

Section 4

# Governance to Value

## — 荏原のガバナンス —

当社は、コーポレート・ガバナンスを進化させ、具体的な成果につなげていく「Governance to Value」を目指しています。これは、その中核を担う取締役会が、自らのパフォーマンス向上に真摯に向き合っていく覚悟を表したもので、社会に、そしてステークホルダーに求められる企業グループであり続けるため、私たちは絶えずガバナンス改革を進めていきます。

Section 4

Governance to Value  
— 荏原のガバナンス —

- 86 取締役会議長・報酬委員会  
委員長によるステークホルダーとの対話
- 90 取締役
- 91 取締役の略歴
- 93 取締役会の役割と構成
- 97 コーポレート・ガバナンス
- 109 執行役の略歴

## 取締役会議長・報酬委員会委員長による

## ステークホルダーとの対話

### 指名委員会の活動について

**Q** 代表執行役社長のサクセッションプラン並びに在任期間についての妥当性をどのようにお考えでしょうか。

**大枝** まずサクセッションプランについては、6年という期間は相当な時間ではあるものの、更に時間をかけるべきとの意見もあるかと思えます。当社では、次世代経営者候補としての育成プログラムの前に、部長や統括部長といった経営幹部を対象に適宜、必要な教育・研修を実施しています。それらを通じて選抜した上で、更に6年かけて育成しており、十分な期間だと考えています。

在任期間については、確かに「何十年に一人の優秀な社長であれば、6年で退任するのはもったいない」との意見もあるかと思えます。それでも長期的かつ多角的な視点からメリット・デメリットを考えれば、基本的には6年を上限として交代するという形が、リスクも少なく適切であると判断しています。

**Q** 社長を再任、あるいは不再任とする際の基準は、どのように規定していますか。

**大枝** 社長の再任、不再任についての規定は以前から明文化しています。具体的には、任期の上限を定めるとともに、「単年度の連結業績が3期連続で一定の基準に到達しなかった場合、特段の理由がない限りは、現任社長の再任を推奨しない」ことを、指名委員会が取締役に提言するとしています。

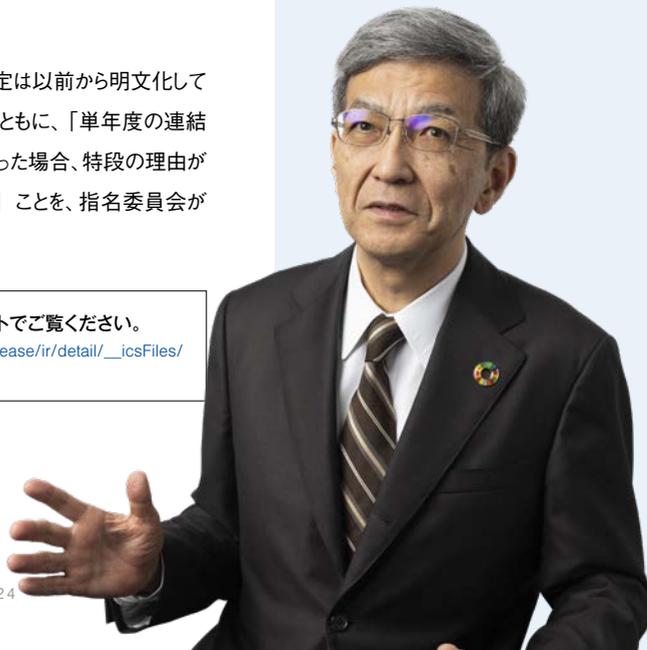
ミーティング当日に使用した資料はWebサイトをご覧ください。

[https://www.ebara.co.jp/corporate/newsroom/release/ir/detail/\\_\\_\\_icsFiles/afifile/2024/04/15/20240410\\_siryoudf](https://www.ebara.co.jp/corporate/newsroom/release/ir/detail/___icsFiles/afifile/2024/04/15/20240410_siryoudf)

本記事は、2024年4月10日にオンライン開催された機関投資家の方を対象とした独立社外取締役スモールミーティング（みずほ証券株式会社主催）「荏原のコーポレート・ガバナンス～取締役会のパフォーマンスの深化とGovernance to Value～」の質疑応答における、アナリスト・投資家からの質問と、取締役会議長の**大枝**、報酬委員会委員長の**藤本**の回答を要約したものです。

独立社外取締役  
取締役会議長  
指名委員会委員

**大枝 宏之**



独立社外取締役  
報酬委員会委員長

**藤本 美枝**



**Q** 新任の社外取締役について、候補者の探索・選定や、企業理解のためのインプット・研修には、どのようなプロセスを用意していますか。

**大枝** まず、現状を説明しますと、取締役10名のうち7名が社外取締役で、議長及び三委員会の委員長はすべて社外取締役が務めており、全員が熱意を持って業務にコミットし、スピード感を持って必要な判断を行うという姿勢を大切にしています。次期社長候補者については、社長の任期上限が決まっているため、いかに当社の企業価値向上に資する人材を選んでいくかが重要であり、指名委員会でも最優先課題と位置付けています。

社外取締役候補者については、指名委員会のメンバーや当社の取締役などの人的ネットワークを介した紹介に加え、専門の人材紹介会社とも契約するなど、幅広く探索しています。まずはロングリストを作成し、そこから指名委員会で様々な視点から評価・議論を経て選定する、というプロセスです。

就任後は新任取締役向けのオリエンテーションプログラムに基づき、まずは必要なレクチャーをしっかりと行います。その上で、工場を含めた各拠点の見学・視察や、外部講師を招いて議論するなど様々な形の勉強会を、定期的実施しています。

### 報酬委員会の活動について

**Q** 報酬委員会に費やした時間と、審議の質について、どのように評価していますか。

**藤本** 2023年12月期の報酬委員会の開催時間は、次頁のグラフに示すとおりです（14回の開催で計850分）。議題によって差があり

## ステークホルダーとの対話

ますが、議論が必要な議題については時間を掛けてじっくり議論しており、適切な時間の掛け方であったと認識しています。

**Q 執行役の報酬評価におけるESG指標としてCDP\*とGES\*を組み込んでいますが、指標やウェイトの妥当性について、どのようにお考えでしょうか。**

**藤本** 2022年12月期よりESG指標を導入していますが、その際、「何を指標にするのか?」「ウェイトをどうするか?」について、専門家の意見や他社事例などを参考にしながら検討しました。

環境に関する指標としてCDPを採用した理由は、E-Plan2025の非財務目標でもあり、全社的な意識付けを強くするためです。今後は事業別の温室効果ガス排出削減目標など、より具体的に事業と結びつけた指標に

変えていくことも検討していきます。

社会に関する指標としてGESを採用したのは、従業員のエンゲージメントが最も包括的な指標だと考えたため、絶対値ではなく改善度を目標としています。事業ごとの改善度に基づきボーナス・報酬を決定することで、担当事業に何が足りないのか、どのように改善を目指すかなどを、より深く考える動機付けになればと考えています。

10%という評価ウェイトについては、導入にあたり、他の指標とのバランスも考えて決定したのですが、今後も検討を続けていく考えです。

**Q 社外取締役の報酬はどのように決定しているのでしょうか。また、インセンティブについてどのような見解をお持ちですか。**

**藤本** 社外取締役の報酬は、基本報酬と株式報酬とで構成されていま

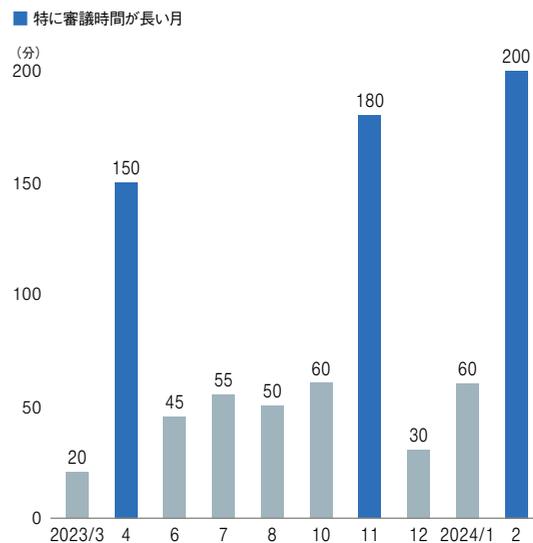
す。株式報酬は業績に連動しない「譲渡制限付株式報酬 (RS)」と呼ばれるもので、基本報酬を1とした場合に0.3の割合で付与しています。基本報酬については、同規模の製造業をベンチマークにして、適切な水準にあるかを毎年、確認しています。株式報酬についても固定的な割合となっており、いわゆる「お手盛り」ではなく、適切に設定されていると考えています。

インセンティブに関しては、社外取締役は執行を監督する立場にあることから、毎年の業績に直接連動するような形で報酬を決めるというのは一般的ではなく、あまり適切でもないと考えています。RSという長期的な株式報酬により、株主様と同じような視点を共有できると思いますので、現状の制度が適切だと判断しています。

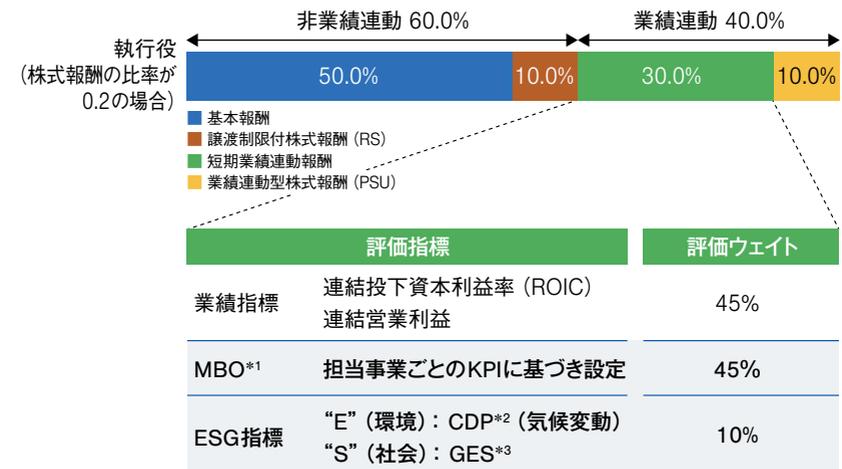
**大枝** 私も同意見で、インセンティブというのは社外取締役の役割にそ

### 報酬委員会の主な審議事項・審議時間 → P99

報酬委員会の議題	
2023年3月	● 報酬委員会年間スケジュールの確認
4月	● 2022年度長期インセンティブ/株式報酬付与について ● 2023年度執行役目標設定の確認・決定
6月	● 執行役 (海外赴任者) の報酬について
7月	● 今後のESG指標のあり方に向けた検討
9月	● 2023年度グローバルエンゲージメントサーベイについて
10月	● 国外在住 (赴任者除く) の役員の報酬について
11月	● 役員報酬の開示のあり方について (外部専門家からの情報提供を含む)
12月	● 役員等の報酬水準に係る報酬ベンチマークの確認
2024年1月	● 株主総会開示資料・招集通知などの記載方法の検討
2月	● 2023年度執行役業績評価の決定 ● 執行役の個別短期業績連動報酬額の決定



