

# Integrated Report 2017



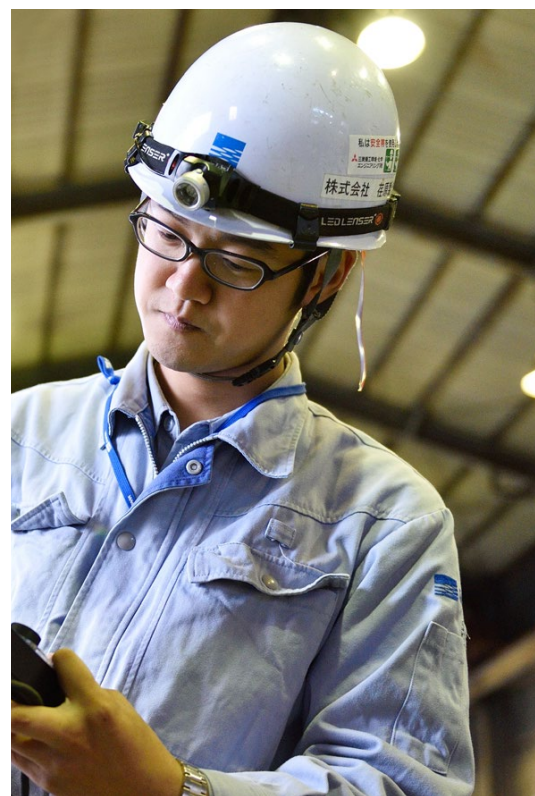


創業の精神

# 熱と誠

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。







# 事業を通じた社会への貢献と荏原



矢後 夏之助  
取締役会議長

荏原では創業の精神である“熱と誠”とともに、“水と空気と環境の分野で社会に貢献する”という社是を受け継がれてきました。創業当時は我が国において社会インフラが未整備であったことから、“水を安全かつ安定的に供給するための事業を通して国づくりに貢献する”という意味を持って国産第一号となるような製品群を開発し、社会の要求に応じてきました。その後、社会インフラに対する要求がきれいな水の確保に留まらず、快適な生活空間の確保へ広がっていく中で、送風機や冷凍機という空気を取り扱う製品をいち早く手掛けるとともに、人の生活に伴って生まれる廃棄物を処理する焼却設備を開発し市場に投入してきました。まさに熱意を持って社会が求める技術を開発し、誠意を持って製品を社会に提供することで事業を拡大してきました。

今も荏原が事業を通じて社会に貢献しているという事実は変わりませんが、その貢献の仕方が変わってきています。その変化を起こさせているのは“私たちが住む地球環境をどのように守っていくか”という社会共通の命題です。地球環境の持続・改善のためには、“地球の温暖化を避ける”ことが不可欠です。温暖化現象を引き起こすとされる温室効果ガスの削減に取り組んでいくことが、地球で事業を行う企業全てに求められています。荏原はその命題を解決するための技術を提供することで、“地球環境の持続と改善”に貢献するとともに、事業の拡大を図っていきます。

企業は社会と協同することで“どのように成長していくか”を問われています。そのような視点から、荏原が“熱と誠”の精神を持って取り組んでいる“今”について紹介します。

## 環境技術へのこだわり

私たちが提供する製品には環境へのこだわりがあります。このこだわりが製品競争力を向上させ、市場での優位性につながります。

### 電力量の削減技術

温室効果ガスの発生を抑えるためには、製品を動かすのに必要な電力量の削減が効果的です。ビル内の給水を行うためのポンプの省エネ技術の取り組みはその一例です。

### 資源の再生利用技術

無駄なエネルギーの使用を減らすために資源の再生利用の分野にも力を入れています。安全・安心な水を作って運ぶだけでなく、使用後の生活排水を再生処理できる施設を提供しています。生活ごみを燃やすだけでなく、有益な資源を回収し、電気を作るごみ焼却施設を作っています。

### 温室効果ガスを処理する技術

物を作る過程で発生する温室効果ガスの大気中への放出を防ぐための製品も提供しています。便利な生活に不可欠な半導体の製造工程で発生する温室効果ガスの排出と処理に関わる設備の提供がその例です。

### 製品寿命を延ばすための技術

納入した製品の寿命を延ばすことで廃棄物を削減できるように、製品の修理・オーバーホール・メンテナンスに関する技術の充実に努めています。

## 社会と私たち

“社会との一体性の推進”は企業の社会に対する責任であり、この責任を果たすことが“荏原をもっと大きくして、もっと大きな責任を果たしたい”という社員の気持ちにつながり、結果として荏原の価値を増大させます。

### 多様性の確保

“違いを尊重”し“違いの価値”を認識した上で、それを組織として取り入れる動きを進めています。事業の世界展開を進める中で、日本以外の国籍を有する社員はグループ全体で半数を超えています。グループ本社で日本以外の教育を受けた社員の採



用を増やすとともに、女性の採用枠を拡大しています。違いが存在する社会との一体性を確保することが、社会が求めているものを的確にとらえて事業を発展させることにつながると考えています。

#### 事業継続プログラムの実施

大規模災害の発生を想定して、社員の安全確保と顧客への供給責任を果たすための事業継続プログラムを実行しています。東日本大震災あるいは熊本地震に際しては、製品の納入に支障をきたすこともなく、社会インフラの復旧にも貢献できました。

#### 働き方改革の推進

生活そのものが仕事に支配されないように年間労働時間の削減に努めるとともに、生きがいを持って仕事ができるように人事制度の改革を進めています。

#### 文化・学術・スポーツの後援活動

“学術・スポーツおよび文化に関わる公益事業を行う財団”を支援し、“利益の社会への還元”を実践しています。その支援活動は“わが国の伝統文化を一般に公開する美術館活動”、“理工学分野のテーマへの研究助成”から“大学進学が困難な学生への奨学金の給付”まで幅広いものです。

## コーポレートガバナンスの状況

コーポレートガバナンスの根幹は、取締役会が業務執行の質を客観的にモニタリングし、その質をさらに高めるよう監督できる体制にあると考えています。その観点から、社外取締役が半数以上を占める指名委員会等設置会社に移行して2年がたちます。日本のガバナンス・コードで求められる内容はもとより、主要な国際的な基準を満たす取締役会の構成となってい

ると考えます。また、取締役会の監督機能の実効性については、第三者機関の協力を得て毎年評価し、その結果をステークホルダーの皆様にお知らせすると同時に、さらなる実効性の向上を目指して、評価の結果明らかとなった課題に取り組んでいます。

新しい体制になって顕著に変わったことは、経営上の重要な事項が社外取締役も加わった客観的な議論を通して決定されていることが、業務執行をする上での自信につながっていることです。社外取締役が過半数を占める三委員会の活動も、個人が公平性・透明性を欠く判断をする可能性を排除して、社会通念と整合性を持つ決定を行うことに寄与しています。報酬額の決定あるいは役員を選任に社会の目を取り入れることにより、評価される側も正しく判断されているという納得感を持てます。体制の変化が経営陣のモチベーションを高めることにつながっており、それが荏原の企業価値の向上につながると信じています。

## 私たちは何を目指しているか

事業の成長について目指している姿は、10年後のありたい姿を示す「経営方針」と3年間で達成すべき目標を定めた中期経営計画に示されています。新しい中期経営計画である「E-Plan2019」が今決算年度からスタートしています。執行側がまとめたプランを取締役会で1年間にわたって議論し、最終的に承認されたものです。その目指すところは、グループ全体の売上の3分の2を占め、“事業を通じた社会への貢献”の中核をなす風水力事業、特にポンプおよびコンプレッサー・タービン事業について、それぞれの業界におけるトップ3への復活を目指して、収益力を高めようというものです。そのために全自動化工場を核として、生産プロセスから業務プロセスまで刷新を図ります。また、市況変動の影響を最小限に抑えるためにサービス&サポート事業を拡大するとともに、市場規模が大きくかつ安定している水を扱う分野で新製品の投入を積極的に行っていきます。

私たちは今年度から始まる3年間を「成長のための飽くなき挑戦」の期間として位置付け、企業価値の向上にこだわっていきます。

私たちの思いと取り組みの状況を本報告書の中で正確に記載するよう努めました。本報告書をもとに、ステークホルダーの皆様との対話に一層取り組みたいと思います。



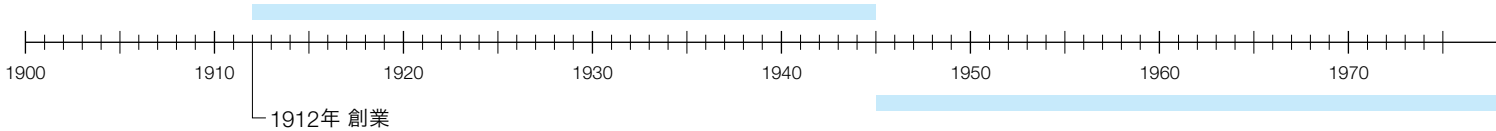
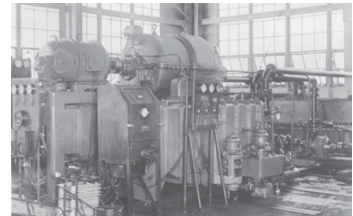
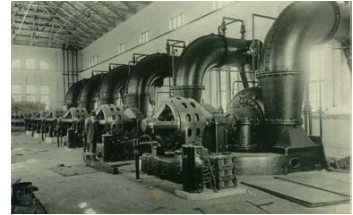
# IDENTITY

荏原のアイデンティティ

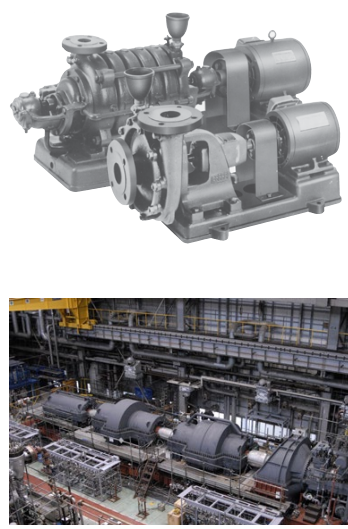
## 社会課題と荏原の挑戦

### 1912年～ 日本の近代化

社会課題	荏原の挑戦
水インフラの整備	水道用ポンプの国産化 災害に備えた水インフラの整備 関東大震災後の水道の早期復旧に貢献 水道の浄水装置の国産化（水道用急速濾過装置の開発）
農耕地の不足	新耕地造成の干拓のための排水機場設置、排水ポンプ納入
関東大震災からの復興、大きな建築物の建設増加、産業の発達	送風機の開発、工場用や建築用に多数納入 ターボ冷凍機国産第一号機の開発
各種化学工業が急速に発達	大型圧縮機の納入
鉄鋼の急速な増産	溶鉱炉ブロワ国産第一号機の製作



