

# Governance to Value

— 荏原のガバナンス —



## Section 4のポイント

- 取締役会議長・指名委員会委員長によるステークホルダーとの対話 [▶ P91](#)
- 進化を続けてきたガバナンスのあゆみ  
ガバナンス改革10年の変遷と更なる進化を目指す取締役会のカルチャー  
実効性評価を起点とした取締役会の10年の改革 [▶ P102](#)  
[▶ P104](#)

取締役 (2025年3月26日現在)

## Governance to Value

— 荏原のガバナンス —

取締役会議長・指名委員会委員長によるステークホルダーとの対話	91
取締役	95
取締役会の役割と構成	97
コーポレート・ガバナンス	99
執行役	112



独立社外取締役 取締役会議長  
指名委員会委員  
大枝 宏之

## 取締役会議長・指名委員会委員長による

# ステークホルダーとの対話

本記事は、2025年4月23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～サステナビリティ経営を重視したGovernance to Valueの実践～」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、指名委員会委員長の高下の回答を要約したものです。

**参照** 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.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/newsroom/pdf/ir/20250423.pdf>



独立社外取締役 筆頭社外取締役  
指名委員会委員長  
高下 貞二

**Q** 新社長の選任にあたって決め手となったポイントは何だったのでしょうか。

**高下** 指名委員会では、次期社長の選定に当たって「あるべき社長像」を明確に定義しました。具体的には、事業環境の不透明感が増す中で、広く情報を集め深く考察を行い、戦略構想をつくり上げ、迅速に変革を推進できる資質・能力を持つ人材です。

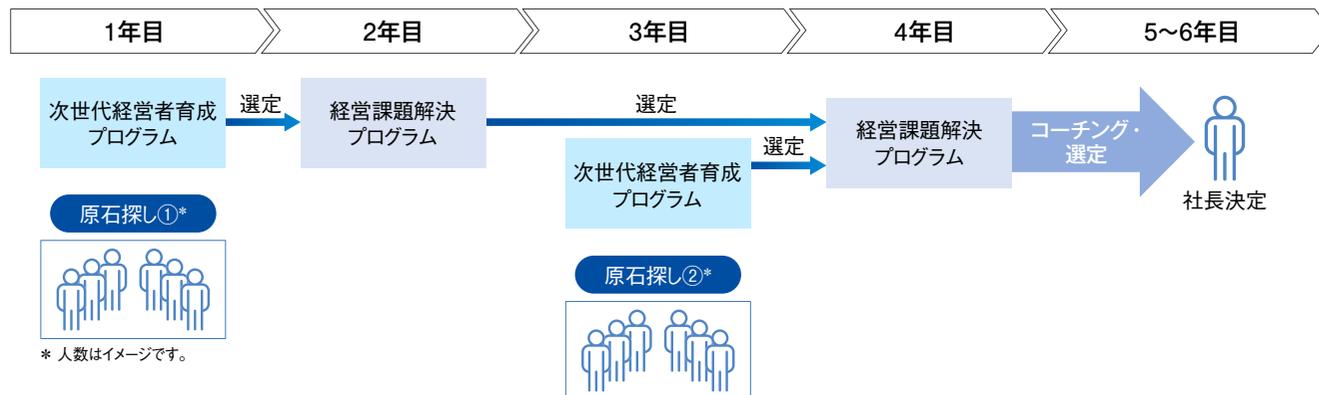
細田新社長は多様な事業を経験してきた上に、冷静沉着で、論理的思考能力も非常に高い。性格面でも、何事にも謙虚で、誠実かつ真摯に向き合う方であり、決めたことを最後までやり抜く胆力や信念、責任感を持ち合わせた人材です。選抜プログラムを通じてこれらを確認し、これからの荏原を導くにふさわしい人物との結論に至りました。

**大枝** 社長を選ぶ際、過去の実績を重視して選定する企業が多いと思いますが、当社の社長選定方針は、今後の荏原の舵取り役にふさわしいのはどのような人材かという視点を最も重視しています。指名委員会は、次期社長のあるべき姿として、求める資質や能力などを決定し、それに沿って細田新社長を選任しました。

**Q** 近年、営業利益率が横ばい傾向の中、新社長の選定理由として、更に業績を向上させられる人材かどうかを重視しても良かったのでは。

**高下** 営業利益率やROE、ROICなど、長期ビジョンE-Vision 2030で掲げた目標を前倒しで達成していることから、足元の業績に「横ばい」との印象を持たれているかもしれませんが、細田新社長はそうした現状に甘んじることなく、より高い目標を掲げているという強い意思をお持ちです。今年は、次期中期経営計画を策定する年でもありますので、取締役会としても、経営基盤の強化や成長戦略など更なる企業価値向上に向けて、しっかり議論していきたいと思っています。

## 社長承継プラン（6年間の育成・選定プロセス）



## ステークホルダーとの対話

「大枝」 浅見前社長時代の6年間で、収益にこだわるという意識改革が進み、従業員にも失敗を恐れずチャレンジする精神が浸透してきたことを、取締役会の運営などを通じて感じています。そうした意識・精神を細田新社長が踏襲し、一層強化していくとともに、最適な事業ポートフォリオの構築にも積極的に取り組む意欲を示していますので、今後、期待していただければと思います。

**Q** CxO制度を導入した成果や課題について、どのような議論がなされていますか。また、CEOに期待するリーダーシップ像に変化があったのでしょうか。

「大枝」 CxO制度を導入した目的は二つあると考えています。一つは“煙突文化”とも呼ばれるカンパニーごとの縦割り体質からの脱却を図り、グループ全体に横串を通すこと。もう一つは、コーポレート部門がカンパニーに対して対等の立場で物事を提言できるようになることです。私の認識では、すでに一定の成果が出ており、導入して良かったと感じる一方で、まだ改善の余地があり道半ばであると思っています。グローバルベースで「形」はできてきましたので、そこに「魂」を入れてしっかり機能するようにしていくことが、これからの課題だと認識しています。

「高下」 CEO像については私からご説明します。当社の成長ステージが一段上がってきた中で、今般の新社長選定の時期を迎え、これからの荏原にとって必要なCEO像について指名委員会で議論を行いました。その時すでに、この先は前例のない不透明・不確実な時代を迎えるだろうということを想定して議論をしていました。この想定が今、現実のものとなっていますが、このような時代において更なる成長を遂げるために最適な人物として細田新社長を選定しましたので、結果が出るのはこれからですが、CEO

に期待するリーダーシップ像としての変化はないと考えています。

「大枝」 一つ付け加えると、当社の社長サクセッションプランの大きな特徴は、現社長が関与しない点です。指名委員会が決定した新社長が、前任の社長に一切、忖度することなく、過去の経営も否定すべきところは否定し、自由に改革を推進できる点は大きなメリットです。その点でも細田新社長に期待していただければと思っています。

**Q** 浅見前社長の6年間で、変化への対応力やレジリエンスの強化への準備はどの程度進みましたか。

「大枝」 私は、相当にポジティブな印象を持っています。先述したように、社内に収益へのこだわりやチャレンジ精神が浸透し、資本効率やレジリエンスなど、幅広い面で当社の実力を数段レベルアップさせました。浅見前社長は、取締役会での議論も含め、強いリーダーシップをもって各事業に直接関わり、対話を重ねるタイプで、自身が納得するような形に会社を変革させてきたと思っています。

**Q** 浅見前社長の6年間でやり残したこと、後任の細田新社長に注力してほしい部分があれば教えてください。

「大枝」 6年間で売上規模や拠点数、従業員数など、様々な面で急拡大ただけに、企業の成長に比べて必要な人材が十分に育っていないという側面があります。ガバナンスについても、高い外部評価をいただいているのですが、コンプライアンスや安全・品質など、まだまだ改善の余地があると認識しています。特に、グローバル化が進んで本社からの指示や管理が行き届きづらくなり、いわゆる「兵站が伸び切る」という状況になりかねない懸念があります。その点、細