### 執行役の報酬の内訳 → P106



\*1. MBO: Management by Objectives (目標管理制度) の略で、個人で目標設定したものに對する達成率や進捗に応じて評価するマネジメント手法  
 \*2. CDP: 気候変動対応の戦略やGHG排出量削減の取り組みなどを評価するESG評価機関  
 \*3. GES: Global Engagement Surveyの略。2019年より全世界の荏原グループ従業員を対象に実施。中長期的に目指すありたい姿の達成に向け会社や職場におけるエンゲージメントの現状を調査するもの。

## ステークホルダーとの対話

ぐわないと感じています。株式報酬については、やはり株主の目線を持つという意義があり、前向きに捉えています。

### 指名委員会と報酬委員会の連携について

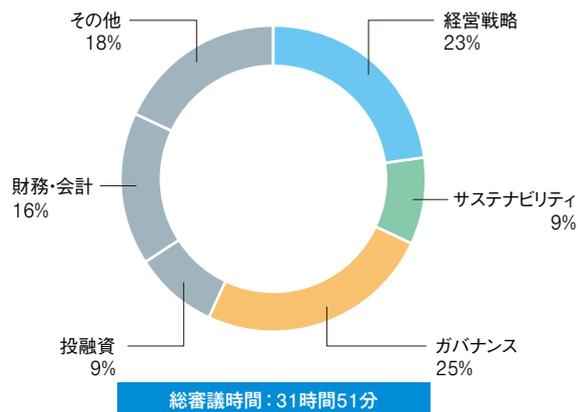
**Q 指名委員会と報酬委員会との連携の重要性をどのように意識し、具体的にはどのような工夫をしていますか。**

**大枝** 指名委員会と報酬委員会は、それぞれ独立して業務を行っていますが、連携の重要性を常に意識しています。具体的には、取締役会での両委員会の委員長による活動報告を通じて、お互いの活動内容を把握・理解しており、それが結果として委員会間の連携につながっています。

### 取締役会の運営について

**Q 取締役会ではどのような議題について議論しているのでしょうか。また、資本市場との対話から得た気づきを反映した事例があれば教えてください。**

#### 取締役会の議題別審議時間(2023年) P99



**大枝** 2023年12月期はE-Plan2025の1年目ということで、年間を通してE-Plan2025の進捗確認を含めて様々な議題について議論してきました。

今後の議題として重視しているのが、次期中期経営計画の検討・策定です。2026年からスタートする計画については、その前年となる2025年に1年かけて議論する予定です。また、これに先立って長期ビジョンについて今年から取締役会で議論を開始したいと考えています。

あわせてサステナビリティについて、これまでも定期的に議論してきましたが、安全、品質、コンプライアンスなど「守り」のテーマについては新たに議題として取り上げ、更に議論を深めていきたいと考えています。

資本市場の対話から得た気づきは、こうした議題にはもちろん、取締役会の運営にも反映しています。例えば、「取締役会での報告事項がこれだけ多くて、議論する時間が十分確保できるのか?」といったご質問があったことから、報告の方法や基準を見直しました。まず、報告方法については、説明を省略できる議題については当日一括して質問を受ける形に変更しました。あわせて、報告基準については、例えば、「設備投資については、いくら以上のは報告」など、取締役会への報告基準がありますが、その金額基準を引き上げたことで、取締役会での個別の業務執行に関する報告件数が大幅に減少しました。これらを通じて、報告にかかる時間を減らした分、審議に時間を掛けていく方向に改善しています。

**Q 2023年度の実効性評価結果で言及された今後の方向性について、それぞれのご意見や考え方をお聞かせください。**

**大枝** 2024年2月14日に公表した「2023年度 取締役自身による取締役会の実効性評価」において、「長期的な視点に立った経営ビジョンの議論の充実」と「サステナビリティに関する議論の深化」に継続的に取り組むことを報告しました。

取締役会の実効性評価の中で、「これまでもESGやサステナビリティに関する施策を進めてきたが、事業の収益性や企業の持続性といった実際のリターンとの関係性においては、まだ改善の余地があるのでは?」と

の意見が出ました。これを受けて、事業との具体的な結びつきをより重視して取り組んでいくために、今後、長期ビジョンや次期中期経営計画を検討する中で議論していきます。

サステナビリティについては、2023年9月に新たにダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) 推進部が発足し、従来の取り組みを引き継ぎつつ、社内外を問わずDE&Iという視点をより前面に出す形で執行が舵取りしています。取締役会としても、十分に議論しながら、しっかりと執行をサポートしていきます。

**藤本** 当社の課題の一つに、女性やグローバル人材の活躍について、なかなか実績が目標に追いついてこないという点があります。DE&I推進部の新設も、その解決を目指したものです。同部の目標設定や取り組みについて取締役会で説明・報告があり、進捗をモニタリングしながら議論しています。社外取締役からも様々な意見が出ており、しっかりと後押ししていきたいと考えています。

**Q 現在、お二人が特に重視している議題は何でしょうか。また、事業ポートフォリオの構成比が変化していることについて、どのような意見をお持ちでしょうか。**

**大枝** 先ほども触れましたが、安全、品質、コンプライアンスなどについて、実態として執行では十分に取り組んではいるものの、取締役会として強く関与してこなかったことを課題と認識し、今期から計画的に議題として取り上げるようにしています。

事業ポートフォリオについては、ご指摘のように、精密・電子セグメントの業績が大きく伸びており、精密・電子セグメントの収益に依存する“一本足”にならないかのご懸念もあるかと思います。しかしながら実際には、精密・電子セグメント以外の各セグメントも見劣りをしないレベルで伸びている、あるいは今後の伸びが期待できる状況にあります。例えばエネルギーセグメントについては、対面市場別組織への移行を機にコンプレッサ・タービンとカスタムポンプの事業を統合するなど、グローバルベースで

## ステークホルダーとの対話

構造改革を進めています。また、建築・産業セグメントについては、海外でM&Aを進めており、売上加えて収益性も上がっています。このように、精密・電子に限らず各セグメントが伸長していますので、事業ポートフォリオのバランスとしては心配ないと考えています。

**藤本** まず議題についてですが、個人的には、先ほども申し上げたDE&Iについて、より議論を深めていきたいと思っています。

ポートフォリオに関しては、事業ごとに市場環境が違うので、報酬設計も事業ごとに変わるべきといった考え方もあるでしょう。当社の場合、事業ごとのKPI設定やMBO（目標管理制度）など、各執行役がそれぞれの担当事業に応じた目標を柔軟に設定し、それに依って評価を受ける仕組みがあります。引き続き、この仕組みを適正に運用していけば、特段大きな問題はないと考えています。

### ミーティングを終えて

私は取締役会議長として、昨年に引き続き今年も投資家の皆様と直接対話をする機会をいただきました。今回は報酬委員会の藤本委員長も出席させていただいたこともあり、報酬委員会、指名委員会に関するご質問に加えて取締役会での審議内容、社長及び取締役のサクセッション、及び取締役会の実効性評価等々実に幅広い内容のご質問をいただき、改めて皆様の関心の高さを感じることができて心から感謝しております。

当社の取締役会は「G to V (Governance to Value)」を目指して立ち止まることなく常に進化していると考えており、幸い直近の業績及び株価は順調で「G to V」の成果が一定程度は出てきていると手ごたえを感じています。しかしながら「好事魔多し」とのことわざもあり、私自身一層気を引き締めて今後の取締役会の運営に当たっていかねばならないと肝に銘じています。

私は、ステークホルダーである株式市場との対話を、執行幹部、IRスタッフに加えて、取締役会が直接深めていくべきであり、今後も取締役会として、様々なテーマについて投資家の皆様との対話、説明会等の機会を増やしていきたいと考えています。

独立社外取締役 取締役会議長  
指名委員会委員 大枝 宏之



今回、報酬委員会委員長として初めてスモールミーティングに参加させていただき、当社報酬委員会の役割・構成、審議内容、報酬の構成等について投資家の皆様にお話する良い機会をいただきました。当日は出席者の皆様から取締役会における検討課題や報酬委員会の活動状況について様々なご質問、ご意見をいただき、有意義なミーティングとなりました。また改めて社外取締役の役割に対する関心や期待の高さを感じ、身が引き締まる思いでした。こうした対話は、報酬に関する当社の方針や取り組みをよりよくご理解いただくとともに、投資家の皆様の目線を体感する良い機会であると考えております。

報酬委員会の役割は、経営理念の実現に資する報酬制度の適切な設計と運用です。当社の報酬委員会は、投資家の皆様の視点を踏まえつつ、次の中期経営計画に向け、具体的な評価指標の見直しを含めた議論を今後も継続し、執行側が掲げる経営目標達成のための着実な進捗を後押ししていきたいと考えています。

独立社外取締役  
報酬委員会委員長 藤本 美枝



### TOPIC

#### 取締役会議長の大枝が「ICGN-NBIM Company and Investor Engagement Meeting」に登壇しました

2023年10月2日、国際コーポレートガバナンスネットワーク（ICGN）、Norges Bank Investment Management（NBIM）、経団連が共催するイベントに取締役会議長の大枝が登壇し、当社のガバナンス強化の歩みや、取締役会の実効性評価の内容、指名・報酬・監査委員会によるサステナビリティ・ガバナンスの状況について紹介しました。

講演後の機関投資家とのパネルディスカッションでは、「攻めと守りの両面で適なりスクテイクを支える」という取締役会の役割や、独立社外取締役による透明性の高い指名の仕組みづくりについて議論がなされたほか、海外機関投資家とのエンゲージメント強化に向けて、取締役及び執行・IRが一体となって注力していく必要がある旨、大枝ほか出席者の間で認識が共有されました。

取締役 (2024年3月27日現在)



北山 久恵 ●  
監査委員会委員長

西山 潤子 ●  
監査委員会委員

高下 貞二 ●  
筆頭社外取締役  
指名委員会委員長  
(奥)

長峰 明彦  
監査委員会委員  
(奥)

