>150</b>
出資金売却損益(益)	(289)	—	—	—	<b>—</b>
引当金の増減額(減少)	744	(2,339)	48	(3,110)	<b>1,649</b>
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(2,242)	(3,456)	(2,571)	(1,009)	<b>(1,671)</b>
固定資産売却損益(益)	(384)	(2,032)	(81)	(362)	<b>(16)</b>
受取利息及び受取配当金	(775)	(442)	(1,064)	(596)	<b>(382)</b>
支払利息	1,184	1,136	1,517	1,444	<b>1,162</b>
売上債権の増減額(増加)	7,344	33,728	(10,674)	(8,457)	<b>(4,467)</b>
たな卸資産の増減額(増加)	(9,136)	(11,403)	(14,854)	1,192	<b>9,024</b>
仕入債務の増減額(減少)	3,430	(188)	6,774	(4,963)	<b>2,596</b>
その他の資産・負債の増減額	(3,784)	7,634	15,795	373	<b>12,546</b>
その他の損益(益)	771	1,049	563	(258)	<b>(831)</b>
小計	39,175	53,798	39,847	35,111	<b>72,014</b>
利息及び配当金の受取額	1,181	1,133	1,064	588	<b>680</b>
利息の支払額	(1,202)	(1,183)	(1,529)	(1,429)	<b>(1,126)</b>
法人税等の支払額	(5,338)	(9,590)	(4,771)	(7,550)	<b>(7,334)</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,816	44,157	34,610	26,720	<b>64,234</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー					
固定資産の取得による支出	(21,591)	(12,380)	(18,570)	(28,040)	<b>(31,172)</b>
固定資産の売却による収入	550	2,400	1,738	540	<b>93</b>
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	(8,797)	(3,523)	(4,578)	(3,678)	<b>(693)</b>
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	12,086	5,543	5,568	7,115	<b>2,471</b>
定期預金の預入による支出	(2,637)	(1,982)	(1,946)	(2,055)	<b>(3,501)</b>
定期預金の払戻による収入	1,839	1,906	1,902	2,041	<b>3,713</b>
貸付けによる支出	(117)	(19)	(155)	(101)	<b>(32)</b>
貸付金の回収による収入	762	108	167	29	<b>54</b>
その他	(661)	40	(54)	71	<b>(3)</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(18,563)	(7,906)	(15,927)	(24,077)	<b>(29,071)</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入金の純増減額(減少)	2,501	7,083	(22,498)	1,874	<b>(10,202)</b>
長期借入れによる収入	14,079	3,026	689	2,585	<b>2,772</b>
長期借入金の返済による支出	(19,615)	(2,078)	(2,462)	(2,108)	<b>(4,426)</b>
社債の発行による収入	—	10,000	—	—	<b>10,000</b>
社債の償還による支出	(22)	—	(10,000)	—	<b>—</b>
株式の発行による収入	0	0	0	0	<b>0</b>
自己株式の処分による収入	0	0	—	0	<b>—</b>
自己株式の取得による支出	(17)	(5)	(5,008)	(15,004)	<b>(3)</b>
配当金の支払額	(5,582)	(6,093)	(4,575)	(5,877)	<b>(5,713)</b>
非支配株主への配当金の支払額	(458)	(4)	(414)	(687)	<b>(1,276)</b>
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出	(5,169)	—	(1,333)	—	<b>—</b>
その他	(817)	(631)	(809)	(970)	<b>(777)</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,102)	11,296	(46,412)	(20,188)	<b>(9,628)</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,187)	871	(1,324)	(346)	<b>(246)</b>
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(1,037)	48,419	(29,054)	(17,891)	<b>25,287</b>
現金及び現金同等物の期首残高	91,185	90,683	139,102	110,556	<b>93,351</b>
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(減少)	536	—	507	686	<b>1,904</b>
現金及び現金同等物の期末残高	90,683	139,102	110,556	93,351	<b>120,544</b>

# 拠点マップ

(2020年12月31日現在)

- 海外拠点
- 風水力事業
- 環境プラント事業
- 精密・電子事業
- 営業
- ◇ 製造・エンジニアリング
- △ S&S
- その他(コーポレート機能など)