### 1945年～ 日本の戦後復興と高度経済成長期



社会課題	荏原の挑戦
食糧、食塩不足、国民の生活必需物資の欠乏	緊急食糧増産用のポンプや農地造成用ポンプを大量生産 電気製塩装置を精力的に製造、戦後の国民生活安定に貢献
住宅不足	給水用の小型ポンプ、温水循環ポンプなどを納入
電力不足、発電所の復旧・新設	発電所向けポンプの改良、納入
鉄鋼の本格的増産、高炉の増設	高炉ブロワを多数納入
産業構造の高度化、重化学工業化の進展	特殊な液体、特殊な条件で使用するポンプの納入、化学プラント向けにプロセスポンプ多数納入
石油精製、石油化学業界の発展、技術の高度化	アメリカ・エリオット社と圧縮機、タービンに関する技術提携
電力需要の増大、火力発電プラントの大容量化、超臨界圧力時代に	超臨界圧力発電所に国産第一号機として給水ポンプを納入、その後も次々と納入
粉塵や亜硫酸ガスなどによる大気汚染、公害の防止、環境規制の強化	各種の集塵装置や装置に使う送風機の製造 亜硫酸ガス排出量を大きく削減した冷凍機の新製品投入 ガス処理装置の製造、流動床焼却炉の開発
新興国を中心に海外で鉄鋼、電力、肥料などのプラント建設増加	プラント用機器の輸出、海外拠点づくり、海外進出への体制整備

創業の精神「熱と誠」とは、熱意を持って取り組み、誠心誠意やり遂げるという志です。荏原は、この精神を貫き、社是である「水と空気と環境の分野で社会に貢献する」という使命を100

年以上も前から果たしてきました。社会インフラや産業インフラを支える荏原の事業そのものを通じて、時代ごとの社会のニーズや課題を解決し、成長を続けています。

## 1980年～ 情報化社会の進展

社会課題
地球の持続可能な環境保全 オゾンホール拡大、砂漠化、地球温暖化などの環境破壊 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

荏原の挑戦
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
ドライ真空ポンプの開発、精密・電子事業スタート 排ガス処理装置の開発、市場投入 CMP装置の開発、納入



### 「世界規模で事業展開し成長する産業機械メーカー」を目指して

近年は、社会共通の大きな課題として“地球環境の持続と改善”があります。私たちは事業を通してこの課題の解決を図り、社会とともに成長していきます。

## 2000年～ 持続可能な社会への貢献



社会課題
環境問題へのさらなる注目、地球温暖化防止策の強化、環境負荷の低減が大きなテーマに
省エネルギー技術の開発・製品化、高効率化のニーズが高まる
都市部の舗装率の上昇や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、情報インフラの整備、半導体技術革新の加速

荏原の挑戦
内部循環流動床ボイラを、木屑バイオマスを原料とした「再生可能エネルギー利用発電事業用ボイラ」として多数納入
効率を向上させたポンプの開発・製品化 世界最高クラスの超高効率ターボ冷凍機を発売 ドライ真空ポンプの省エネルギー化、小型化
都市雨水排水に対応したポンプ技術の開発
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を開発

# BUSINESS

荏原の事業

## 3つの事業と提供する価値

### 風水力事業

世界トップレベルの優れた技術と豊富な経験をもとに、お客様のニーズに応え、世界各地の社会・産業インフラを支える製品とサービスを提供しています。

### ポンプ事業

上下水道、雨水排水、石油化学プラントなどで使われる大型・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われる標準ポンプを提供しています。

### コンプレッサ・タービン事業

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。

### 冷熱事業

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および関連システムを提供しています。



### 環境プラント事業

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・建設から維持管理、運営までを一貫して手掛けています。衛生的な都市環境と安全・安心な生活を支えています。

### 精密・電子事業

今日の情報化社会に欠かせない半導体やフラットパネル、LEDなどを製造するために必要な真空環境を作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、より便利で快適な社会の実現を支えています。



荏原グループは、1912年にポンプメーカーとして創業して以来、社会のニーズをとらえた製品を開発・製造・販売し、社会に提供してきました。現在はポンプやコンプレッサなどの回転機械を中核とした風水力事業を筆頭に、環境関連のプラントを

手掛ける環境プラント事業、半導体製造に関わる機器・装置を製造する精密・電子事業の3つの事業の集合体で運営しています。これら3つの事業において、お客様に製品・サービスを提供することを通じ、社会の課題を解決しています。

## 水

給水や排水用のポンプ、洪水を防ぐ排水機場や海水淡水化プラント向けポンプといった豊富な製品群で、世界の水インフラを支えています。

## 空気

クリーンな真空環境を作るドライ真空ポンプ、有毒ガスや温室効果ガスを処理する排ガス処理装置、空調設備としての冷凍機、トンネル換気用の送風機などをグローバル市場に提供しています。



## 環境

エネルギー関連施設へのポンプやコンプレッサの納入、廃棄物処理施設やバイオマス発電プラントの建設・維持管理、省エネルギー・省資源製品の提供などを通じて、資源の有効活用、安定したエネルギー供給を支えています。

## 情報

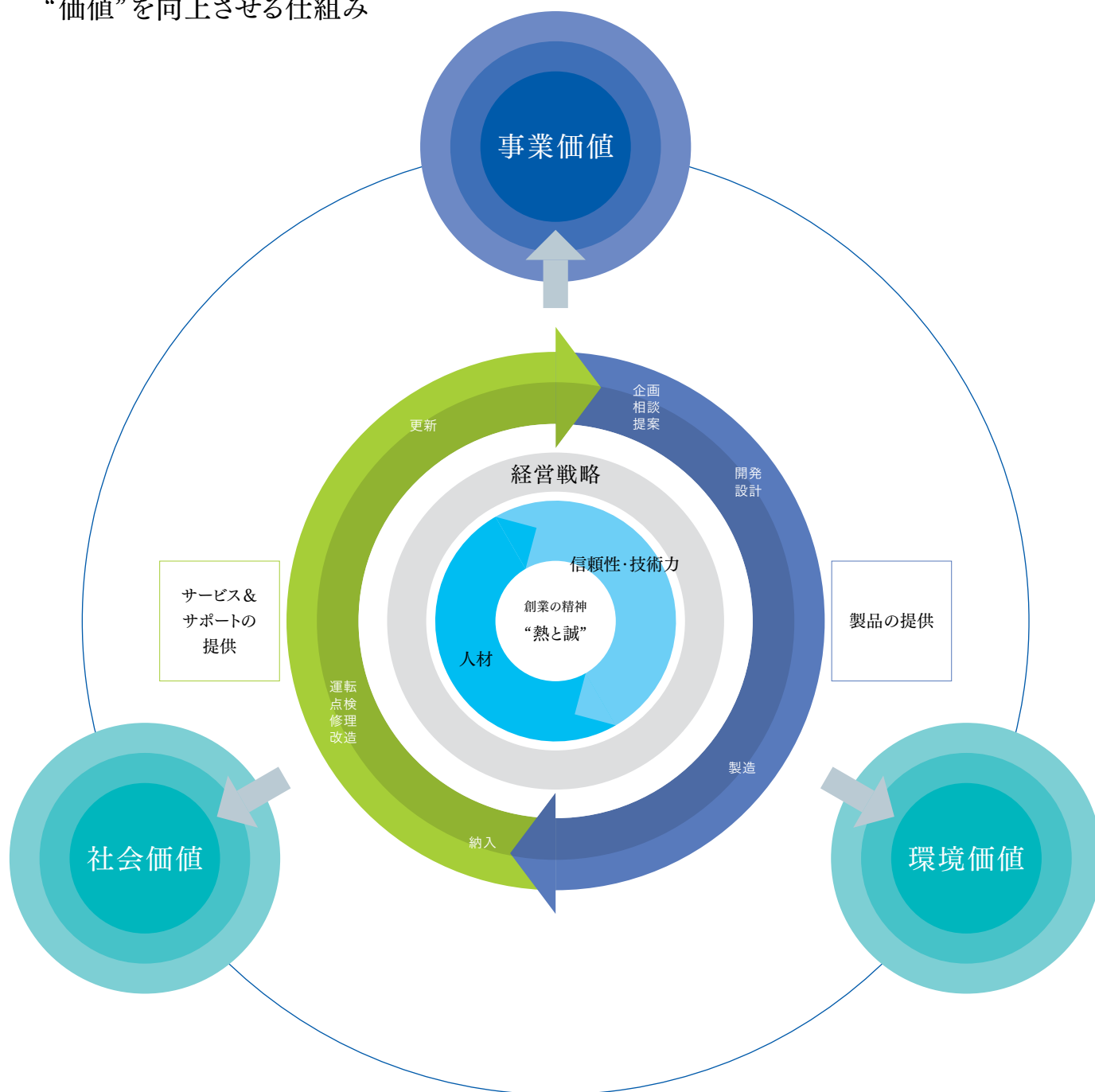
水、空気、環境の分野で培った技術を生かし、CMP装置など各種の半導体製造装置を開発しました。快適な情報化社会の実現に向けて、お客様をサポートしています。

# VALUE

荏原の価値創造プロセス

## 企業価値向上の考え方

“価値”を向上させる仕組み



荏原グループのビジネスモデルは、製品の提案から製造、サポート、更新まで、それぞれの段階で強みである高い技術力・信頼性を生かし、荏原ならではの価値を付加することで、製品のライフサイクルを通じてお客様のニーズに応えるというものです。荏原ならではの価値とは、長年培ってきた技術を現場に落とし込み、一連の事業を誠心誠意成し遂げ、課題の解決を図るアウトプットを創出し続けることにあります。

荏原グループの事業価値の向上は、社会価値の向上、環境負荷の低減による環境価値の向上、そして企業全体の価値向上につながると考えています。荏原グループは、価値の向上の連鎖を継続し、持続的に企業価値を向上させていきます。

## 各プロセスにおける荏原の強み

荏原グループの事業活動の各プロセスにおける強みは以下の通りです。これらの事業活動を支えるのは、荏原グループの高い信頼性と技術力、そして多様な人材です。熱意を持って人と、仕事と向き合い、挑戦し、創意工夫し、誠心誠意やり遂げるといふ、「荏原らしさ」を体現する荏原グループの社員が、お客様の製品・プラントを、ライフサイクルを通じてサポートします。持続的に企業価値を向上させていくため、私たちの強みである信頼性と技術力、そして人材を今後も強化していきます。