前田 東一  
取締役会長  
指名委員会委員

大枝 宏之 ●  
取締役会議長  
指名委員会委員

島村 琢哉 ●  
報酬委員会委員  
(奥)

浅見 正男  
代表執行役社長  
CEO & COO  
兼 精密・電子カンパニー  
プレジデント

沼上 幹 ●  
報酬委員会委員  
(奥)

藤本 美枝 ●  
報酬委員会委員長

● 独立社外取締役

## 取締役の略歴（2024年3月27日現在）

## 前田 東一

取締役会長  
指名委員会委員

所有する当社株式数 38,519株



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 当社代表執行役員社長  
2019年 3月 当社取締役会長（現在）  
当社指名委員会委員（現在）  
2024年 3月 株式会社キッツ社外取締役（現在）

## 浅見 正男

取締役  
代表執行役員社長 CEO&COO  
兼 精密・電子カンパニープレジデント

所有する当社株式数 50,499株



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 当社執行役員常務  
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）  
当社代表執行役員社長（現在）  
2023年 1月 当社 CEO & COO（現在）  
2024年 1月 当社精密・電子カンパニープレジデント（現在）

## 大枝 宏之

独立社外取締役  
取締役会議長  
指名委員会委員

所有する当社株式数 3,033株



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  
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  
2018年 3月 当社取締役（現在）  
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  
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  
2020年 12月 日本ユネスコ国内委員会副会長  
2022年 3月 当社取締役会議長（現在）  
当社指名委員会委員（現在）  
2023年 6月 日本郵政株式会社社外取締役（現在）

## 西山 潤子

独立社外取締役  
監査委員会委員

所有する当社株式数 2,733株



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  
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  
2024年 3月 当社監査委員会委員（現在）

## 藤本 美枝

独立社外取締役  
報酬委員会委員長

所有する当社株式数 2,433株



1993年 4月 弁護士登録（現在）  
新東京総合法律事務所入所  
2009年 6月 株式会社クラレ社外監査役  
2015年 4月 TMI総合法律事務所入所（現在）  
2015年 6月 生化学工業株式会社社外監査役  
2016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  
2022年 3月 当社報酬委員会委員長（現在）

（注）2024年6月30日を基準日として、当社普通株式1株につき5株の割合をもって分割します。  
所有する当社株式数は株式分割が行われる前の株式数を記載しています。

## 取締役の略歴（2024年3月27日現在）

## 北山 久恵

独立社外取締役  
監査委員会委員長

所有する当社株式数 1,933株



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  
2019年 7月 日本公認会計士協会副会長、  
有限責任あずさ監査法人 専務役員  
株式会社樺本チエン社外取締役（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  
2021年 4月 兵庫県立大学大学院特任教授（現在）  
2022年 6月 株式会社ダイセル社外監査役（現在）  
2023年 3月 当社監査委員会委員長（現在）

## 長峰 明彦

取締役  
監査委員会委員

所有する当社株式数 18,110株



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  
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）

## 島村 琢哉

独立社外取締役  
報酬委員会委員

所有する当社株式数 1,213株



1980年 4月 旭硝子株式会社（現 AGC株式会社）入社  
2009年 1月 同社執行役員 化学品カンパニー企画・管理室長  
2010年 1月 同社執行役員 化学品カンパニープレジデント  
2013年 1月 同社常務執行役員、電子カンパニープレジデント  
2015年 1月 同社社長執行役員CEO  
2015年 3月 同社代表取締役、社長執行役員CEO  
2021年 1月 同社代表取締役会長  
2021年 3月 同社取締役会長（現在）  
2022年 3月 当社取締役（現在）  
当社報酬委員会委員（現在）  
2022年 6月 JFEホールディングス株式会社社外監査役（現在）

## 高下 貞二

独立社外取締役  
筆頭社外取締役  
指名委員会委員長

所有する当社株式数 614株



1976年 4月 積水化学工業株式会社入社  
2005年 6月 同社取締役、名古屋セキスイハイム株式会社代表取締役社長  
2005年10月 積水化学工業株式会社取締役 住宅カンパニープレジデント室長  
2008年 2月 同社取締役 住宅カンパニープレジデント  
2008年 4月 同社取締役常務執行役員 住宅カンパニープレジデント  
2009年 4月 同社取締役専務執行役員 住宅カンパニープレジデント  
2014年 3月 同社取締役専務執行役員 CSR部長 兼 コーポレートコミュニケーション部長  
2015年 3月 同社代表取締役社長 社長執行役員  
2020年 3月 同社代表取締役会長  
2022年 6月 同社取締役会長（現在）  
2023年 3月 当社取締役（現在）  
当社指名委員会委員  
2024年 3月 当社筆頭社外取締役（現在）  
当社指名委員会委員長（現在）

## 沼上 幹

独立社外取締役  
報酬委員会委員

所有する当社株式数 614株



2000年 4月 一橋大学大学院商学研究科教授  
2011年 1月 一橋大学大学院商学研究科研究科長  
2014年12月 一橋大学理事・副学長  
2018年 4月 一橋大学大学院経営管理研究科教授  
2018年 6月 JFEホールディングス株式会社社外監査役（現在）  
2021年 4月 東京工業大学エネルギー・情報卓越教育院教授  
2022年 6月 東京センチュリー株式会社社外取締役（現在）  
2023年 3月 当社取締役（現在）  
当社監査委員会委員  
2023年 4月 一橋大学名誉教授（現在）  
早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授（現在）  
2024年 3月 当社報酬委員会委員（現在）

## 取締役会の役割と構成

当社は、機関設計として指名委員会等設置会社を採用し経営において監督と執行の明確な分離を実現することで、取締役会がモニタリング・ボードとしての役割を果たすと考えています。更に、効率的かつ実効的なコーポレート・ガバナンスを実践することで株主から負託された「企業価値の持続的な向上」という命題を実現していきます。

取締役会は下記の3点を主な役割・責務と認識し、すべてのステークホルダーの立場について考慮をします。

- ◆ 継続的に企業価値を向上させるため、攻めと守りの両面で適切なリスクテイクを支えること
- ◆ 中長期的な視点から、企業戦略、ESG経営などの大きな方向性を示すこと
- ◆ 独立した客観的な立場から業務執行に対する実効性の高い監督を行うこと

参照 「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」

当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を定め、開示・説明しています。

[https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/20221025EBARACGBasicPolicy\\_1.pdf](https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/20221025EBARACGBasicPolicy_1.pdf)

### コーポレート・ガバナンス体制一覧表

(2024年3月27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

### 三委員会の構成

(2024年3月27日現在)

	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

## 取締役会の構成

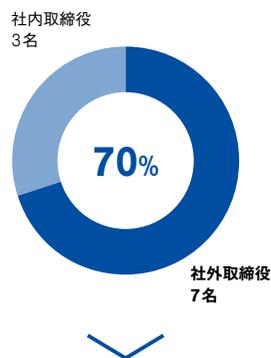


取締役会議長  
大枝 宏之  
独立社外取締役

議長の選任理由	上場企業の経営者としての高い見識と豊富な経験を有しグローバルビジネスにも精通、また他の上場企業での社外取締役経験も豊富であり、それらの経験を生かして取締役会の議長として議題設定や実効性評価の主導など取締役会の運営にリーダーシップを発揮していただくため。
取締役会議長評価2023年	2023年12月に実施（年1回）
2023年12月期開催回数	14回
平均開催時間（1回）	3時間

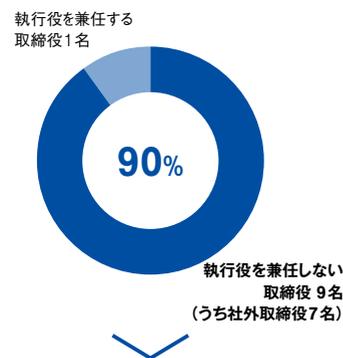


### 社外取締役比率



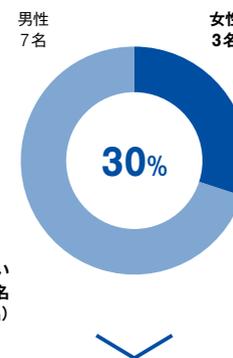
独立性・客観性の確保

### 非業務執行の取締役比率



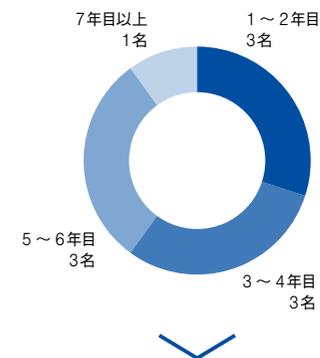
監督機能の強化

### 女性取締役比率



ジェンダー・在任期間の多様性推進

### 取締役の在任年数構成比



## 取締役会の役割と構成

(2024年3月27日現在)

取締役会の概要			2023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*1								
氏名	属性 就任委員	在任年数	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	技術研究 開発・イノ ベーション	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 <span>非執行</span> <span>指名委員</span>	12年9か月	14回/14回	17回/17回											
浅見 正男	取締役 代表執行役社長	5年	14回/14回				—	—	—	—	—	—	—	—	—
大枝 宏之	独立社外取締役 取締役会議長 指名委員会委員 <span>社外</span> <span>独立役員</span> <span>指名委員</span>	6年	14回/14回	17回/17回											
西山 潤子	独立社外取締役 監査委員会委員 <span>社外</span> <span>独立役員</span> <span>監査委員</span>	5年	14回/14回		14回/14回										
藤本 美枝	独立社外取締役 報酬委員会委員長 <span>社外</span> <span>独立役員</span> <span>報酬委員</span>	4年	14回/14回		14回/14回										
北山 久恵	独立社外取締役 監査委員会委員長 <span>社外</span> <span>独立役員</span> <span>監査委員</span>	3年	14回/14回			23回/23回									
長峰 明彦	取締役 監査委員会委員 <span>非執行</span> <span>監査委員</span>	3年	14回/14回			23回/23回									
島村 琢哉	独立社外取締役 報酬委員会委員 <span>社外</span> <span>独立役員</span> <span>報酬委員</span>	2年	14回/14回		14回/14回										
高下 貞二	独立社外取締役 筆頭社外取締役 指名委員会委員長 <span>社外</span> <span>独立役員</span> <span>指名委員</span>	1年	10回/10回*2	12回/12回*2											
沼上 幹	独立社外取締役 報酬委員会委員 <span>社外</span> <span>独立役員</span> <span>報酬委員</span>	1年	10回/10回*2			15回/15回*2									

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

\*1. 上記一覧表は、取締役の有するすべての知見を表すものではありません。

\*2. 高下貞二、沼上幹は、2023年3月29日開催の第158期定時株主総会において新たに取締役に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会及び各委員会への出席状況を記載しています。