## 欧州

- EBARA PUMPS IBERIA, S.A. □◇
  - Elliott Turbomachinery Limited □△
  - Elliott Turbomachinery S.A. □△
  - Ebara Precision Machinery Europe GmbH □△
  - Ebara Pumps Europe S.p.A. □◇△
  - Sumoto S.r.l. □◇△
  - Ebara Pompy Polska sp. z o.o. □
  - EBARA Pumps RUS Limited Liability Company □△
  - Çiğli Su Teknolojileri A.Ş.\* □◇
  - Vansan Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.\* □◇
  - Vansan Makina Montaj ve Pazarlama A.Ş.\* □◇
- \* 2021年4月に買収完了

## アフリカ

- EBARA PUMPS SOUTH AFRICA (PTY) LTD □△

## 中東・南アジア

- ELLIOTT GAS Services Saudi Arabia Limited □△
- EBARA PUMPS SAUDI ARABIA LLC □△
- Elliott Ebara Middle East Maintenance S.P.C △
- Ebara Pumps Middle East FZE □△
- Elliott Ebara Turbomachinery India Pvt. Ltd. □△

## 東南アジア・オセアニア

- Ebara (Thailand) Limited □△
- Ebara Thermal Systems (Thailand) Co., Ltd. □△
- Ebara Pumps Malaysia Sdn. Bhd. □△
- Ebara Engineering Singapore Pte. Ltd. □△
- Elliott Ebara Singapore Pte. Ltd. □△
- PT. Ebara Indonesia □◇△
- PT. Ebara Turbomachinery Services Indonesia △
- Ebara Vietnam Pump Company Limited □◇△
- Ebara Pumps Philippines, Inc. □◇△
- Ebara Pumps Australia Pty. Ltd. □△
- Ebara Densan (Taiwan) Samoa Mfg. Co., Ltd. ○