プロセス	荏原の強み
企画・相談・提案	信頼できる荏原グループの社員がお客様の要望を聞き、長年の経験と技術力をもとに、お客様のニーズに合わせた包括的なソリューションを提案します。
開発・設計	長年蓄積してきた流体・数値解析・材料・分析などの基盤技術をベースに製品のコア技術を一層強化し、高性能かつ信頼性の高い製品を開発します。難しい要求にも、これまでの知見と技術力を結集し、熱意と誠意を持って応えます。また、小型化、高効率化、省エネルギー化など環境負荷の低減に最大限に配慮した製品開発を行っています。
製造	国内の最新の製造設備と試験設備に加えて域産域消のための製造拠点で、高い技術力を持った社員が充実した品質管理のもとで質の高い製品を生み出します。また、生産活動で生じるエネルギー消費および廃棄物排出の最小化に努めています。
運転・点検・修理・改造	お客様の機器や設備、プラントの運転効率などのパフォーマンスの向上、省エネルギー化、運転コストの低減などをサポートします。業界トップクラスの技術と経験を備えたサービススタッフが、お客様の要求に迅速かつ的確に応え、世界各国のお客様の近くで機器やプラントの安定操業を支えます。納入した製品・プラントの改善や寿命を延ばす修理、オーバーホール、メンテナンスなどの現場に必要なあらゆるサービスを包括的に提案、提供し、環境負荷の低減に貢献します。
更新	更新時には、技術力と製品納入後のサポート実績をベースに、お客様の最新のニーズに合わせた最適なソリューションを提案します。

## 社会価値と環境価値

荏原グループは、事業の価値を高めることとともに、社会のためになること、環境負荷を低減することを大切にしています。

### 社会価値

水インフラで使われる製品やサービスを提供することにより、衛生的な水の供給、水不足への対応や水害対策に貢献しています。発電所への製品・サービスの提供や、バイオマスや廃棄物を燃料とした発電プラントの建設・維持管理などを通じて、安全で安定した発電施設の稼働と電力供給に貢献しています。

### 環境価値

省エネで高効率な製品、水資源を有効活用する製品や製造過程で発生する温室効果ガスの放出を防ぐ製品の提供、廃棄物を適切に処理するだけでなく有益な資源を回収して発電するプラントの建設・維持管理、納入した製品の寿命を延ばす技術やサービスなどを通じて、資源・エネルギーの有効利用、持続可能な消費と生産、気候変動への対応など、地球環境の持続と改善に貢献しています。



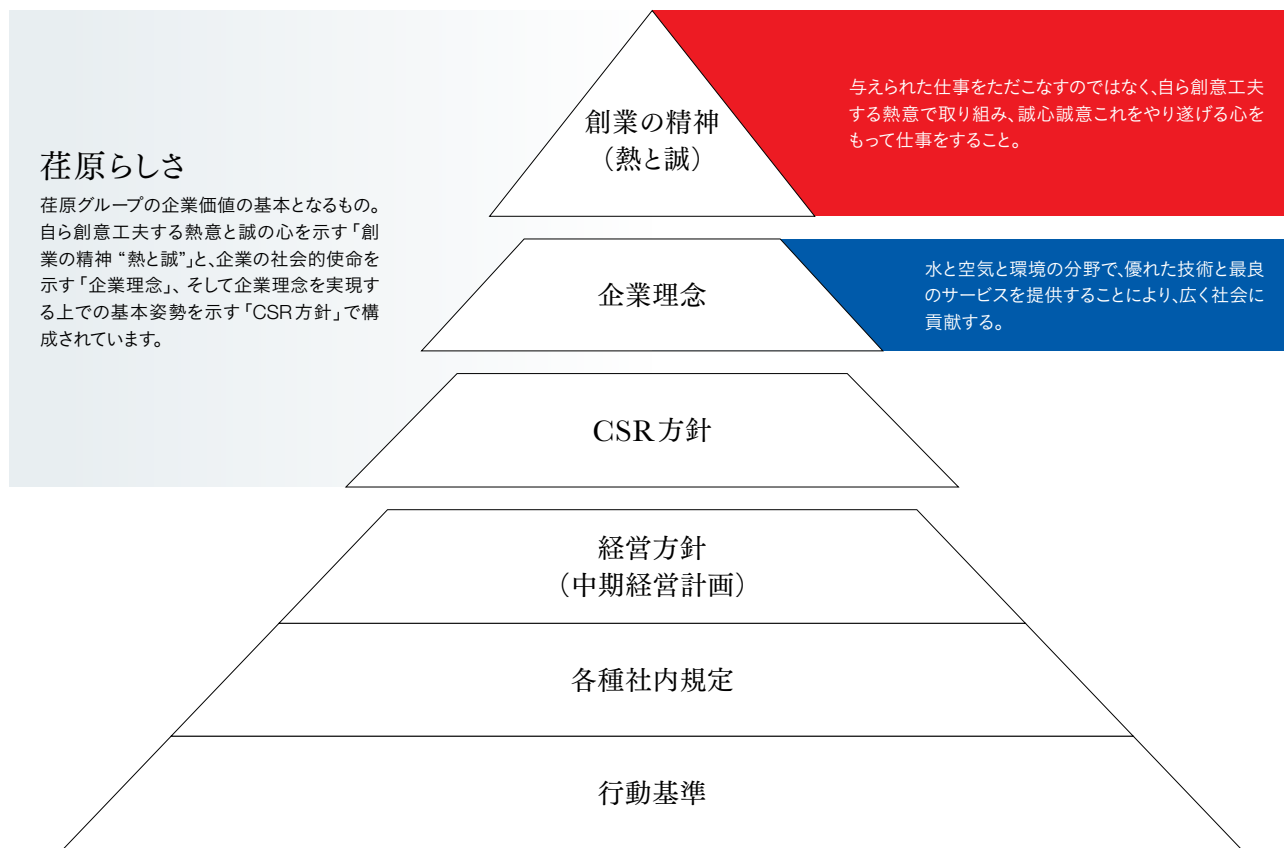
# EBARA WAY

## “荏原らしさ”

荏原グループは、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周年を機に、次の100年に向けて企業倫理の枠組みを体系的に整理し、その中で「創業の精神」「企業理念」「CSR方針」を合わせたものを、社員全員の共通の価値観“荏原らしさ”と再定義しました。

当社グループ全ての社員が、国や地域、文化、言語、性別などにかかわらず、共通の倫理観と価値観である“荏原らしさ”のもとに行動することが、グループ全体の企業価値を向上させ続けるための大切な要素となると考えています。

### 荏原グループの企業倫理の枠組み



## 統合報告書2017について

### 編集方針

本報告書は、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「統合報告書」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」を参考にしました。

### 対象読者

ステークホルダー、中でも株主・投資家の皆様

### 報告対象期間

2017年3月期（2016年4月～2017年3月）を主たる報告対象期間としています。一部、2017年4月以降の情報も含まれます。

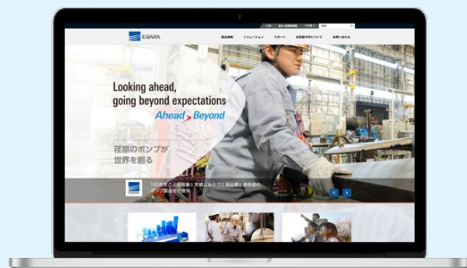
### 将来情報に関する留意事項

本報告書にて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、およ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および資料の利用は、ほかの方法により入手された情報とも照合確認し、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。

## 他ツールのご紹介

### コーポレートサイト

本報告書およびCSRレポートを含む企業活動全般については、当社コーポレートサイト <http://www.ebara.co.jp/> もご活用ください。



### CSRレポート

社員の働く環境と人材育成、環境への取り組み、リスクマネジメント等に関して荏原グループのステークホルダーにお伝えすることを目的として、CSRレポートを発行しています。

## CONTENTS

### INTRODUCTION

- 01 創業の精神
- 02 取締役会議長メッセージ
- 04 社会課題と荏原の挑戦
- 06 3つの事業と提供する価値
- 08 企業価値向上の考え方
- 10 “荏原らしさ”

- 12 11ヵ年データ

- 14 パフォーマンスハイライト

- 16 社長メッセージ

- 24 At a Glance

### 事業概況

- 26 風水力事業
- 30 環境プラント事業
- 32 精密・電子事業

### 成長を支える基盤

- 34 研究開発・知的財産
- 36 人材
- 38 コーポレートガバナンス
- 52 リスクマネジメント
- 53 コンプライアンス

- 54 CSRサマリー

- 56 沿革

- 57 会社情報／株式情報

# 11ヵ年データ

株式会社荏原製作所および連結子会社（3月31日に終了した会計年度）

	2007	2008	2009
<b>経営成績：</b>			
受注高	¥605,779	¥597,944	¥481,399
売上高	538,098	567,191	501,149
営業利益	13,249	6,017	638
経常利益	10,415	2,757	(2,383)
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	5,446	7,609	(13,113)
減価償却費	12,842	15,316	15,180
資本的支出	17,917	22,381	23,560
研究開発費	11,357	10,812	8,829
<b>財政状態：</b>			
総資産*2	¥625,033	¥607,007	¥562,456
純資産	154,970	155,263	124,264
自己資本*3、*4	151,255	151,243	121,411
有利子負債	213,349	184,459	181,556
利益剰余金	19,455	24,256	7,316
<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	¥ 9,544	¥ (6,317)	¥ 17,439
投資活動によるキャッシュ・フロー	(10,550)	31,771	(2,774)
財務活動によるキャッシュ・フロー	17,167	(21,807)	(3,233)
フリー・キャッシュ・フロー	(1,006)	25,454	14,664
現金及び現金同等物残高（期末）	66,086	69,160	77,194
<b>株式情報：*5</b>			
発行済株式総数（千株）	422,725	422,725	422,725
配当金（円および米ドル）	7.50	7.50	—
配当性向（%）*6	58.2	41.6	—
<b>1株当たり情報（円および米ドル）：*5</b>			
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）*7	¥ 12.89	¥ 18.01	¥ (31.04)
純資産*7	357.97	358.01	287.44
<b>経営指標：</b>			
ROIC（%）*8	1.5	2.2	(4.1)
ROE（%）*9	3.6	5.0	(9.6)
D/E レシオ（倍）	1.41	1.22	1.50
売上高営業利益率（%）	2.5	1.1	0.1
自己資本比率（%）	24.2	24.9	21.6
海外売上高比率（%）	31.0	37.5	36.1
<b>従業員数（人）：</b>			
連結	15,609	16,074	16,102