## 取締役会の役割と構成

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。これを確保するため、当社では「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」において取締役を求める役割・資質要件を属性や役職ごとに明確に定め、その上で、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」、「企業経営、経営戦略」、「技術研究開発・イノベーション」、「環境」、「社会」、「内部統制・ガバナンス」の分野と定義し、その複数の分野において十分な知識・経験を有することを取締役に「期待する分野」として求めています。

指名委員会は、当社の定める資質要件を満たし、かつ上述の複数の分野における知識・経験を有していることを確認の上、取締役候補者を選定しています。2023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、そのうち3名が女性となっており、取締役会が引き続き高い独立性と多様性を備えた構成となっています。

参照 「第159期定時株主総会招集ご通知」(P15~P24)

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。

[https://www.ebara.co.jp/ir/stock/shareholdersmeeting/\\_icsFiles/afieldfile/2024/02/27/6361\\_159.pdf](https://www.ebara.co.jp/ir/stock/shareholdersmeeting/_icsFiles/afieldfile/2024/02/27/6361_159.pdf)

### 取締役に求める役割及び資質・能力

	役割	資質・能力
取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会が、企業戦略等の大きな方向性を示すこと、業務執行における適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと及び独立・客観的立場から業務執行に対する実効性の高い監督を行うことを実現するために、取締役会での議論及び業務執行のモニタリングに最善の努力を払う</li> <li>特定分野における専門的知見を基に、幅広い見識と論理的思考力をもって賢明な判断を下す</li> <li>賛否の表明に留まらず、新たな論点を提示する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優れた人格・高い倫理観・探究心・独立心</li> <li>企業経営に関する知見を基に、責任ある立場での意思決定又は専門能力を発揮し、優れた成果を導いた経験</li> <li>当社の戦略的・中長期的課題に関する業界、周辺関連領域で最新の情報を保有又は獲得する意欲</li> <li>他の取締役からの意見及び社内外からの新たな情報に基づいて判断を下すことのできる見識、論理的な思考力</li> <li>当社のガバナンス改革にコミット・貢献を通じた自身の成長への意欲</li> </ul>
取締役会議長	<ol style="list-style-type: none"> <li>取締役会の議題設定、効果的な意思決定及び問題解決型の討論の促進                     <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議題の設定、年間議題スケジュール作成</li> <li>経営会議等の重要会議に陪席する等、業務執行の課題の理解に努める</li> <li>未知のリスクに対応する方針の決定、不祥事発生等が確認された際に社内の議論をリードする</li> </ul> </li> <li>取締役会の運営円滑化、業務執行への具現化推進                     <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的方向性策定の議論を活性化させ、事業の発展に積極的な役割を果たす</li> <li>取締役会が効果的な意思決定プロセスを持ち、執行の十分な挑戦を促すよう議論をリードする</li> <li>取締役会が正確でタイムリーかつ明確な情報を受け取れるようにする</li> <li>取締役会決議事項の執行役による実施を監督するためのフォローを主導する</li> <li>取締役会事務局と適切なコミュニケーションを行い、円滑な運営に必要な支援体制を構築する</li> </ul> </li> <li>取締役会全体、各委員会及び各取締役の実効性評価を主導するなど取締役会のPDCAにリーダーシップを発揮し、ガバナンス向上を率先垂範する</li> <li>取締役会の議長として株式市場への発信と情報収集にリーダーシップを発揮する</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>常に公平性・客観性及び自制心をもって真摯な姿勢で取締役会を牽引</li> <li>当社最高意思決定機関の責任者としての自覚・リーダーシップ</li> <li>当社の業務執行・経営人材についての関心、執行との対話等に時間を費やし理解を深める姿勢</li> </ul>

## 取締役会の役割と構成

## 取締役に求める役割及び資質・能力

	役割	資質・能力
筆頭社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社外取締役会議を主宰し、会議の議題の選択や論点整理を通じて課題の理解促進、取締役会の質向上に努める</li> <li>・独立社外取締役のニーズを特定し、新任を含む独立社外取締役のために適切な研修プログラムの構築・監督をする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に公平性・客観性をもって真摯な姿勢で独立社外取締役を牽引</li> <li>・幅広い見識を持ち、独立社外取締役が役割を果たすための適切な向上策を打ち出す</li> </ul>
社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>・客観的立場・多様性の視点から問題解決思考の意見・提言を行い、取締役会の議論の質を高める</li> <li>・社外取締役会議*において積極的に当社・事業を理解し、議題の本質を見極める</li> <li>・指名委員会、監査委員会又は報酬委員会の委員としての職務を担う</li> <li>・必要と判断したときは取締役会以外の経営に関する会議体から執行から独立した立場で参加し、監督及び助言を行う</li> <li>・執行役からの独立した評価・判断が求められる事象が生じた場合に調査委員会の委員に就任し、当該評価・判断に関与する</li> <li>・取締役会が決定した経営戦略及び経営計画に照らして、執行上の重要な施策、経営の成果及び執行役のパフォーマンスを随時監督・検証し、客観的な立場から現執行役に経営を委ねることの適否について、率直な意見・提言をする</li> <li>・ステークホルダーの立場で適切に意見・提言をする</li> </ul> <p>* 社外取締役会議・・・独立社外取締役のみで構成される会議体。取締役会開催の数日前に開催する</p>	<p>下記のような点について、いずれかあるいは複数の分野において優れた知見を有する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業経営、変革のリーダーシップを発揮した経験</li> <li>・ESG経営の実施・強化におけるリーダーシップを発揮した経験</li> <li>・人事・人材開発・企業風土改革のリーダーシップを発揮した経験</li> <li>・財務・会計・資本政策に精通</li> <li>・監査の知見</li> <li>・法務・内部統制・ガバナンス改革の知見</li> <li>・技術開発、研究開発に精通</li> <li>・地球環境における課題に関する知見</li> <li>・人権・多様性の尊重、健康・労働環境、サプライチェーンの管理など企業の社会性における課題に関する知見</li> <li>・デジタル化、AI技術など進化が想定される分野の知見</li> </ul>
社内非業務執行取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務執行の経験を基に、非業務執行としての客観的な観点からの意見を表明する</li> <li>・適宜執行状況のモニタリングを行い、重要事項の執行について適切な監督を行う</li> <li>・独立社外取締役に期待される役割に対して補完的機能を果たす</li> <li>・必要に応じて、独立社外取締役と執行役の間の主要な連絡役を務める</li> <li>・独立社外取締役が執行上・組織上の課題の理解を深めるにあたって必要な役割を果たす</li> </ul> <p>会長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会議長と協調し、コーポレート・ガバナンスの視点で取締役会の改革にリーダーシップを発揮し、取締役会へ提言を行う</li> <li>・独立社外取締役が取締役会議長を務める場合は議長を補佐し、良き相談相手としての機能を果たす</li> <li>・当社グループの対外的活動において適宜必要な役割を担う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上記の独立社外取締役の資質・能力と同様の資質・能力</li> <li>・当社業務執行に関する幅広い知見を有し、適切に執行を監督・支援</li> </ul>

参照 「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」(P9-P15)

第6章で取締役の役割と責務について開示・説明しています。

[https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/20221025EBARACGBasicPolicy\\_1.pdf](https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/20221025EBARACGBasicPolicy_1.pdf)

# コーポレート・ガバナンス 監督と執行の両輪で企業価値を高める

当社は、2008年に初めて独立社外取締役2名を招聘して以来、「執行と監督を明確に分離する」という方針のもと、ガバナンス改革を加速させ、2015年には指名委員会等設置会社へ移行しました。その後も、執行を兼務する取締役の数を減らしていき、現在では10名の取締役のうち独立社外取締役が7名、執行を兼務する取締役は社長1名という透明性の高い体制を構築しています。当社のガバナンス改革はフェーズVに入っており、取締役会

が企業価値向上に貢献し、成果を出していくことを強く意識した「Governance to Value」を実践しています。

こうした10年以上にも及ぶガバナンス改革と執行による実行力が成果を生み、2023年12月期にはE-Vision2030の目標であった時価総額1兆円の達成につながりました。今後も、ガバナンスの更なる深化とパフォーマンス向上を目指し、取締役会と執行が一丸となって企業価値向上に貢献していきます。



コーポレート・ガバナンス体制の変遷は、Webサイトにも掲載しています。<https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/Basic-Policy-and-Framework.html>  
(注) 2024年6月30日を基準日として、当社普通株式1株につき5株の割合をもって分割します。株価は株式分割が行われる前の金額を記載しています。

**「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2023」で Grand Prize Company (大賞) を受賞**

主催：日本取締役協会  
後援：金融庁、経済産業省、法務省、東京都、東京証券取引所／日本取引所グループ

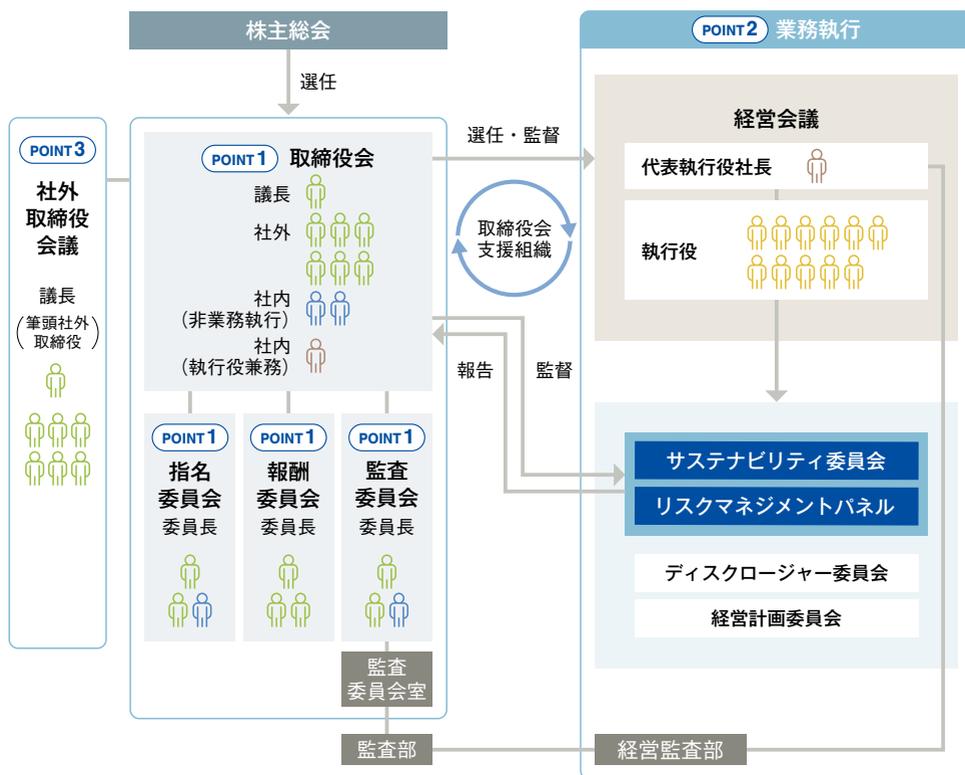
本表彰は、政府による成長戦略の一つとして、コーポレートガバナンスを用いて中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しすることを目的に、2015年度より実施されています。今回の受賞では、「守り」から「攻め」へのガバナンス改革及び発展のプロセスと経営の実行力が成果を生んでいる点を評価していただきました。当社は2022年に特別賞・経済産業大臣賞を受賞しており、史上初めて両賞を受賞した企業となりました。