## 東アジア

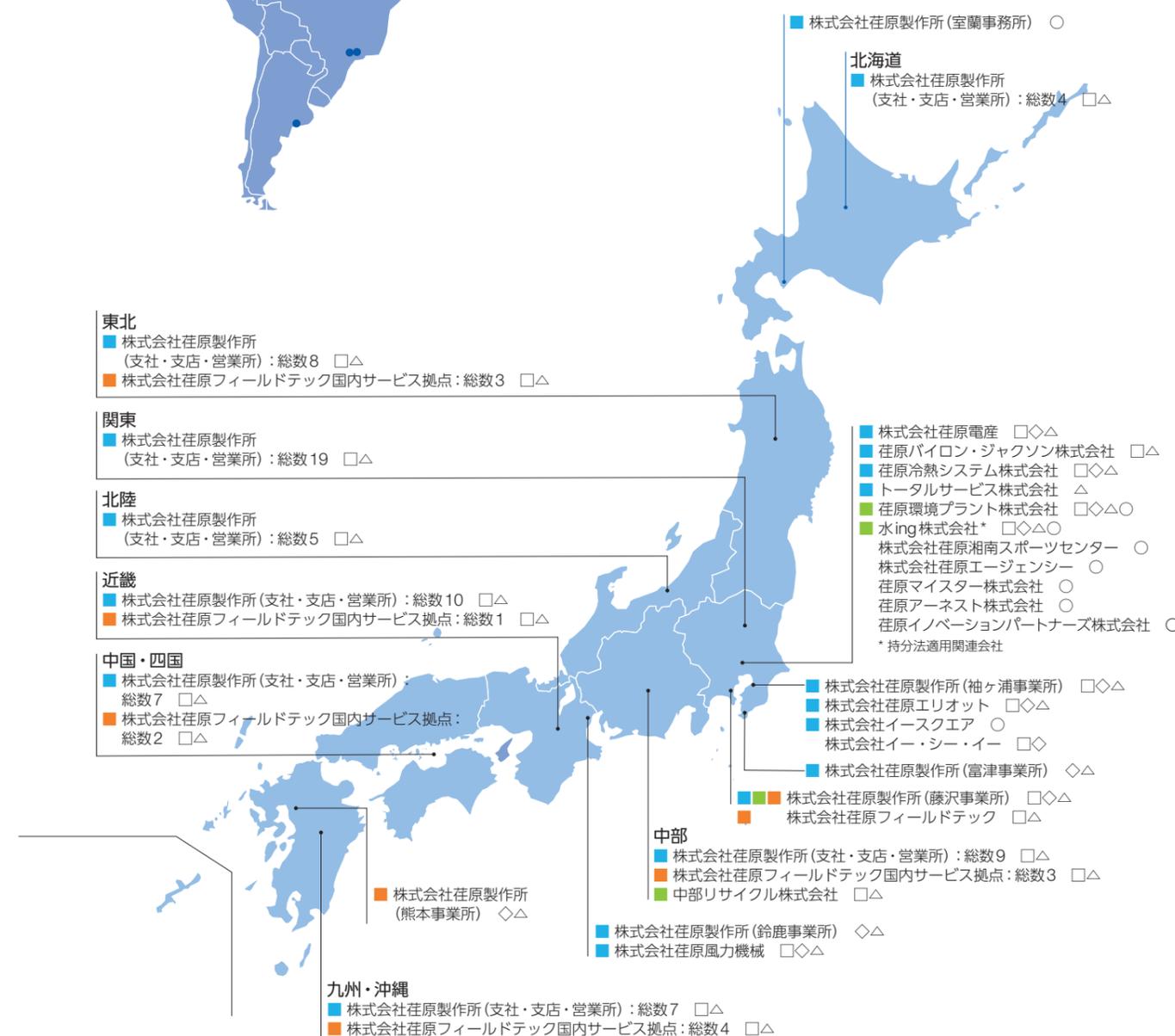
- 西安荏原精密機械有限公司 □△
- 荏原機械(中国)有限公司 □◇△
- 埃理奧特機械設備維修服務(天津)有限責任公司 △
- 合肥荏原精密機械有限公司 □△
- 荏原機械淄博有限公司 □◇△
- 荏原電産(青島)科技有限公司 □◇△
- 荏原機電(昆山)有限公司 ◇△
- 嘉利特荏原泵業有限公司 □◇△
- 青島荏原環境設備有限公司 □◇△
- 荏原冷熱システム(中国)有限公司 □◇△
- 烟台荏原風機有限公司 ◇
- 上海荏原精密機械有限公司 □△
- 台湾荏原精密股份有限公司 □△
- 台湾荏原艾利特機械股份有限公司 △
- 台湾荏原電産股份有限公司 □◇△
- Ebara Fluid Machinery Korea Co., Ltd. □△
- Elliott Korea Co., Ltd. □△
- Ebara Precision Machinery Korea Incorporated □△

## 北米

- Ebara America Corporation ○
- Ebara Technologies Incorporated □△
- EBARA PUMPS AMERICAS CORPORATION □△
- Elliott Company □◇△
- Elliott Overseas Corporation ○
- Elliott Turbomachinery Canada, Inc. △

## 中南米

- Elliott Turbomachinery S.A. de C.V. △
- Elliott Turbocharger Guatemala, S.A. △
- Ebara Bombas Colombia S.A.S. □△
- EBARA BOMBAS AMÉRICA DO SUL LTDA. □◇△
- Elliott Ebara Servicios para Equipamentos Rotativos Ltda. □△
- ELLIOTT SERVICE COMPANY S.A. △
- Ebara Pumps Mexico, S.A. de C.V. □△



## 会社情報／株式情報

(2020年12月31日現在)

### 会社情報

商号： 株式会社 荏原製作所  
 創業年月： 1912年11月  
 本社住所： 〒144-8510  
 東京都大田区羽田旭町11-1  
 電話： 03-3743-6111  
 ウェブサイト： <https://www.ebara.co.jp>  
 資本金： 79,451百万円  
 従業員数(連結)： 17,480名

### ESG関連の外部評価

当社は各種ESG評価機関より国内外のESGインデックスの構成銘柄に選定されています。



2021 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

(注) 株式会社荏原製作所のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による株式会社荏原製作所の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。



### 国連グローバル・コンパクトへの署名

2009年6月30日付で国連グローバル・コンパクトに署名しました。当社グループは、国連グローバル・コンパクトの10原則の実践と継続的な改善を図ります。本報告書にて、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する状況をご確認ください。



This is our **Communication on Progress** in implementing the Ten Principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.