田新社長は管理系にも精通しており、人材やガバナンス面も含め、バランスよく強化・発展させていくことができると期待しています。

**Q** 取締役会の実効性評価について、昨年度から課題の優先順位や項目などの見直しをされたようですが、どのような考えからでしょうか。

「大枝」 2025年2月14日に開示した「2024年度 取締役会自身による取締役会の実効性評価」において、実効性を高めるための今後の対応として、「長期的な視点に立った経営ビジョン及び経営計画の議論の充実」という項目を挙げ、具体的な課題として「事業ポートフォリオ」を最重要課題として位置付けました。今年が次期中期経営計画の策定年ということに加えて、2030年より更に先を見据えた新たな長期ビジョン策定の検討を進めていることから、そこに向けて議論の優先順位が高いという判断です。また、「サステナビリティに関する議論の深化」の項目でも、優先度の高い課題として、「グローバルでの人事体制の確立」、「組織規模の急拡大に伴う人材の確保・育成」などを挙げました。一方で、サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスやDE&I、カーボンニュートラルなどについては、この1年間で議論が進んだため項目からは外しましたが、引き続き取り組んでいくことに変わりはありません。

**Q** 会長は指名委員会のメンバーとして、どのように社長サクセッションに関わっているのでしょうか。また、指名委員会委員のサクセッションについてもお聞かせください。

「大枝」 まず、会長が指名委員会に加わるメリットとしては、社外取締役だけで議論するよりも、社内の人事に関する会長の知見

## ステークホルダーとの対話

を反映できるという点があります。会長は指名委員の一人として新社長の選定に関与しますが、会長の再任上限もまた6年間としていますので、新社長の就任と同時に会長も退任となります。よって新社長は先述の前任社長と同様、会長にも忖度する必要はなく、変革を進めやすいのもメリットと言えます。また、次期社長の選定期間中に、指名委員会メンバーの入れ替わりが生じる可能性はありますが、社外取締役については、基本は2名体制を、必要に応じて3名体制にするなど、在任年数も考慮に入れて指名委員会委員のサクセッションを行っています。

「高下」 社外取締役のサクセッションプランについては、社外取締役の存在が社会的に重視される中、相応しいスキルや多様性、属性を備えた人材を探すのは難しい問題です。当社の社外取締役の実効性は、議長が先ほど「実効性評価の概要」で説明したとおり、個人ごとの評価に基づき確保されており、構成としてバランスのとれた状態になっていると思います。これをいかに維持させるかが課題であり、指名委員会としては現在、計画的なサクセッションプランをつくり上げていこうと議論しているところです。

**Q** 指名委員会等設置会社に移行して10年経ちますが、この間で一番大変だったことは何でしょうか。また、今後改善すべき課題についても教えてください。

「大枝」 この10年間で取締役会における社外取締役の比率が増加し、取締役を兼務する執行役は社長1名になりました。そうしたメンバー構成は、取締役会実効性評価のベンチマーキング分析を通じてガバナンスが優れているグローバル優良企業を手本としたものですが、当時は世間の理解が十分得られず、株主総会でも毎年のように「取締役を兼務する執行役が社長1名のみと

いう取締役会体制で経営ができるのか?」「この体制は本当にベストなのか?」という質問を受けてきました。社内でも、当初は疑問を持たれた方が少なくなかったようですが、現在では監督と執行の分離が従業員にも浸透し、「従業員の最終的なゴールは、取締役ではなく執行役」という意識が定着しつつあります。今後については、現状で十分とは決して思っておらず、取締役会の実効性評価や、外部の専門家によるベンチマーク分析などを継続し、そこから出た結果を参考にし、取り入れるべき内容は積極的に取り入れながら、改革・進化を続けていきたいと考えています。

**Q** 「Governance to Value」というキーワードを掲げ実践されていますが、より広い意味でSustainability to Valueを目指していくお考えはありますか。

「大枝」 当社は「Governance to Value」を実践している中でも、サステナビリティ経営を最優先、最重視して、企業価値（バリュー）向上につなげていくことを打ち出していますので、そういう意味では、ご質問のとおりSustainability to Valueを目指して実践していることとなります。

**Q** 事業ポートフォリオの最適化について、どのようにお考えでしょうか。

「大枝」 既存事業については、事業の効率性、収益性、成長性、及び社会・環境価値等を踏まえて検討していく必要があると思っています。一方、新規事業、特に水素事業については、与えられた環境の中で最速・最適で進んでいると理解をしており、取締役会としては、長期的な視点を持ってサポートしていきたいと考えています。

**Q** 社外取締役として感じられる荏原製作所の特長はどのようなものでしょうか。

「高下」 社外取締役としての荏原製作所の第一印象は、事業内容が社会インフラに関するものであり、社会課題解決への貢献という面で素晴らしい“立地”にあることです。5つのセグメントで多様な事業を展開していることから、投資家の皆様からはコングロマリット・ディスカウントという捉え方をされがちですが、実際には各セグメントが資本コストを上回るリターンを達成しながら、世界の社会課題の解決に貢献しており、大変素晴らしい製品・サービス、ソリューションを持っている会社だと感じました。その上で、基盤事業、成長事業からなるポートフォリオを作成し、経営資源を適切に配分していますので、今後はより大きな成長を期待したいと思っています。

もう一つの特長がガバナンスです。指名委員会等設置会社における監督機能の中核に当たる指名委員会や報酬委員会が、いずれも社外取締役を中心に、独立性や客観性、多様性のあるメンバー構成になっています。加えて、実効性評価においても、各個人のパフォーマンス評価や相互評価（ピアレビュー）、外部専門家によるインタビューなどを実施しています。取締役個人の貢献についても客観的に評価する仕組みになっており、私自身、当社の取締役としての責任の重さを実感しています。執行による経営を、株主目線では是認できるかどうかを見定め、監督していくという本来の目的に対して、非常に強固な体制で応えることができている印象です。

あえて課題を挙げるとすれば、経営基盤、具体的には安全・品質、コンプライアンスなどをもう一步踏み込んで強化化する必要があると思います。加えて、サステナビリティやESGなどの取り組みは着実に進めているものの、それらが収益性や効率性、長期持続性にどう結びつくのか、当社の価値創造ストーリーをしっかりと描き、より分かりやすく資本市場に説明していくべきと考えています。

## ステークホルダーとの対話

### ミーティングを終えて

私は取締役会議長として、2023年及び2024年に引き続き、今年も独立社外取締役だけで投資家の皆様と直接対話をする機会を持てたことを嬉しく思っています。

今年は指名委員会の高下委員長とともに出席しましたが、細田新社長が就任したばかりということもあり主に社長サクセッション、取締役サクセッション等指名委員会に関係する内容について、例年に比べてよりたくさんのご質問をいただき、改めて投資家の皆様の関心の高さと熱気を肌で感じることができ、内容の濃いミーティングになったと心から感謝しています。

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やIRスタッフに加え、取締役会自らが直接深めていくことが大切であると常々考えており、これからもあらゆる機会を捉えて投資家の皆様との対話、説明会等を実施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**



独立社外取締役  
筆頭社外取締役  
指名委員会委員長  
**高下 貞二**

指名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、当社の指名委員会の役割、次期社長育成・選定プログラムの内容や特徴等について投資家の皆様にお話しする貴重な機会を頂きました。当日は社長サクセッションプランや社外取締役としての認識について様々なご質問、ご意見を頂き、改めて投資家の皆様の関心と期待の高さを実感いたしました。