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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様々な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。

### コーポレート・ガバナンス体制（2024年3月27日現在）



■ 独立社外取締役  
 ■ 社内取締役(非業務執行)  
 ■ 社内取締役(執行役兼務)  
 ■ 執行役

### コーポレート・ガバナンス体制の主なポイント

#### POINT 1 監督機能の強化と透明性の確保

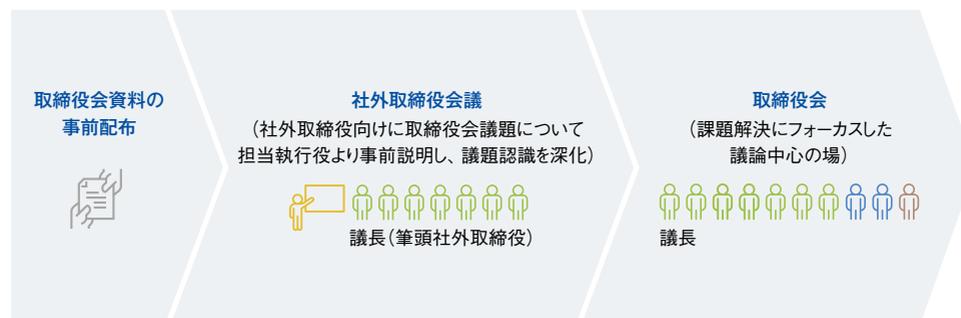
独立社外取締役が重要な役割を担い、かつ独立社外取締役を含む非業務執行の取締役中心の取締役会構成とすることにより、独立性・客観性の観点から経営の監督機能を強化し、透明性を確保しています。2015年に指名委員会等設置会社に移行。現在の体制は、取締役会議長及び指名・報酬・監査委員会の委員長は独立社外取締役で、取締役及び各委員の過半数が独立社外取締役で構成されています。

#### POINT 2 業務執行権限の拡大と競争力強化

監督と執行の役割・責務を明確に分離し、広範な業務執行権限を執行組織に委任することによって機動的な経営を推進し、競争力強化と執行における適切なリスクテイクを支える環境整備を実行しています。

#### POINT 3 社外取締役会議の設置

独立社外取締役のみで構成される会議体（社外取締役会議）を設置し、取締役会の数日前に毎月開催しています。社外取締役会議では、担当執行役による取締役会議案の事前説明や事業に関わる追加説明がなされ、独立社外取締役が必要な議題を認識し理解を深め自由に議論を行っています。ここでの議論・課題認識を踏まえて独立社外取締役が取締役に臨むことで、取締役の議論の質の向上に寄与しています。



## コーポレート・ガバナンス

### 2023年12月期の取締役会における主な取り組み

2023年12月期は、中期経営計画E-Plan2025の1年目として、取締役会では、長期ビジョン及び中期経営計画の進捗のモニタリングとフォローアップや対面市場別組織への移行後の効果と課題の検証等を必要な時間を確保した上で様々な視点から議論を行い、執行による着実な実

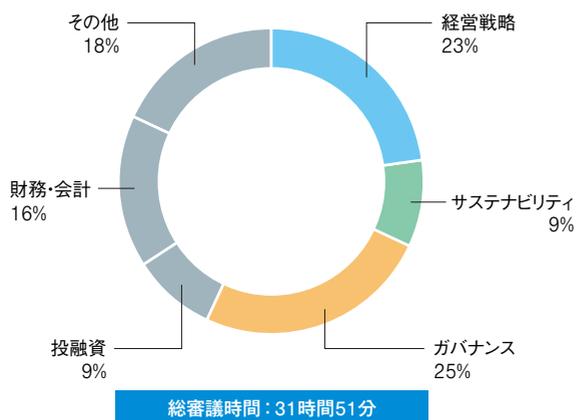
行と重要課題への対応を後押ししました。また、当社は長期ビジョンの経営戦略で掲げている「高度なESG経営の実践」を実現するため、計画的にサステナビリティに関する課題及びESG経営の推進状況と取り組みについて検証し、議論を行いました。具体的には、人材育成、ダイバーシ

ティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）、サプライチェーンにおける人権デューデリジエンス（DD）、カーボンニュートラル、TCFD提言に基づく情報開示への対応策等をテーマに取り上げました。

→ P101 サステナビリティ・ガバナンス

### 長期ビジョン及び中期経営計画の進捗モニタリングとフォローアップ（2023年12月期）

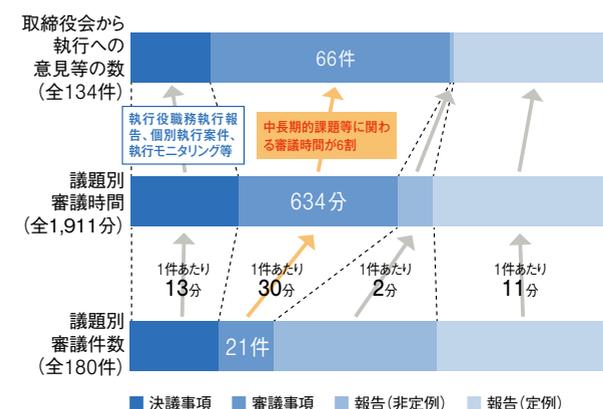
#### 取締役会の議題別審議時間



#### 取締役会における主な審議の状況

2月	● 経営戦略	E-Vision2030の改定とE-Plan2025の策定を決議
4月	● 経営戦略	中期経営課題行動計画と2023年度KPIを審議
	● サステナビリティ	取締役会として議論すべきサステナビリティ課題について議論①
6月	● 経営戦略	全社マーケティング活動と新規事業の進捗と課題を審議①
7月	● 経営戦略	E-Plan2025における研究開発・知的財産戦略の進捗と課題を審議
	● サステナビリティ	人材の活躍促進について進捗と課題を審議
8月	● ガバナンス	グループガバナンスの強化施策について進捗と課題を審議
9月	● 経営戦略	E-Plan2025進捗と課題をカンパニー別に審議①
	● ガバナンス	2023年より導入したCxO制の効果と課題を審議
10月	● 経営戦略	E-Plan2025進捗と課題をカンパニー別に審議②
	● サステナビリティ	取締役会として議論すべきサステナビリティ課題について議論②
11月	● 経営戦略	E-Plan2025進捗と課題をカンパニー別に審議③
	● 経営戦略	全社マーケティング活動と新規事業の進捗と課題を審議②
12月	● サステナビリティ	人事課題に対する施策の進捗と今後の対応について審議
	● ガバナンス	取締役会の実効性評価に関する審議①

#### 議題別年間総審議時間・取締役会から執行への意見等の数



- 2023年12月期の付議件数は180件、年間総審議時間は1911分、取締役会から執行への意見等の数は134件で前期同様の水準であった
- 1件あたりの平均審議時間が最も長いのは審議事項で、中長期的課題等にフォーカスした議事運営が行われている
- 審議事項における取締役会から執行への意見等の数が最も多く、中長期的課題等について活発な議論が行われている

## コーポレート・ガバナンス

### 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。

### 2023年12月期の実効性評価について

#### 1. 分析・評価のプロセス

各取締役への質問票を作成し、その回答結果を踏まえ、各取締役の考えを直接確認するため、独立社外取締役が務める取締役会議長がすべての取締役と個別インタビューを実施するとともに、取締役個人の自己評価とピア（相互）評価を行いました。取締役会は、質問票・個別インタビューの結果を分析し、それに基づき2023年12月及び2024年1月の取締役会において取締役会の実効性について議論を行い、その評価と今後の対応を確認しました。あわせて、取締役会議長を除く全取締役は、議長に対する評価を行いました。

#### 2. 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
- 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の構成と役割
- 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の運営状況
- 投資家・株主との関係

#### 3. 分析・評価結果の概要

取締役会及び委員会の現状に対する各取締役の評価は高く、役割・責務を適切に果たしていること、適切な議題設定と議事運営のもと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を確認しました。また、取締役個人に対する自己評価及び相互評価については、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に定める取締役の役割及び資質・能力に基づいて評価が行われ、各取締役はその責務を適切に果たし取締役会の議論に貢献していることを確認しました。

なお、相互評価の結果の概要は指名委員会に共有され、同委員会は取締役候補者の選任に際し、同評価の結果も参考にしています。

#### 4. 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、以下の項目を継続的に取締役会等で議論し、実効性を更に高めていくことを確認しました。

- 中期経営計画E-Plan2025の進捗と内外の環境変化を踏まえ重要課題（人材・人的資本、グローバル化の進展、適切なキャピタルアロケーション、事業ポートフォリオの検証、荏原ブランドの確立等）についての考え方・方針を整理し、長期的な視点に立った経営ビジョンの議論を充実していく
- サステナビリティに関する重要課題等について、収益性、長期的持続性及び企業価値向上をESG経営と具体的にどのように結びつけていくのかという視点を持って議論を深める
  - ・ サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス
  - ・ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進
  - ・ カーボンニュートラル
  - ・ 内外のサステナビリティ情報開示への対応
- 委員会の体制及び活動内容の定期的な検証

### 取締役向けトレーニング

#### 取締役に対するトレーニング方針

荏原グループへの理解を深めるとともに、戦略的な方向性、中長期的課題に関する業界、周辺・関連領域における最新の動向を掴み、知見を高めることを目的として、取締役に対するトレーニングを行っています。新任の独立社外取締役には、就任前後に、取締役の職責を果たす上で必要な、財務、法務、コーポレート・ガバナンス等に関する知識・知見を得る機会を設けています。取締役就任後も、事業拠点への視察や社外有識者による講義等を通じて、荏原グループの事業、取締役会の重点テーマ、実効性評価で認識された課題等への理解を深める機会を提供し、トレーニングの充実を図っています。