### 株式情報

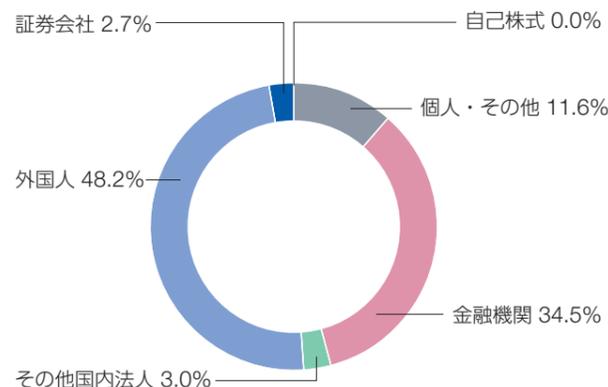
証券コード： 6361  
 発行済株式数： 95,391,453株  
 株主数： 21,132名  
 上場証券取引所： 東京  
 単元株式数： 100株  
 株主名簿管理人： 三井住友信託銀行株式会社  
 東京都千代田区丸の内1-4-1  
 独立監査人： EY新日本有限責任監査法人  
 主な採用株価指数： 日経225

### 大株主

株主名	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11.9
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	10.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7.7
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	4.1
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	2.4
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	2.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	2.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1.6
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1.5
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	1.4

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

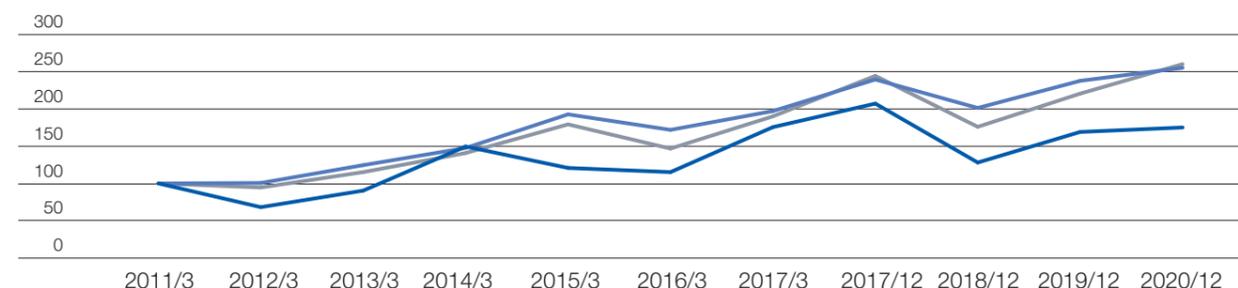
### 所有者別株式分布



### 過去10年間(会計年度)の株主総利回り(TSR)

銘柄名	1年間	3年間	5年間	10年間
荏原*	4.1%	-16.6%	56.8%	75.3%
TOPIX	7.4%	6.6%	48.6%	155.7%
TOPIX(機械)	18.0%	6.5%	77.5%	160.6%

### 2011年3月末の投資パフォーマンスを100とした配当込みの株価と株価指数の推移



(注) 上記グラフは、2011年3月末に投資を行った場合の2020年12月末時点までの配当と株価を加味した投資収益率を示しています。荏原製作所の株価に配当を加えた投資パフォーマンスについて、2011年3月末の投資額を100として指数化しています。比較指標であるTOPIXと、TOPIX(機械)配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。

\* 2016年10月1日付実施の株式併合(5株につき1株の割合で併合)に伴う影響を加味して再計算しています。

### 株価及び出来高の推移



	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
期末株価(円)	4,295	2,471	3,325	3,370
高値	4,725	4,745	3,500	3,570
安値	2,964	2,293	2,321	1,715
出来高(百万株)	129	133	127	117

### 株式関連データ

	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
株価収益率(PER)(倍)	45.8	13.7	13.8	13.1
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.6	0.9	1.1	1.08
発行済株式総数(千株)	101,783	101,957	95,129	95,391
期末時価総額(百万円)	437,159	251,938	316,307	321,469