私は、こうした対話を通じ、皆様との相互理解を深め、新たな視点に触れ、私たちの活動の改善・強化につなげていくことが非常に重要だと考えています。今後も指名委員会として新社長のパフォーマンスを評価していくとともに、新たな次期社長育成・選定プログラムの策定に向け議論を進め、計画的なサクセッションを実現していきたいと考えています。

### TOPIC

#### 第12回「日本のコーポレート・ガバナンスの実効性確保について ~社外取締役議長・指名委員長経験者と語る~」に当社取締役会議長の大枝が参加

2024年6月24日、日本コーポレート・ガバナンス・ネットワークが主催した鼎談講演会に取締役会議長の大枝が出席し、牛島信理理事長、佐々木清隆元金融庁総合政策局長と鼎談しました。大枝から、当社のガバナンス改革の変遷、取締役会の実効性評価の取り組み、社長サクセッションプラン等について説明を行い、お二方からは、指名委員会等設置会社に移行した狙いや、取締役会の運営面で議長として心掛けていることなど、様々な質問をいただき議論しました。

なかでも当社の取締役会の実効性評価の中で行っている取締役個人の自己評価・ピア（相互）評価、及び独立社外取締役が主導する当社の社長サクセッションプランについては当社の先進性、独自性が高く評価され大変有意義な鼎談となりました。



# 取締役 (2025年3月26日現在)

参照 役員 (取締役の略歴) [https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/pdf/ir/stock/shareholdersmeeting/6361\\_160\\_NoticeGMS.pdf#page=18](https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/pdf/ir/stock/shareholdersmeeting/6361_160_NoticeGMS.pdf#page=18)

社外	社外取締役
執行	業務執行取締役
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



氏名	浅見 正男	細田 修吾	大枝 宏之	西山 潤子	藤本 美枝
役職	取締役会長	取締役 代表執行役社長 CEO兼COO	独立社外取締役 取締役会議長	独立社外取締役 監査委員会委員長	独立社外取締役 報酬委員会委員長
属性・就任委員	非執行 指名委員	執行	社外 独立役員 指名委員	社外 独立役員 監査委員	社外 独立役員 報酬委員
在任年数	6年	—	7年	6年	5年
所有株式数	258,535株	63,605株	16,505株	15,005株	13,505株
取締役会出席率*1	100% (15/15回)	—	100% (15/15回)	100% (15/15回)	100% (15/15回)
委員会出席率*1	—	—	100% (18/18回)	100% (16/16回)*2	100% (14/14回)

当社が取締役 (社外及び非執行) に期待する分野\*

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	—	—	—	—	—

\*1. 出席率は、2024年12月期における取締役会・委員会への出席状況を記載しています。  
\*3. 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. 2024年3月27日開催の取締役会において報酬委員会委員を退任し、新たに監査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監査委員会への出席状況を記載しています。

# 取締役 (2025年3月26日現在)

参照 役員 (取締役の略歴) [https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/pdf/ir/stock/shareholdersmeeting/6361\\_160\\_NoticeGMS.pdf#page=18](https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/pdf/ir/stock/shareholdersmeeting/6361_160_NoticeGMS.pdf#page=18)

社外	社外取締役
執行	業務執行取締役
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

氏名	長峰 明彦	島村 琢哉	高下 貞二	沼上 幹	北本 佳永子
役職	取締役	独立社外取締役	独立社外取締役 筆頭社外取締役 指名委員会委員長	独立社外取締役	独立社外取締役
属性・就任委員	非執行 監査委員	社外 独立役員 報酬委員	社外 独立役員 指名委員	社外 独立役員 報酬委員	社外 独立役員 監査委員
在任年数	4年	3年	2年	2年	—
所有株式数	94,175株	7,405株	4,410株	4,410株	0株
取締役会出席率*1	100% (15/15回)	100% (15/15回)	100% (15/15回)	100% (15/15回)	—
委員会出席率*1	100% (22/22回)	100% (14/14回)	100% (18/18回)	100% (11/11回)*2	—

当社が取締役 (社外及び非執行) に期待する分野*	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					

\*1. 出席率は、2024年12月期における取締役会・委員会への出席状況を記載しています。  
\*3. 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. 2024年3月27日開催の取締役会において監査委員会委員を退任し、新たに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報酬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、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ことができると考えています。さらに、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最良のガバナンス体制を牽引する
- 中長期的な視点から、企業戦略、サステナビリティ経営などの大きな方向性を示す
- 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

### 参照 「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」

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.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/governance/basic-policy-and-framework/pdf/20240611cgbasicpolicy\\_1.pdf](https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/governance/basic-policy-and-framework/pdf/20240611cgbasicpolicy_1.pdf)

### コーポレート・ガバナンス体制一覧表

(2025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	独立社外取締役
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

(2025年3月26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
独立社外取締役	2名	3名	2名
社内取締役	1名	0名	1名

\* 各委員の委員会の兼任はありません。

## 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できると判断したため。

### 取締役会議長評価

2024年12月に実施（年1回）

### 開催回数

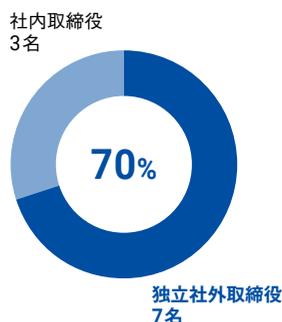
15回（2024年12月期）

### 平均開催時間

3時間（1回）

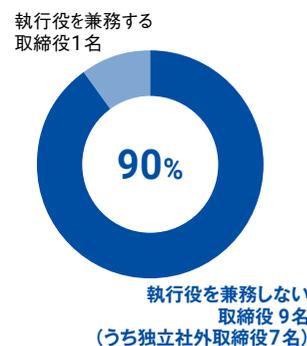


### 独立社外取締役比率



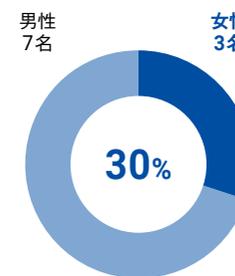
独立性・客観性の確保

### 非業務執行取締役比率



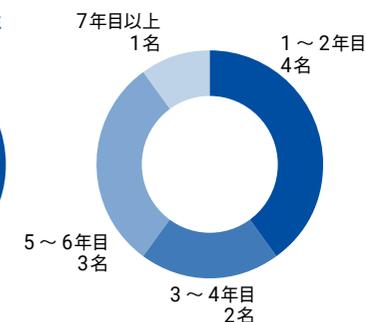
監督機能の強化

### 女性取締役比率



多様性の推進

### 取締役の在任年数構成比



## 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

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」において取締役に求める役割・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。

**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.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/governance/basic-policy-and-framework/pdf/20240611cgbasicpolicy\\_1.pdf](https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/governance/basic-policy-and-framework/pdf/20240611cgbasicpolicy_1.pdf)

### 当社が取締役に求める役割及び資質・能力（抜粋）

	役割	資質・能力
取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会がモニタリング・ボードとしての役割を果たすべく、取締役会での議論及び業務執行のモニタリングにおいて最善の努力を払う</li> <li>特定の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有し、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	<ul 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</li> <li>取締役会の運営円滑化、業務執行への具現化推進</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> </ul>	<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し、関係者からの信頼を得られる</li> <li>緊急時には危機感ある対応を行うなど、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>
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し、関係者からの信頼を得られる</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志向の意見・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、報酬委員会又は監査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に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>当社のコンプライアンス等に関して、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、率直な問題解決志向の意見・提言をする</li> <li>株主をはじめとする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>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>ESG経営の実施・強化において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・資本政策に精通し、事業経営の視点からかかわった経験</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、研究開発に精通し、事業経営の視点からかかわった経験</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技術など今後進化が想定される分野の知見</li> </ul>