\*1. 米ドルの数値は、2017年3月31日の為替レート1米ドル112.19円で換算したものを便宜上記載しています。

\*2. 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。

\*3. 自己資本：純資産-（新株予約権+非支配株主持分）

\*4. 2007年3月期より、「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」（企業会計基準第5号 2005年12月9日）および「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針」（企業会計基準適用指針第8号 2005年12月9日）を適用しています。

\*5. 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。

\*6. 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。そのため配当性向は配当金を60円として計算しています。

\*7. 1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益（損失）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。

\*8. 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）〕

\*9. 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）

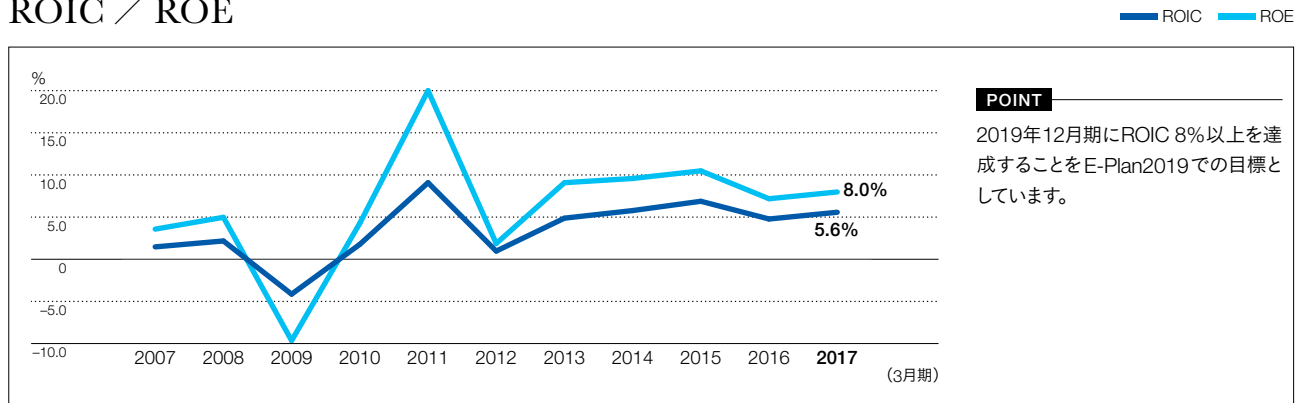


単位:百万円							単位:千米ドル*	
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017
¥426,622	¥430,992	¥394,922	¥428,540	¥512,276	¥487,554	¥491,280	<b>¥ 477,956</b>	<b>\$4,260,237</b>
485,889	401,676	412,077	426,302	448,658	482,700	486,235	<b>476,105</b>	<b>4,243,738</b>
18,953	31,542	23,267	25,084	32,195	34,567	38,011	<b>29,996</b>	<b>267,367</b>
16,774	28,750	21,087	25,663	31,311	36,258	36,472	<b>28,465</b>	<b>253,721</b>
5,442	28,192	2,890	15,303	18,974	23,581	17,254	<b>20,588</b>	<b>183,510</b>
15,274	13,524	12,765	12,356	12,118	13,039	11,611	<b>13,739</b>	<b>122,462</b>
19,484	8,189	12,316	12,302	18,153	15,847	15,730	<b>22,675</b>	<b>202,111</b>
4,977	4,067	3,827	5,026	6,465	6,754	7,633	<b>8,759</b>	<b>78,073</b>
¥522,540	¥507,898	¥488,964	¥504,576	¥530,211	¥570,392	¥579,860	<b>¥ 588,458</b>	<b>\$5,245,191</b>
132,665	154,938	154,656	191,786	215,047	247,553	250,445	<b>277,509</b>	<b>2,473,562</b>
129,806	151,951	151,063	186,883	208,036	239,059	241,017	<b>271,357</b>	<b>2,418,727</b>
177,859	160,413	143,617	138,914	119,673	121,501	120,127	<b>96,531</b>	<b>860,424</b>
12,568	40,760	41,752	53,886	70,629	91,816	102,446	<b>117,884</b>	<b>1,050,753</b>
¥ 23,582	¥ 26,604	¥ 12,589	¥ 34,014	¥ 26,615	¥ 11,296	¥ 21,528	<b>¥ 33,816</b>	<b>\$ 301,417</b>
(17,128)	10,997	(8,838)	(33,131)	3,539	(15,894)	(14,343)	<b>(18,564)</b>	<b>(165,469)</b>
(5,437)	(14,096)	(19,998)	3,264	(25,337)	(7,045)	(9,655)	<b>(15,102)</b>	<b>(134,611)</b>
6,454	37,601	3,751	883	30,154	(4,598)	7,185	<b>15,252</b>	<b>135,948</b>
81,712	104,003	87,296	93,791	102,338	95,603	91,185	<b>90,683</b>	<b>808,298</b>
422,725	459,245	422,899	465,118	465,187	465,644	466,045	<b>101,736</b>	
—	5.00	5.00	5.00	7.50	12.00	12.00	<b>36.00</b>	<b>0.321</b>
—	7.5	73.0	13.9	18.4	23.6	32.3	<b>28.1</b>	
¥ 12.89	¥ 66.78	¥ 6.85	¥ 35.93	¥ 40.86	¥ 50.77	¥ 37.12	<b>¥ 213.71</b>	<b>\$ 1.905</b>
307.46	360.01	357.79	402.41	448.05	514.38	518.16	<b>2,672.19</b>	<b>23.818</b>
1.8	9.1	1.0	4.9	5.8	6.9	4.8	<b>5.6</b>	
4.3	20.0	1.9	9.1	9.6	10.5	7.2	<b>8.0</b>	
1.37	1.06	0.95	0.74	0.58	0.51	0.50	<b>0.36</b>	
3.9	7.9	5.6	5.9	7.2	7.2	7.8	<b>6.3</b>	
24.8	29.9	30.9	37.0	39.2	41.9	41.6	<b>46.1</b>	
39.3	44.1	44.0	50.6	52.8	53.6	52.2	<b>52.7</b>	
13,800	14,007	14,695	15,170	15,168	16,030	16,270	<b>16,317</b>	