#### 2023年の主要拠点の視察・トレーニング実績

- 2023年3月  
新任取締役向けオリエンテーション
- 2023年7月  
国内主要拠点の視察（富津工場、袖ヶ浦工場）
- 2023年10月  
国内主要拠点の視察（熊本工場）

富津工場視察の様子



# コーポレート・ガバナンス サステナビリティ・ガバナンス

取締役会は、当社グループがESGを踏まえた高度なサステナビリティ経営を実践し、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することで社会・環境価値を向上させ、あわせてROIC経営・ポートフォリオ経営の実践により、経済価値を向上させていくことを重要な経営課題として認識しています。当社グループがそれらを実践することで持続的に成長原資を生み出し、更なる価値創造へつなげていくことができるよう、取締役会は長期の事業環境を見据えた経営の基本方針を策定し、その継続的な実行を監督していきます。

当社は、この考え方を「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に定め、その推進・実現のため、事業とそれを支える活動の対応方針の審議、最重要経営指標（KPI）及び目標の決定、並びに成果の確認等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。取締役は、サステナビリティ委員会に陪席し、執行のサステナビリティに関する取り組み状況を把握し助言等を行うとともに、取締役会として、サステナビリティ委員会の審議内容について議論を行い、対応の具体化と推進に向けたフィードバックを適宜行っています。また、定期的に、当社グループのサステナビリティに関する取り組みを取締役会で検証し、必要に応じて意見・提言等を行っています。

→ P23 ESG経営の更なる進化

## サステナビリティの推進と実効性評価

2021年度の実効性評価では、取締役会におけるサステナビリティ対応の実効性を高める施策を検討するため、取締役会は、サステナビリティを重視する経営を行う企業として評価が高い企業をグローバルで選定し、当社との比較分析を行い、その結果を踏まえて取締役会で議論すべきサステナビリティの重要事項を整理し、それらの具体化と推進に向けた議論を行うことを確認しました。翌2022年には、取締役会でサステナビリティの重要事項に関する議題を定期的に設定する取り組みを開始しました。

取締役会においてサステナビリティに関して議論する機会が増え、モニタリングが強化されたことで、執行の取り組みの後押しにもつながっています。そして、毎年の実効性評価では、自己レビューを行った上で課題を抽出し、その解決を図りつつ、継続的に取締役会のサステナビリティ対応の実効性を高めています。

## サステナビリティ関連の取り組み状況

### 社外取締役会議\*1

2023年5月  
女性活躍推進の現状と執行の推進状況について審議

\*1. 社外取締役間の自由な討議を通じた課題認識の深化を目的に、取締役会議題の事前説明、執行の取り組みの追加説明を実施

### 取締役研修会\*2

2022年12月  
社外有識者とダイバーシティ&インクルージョンについて意見交換

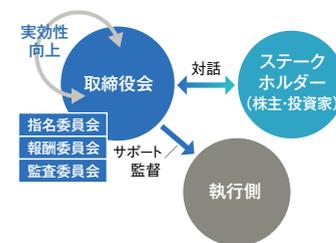
\*2. 当社グループへの理解、中長期的課題に関連する最新動向を掴み取締役の知識・知見を高めることを目的に、社外有識者による講義、事業拠点への視察等を実施



### 取締役会

- 2023年1月 ● サステナビリティ委員会報告
- 4月 ● 当社のESG経営の推進状況を確認し、今後取締役会が議論すべきサステナビリティ課題を議論
- サステナビリティ委員会報告
- 6月 ● TCFD提言に基づく2023年気候関連情報開示案について議論
- 7月 ● 人材の活躍促進について議論
- 10月 ● 当社グループのカーボンニュートラルの取り組み状況を確認・議論
- サステナビリティ委員会報告
- 12月 ● 人事課題に対する施策の進捗と今後の対応
- 2024年1月 ● サステナビリティ委員会報告

指名委員会 報酬委員会 監査委員会



## 取締役会に加えて、委員会としても取り組みを後押し

2023年2月に策定した中期経営計画E-Plan2025ではコーポレート・ガバナンスの更なる高度化を目指し、取締役会に加え、指名・報酬・監査の各委員会においてもサステナビリティに対する監督に重要な役割を果たしていく姿勢を打ち出しています。指名委員会における経営人材の育成、報酬委員会における役員報酬へのESG評価指標の採用、監査委員会によるESG経営の監視・検証等を、委員会としても執行の着実な進捗を後押ししています。

## 取締役会とステークホルダーとの対話を深化

同時に、E-Plan2025では、取締役会とステークホルダーとの対話を重視する姿勢も打ち出しています。取締役会は、ステークホルダーとの対話から得た気づきを検証し、それをサステナビリティ課題への議論、監督につなげることで、企業価値向上に貢献していきます。

### 業務執行

経営会議	
サステナビリティ委員会	
● サステナビリティ課題の共有と対応方針を設定	
● ESGに関するKPIの進捗確認とレビュー	
開催月	社外取締役の陪席人数
2023年 3月	6名/7名
6月	4名/8名
9月	7名/8名
12月	7名/8名
リスクマネジメントパネル	

監督  
報告

## コーポレート・ガバナンス

## 指名委員会



委員長の選任理由

企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有するとともに、コーポレートガバナンス、ESG経営にも精通しています。それらの豊富な経験・知見を生かして指名委員会の委員長として経営人材の選定や候補者人材の育成にリーダーシップを発揮していただくため。

2023年12月期開催回数

17回

平均開催時間（1回）

約2時間

高下 貞二

独立社外取締役 筆頭社外取締役 指名委員会委員長

## 委員長メッセージ

社会的価値と企業価値の持続的向上に資する  
経営チームづくりに尽力していきます

指名委員会は、2019年にスタートさせた6年間にわたる社長承継プランに基づき、「人材の育成」と「社長の選定」を時間をかけて計画的に進めています。遂行にあたっては、次期社長の選定プロセスと同時に、広く次期経営チームづくりとして捉えています。

当社は、E-Plan2025において「Governance to Value (G to V)」を掲げ、取締役会に加えて各委員会においてもサステナビリティに対する監督に重要な役割を果たしていく姿勢を打ち出しています。指名委員会として、E-Vision2030及びE-Plan2025の達成に向けて、当社の社会的価値と企業価値の持続的向上を図るべく事業環境の変化をすばやく掴み、熱と誠を持ってミッションの達成に向けて挑戦し、具現化する経営人材の育成に尽力してまいります。

## 指名委員会の構成

委員長  
(社外)

● 社外 ● 社内

## 指名委員会の役割

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、並びに代表執行役社長の選解任、執行役の選解任、役付取締役の選解職、取締役会議長及び議長を補佐する非業務執行取締役の選解職、指名・報酬・監査の各委員会の委員と委員長の選解職に関する取締役会への提言に加えて、代表執行役社長の選解任の方針及び承継プランの策定を主な役割としています。

## 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ま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」に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。

## コーポレート・ガバナンス

### 指名委員会

#### 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

そこで鍛えられた人材を更に絞り込み、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。

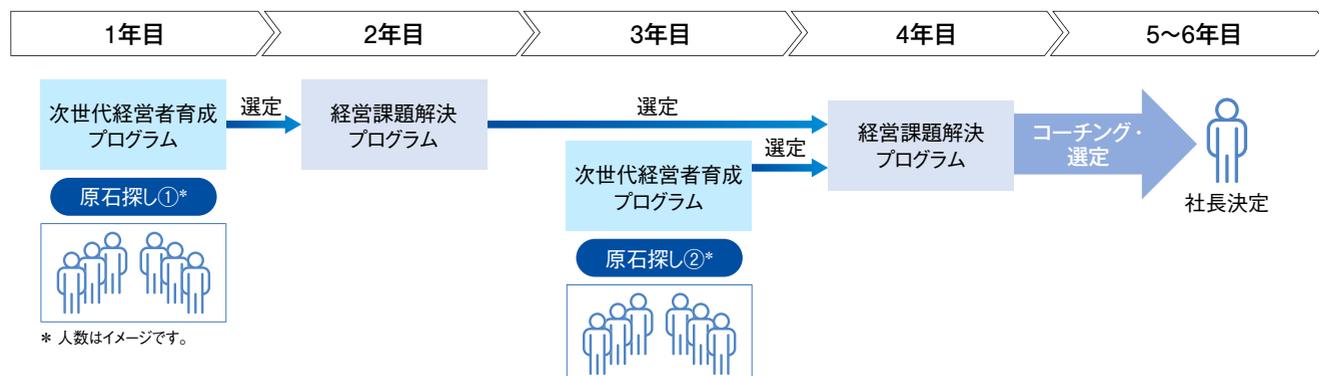
社長の人材要件は、胆力といった経営者に求められる基本的な要件に加え、その時々々の経営の状況によって都度設定する要件があります。それらの要件との適合性に加え、コーチングの前後でどれだけ伸びたかといった柔軟性や伸びしろなども踏まえて、最終的に指名委員会が社長となる人物を選定します。

2023年は、6年間の社長承継プランの5年目として、コーチングや評価を行うとともに、育成プログラムについて十分な議論を行いました。

#### コーポレート・ガバナンスに関する基本方針の改定と役割の明確化

2021年、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」を改定し、当社が取締役に求める役割や資質要件を、属性、ポジションの別を含めて明確化しました。[→ P95~96](#) これは、今後の取締役会・委員会・取締役個人の活動の重要な指針として極めて重要な意味を持ちます。指名委員会は取締役会全体、各委員会及び各取締役の実効性評価及び取締役会議長の評価の結果も踏まえ、取締役会の実効性向上に資する取締役の要件に応じた候補者の人選を行い、取締役会への提言を行います。これにより、取締役会全体の実効性の更なる向上を図っていきます。

#### 6年間の育成・選定プロセス



## コーポレート・ガバナンス

## 報酬委員会



## 委員長の選任理由

弁護士として労働関連法規を中心とした企業法務に精通しているとともに、上場企業における社外役員経験を有しています。それらの豊富な経験と高い見識・専門性を生かし、報酬委員会委員長として当社の取締役及び執行役の報酬体系見直しや報酬水準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。

## 2023年12月期開催回数

14回

## 平均開催時間（1回）

約1時間30分

## 藤本 美枝

独立社外取締役 報酬委員会委員長

## 委員長メッセージ

適切な目標設定と業績連動報酬によって、  
E-Plan2025の目標達成を後押ししていきます

役員報酬が経営方針に沿ったものとなるよう、事業規模の拡大やグローバル化など当社自身の変化や、当社を取り巻く環境の変化に伴い、報酬制度や運用の不断の見直しを行う必要があります。今年の報酬委員会では、報酬水準の決定にあたり参照するベンチマークの見直しや、ESG指標の更なる検討などを行いたいと考えています。