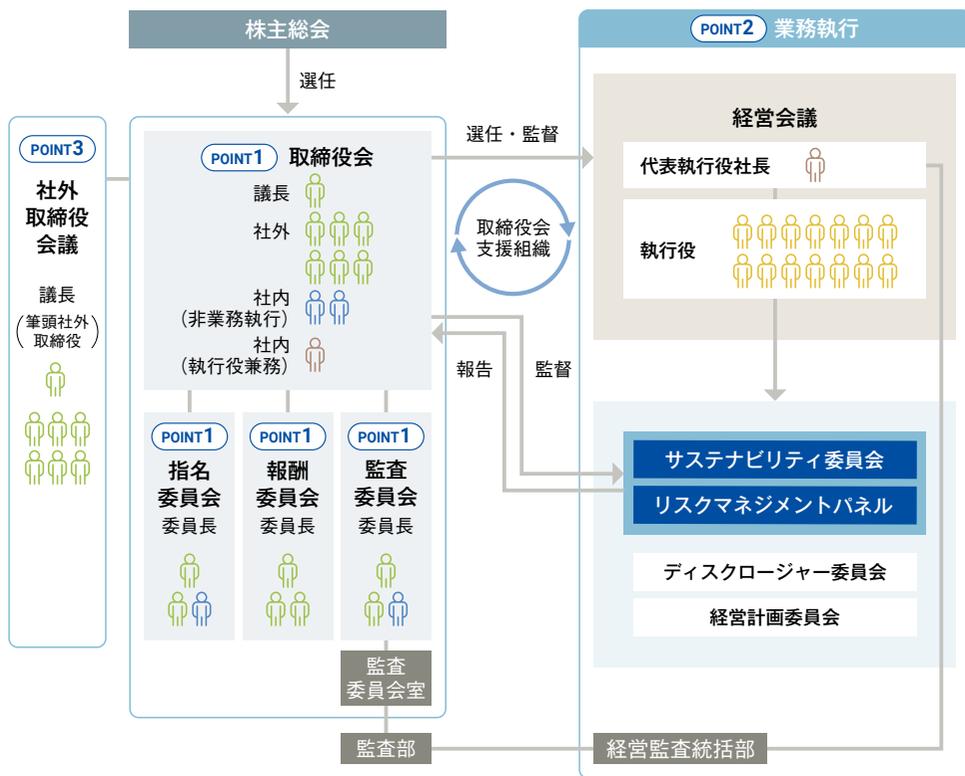
\* 独立社外取締役のみで構成される会議体。取締役会の数日前に開催する。

## 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（2025年3月26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。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。

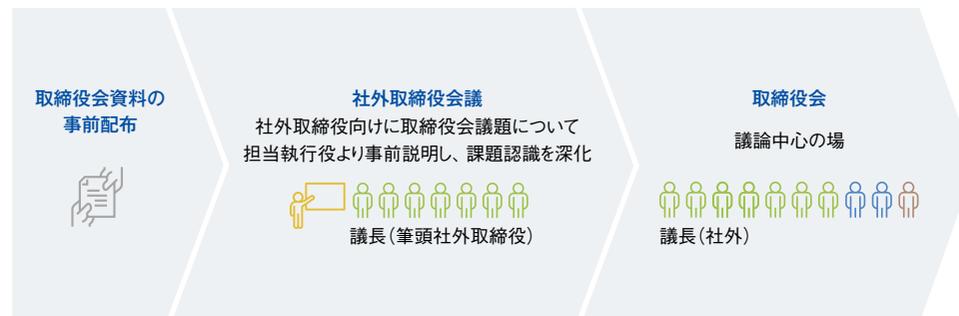
(注) 経営において監督と執行の明確な分離を実現するため、2015年に指名委員会等設置会社に移行しました。

#### 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を整備しています。

#### 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題の事前説明や事業に関わる追加説明が行われ、これにより独立社外取締役が必要な議題を認識し、理解を深めて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、取締役会の議論の質向上に寄与しています。



## コーポレート・ガバナンス

### 2024年12月期の取締役会における主な取り組み

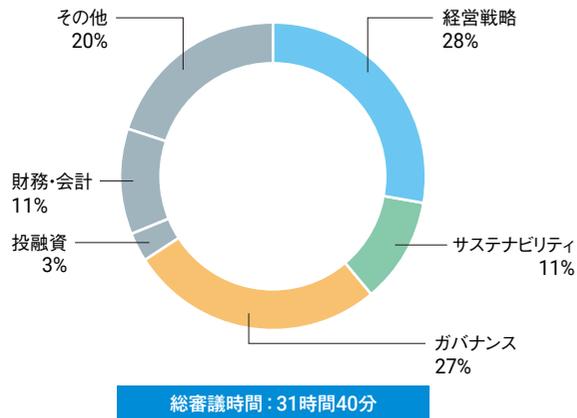
2024年12月期は、長期ビジョンE-Vision2030策定から5年目、中期経営計画E-Plan2025の2年目となる年でした。取締役会は、長期ビジョン及び中期経営計画の進捗を検証するとともに、様々な視点から議論を重ね、執行による着実な実行と重要課題への適切な対応を後押ししました。また、長期ビジョンに掲げ

る「高度なESG経営の実践」に向け、具体的な取り組みとして、サステナビリティに関する重要課題（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・ディリジェンス（DD）、カーボンニュートラル、気候関連情報開示、労働安全、品質保証、コンプライアンス等）

を計画的に議題に取り上げ、その進捗を確認し、時間をかけて議論を行いました。更に、サステナビリティ経営をより一層重視したGovernance to Valueの実践が重要であるとの認識を深め、取締役会のサステナビリティに対する役割・姿勢を「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に明確に示しました。

### 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（2024年12月期）

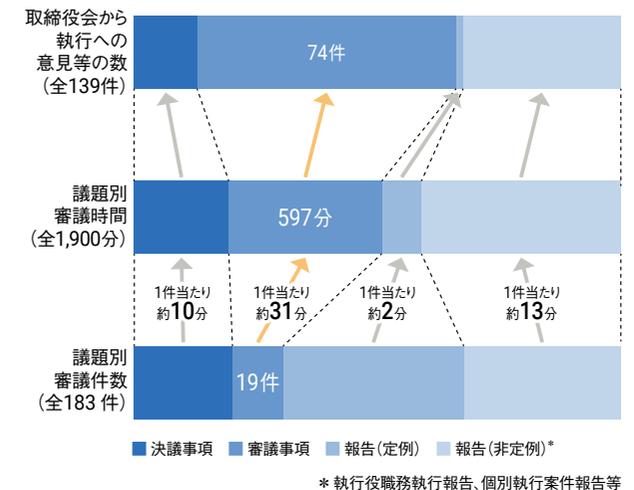
#### 取締役会の議題別審議時間比率



#### 取締役会における主な審議の内容

1月	●ガバナンス	取締役会の実効性評価のまとめ
2月	●ガバナンス ●経営戦略	取締役会の実効性評価の開示内容決定 2024年度KPIの設定（財務・非財務）
4月	●サステナビリティ	サステナビリティ課題に関するディスカッション①
5月	●経営戦略 ●サステナビリティ	全社品質保証活動に関する取り組み 長期ビジョン策定に向けた検討①
6月	●経営戦略	新規事業開発と全社マーケティング活動の進捗
7月	●経営戦略 ●サステナビリティ	中期経営計画の進捗モニタリング① 労働安全衛生に関する取り組み
8月	●経営戦略	長期ビジョン策定に向けた検討②
9月	●ガバナンス ●経営戦略	法令遵守活動に関する取り組み 中期経営計画の進捗モニタリング②
10月	●経営戦略 ●サステナビリティ ●ガバナンス	長期ビジョン策定に向けた検討③ 中期経営計画の進捗モニタリング③ サステナビリティ課題に関するディスカッション② CxO制に関する取り組み
11月	●経営戦略	中期経営計画の進捗モニタリング④
12月	●ガバナンス	取締役会の実効性評価の結果確認