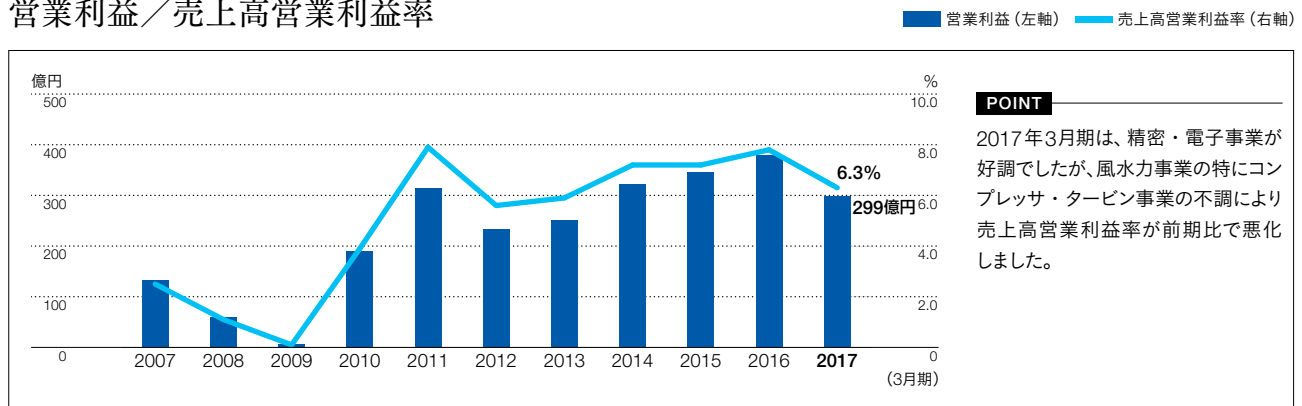
# パフォーマンスハイライト

株式会社荏原製作所および連結子会社

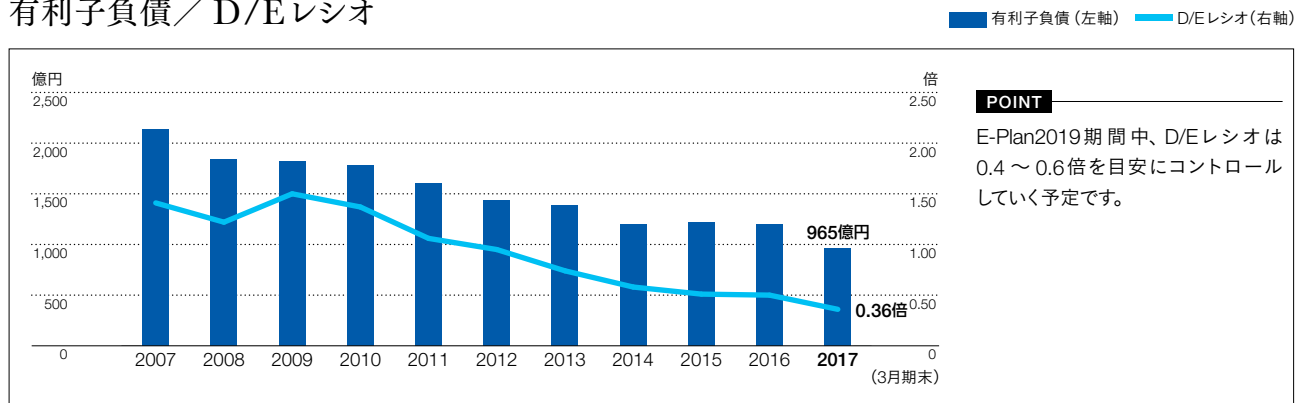
## ROIC / ROE



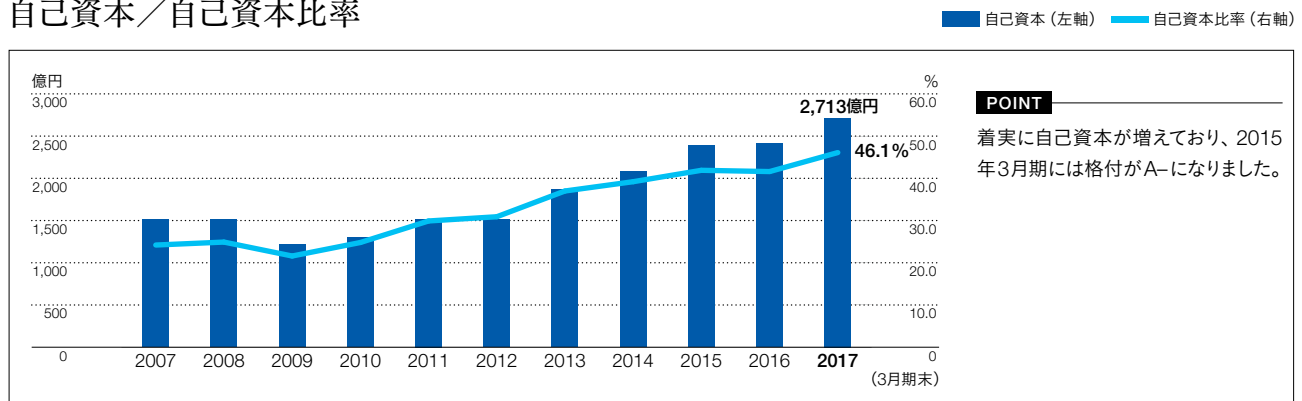
## 営業利益 / 売上高営業利益率



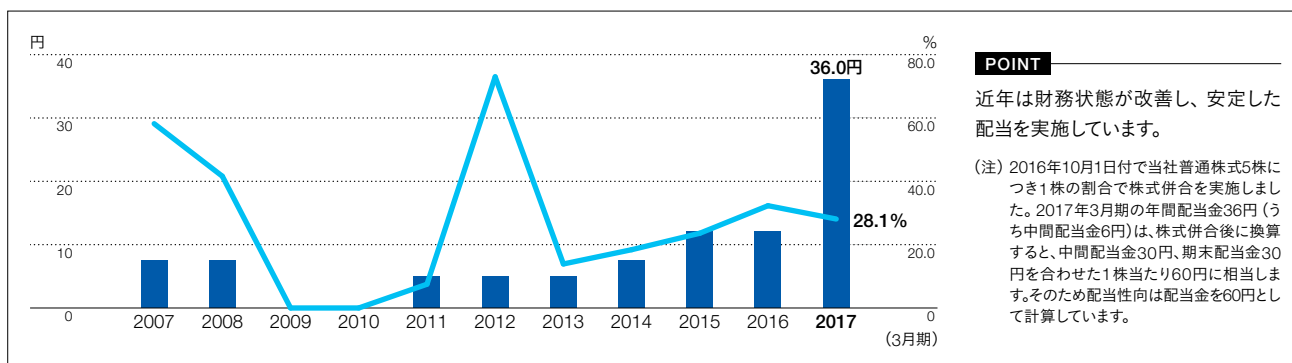
## 有利子負債 / D/Eレシオ



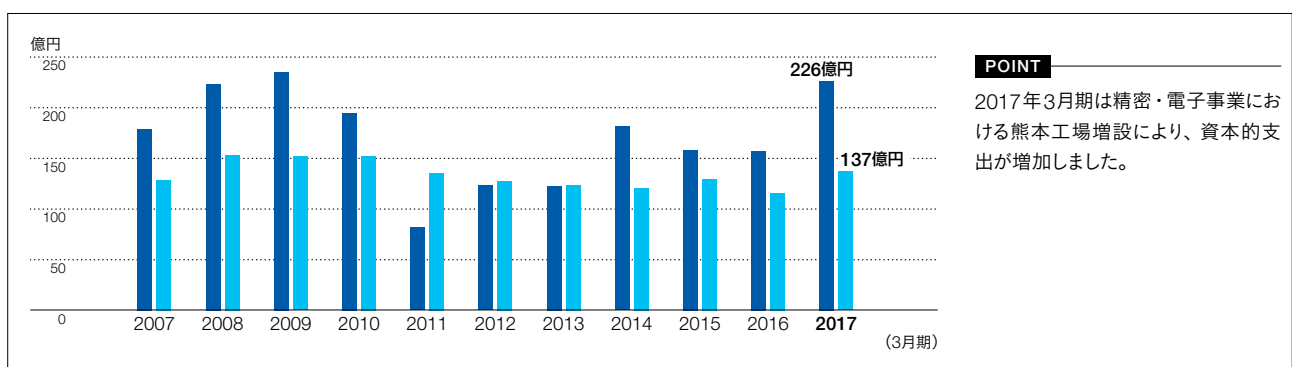
## 自己資本 / 自己資本比率



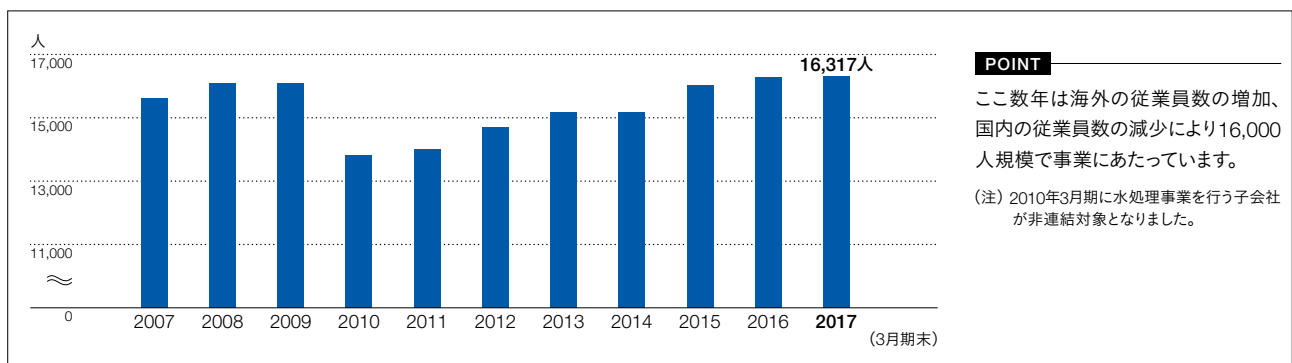
## 1株当たり配当金／配当性向



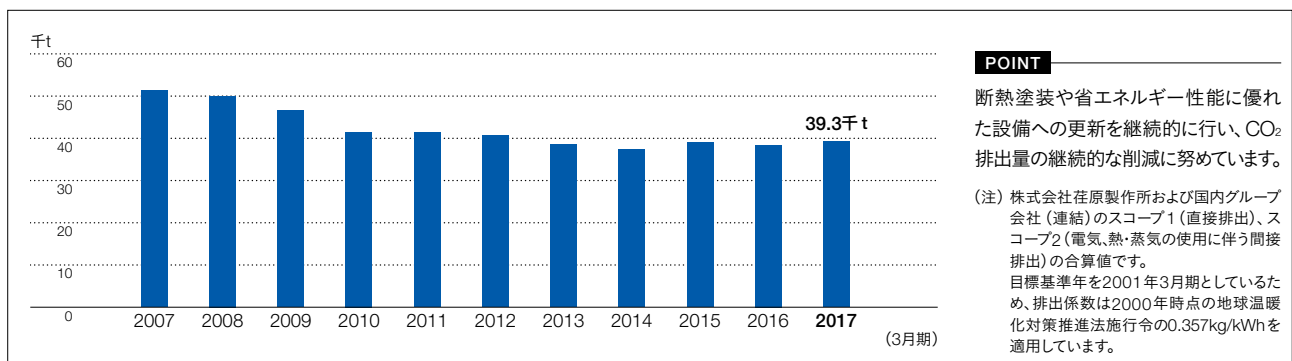
## 資本的支出／減価償却費



## 従業員数



## CO<sub>2</sub>排出量 (スコープ1+2)





世界規模で事業展開し成長する  
産業機械メーカーを目指し、  
「成長への飽くなき挑戦」を実行する

代表執行役社長

前田 東一



## 前中期経営計画 E-Plan2016を振り返って

2017年3月期は「経営基盤強化から成長へと明確に舵を切る変換点」と位置付けた3年間の中期経営計画「E-Plan2016」の最終年度でした。スピード感を持った変化の実現と成長の加速を図る施策に注力し、2年目には過去最高の営業利益を

達成しました。一方で最終年度の結果については、風水力事業における原油価格低迷に伴う顧客の投資判断の先送りなどの逆風に加え、一部施策の進捗遅れなども影響し、全社における達成すべき目標には届きませんでした。

## 荏原グループの目指す姿

グループ全体の主要な業績目標は未達に終わりましたが、各事業において省エネルギー性能の高い新製品を開発し市場投入するなど、荏原グループはE-Plan2016期間中も事業を通じて社会や地球環境に貢献してきました。私たちは今後も事業活動を通じて、様々な社会課題の解決に挑戦し、社会や環境をよりよいものにしていきたいと考えています。

今、世の中を見渡すと、社会や地球環境の面で様々な課題が存在しています。企業間の競争も、これまで以上に複雑で激しいものとなっています。そうした中で、社会や地球環境を顧みず、自社の利益やプレゼンスを最優先に考えるような企業も少なくないように思えます。企業である以上、利益の成長にこだわることは当然ですが、社会や環境を犠牲にした成長や競争ではなく、事業活動で利益を創出すると同時に、社会価値を新

たに生み出し、環境負荷の低減にも貢献していく姿こそ、当社グループが目指すべき企業像だと私は考えています。

荏原グループの中長期的な目標は、量（事業規模）と質（収益性）で世界の競争に引けをとらない「世界規模で事業展開し成長する産業機械メーカー」になることです。そのためには、風水力事業を中心に製品競争力を速やかに高め、サービス&サポート事業の拡大を進めなくてはなりません。そして、それは「熱と誠」という志を胸に「荏原らしさ」を体現する社員なくしては成し遂げられません。今以上に社員の持つ力を最大限に発揮できるように、会社は組織体制や働く環境を整備する必要があり、社員は「競争し、挑戦する企業風土」の中で自らを鍛え、また仲間と切磋琢磨し成長する必要があると考えています。

## 新中期経営計画 E-Plan2019のスタート

E-Plan2016で目標を達成できなかったこと、株主・投資家の皆様の期待に十分には応えることができなかったことについては真摯に反省し、E-Plan2016を徹底的に振り返って課題を抽出した上で策定した新中期経営計画「E-Plan2019」をスタートさせました。E-Plan2019では全事業の収益性を徹底的に改善することを目標とし、「成長への飽くなき挑戦」を実施する期間と位置付けています。