現在当社は、E-Plan2025の達成に向けて堅調に歩を進めています。報酬委員会としては、引き続き、適切な目標設定と業績連動報酬により、目標達成を強く動機付けることを通じて、目標達成を後押しします。

また、報酬決定の方針やプロセスの透明性を高めることは、株主様の理解を得るために重要であるとともに、報酬の適正さを担保することにもなると考えます。本報告書をはじめとする様々な媒体を通じて、情報を発信してまいります。

## 報酬委員会の構成

委員長  
(社外)

## 報酬委員会の役割

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係る取締役会への提言などを役割としています。

## 執行役の目標設定と評価決定

報酬委員会は、報酬方針を定め、これに基づき取締役及び執行役の個人別の基本報酬・短期業績連動報酬、並びに譲渡制限付株式報酬・業績連動型株式報酬の内容と付与数を決定しています。

短期業績連動報酬の根拠となる執行役の評価に係る目標設定と評価決定は、毎年時間をかけて審議している重要な項目の一つです。まず4月に各執行役の当年度の目標が設定されます。目標設定にあたっては、報酬委員会が定めた業績評価マニュアルに沿って、執行サイドで目標や達成基準の設定が行われます。報酬委員会では、代表執行役から各執行役の目標や達成基準の説明を受け、疑問点があった場合は明確にし、これらが適切に設定されているかを確認します。

翌年の2月には、代表執行役から評価の説明を受け、議論の上で最終評価を決定します。報酬委員は、取締役会や社外取締役会議における議題説明や質疑応答を通じて、執行役の業務執行状況に関する情報を得ており、これも踏まえて執行役の1年間の取り組みを総合的に考慮の上、評価を確定し報酬を決定します。

# コーポレート・ガバナンス

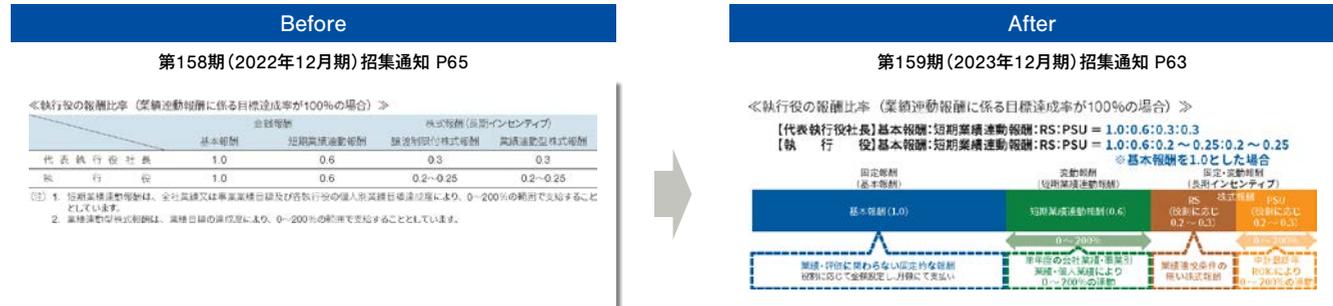
## 報酬委員会

### 2023年の審議事項

2023年は、短期業績連動報酬を決定する指標として2022年に導入したESG指標に関する議論や、国外在住の役員の報酬のあり方についての検討を行い、2024年も議論を継続することを確認しました。

また、役員報酬の開示のあり方について、関連法改正の変遷、最近の開示のポイント等を確認し、本年度は事業報告において、図表を入れる等、より読み手にわかりやすい記載内容へ見直しました。

### 事業報告における報酬制度の開示見直し（一部）



### 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		譲渡制限付株式報酬		業績連動型株式報酬	
		支給人数	金額	支給人数	金額	支給人数	金額	支給人数	金額
取締役 (社外取締役除く)	132	2名	100	—	—	2名	30	1名	1
社外取締役	141	9名	114	—	—	9名	27	—	—
執行役	1,010	17名	384	14名	258	17名	93	17名	274
合計	1,285	28名	599	14名	258	28名	151	18名	276

(注)  
 1. 上記には、2023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、2023年3月29日開催の第158期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1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3名に対して2023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。  
 3. 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131百万円（基本報酬62百万円、短期業績連動報酬46百万円、業績連動型株式報酬21百万円）を含めた総額を記載しています。  
 4. 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。  
 5. 短期業績連動報酬は、2023年12月31日在任の執行役に対して、当事業年度を対象期間とした短期業績連動報酬（2024年3月支給）の総額を記載しています。  
 6. 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。  
 7. 業績連動型株式報酬は、2026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。当事業年度の金額算定においては、直近の当社株価及び中期経営計画E-Plan2025の最終年度である2025年12月期の経営計画における連結投下資本利益率（ROIC）の予想値を用いており、かつ前事業年度計上額との差分も加算計上しています。  
 8. 上記のほか、2022年12月末日以前に退任した役員6名に対して付与した中期経営計画E-Plan2022の業績連動型株式報酬について、当事業年度にかかる費用として35百万円を計上しています。

# コーポレート・ガバナンス

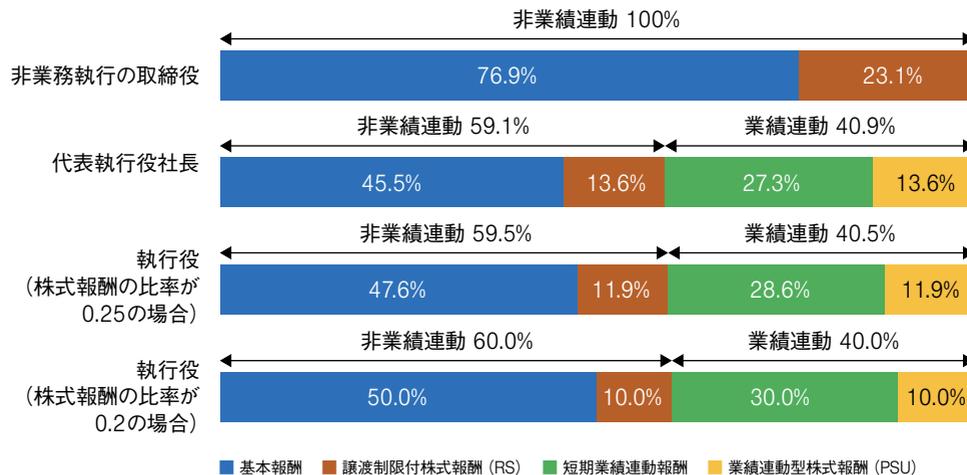
## 報酬委員会

### 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	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	譲渡制限付 株式報酬	業績連動型 株式報酬
代表執行役社長 浅見 正男	168	54	37	16	61

- (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（2024年3月支給）の総額を記載しています。
  2. 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。
  3. 業績連動型株式報酬は、2026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。当事業年度の金額算定においては、直近の当社株価及び中期経営計画E-Plan2025の最終年度である2025年12月期の経営計画における連結投下資本利益率（ROIC）の予想値を用いており、かつ前事業年度計上額との差分も加算計上しています。

### 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）



### 報酬の種類

報酬の種類	金銭報酬		株式報酬	
	基本報酬	短期業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬 (RS)	業績連動型株式報酬 (PSU)
概要	役割に応じた基本的な報酬	全社(事業)業績、個人別の目標(MBO*)の達成度に応じて支給	一定期間の譲渡制限を定めた株式を単年度ごとに付与し、退任時に譲渡制限を解除	中期経営計画の目標の達成度に応じて3年ごとに株式を付与
指標	—	業績指標 (45%) MBO (45%) ESG指標 (10%)	—	ROIC (2025年12月期)

注: 業績指標は連結投下資本利益率(ROIC)と連結営業利益。MBOは担当事業ごとのKPIに基づき設定。ESG指標は"E(環境): CDP\*2(気候変動)"と"S(社会): グローバルエンゲージメントサーベイ\*3"。

\*1. MBO: Management by Objectives (目標管理制度) の略で、個人で目標設定したものに對する達成率や進捗に応じて評価するマネジメント手法  
 \*2. CDP: 気候変動対応の戦略やGHG排出量削減の取り組みなどを評価するESG評価機関  
 \*3. 2019年より国内外グループ会社従業員を対象に、中長期的に目指すありたい姿の達成に向け会社や職場におけるエンゲージメントの現状について調査をしているもの。

## コーポレート・ガバナンス

## 監査委員会



## 委員長の選任理由

公認会計士としての企業会計及び監査に関して有する高い見識・専門性、監査法人における多様な監査経験と上場企業における社外役員経験を生かし、監査委員会委員長として当社及び当社グループの経営の監督に反映するとともに、監査委員会の活動にリーダーシップを発揮していただくため。

## 2023年12月期開催回数

23回

## 平均開催時間（1回）

約3時間

## 北山 久恵

独立社外取締役 監査委員会委員長

## 委員長メッセージ

## 三様監査の充実を通じて

## 適法・適正かつ効率的な業務執行を促していきます

監査委員会では、グローバルな経営管理体制及び統制環境の整備・運用、E-Plan2025の進捗等に関する執行役等の職務執行状況を重点的に監督・監視し、グループ全体のリスクマネジメントの強化、コーポレートガバナンス体制の確立に取り組んでいます。加えて、事業とのつながりを意識したサステナビリティ経営を推進する取り組み、非財務情報の収集・分析及び開示に係る業務プロセスの整備状況を監視・検証することで、企業価値向上につなげていくことを重視しています。

モニタリング型の監査を志向する当社においては、監査委員会・会計監査人・内部監査部門の連携を強化する三様監査の体制構築が重要だと考えています。引き続き、三様監査の充実を通じて、適法・適正かつ効率的な業務執行を促していきます。

## 監査委員会の構成

委員長  
(社外)

## 監査委員会の役割

監査委員会は、当社及び当社の子会社の取締役・執行役や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-Plan2025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・検証しています。監査の状況・結果について取締役会に報告し、必要に応じて執行役等に対して助言または勧告を行うことを役割としています。

## 監査委員会を支える体制

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モニタリング中心の監査体制を目指しています。具体的には、監査委員会の委員長を独立社外取締役とした上で監査委員を社外監査委員2名、社内常勤監査委員1名として独立性を確保しています。また監査の実効性を担保するため、監査委員会管下の組織を以下の通りとしています。