#### 議題別総審議件数、審議時間、意見等の数



- 付議件数は183件、年間総審議時間は1,900分、取締役会から執行への意見等の数は139件で前期同様の水準であった
- 1件当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

### 取締役トレーニング

#### 取締役に対するトレーニング方針

当社は、各取締役がその専門性や経験を最大限に生かし、求められる役割・責務を適切に果たす上で、当社グループの事業内容や課題、取り巻く事業環境、コーポレート・ガバナンス等への理解・知識を深め、向上させていくことが、取締役会の議論の質を高め、ひいては実効性向上につながると思っています。こうした観点から、新任取締役には、就任前後に、財務、法務、コーポレート・ガバナンス等に関する必要な知識・知見を得る機会を設けています。特に取締役会の過半数を占め、重要な役割を担う独立社外取締役には、就任前後に、当社グループの経営戦略、財務状態、その他の重要な事項についての知識・知見を得る機会を提供しています。また、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、当社グループの事業、取締役会の重点テーマ、実効性評価

#### 2024年のトレーニング実績

##### 2024年10月 廃棄物処理施設を視察（環境カンパニー）

2024年10月21日、荏原環境プラント株式会社が維持管理する廃棄物処理施設の視察を実施しました。本視察では、労働安全体制や労災撲滅への取り組み、自動化やAIクレーンをはじめとしたDX戦略について報告がなされ、その後、稼働中の炉室内等の視察を行い、各取締役が現場環境を体感しました。

視察後の質疑応答では、収益面や安全対策などについて、取締役から様々な視点で質問があり、活発な議論が行われました。



で認識された課題への理解を深める機会を継続的に提供しています。

事業拠点の視察においては、5つのセグメントを各取締役が複数年かけて満遍なく視察できるよう、視察先の選定を行っています。

（直近2年間の視察先）



##### 2024年12月 ICGN\*元CEOを講師に迎え、コーポレート・ガバナンス研修を実施

2024年12月6日、取締役向けにコーポレート・ガバナンス研修を開催しました。本研修では、ICGN元CEO、現The Chartered Governance Institute Director GeneralであるKerrie Waring氏を講師に迎え、コーポレート・ガバナンスに関する幅広い内容と最新動向についてご講演いただきました。

講演後の質疑応答では、日本と海外の取締役会の体制や仕組みの違い、海外における実効性向上に向けた先進的な取り組みなどについて、取締役から多くの質問があり、活発な議論が行われました。

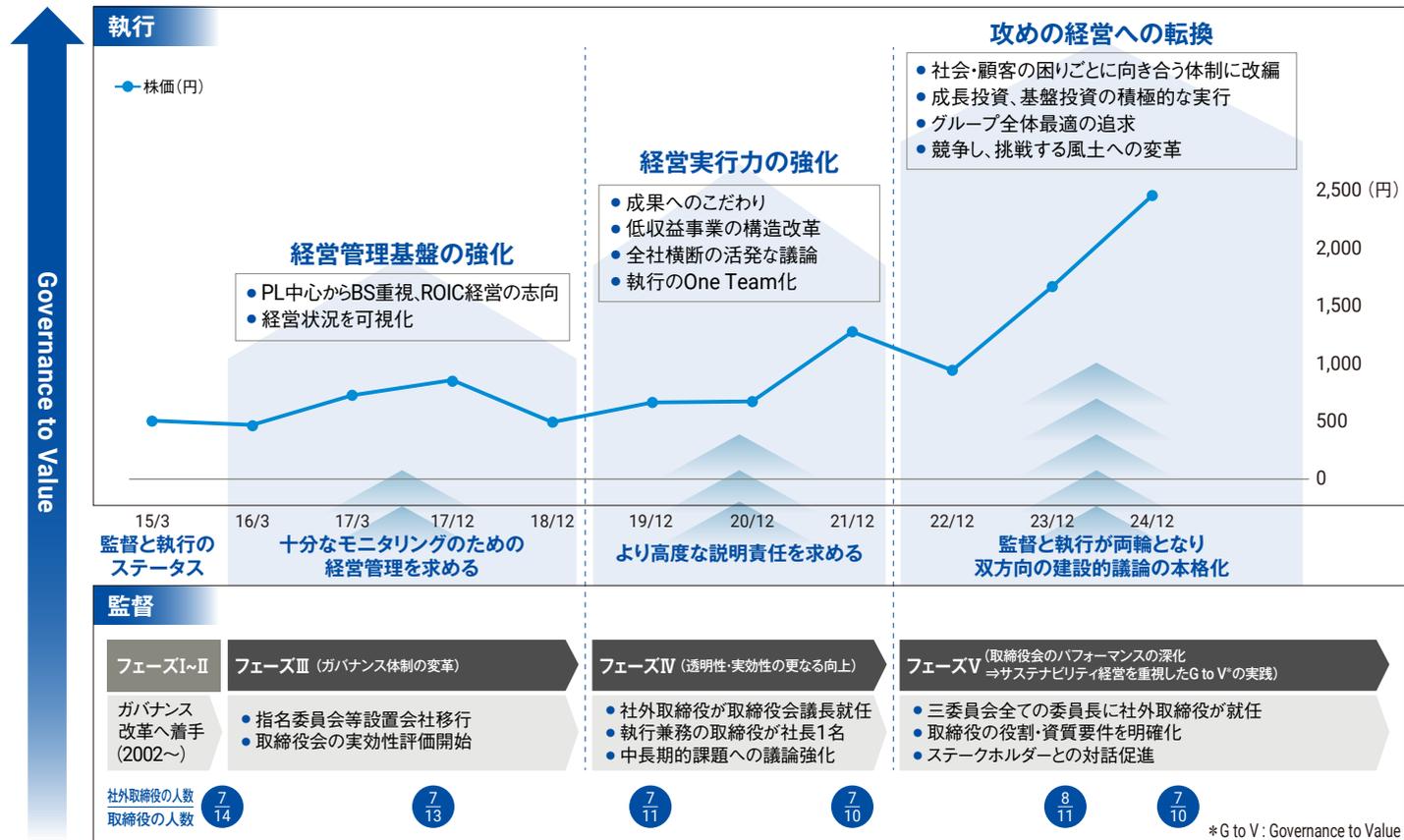
\* International Corporate Governance Network（国際コーポレートガバナンス・ネットワーク）



# コーポレート・ガバナンス ガバナンス改革10年の変遷

当社のコーポレート・ガバナンスは、「監督と執行を明確に分離する」という方針のもと、10年前に指名委員会等設置会社に移行して以来、数々の取り組みと試行錯誤を経て、大きな進歩を遂げてきました。以下の図表は、この10年間の当社のガバナンス改革の変遷と、各フェーズにおいて取締役会が執行に何を求め、それが経営にどのような影響を与えてきたかを捉えたものです。

今後も、新たに向き合っていくべき事項、更に良くしていくべき課題は多くありますが、当社は、監督と執行が両輪となって、それぞれの役割を最大限に発揮し、当社グループの持続的成長と企業価値向上を目指していきます。



参照 コーポレート・ガバナンス体制の変遷 <https://www.ebara.com/jp-ja/ir/governance/Basic-Policy-and-Framework/>