高い技術力に裏打ちされた製品を用いて、顧客のニーズに真摯に向き合いながら、顧客の利益を最大化させることで、当社グループは業績を伸ばしてきました。私たちの取り組み一つ一つが、中長期的な目標の達成にも、社会や地球環境への貢献にも通ずることを、社員全員にもう一度強く意識してもらおうよう、社長として力強く働きかけていきます。そして全ての社員の力を結集し、荏原グループは今後も企業価値を向上させていきます。

# 新中期経営計画 E-Plan2019

## 経営方針と中期経営計画

2015年11月に策定した「経営方針」では、今後、売上規模は年間5,000億円を下限とした上で2020年代半ばまでにさらに引き上げることを目標に掲げました。繰り返される合従連衡の中で、競争に打ち勝つために必要な規模に近い将来に切り上がるという見通しがこの目標の背景にあります。目標達成に向けては、既存事業で海外展開とストックビジネス拡大に注力するとともに、生産設備投資や新製品開発、既存製品の改良に取り組むとしています。また、M&Aによる成長と戦略的事業入替も重点施策の一つとしています。海外シェア向上と製品

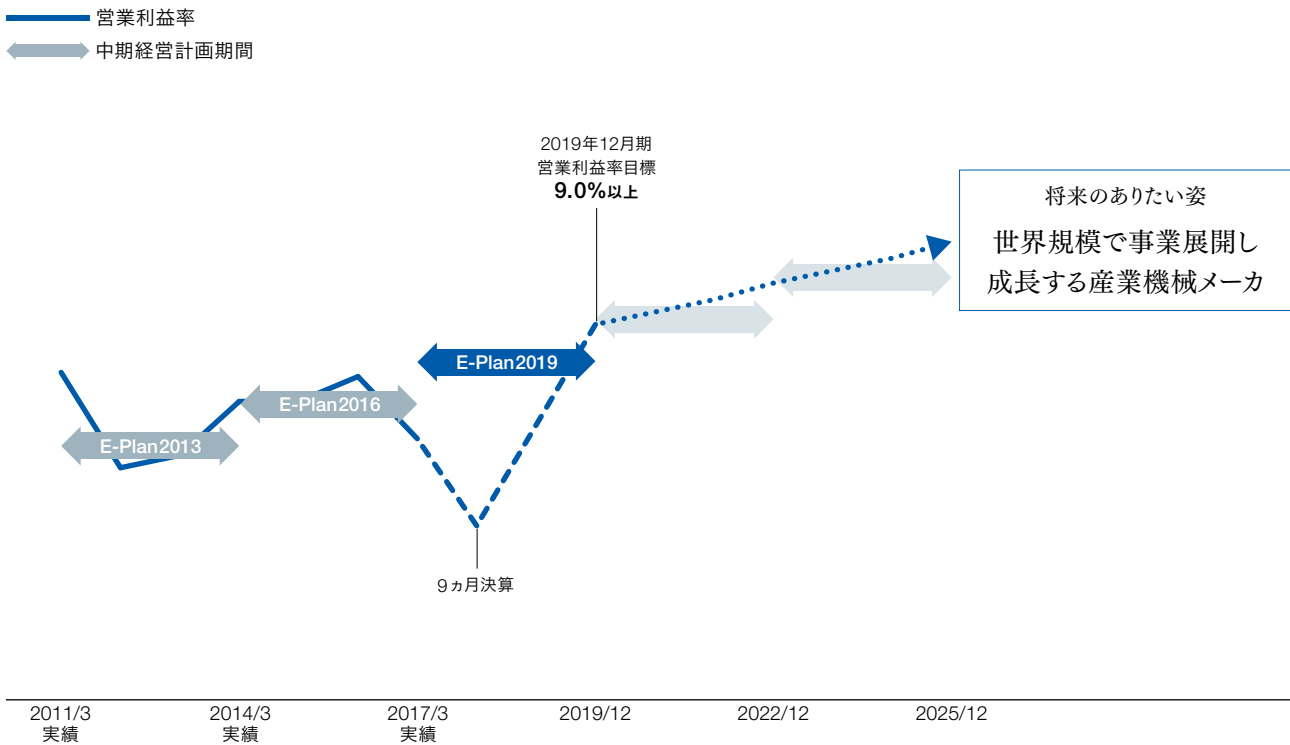
ラインナップ拡充を目的としたM&Aに加え、市況変動の影響を受ける事業では、ボラティリティ抑制を目的に、サービス&サポート事業でのM&Aを模索します。

この「経営方針」に沿って策定した初めての中期経営計画が、2017年4月よりスタートしたE-Plan2019です。E-Plan2019では「利益」を重視し、全ての事業で収益性をさらに向上させていく期間とします。中でも当社グループの創業からの事業であり、かつ最大の事業であるポンプ事業の利益率向上がE-Plan2019で最も注力すべきテーマとなります。

### 「経営方針」で目指すもの

- 世界規模で事業を展開し成長し続けるために、連結売上高5,000億円を下限と認識します
- 既存の事業資源の自律的成長に加えて、一定規模の事業の合併あるいは買収で獲得することを成長戦略の中心に据えます
- 既存の事業資源による自律的成長は、海外展開とストックタイプ・ビジネスの拡大によって達成します
- 製品競争力を向上させるための生産設備投資および新製品開発、あるいは既存製品の改善のための投資を継続的に行います

### 中期経営計画期間ごとの営業利益率の推移





## E-Plan2016の業績総括と課題認識

前回のE-Plan2016では、その3年間を「経営基盤強化」から「成長」へと明確に舵を切る変換点と位置付け、海外市場では量（売上高）、国内市場では質（営業利益）を特に重視した上で、社内外の経営資源を機動的かつ集中的に活用しながら、スピード感を持った変化の実現と成長の加速を図ることを目的に、各事業において施策を遂行しました。その結果、精密・電子事業は、売上高、営業利益において、計画値を上回る堅調な事業運営が続いています。一方、風水力事業においては、2014年後半から本格化した原油価格低迷に伴う投資判断の先送りや顧客からの発注延期、中国経済の成長鈍化による需要低迷、国内デフレ経済の長期化といった外部要因に加え、各事業での施策進捗の遅れなどにより、売上高、営業利益は計画未達となりました。環境プラント事業でもEPC事業の収益性改善が目標に届かず、若干の下振れとなりました。これらの計画未達により、全社における達成すべき目標も未達に終わりました。風水力事業の利益計画の進捗が思うように進まなかった要因として、外部環境の影響の大きさがその一つと言えますが、何より私たち自身の努力が足りなかった部分もあり、真摯に受け止めなくてはなりません。

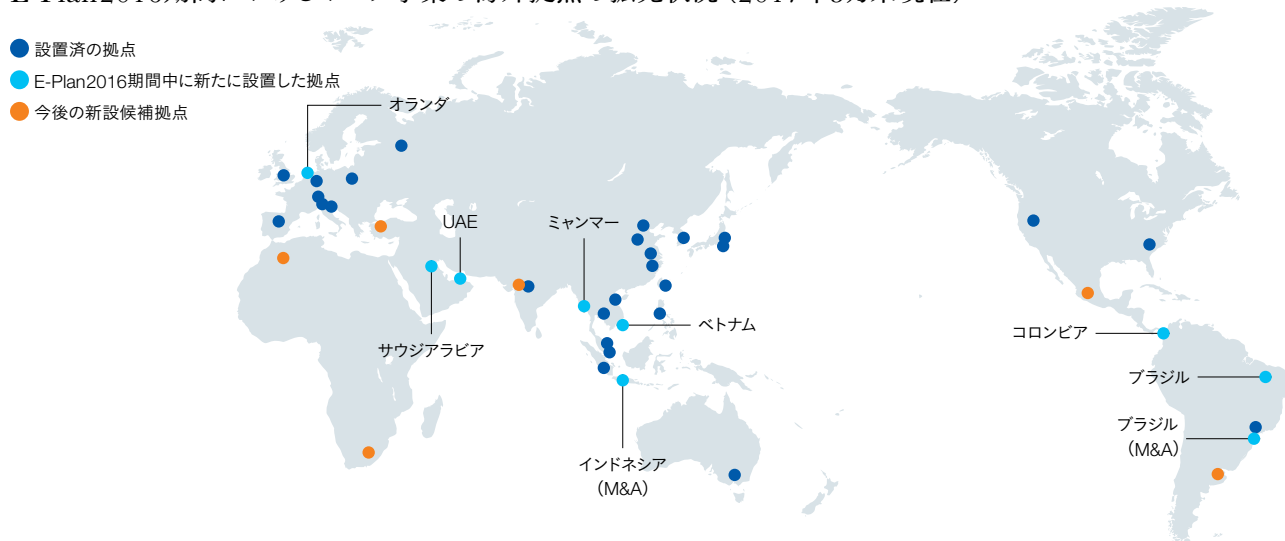
ここでE-Plan2016期間中における各事業の成果と課題を詳しく説明します。精密・電子事業は、外部環境がよかったことに加え、日頃から生産革新運動やリードタイム短縮に地道に取り組んできたことで、2016年以降急拡大が続く市場の需要を上手く取り込むことができました。非常に成果が上がった3年

間であり、現在の堅調な業績の支えとなっています。また、環境プラント事業についても、着実に国内のO&M事業を伸ばしました。拠点数もE-Plan2016開始前の73から80に増え、利益面の安定につながる大きな成果を上げました。風水力事業については、主にポンプ事業で海外拠点の拡充を行いました。拠点の数を10ヵ所増やすことを目標とし、結果、ほぼ計画通りの9ヵ所増加、インドネシア、ブラジルの企業のM&Aや、サウジアラビアでのサービスショップの設立を実行しました。標準ポンプ事業では毎年新製品を開発し、市場投入してきました。

これらの事業面以外でも、会社の機関設計を指名委員会等設置会社へ変更するなど、ガバナンス体制強化の施策も実行してきました。

反面、ポンプ事業ではサービス&サポート（S&S）拠点は増やしたものの、その地域で顧客に密着したサービス展開ができなかったためにS&S事業を上手く刈り取れず、売上高、利益とも計画通りの成果とはなりません。また、新製品でもグローバル基幹製品については本格生産が遅れ、成果が見え始めたのは最終年度の2017年3月期に入ってからとなりました。環境プラント事業では、新規プラント建設の収益性向上を目標にしていたが、道半ばとなっています。精密・電子事業では、コンポーネント、CMP事業に次ぐ第3の柱を育成するという目標を掲げましたが、期待が高かったためつき装置の拡販が進まず、思うような成果からは遠い結果となりました。