- (1) 監査委員会管下に監査委員会室を設置し、専任スタッフ（5名）が監査委員会の運営、監査方針・監査計画の企画立案、会計監査人との連絡調整、監査委員による監査・往査立会の補助にあたっています。
- (2) 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設置し、内部監査部門の部門長及び部員（12名）を監査部の兼務としています。
- (3) 監査委員会と関係会社監査役とのより緊密な連携を図るため、主要関係会社（株式会社荏原エリオット、荏原環境プラント株式会社、株式会社荏原フィールドテック及びwing株式会社）の常勤監査役（4名）を監査委員会室兼務としています。
- (4) 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するものとしています。

# コーポレート・ガバナンス

## 監査委員会

### 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及び結果について、適宜報告を受けています。また、会計監査人との会合を定期的及び随時開催し、情報・意見交換を行い、効率的な監査を実施しています。
- 監査委員会は、会計監査人が連続して10年間在任する場合には、当該会計監査人（以下、「再任会計監査人」といいます。）の毎年度の評価にかかわらず、次年度の会計監査人候補を選定するために入札を実施します。再任会計監査人が入札に参加することを妨げませんが、当該再任会計監査人が更に連続して5年間在任する場合にも、入札を実施することとします。ただし、同一の会計監査人が連続して在任することができる期間は、20年までとしています。2024年12月期は有限責任監査法人トーマツが当社会計監査人に就任して2事業年度目になります。

#### 内部監査部門等との連携

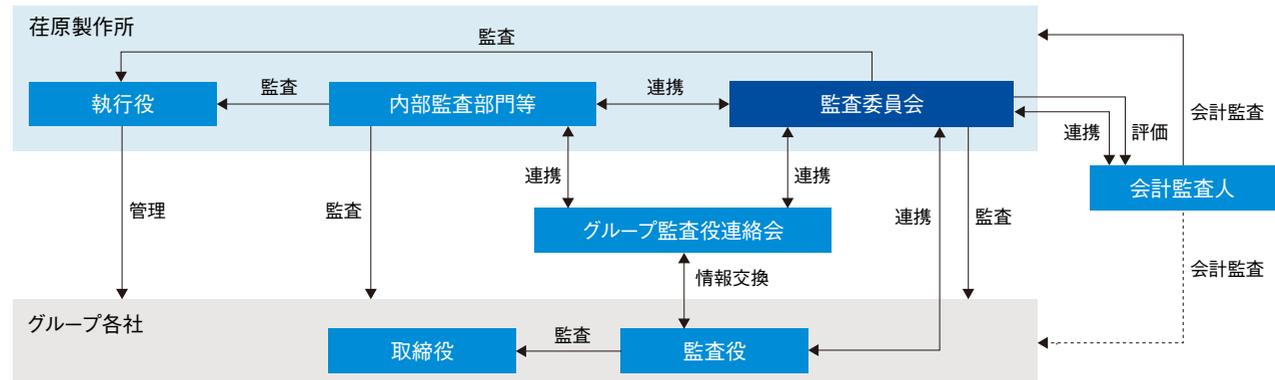
監査委員会は、内部監査部門及び内部統制、リスク管理、コンプライアンスを担当する部門、関係会社監査役等と次のように連携を図っています。

- 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。
- 関係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、経理財務部門の長（CRO、CFO）が出席し情報の交換を図るとともに、必要に応じて関係会社監査役から報告を受けています。

### 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、カンパニー責任者、その他の執行役、統括部長等と定期的及び随時に会合を開催し、経営計画の進捗状況、リスク管理の状況等に関して情報交換・意見交換を行っています。
重要会議への出席等	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（執行部門による内部監査、会計監査人による監査等への立会いを含む）を実施し、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。2023年12月期はウェブ会議システムによるヒアリング調査等、新型コロナウイルスの影響下で取り組んできたリモート監査の手法を活用しつつも実地での監査を重視し、往査及び会計監査人による監査への立会い等を積極的に行いました。
2023年12月期の主な検討事項と取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・執行役等の職務執行・法令遵守体制の監査</li> <li>・会社法、金融商品取引法に係るグループ内部統制の整備及び運用状況監査</li> <li>・会計監査人・内部監査部門との連携、三様監査の体制構築</li> <li>・国際財務報告基準（IFRS）運用の定着化、重要会計事項に係る会計処理の適切性</li> <li>・対面市場別5カンパニー制の業務執行におけるガバナンス体制の整備状況、中期経営計画E-Plan2025の進捗状況</li> <li>・小規模海外拠点やM&amp;A先を含む子会社のガバナンス及び内部統制の整備・運用状況、新しい部門横断機能（CxO制）を含む親子会社間及び事業部門・コーポレート間のレポートラインの整備・運用状況</li> <li>・内部通報窓口の整備・運用状況の点検及び通報案件対応における実効性の確保</li> </ul>

### 荏原グループ監査機関の関連図



## 執行役の略歴（2024年3月27日現在）

## 浅見 正男

取締役  
代表執行役社長 CEO&COO  
兼 精密・電子カンパニープレジデント



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）  
2023年 1月 当社 CEO 兼 COO（現在）  
2024年 1月 当社 精密・電子カンパニープレジデント（現在）

## 永田 修

執行役  
建築・産業カンパニープレジデント



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  
2022年 3月 当社風水力機械カンパニープレジデント  
当社風水力機械カンパニー冷熱事業担当  
2023年 1月 当社建築・産業カンパニープレジデント（現在）

## 宮木 貴延

執行役  
エネルギーカンパニープレジデント 兼  
Elliott Company CEO 兼  
嘉利特荏原泵業有限公司董事長 兼  
荏原エリオットエネルギーホールディングス株式会社Chairman 兼 CEO



1996年 4月 当社入社  
2020年 3月 エリオットグループホールディングス株式会社 Vice President  
Elliott Company Vice President  
2021年 3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  
2022年 3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  
Elliott Company CEO（現在）、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  
2023年 1月 当社エネルギーカンパニープレジデント（現在）  
嘉利特荏原泵業有限公司董事長（現在）  
エリオットグループホールディングス株式会社Chairman 兼 CEO  
2024年 1月 荏原エリオットエネルギーホールディングス株式会社  
Chairman 兼 CEO（現在）

## 太田 晃志

執行役  
インフラカンパニープレジデント



1994年 4月 当社入社  
2017年 4月 当社人事・法務・総務統括部人材開発部長  
2021年 4月 当社風水力機械カンパニーシステム事業部  
社会システム営業部長  
2022年 3月 当社執行役（現在）  
当社風水力機械カンパニーシステム事業部長  
2023年 1月 当社インフラカンパニープレジデント（現在）

## 山田 秀喜

執行役  
環境カンパニープレジデント 兼  
荏原環境プラント株式会社  
代表取締役社長 兼  
水King株式会社取締役



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、嘉利特荏原泵業有限公司董事長  
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  
2020年 1月 荏原機械淄博有限公司董事長  
2020年 3月 当社執行役（現在）  
2023年 1月 当社環境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（現在）  
水King株式会社取締役（現在）

## 南部 勇雄

執行役  
精密・電子カンパニー  
カンパニー共同COO  
（装置事業／営業統括／経営戦略統括  
担当）



1997年 4月 当社入社  
2020年 1月 当社マーケティング統括部マーケティング統括部長  
2022年 1月 当社精密・電子事業カンパニー装置事業部長  
2022年 3月 当社執行役（現在）  
2023年 1月 当社精密・電子カンパニー装置事業部長（現在）

## 執行役の略歴 (2024年3月27日現在)

### 露木 聖一

執行役  
精密・電子カンパニー  
カンパニー共同COO  
(コンポーネント事業／技術統括担当)



1992年 4月 当社入社  
2022年 1月 当社精密・電子事業カンパニーコンポーネント事業部長  
2022年 3月 当社執行役 (現在)  
2023年 1月 当社精密・電子カンパニーコンポーネント事業部長 (現在)  
2024年 1月 当社精密・電子カンパニー中国事業統括部長

### 細田 修吾

執行役  
CFO (経営企画／財務／会計／  
税務担当) 兼 荏原 (中国)  
有限公司董事長



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  
2021年 3月 当社執行役 (現在)  
当社経理財務統括部長  
2022年 3月 当社グループ経営戦略・経理財務統括部長  
2023年 1月 当社経営企画・経理財務統括部長 兼 CFO  
2023年 8月 荏原 (中国) 有限公司 董事長 (現在)  
2024年 1月 当社 CFO (経営企画／財務／会計／税務担当) (現在)

### 佐藤 誉司

執行役  
CHRO (人事／安全／労務／  
人財開発担当)



1987年 4月 当社入社  
2011年 4月 荏原環境プラント株式会社計画統括部長  
2012年 4月 青島荏原環境設備有限公司総経理  
2017年 4月 荏原環境プラント株式会社営業本部長  
2019年 1月 荏原環境プラント株式会社取締役  
2022年 3月 当社執行役 (現在)  
当社人事統括部長  
2023年 1月 当社人事統括部長 兼 CHRO  
2024年 1月 当社CHRO (人事／安全／労務／人財開発担当) (現在)  
当社人事統括部長 (現在)

### 中山 亨

執行役  
CRO (リスク管理／法務／  
内部統制担当)



1984年 4月 通商産業省 (現 経済産業省) 入省  
2012年 4月 大臣官房審議官 (商務情報政策局担当)  
2013年 7月 貿易経済協力局貿易管理部長  
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  
2023年 1月 当社法務・総務・内部統制・リスク管理統括部長 兼 CRO  
2024年 1月 当社CRO (リスク管理／法務／内部統制担当) (現在)

### 小和瀬 浩之

執行役  
CIO (情報通信担当)



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  
2020年 3月 当社執行役 (現在)  
2023年 1月 当社情報通信統括部長 兼 CIO  
2024年 1月 当社CIO (情報通信担当) (現在)  
当社情報通信統括部長 (現在)

### 三好 敬久

執行役  
CTO (技術／研究開発／  
知的財産担当)



1987年 4月 当社入社  
2016年 4月 荏原環境プラント株式会社基盤技術統括部長  
2019年 1月 荏原環境プラント株式会社エンジニアリング本部長  
2022年 1月 荏原環境プラント株式会社代表取締役社長  
2023年 1月 当社技術・研究開発・知的財産統括部長  
2023年 3月 当社執行役 (現在)  
当社技術・研究開発・知的財産統括部長 兼 CTO  
2024年 1月 当社CTO (技術／技術開発／知的財産担当)  
当社技術・知的財産統括部長 (現在)  
2024年 3月 当社CTO (技術／研究開発／知的財産担当) (現在)