(注) 株価は2024年7月1日付実施の株式分割（1株につき5株の割合で分割）に伴う影響を加味して再計算しています。



## 更なる進化を目指す 取締役会のカルチャー

当社の取締役会には、建設的な議論と評価を歓迎する健全で強いカルチャーがあります。それが長年にわたるガバナンス改革を支え、推進する力となってきました。

この図は、取締役会のカルチャーを生み出し、今後更に活性化させるために必要かつ重要な要素を4つの視点から整理したものです。

今後も、取締役会の更なる進化を支える土壌、基盤として、このカルチャーを維持し、活性化させていきます。



## 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、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を検証し、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。

#### 2024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、3年ぶりに外部専門家による各取締役への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。また、当社のコーポレート・ガバナンス体制及び監督機能の発揮の状況を国内外の基準及び海外の先進企業の状況との比較から検証・把握するため、同じく3年ぶりに二つのベンチマーク分析を行いました。取締役会は、質問票・個別インタビュー及びベンチマークの結果を分析し、それに基づき2024年12月及び2025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各取締役は、議長に対する評価を行いました。

\* 直近2年間は独立社外取締役の取締役会議長が各取締役に個別にインタビューする方法にて評価を実施しました。

##### 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ました。

###### 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
- 株主・投資家との対話の状況

##### 3. ベンチマーク分析の内容

当社コーポレート・ガバナンス体制について、国内外のコーポレート・ガバナンス基準及び海外の先進企業との比較を行いました。

###### 比較対象

- 経済協力開発機構（OECD）CG原則
  - CGコード（日本、英国）
  - International Corporate Governance Network（ICGN）
  - ニューヨーク証券取引所上場規則
  - Dow Jones Sustainability Indices（DJSI）の評価項目\*
- \* コーポレート・ガバナンスに関連する事項

##### 4. 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。

ベンチマーク分析では、当社コーポレート・ガバナンス体制は、国内外のコーポレート・ガバナンス基準及び海外の先進企業と比べ、いずれも概ね同等レベルであり、今すぐ対応すべき重要な項目は見当たらないことを確認しました。

##### 5. 今後の対応

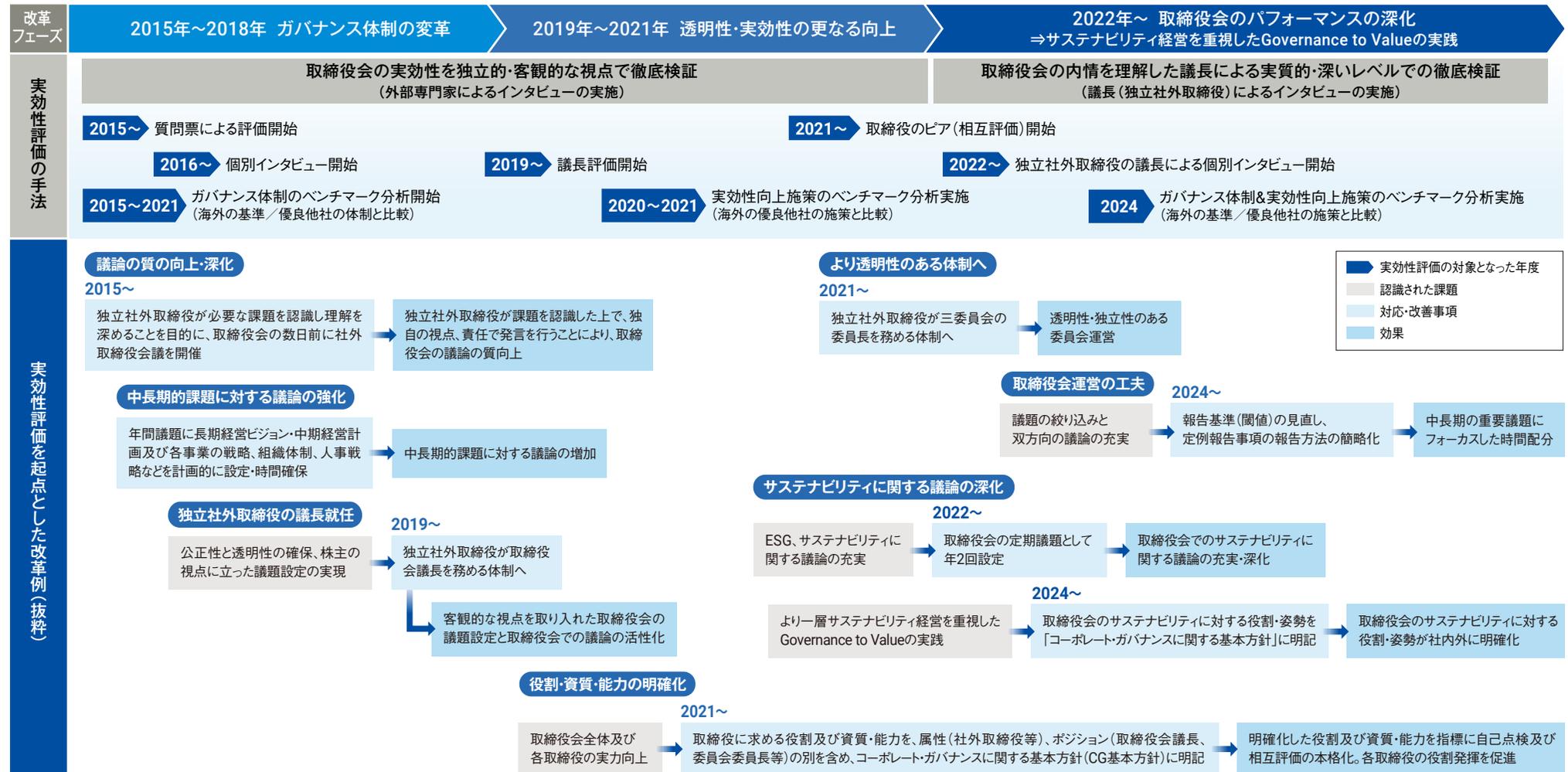
取締役会は、これまで進めてきた改革の継続とあわせて、以下の項目を継続的に取締役会等で議論し、実効性を更に高めていくことを確認しました。

- 現中期経営計画E-Plan2025の進捗と内外の様々な環境変化を踏まえ、重要な課題（事業ポートフォリオ、ROIC経営、対面市場別組織の導入効果、新規事業の投資領域・規模、グループ全体のブランド戦略等）について考え方・方針を整理し、議論を充実させていく
- サステナビリティに関する重要な課題（グローバルでの人事体制の確立、組織規模の急拡大に伴う人材の確保・育成、企業文化の浸透、多様性のさらなる推進等）を当社の収益性、長期的持続性及び企業価値向上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ていく
- 監査体制、CxO制度の運用の観点から検証を行うとともに、コンプライアンスなどの内部統制、安全・品質に関する体制や仕組みについて議論及び検証を行っていく
- 委員会の体制及び活動内容の定期的な検証を行っていく

## コーポレート・ガバナンス

## 実効性評価を起点とした取締役会の10年の改革

当社では、取締役会は人数や構成といった外形的な面のみならず、その実効性について自らをチェックし律していく必要があると強く認識し、指名委員会等設置会社への移行とともに、実効性評価を開始しました。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は多岐にわたります。以下は、その中の主要なポイントを時系列にまとめたものです。今後も、これまで進めてきた改革の継続とあわせて、取締役会の実効性を更に高めていきます。



## 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。

#### 2024年12月期開催回数

18回

#### 平均開催時間（1回）

約1時間30分

#### 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

#### 指名委員会の構成

委員長  
(社外)



社内  
1名



社外  
2名

#### 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、2025年3月に就任した現社長を選任した際は、6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。

また、代表執行役に不測の事態が起きた場合に備えた行動計画等（BCP）を整備し、非常時における後任者候補等の選定プロセスを明確にしています。

#### 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まいりました。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。

2024年は、最終候補者を決定するべく、審議を重ね、候補者を決定いたしました。2025年は、次期社長選定に向け、新たに6年間の社長承継プランを策定する1年目です。指名委員会で議論を重ね、前回からの改善を図り実行へと移してまいります。