E-Plan2016期間におけるポンプ事業の海外拠点の拡充状況（2017年3月末現在）

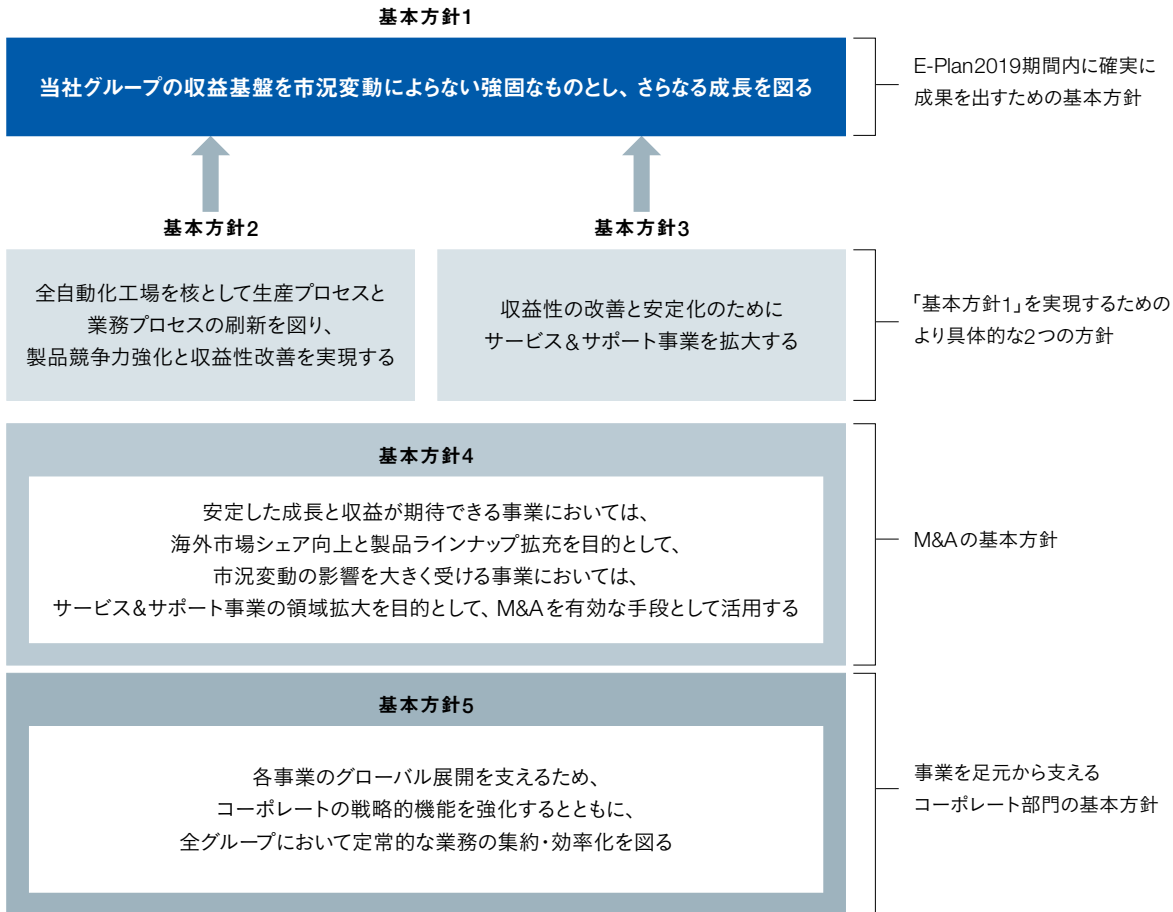


新中期経営計画 E-Plan2019

E-Plan2019で掲げる基本方針

E-Plan2019では、E-Plan2016での課題を踏まえつつ、5つのグループ基本方針を掲げています。

グループ基本方針の構造



**基本方針1：市況変動に強い収益基盤の構築**

基本方針1は、E-Plan2019の骨子です。当社グループの全ての事業について収益基盤を市況変動によらない強固なものとし、さらなる成長を図ります。具体的には、当社の5つの事業群を「市況変動の感応度」という観点から「市況変動が小さく、安定した成長と収益の向上が期待できる事業群（標準ポンプ、冷熱、環境プラント）」と「市況変動の影響を大きく受ける事業群（カスタムポンプ、コンプレッサ・タービン、精密・電子）」に分け、各施策の実行のスピードにこだわることをE-Plan2019の一番の課題と設定しました。安定した成長と収益が期待できる事業については、メリハリある投資を通じて、事業の成長とさ

らなる収益性の改善に取り組む一方、市況変動の影響を大きく受ける事業については、市況動向に一喜一憂する戦略ではなく、市況の底であっても黒字を確保できる強靱な収益構造の構築を目指します。

このようにして全事業で収益性を上げ、底上げをしていきます。全事業の収益性の向上を達成した上で、その次の段階として事業規模の拡大を目指していくというのが基本方針1の意味です。この基本方針1を実現するための具体的な方針として、基本方針2、基本方針3、基本方針4があります。これらは前回の中期経営計画E-Plan2016の方針と連続性を持ちながら、E-Plan2019の期間において取り組むべき施策を具体的に打ち出しています。

### 基本方針2：生産プロセスと業務プロセスの刷新

基本方針2については、今後3年間はIoT、ロボティクス、AIの技術の進歩と普及が確実に進むと見込まれるため、私たちも事業への導入を検討していきます。当社グループでは、メカとして従来生産革新に取り組んできましたが、10年ほど前からは本社の管理部門主導による生産革新運動を推進しています。特に精密・電子事業においては、生産革新運動の進展により近年の受注増に対応できており、好調な業績を下支えしています。E-Plan2019では、これをさらに一歩進め、IoT、ロボティクス、AIという先端技術を取り入れ、ドライ真空ポンプと標準ポンプ事業において、全自動化された生産工場を立ち上げることをしました。

全自動化が可能になると、標準ポンプ事業では国内生産体制を見直し、国内で作ってかつ海外に出せるようなコスト競争力のある生産が期待できます。自社の生産率の向上にもつながり、海外の工場にラインを移植することもできます。精密・電子事業のドライ真空ポンプは、需要変動に対応するための人員の過不足に対応できます。さらにドライ真空ポンプは海外で生産、オーバーホールをしており、海外の生産ラインにも適用できます。それが実現すれば、全自動化工場を核として、上流側のマーケティング、受注、営業活動、サプライチェーン、さらに下流側のS&S事業を大きく変革できる可能性があり、競争力の強化が達成できると考えています。この2つの事業で全自動化を実現できれば、他の事業の一部の生産工程にも移植ができると考えています。スケジュールとしては、2017年12月期中に検討を終え、2017年末に投資判断を実施、2018年12月期に

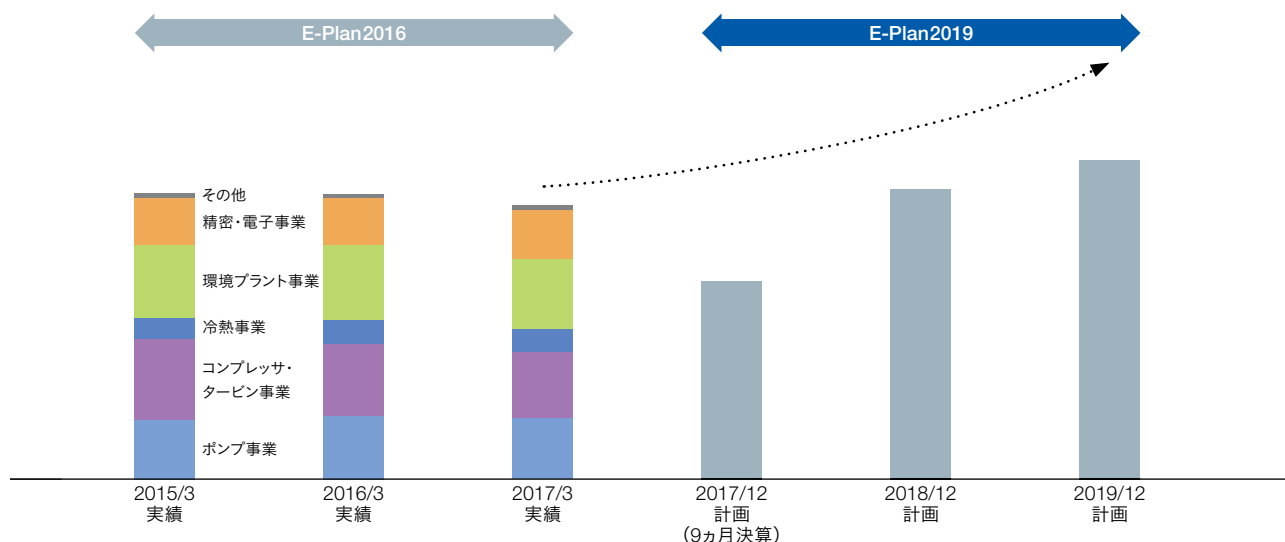
建設、2019年12月期に全自動化ラインでの製作開始で進めていきたいと考えています。生産プロセス・業務プロセスの刷新は、特に構造改革による収益性改善に取り組むポンプ事業にとって必要不可欠であり、設計・生産・サプライチェーンを根本から見直すことにより、製品のリードタイム短縮と製造原価低減に取り組んでいきます。

### 基本方針3：サービス&サポート事業の拡充

基本方針3では、収益の柱として期待するサービス&サポート(S&S)事業をさらに拡大していくことを掲げています。2017年4月には、受注・生産・販売・S&Sが一体となった事業運営を行うために組織を再編しました。新組織体制により、例えば新製品の投入についても、事業ごとにターゲット市場を明確にして顧客ニーズを確実に反映し、迅速に市場投入することで確実に収益に貢献するよう進めていきます。

特に強化していくのはポンプ事業で、拠点機能の強化と最適化が喫緊の課題です。カスタムポンプ事業については、国内から海外拠点に多くの人材を投入するとともに、現地で採用した人材の育成・強化を加速します。また、S&S事業の拡大のために不可欠なデータベース機能の強化にも取り組んでいく方針です。一方、コンプレッサ・タービン事業については、カスタムポンプと異なりグローバルなS&S体制ができ上がっているため、その体制を改めて評価し、サービスセンターの展開の最適化に取り組んでいくほか、IoTやAIを使った新たなサービスメニューもS&Sの中に取り入れていきます。