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、熱と誠をも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。

## 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ました。

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。あわせて、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自身のおよぼす経験や所掌を超え、実際の経営課題の解決に取り組み、様々な経験を積み重ねます。

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、その時々を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。

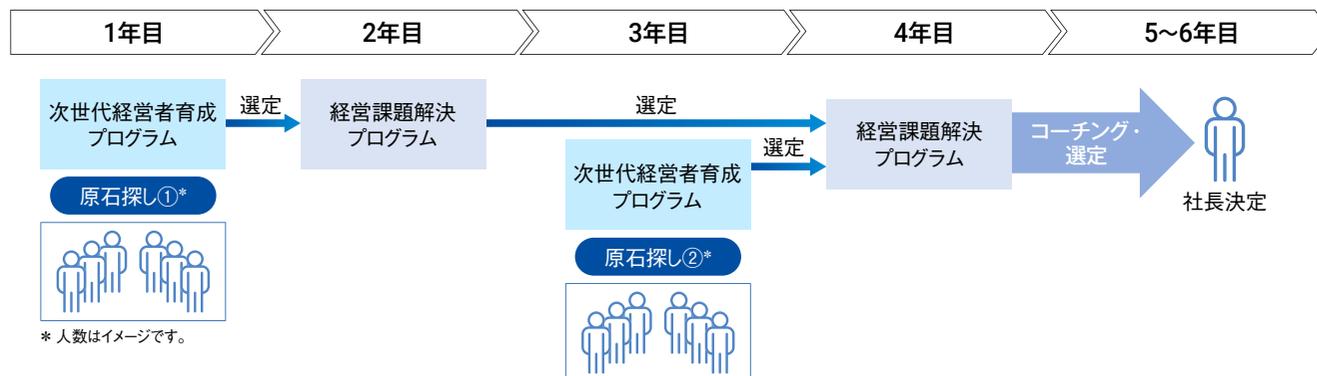
2024年は、6年間の社長承継プランの最終年度として、コーチングや評価を行うとともに、プログラムの進捗の確認、候補者との直接対話を行い、その結果を基に議論を重ね、代表執行役社長候補者を決定し、2024年12月の取締役会で代表執行役の異動（内定）決議を行いました。

2025年からスタートする新しい社長承継プランについては、指名委員会で十分審議を行い、育成・選定プログラムを実施していきます。

#### 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。[▶ P98](#) 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。

## 2024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

## 報酬委員会の構成

委員長  
(社外)

社外  
3名

## 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。

## 2024年12月期の主な審議事項

- 取締役及び執行役の個人別報酬
- 執行役の業績評価結果における短期業績連動報酬額
- 執行役の報酬改定にまつわるルールの検討
- マルス・クローバック条項の導入検討

## 執行役の報酬改定にまつわるルールの検討

当社の執行役報酬は、国内製造業における市場水準と遜色のない水準を目指して設定しています。これを実現するため、報酬改定時には、売上規模が同等の企業群をベンチマークとして役員報酬を算出し、客観性・透明性の高い改定を行っています。

近年、当社の海外売上が増加していることを踏まえ、ベンチマーク企業群の選定基準において、売上規模に加え、海外売上収益比率が当社と同等の企業を対象にすることを検討しています。この変更により、よりグローバル競争力を有する国内製造業の企業群を基準に報酬水準を設定することが可能となり、今後の企業戦略に沿った適切な報酬改定を実現できると考えています。

委員長  
メッセージ中長期的な企業価値の向上に向けて目標達成への  
インセンティブとなる適切な指標を検討していきます

2024年、報酬委員会は報酬の改定方針に関して、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改定のタイミングのルール化など、全般的な検討を行いました。当社が順調に成長を続ける中、役員報酬の水準について適時に見直しを行うことは、目標達成への動機付けに加えて、人材獲得という観点からも重要であると考えています。

今年、次期中期経営計画を策定する年です。報酬委員会においても、次期中期経営計画における業績連動型株式報酬や短期連動報酬の目標指標等の検討、また以前から継続検討しているESG指標の見直しを行う予定です。中長期的な企業価値の向上という目標達成へのインセンティブとしてどのような指標が最も適切なものか、十分に議論し検討してまいります。あわせて、実効性ある報酬ガバナンスのため、マルス・クローバック条項\*を導入する予定です。

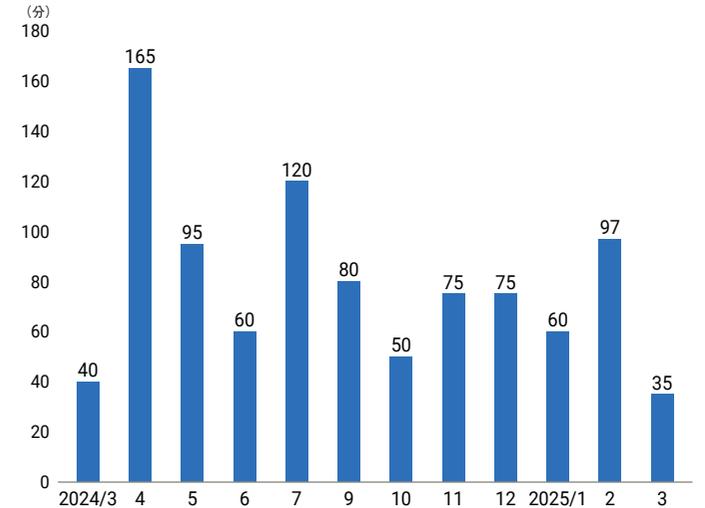
\* マルス条項は、将来取締役等に支払う予定の金銭や株式報酬の支払いの一部または全部を取りやめるもの。クローバック条項は取締役等に対してすでに支払った報酬を返還させるもの。

## コーポレート・ガバナンス

## 報酬委員会

## 報酬委員会の主な審議事項・審議時間

開催月	審議時間（分）	主な審議事項
2024年3月	40	● 報酬委員会年間スケジュールについて
4月	165	● 執行役の業績目標について ● 長期インセンティブ／株式報酬の付与・割当の件
5月	95	● 役員等の報酬水準に係る報酬ベンチマークの確認
6月	60	● 執行役（海外赴任者）の報酬について ● 非財務指標（CDP）に代わる評価指標についての検討
7月	120	● CDPに代わる指標の導入に向けての検討 ● 報酬改定ルールの検討
9月	80	● 報酬改定ルール／役員報酬STIの構成の検討
10月	50	● 2024年度グローバルエンゲージメントサーベイ結果 ● マルス・クローバック条項の導入検討
11月	75	● 役員等の報酬水準に係る報酬ベンチマークの確認 ● マルス・クローバック条項の導入検討
12月	75	● 報酬改定ルールの規程化について ● マルス・クローバック条項の導入検討
2025年1月	60	● 開示資料の確認 ● マルス・クローバック規程の導入検討
2月	97	● 2024年度執行役業績評価の決定について ● 執行役の個別短期業績連動報酬額の決定について
3月	35	● 2025年度取締役・執行役個別報酬の決定について



## 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）	130	2名	100	—	—	2名	30	—	—
社外取締役	134	8名	108	—	—	8名	26	—	—
執行役	967	14名	356	12名	232	14名	92	14名	286
合計	1,232	24名	564	12名	232	24名	148	14名	286

(注)

- 上記には、2024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、2024年3月27日開催の第159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2名に対して2024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。
- 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136百万円（基本報酬60百万円、短期業績連動報酬47百万円、業績連動型株式報酬28百万円）を含めた総額を記載しています。
- 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、2024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（2025年3月支給）の総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、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。

## コーポレート・ガバナンス

## 報酬委員会

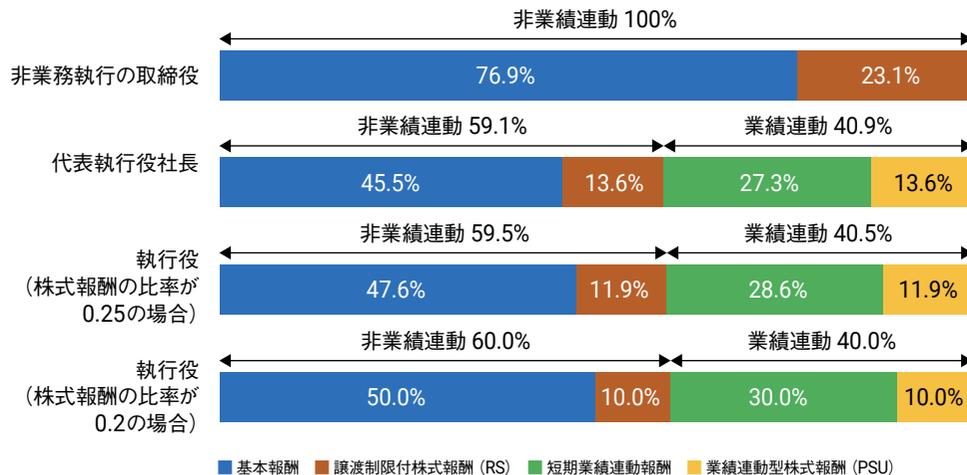
## 報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬等の種類別の額

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	167	54	36	16	59

(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（2025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、当事業年度及び過年度に付与した譲渡制限付株式報酬（ファントムストックを含む）について、当事業年度に費用計上すべき金額（2023年12月期までに引当金計上した金額を除く）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 <sup>*1</sup> )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%) 連結投下資本利益率 (ROIC) 連結営業利益 MBO (45%) 担当事業ごとのKPIに基づき設定	—	ROIC (2025年12月期)
	—	ESG指標 (10%) “E”(環境): CDP <sup>*2</sup> (気候変動) “S”(社会): グローバルエンゲージメントサーベイ <sup>*3</sup>	—	—

\*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

上場企業において研究開発、環境推進等に従事するとともに、常勤監査役として全社の監査に携わった豊富な企業経営全般の経験を生かし、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。

## 2024年12月期開催回数

22回

## 平均開催時間（1回）

約3時間

## 西山 潤子

独立社外取締役 監査委員会委員長

## 監査委員会の構成

委員長  
(社外)社内  
1名社外  
2名委員長  
メッセージ三様監査の充実によりグループ全体の監査の実効性を高め  
「攻め」と「守り」のバランスの取れたガバナンスの後押しをします

監査委員会の役割は、執行役及び取締役の職務執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立を促すことです。

2024年の監査委員会では、対面市場別5カンパニー制、CxO制におけるグローバルなグループガバナンス体制の整備状況、E-Plan2025の進捗状況、ESG経営を支えるための非財務情報の収集・分析及び開示に係る業務プロセスの確認等を監視・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ました。また、常勤監査委員と社外監査委員の役割分担を明確化し、互いの異なる監査への関わりや視点からの議論を大切に、より効率的・効果的なモニタリング中心の監査体制の確立・強化にも注力しました。

加えて、グループ全体の監査の実効性を確保するために、監査委員会・会計監査人・内部監査部門の連携による三様監査の体制強化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、攻めと守りのバランスの取れたガバナンスの後押しをしていきます。

## 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の確立・強化に取り組んでいます。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とおりとしています。

- (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水ing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

### 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。2025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3事業年度目になります。

#### 内部監査部門等との連携

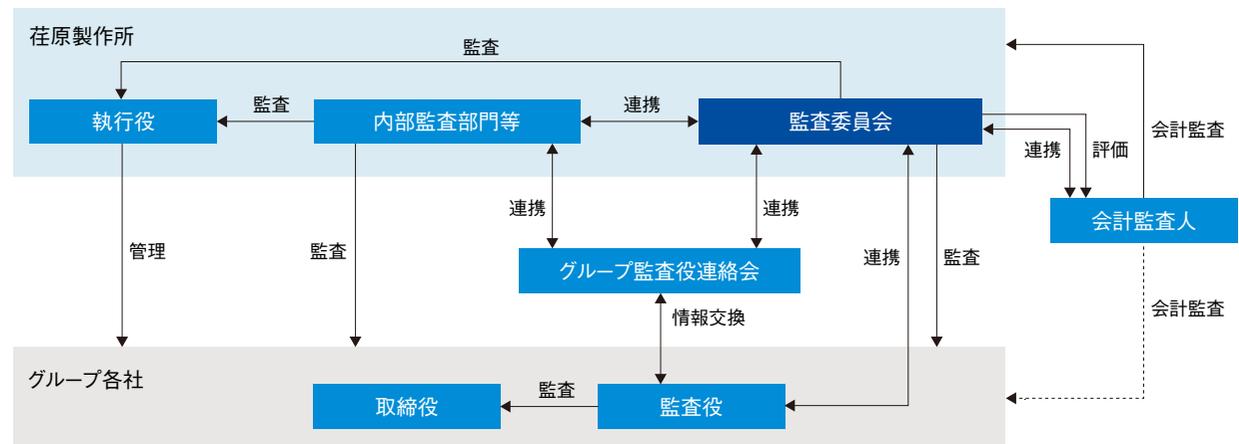
監査委員会は、内部監査部門及び内部統制、リスク管理、コンプライアンスを担当する部門、関係会社監査役等と次のように連携を図っています。

- 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、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、カンパニープレジデント、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。2024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、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。
2024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・運用状況、改訂内部統制基準への対応準備状況</li> <li>● 会計監査人・内部監査部門との連携強化、三様監査の体制強化、モニタリング中心の監査体制の確立・強化</li> <li>● IFRS会計基準重要会計事項に係る会計処理の適切性、四半期開示制度変更への対応状況</li> <li>● 対面市場別5カンパニー制・CxO制におけるグローバルなグループ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>● 非財務（サステナビリティ）情報の収集・分析・開示に係る業務プロセスの確認</li> <li>● 内部通報窓口の整備・運用状況の点検、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 (2025年3月26日現在)

参照 役員 (執行役の略歴) <https://www.ebara.com/jp-ja/ir/business/executive/>

細田 修吾

取締役  
代表執行役社長  
CEO 兼 COO

永田 修

執行役  
建築・産業カンパニープレジデント

宮木 貴延

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

太田 晃志

執行役  
インフラカンパニープレジデント

山田 秀喜

執行役  
環境カンパニープレジデント  
荏原環境プラント株式会社  
代表取締役会長  
水ing株式会社 取締役

南部 勇雄

執行役  
精密・電子カンパニープレジデント  
兼 装置事業部長

露木 聖一

執行役  
精密・電子カンパニー (コンポーネント事業/  
技術統括/安全・環境・品質担当)  
兼 コンポーネント事業部長  
台湾荏原精密股份有限公司 董事長  
合肥荏原精密機械有限公司 董事長

李 承鏞

執行役  
精密・電子カンパニー  
経営戦略統括部長

洲田 徹也

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

大崎 晃裕

執行役  
CHRO (人事/安全/労務/人財開発担当)  
兼 人事統括部長

中山 亨

執行役  
CRO (リスク管理/法務/内部統制担当)

小和瀬 浩之

執行役  
CIO (情報通信担当)  
兼 情報通信統括部長

三好 敬久

執行役  
CTO (技術/研究開発/知的財産担当)  
兼 技術・知的財産統括部長

須田 和憲

執行役  
マーケティング統括部長

立山 美和

執行役  
業務革新統括部長