### 主要事業別のS&S売上高の推移





**基本方針4：M&Aの活用**

基本方針4では、引き続きM&Aを事業の有効な手段として使っていくことを掲げています。安定的な成長と収益が期待できる標準ポンプ事業については、海外市場でのシェア向上と製品ラインナップの拡充を目的としたM&Aを進めます。一方、市場変動の影響を大きく受けるカスタムポンプ事業、コンプレッサ・タービン事業については、市況変動の影響を受けにくいS&S事業の拡大を狙ったM&Aを志向し、業績下方リスクの抑制につなげます。

**基本方針5：コーポレート部門の強化**

最後に基本方針5では、基本方針1～4を進めていく上で、各事業のグローバル展開を支えるため、コーポレートの戦略機能を強化するとともに、全グループにおいて定常的な業務の集約・効率化を図ります。人事、税務、財務、ガバナンス、基幹システムといった、グローバル化が進展することで対応が必要となっている管理業務について、定常業務の集約化と効率化によって、戦略機能を強化していきます。

現在すでに進めている「働き方改革」も今後注力していくべき課題です。当社グループにおける「働き方改革」の目的は、荏原

グループ社員一人一人の業務効率、生産効率を継続的に向上させていくことです。言い換えれば、社員が一人当たり・一時間当たりで創出する付加価値を継続的に増加させていく取り組みであり、管理職を含む全社員の総労働時間に対する数値目標も設定して、生産性を落とさずにいかにコストを削減するかを追求していきます。これを達成していくことにより、「稼ぐ力」を向上させ、E-Plan2019で目指す全事業の収益性の向上につなげていきます。さらに、高収益企業グループに向けて成長していく過程で創出されるキャッシュについては、将来への成長投資、株主への還元、社員の報酬に、それぞれ還元していきます。

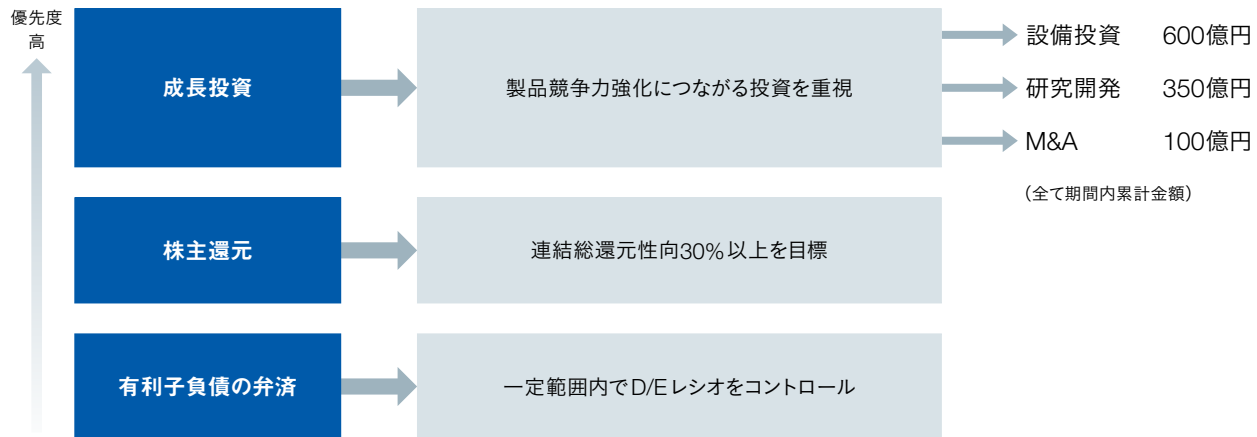
収益性向上が喫緊の課題であるポンプ事業では、特に国内ポンプ事業の構造改革を進める必要がありますが、ここでポイントになるのは、前述の「競争し、挑戦する企業風土」であり、それをまず改革していかなければならないと考えています。その一環として、年功序列的な人事制度を廃し、新しい役割等級・評価制度の中で、実力主義・成果主義を徹底します。組織の大型化・フラット化など、組織運営の効率化も開始しており、組織数は荏原製作所、国内の主要子会社を含む全体で4割減、特に風水力事業では6割減となりました。これ以外にも、E-Plan2016で実施した施策をそれぞれ発展させていきます。

**財務戦略**

E-Plan2019期間中に積み上げるキャッシュの使い道については、製品競争力の強化につながる成長投資を軸にしつつ、安定的な配当を目指します。成長投資のうち、設備投資で600億円を計画していますが、ここには前述した標準ポンプ、ドライ真

空ポンプの全自動化工場の予算が含まれます。このほか、研究開発で350億円、M&Aで100億円を投じる計画です。一方、配当について、前回のE-Plan2016では期間中の配当性向を平均25%とする目標を掲げ、結果として28%程度の水準を達成

**E-Plan2019期間でのキャッシュの使い方**

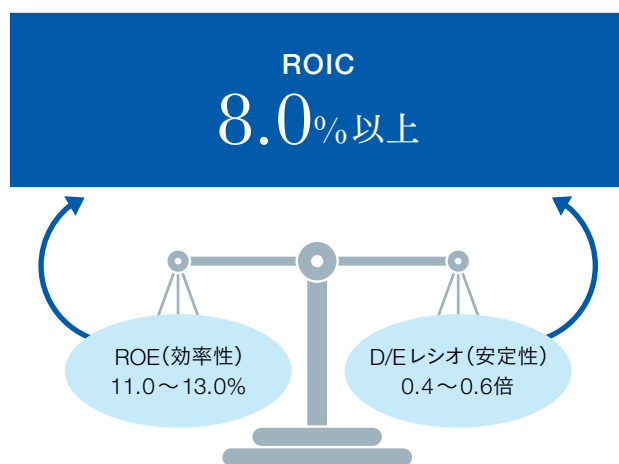


しました。E-Plan2019では、さらにその水準を引き上げ、配当に自社株買いを加えた連結総還元性向で30%以上を目標とします。当社グループは4月以降に資金回収が進む一方、10月以降は支出が増える傾向にあるという資金繰りの特性があり

ますが、キャッシュ創出力や財務バランスを十分に勘案した上で、機動的な株主還元策を検討していきます。なお、有利子負債については、現在のD/Eレシオの水準の維持を前提に、必要であれば調達していく方針です。

## 達成すべき目標

2019年12月期において達成すべき目標



E-Plan2019でも、引き続き最重要経営指標としてROICを採用します。残念ながらE-Plan2016最終年度のROICは5.6%と目標の7.0%以上に届きませんでした。E-Plan2019では、そのE-Plan2016で掲げた7.0%目標からさらに1ポイント引き上げ、最終年度に8.0%以上を目指します。意欲的な目標となりますが、課題であるポンプ事業の収益力を他事業と遜色ないレベルまで引き上げ、全社売上高営業利益率9.0%以上を達成することに加え、D/Eレシオを現在の水準で維持しつつ、ROE11.0%以上を狙うことで、ROIC8.0%という目標の達成を目指します。E-Plan2019では、ポンプ事業の収益性改善がメインテーマであることをより明確にするため、事業別の売上高営業利益率の最終年度の目標値も発表しました。

そのポンプ事業ではグローバルで年率4%程度の市場成長を見込む一方、国内では2%程度の縮小を見込んでいます。一方、コンプレッサ・タービン事業は、世界の石油・ガス市場が今非常に低迷していますが、2020年ごろには比較的活況だった2013年の水準にまで戻ると見えています。精密・電子事業につい

売上高営業利益率	
9.0%以上	
風水力事業	8.5%以上
ポンプ事業	8.0%以上
コンプレッサ・タービン事業	11.0%以上
冷熱事業	7.0%以上
環境プラント事業	11.0%以上
精密・電子事業	12.0%以上

\* 5,000億円以上の売上高を前提としています。

ても、メモリやIoTを中心に半導体の需要が世界的に底堅い上、台湾や韓国、日本、中国といったアジア圏での旺盛な設備投資もあって、市場は継続的に拡大していく見込みです。

このように各事業で中長期的な成長が見込まれるものの、E-Plan2019で掲げる目標数値においては、市場成長に一定のリスクを織り込み、規模拡大に過度に依存しない計画としています。なお、売上高については事業ごとの目標は設定せず、最終年度にグループ全体で5,000億円以上を前提として数値計画の達成を目指します。

各数値目標に対して、保守的な目標だというご意見もあるかもしれませんが、前回のE-Plan2016で認識した通り、重要なことは市況を見通すことではなく、いかなる市況変動に直面しようとも、着実に利益を打ち出せる強靱な事業基盤を構築することです。E-Plan2019の先に見据える「世界規模で事業展開し成長する産業機械メーカー」へと発展していくことを企図し、このE-Plan2019では全事業の収益性向上の徹底的な改善という「成長への飽くなき挑戦」に取り組んでいきます。

# At a Glance

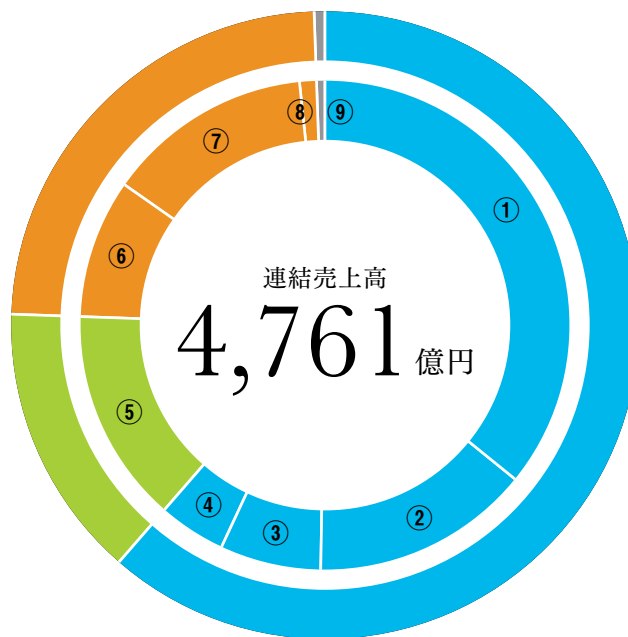
売上高構成比 (2017年3月期)

精密・電子事業 **24%**

⑥ コンポーネント	432億円
⑦ CMP装置	645億円
⑧ その他	63億円

環境プラント事業 **14%**

⑤ 環境プラント	680億円
----------	-------

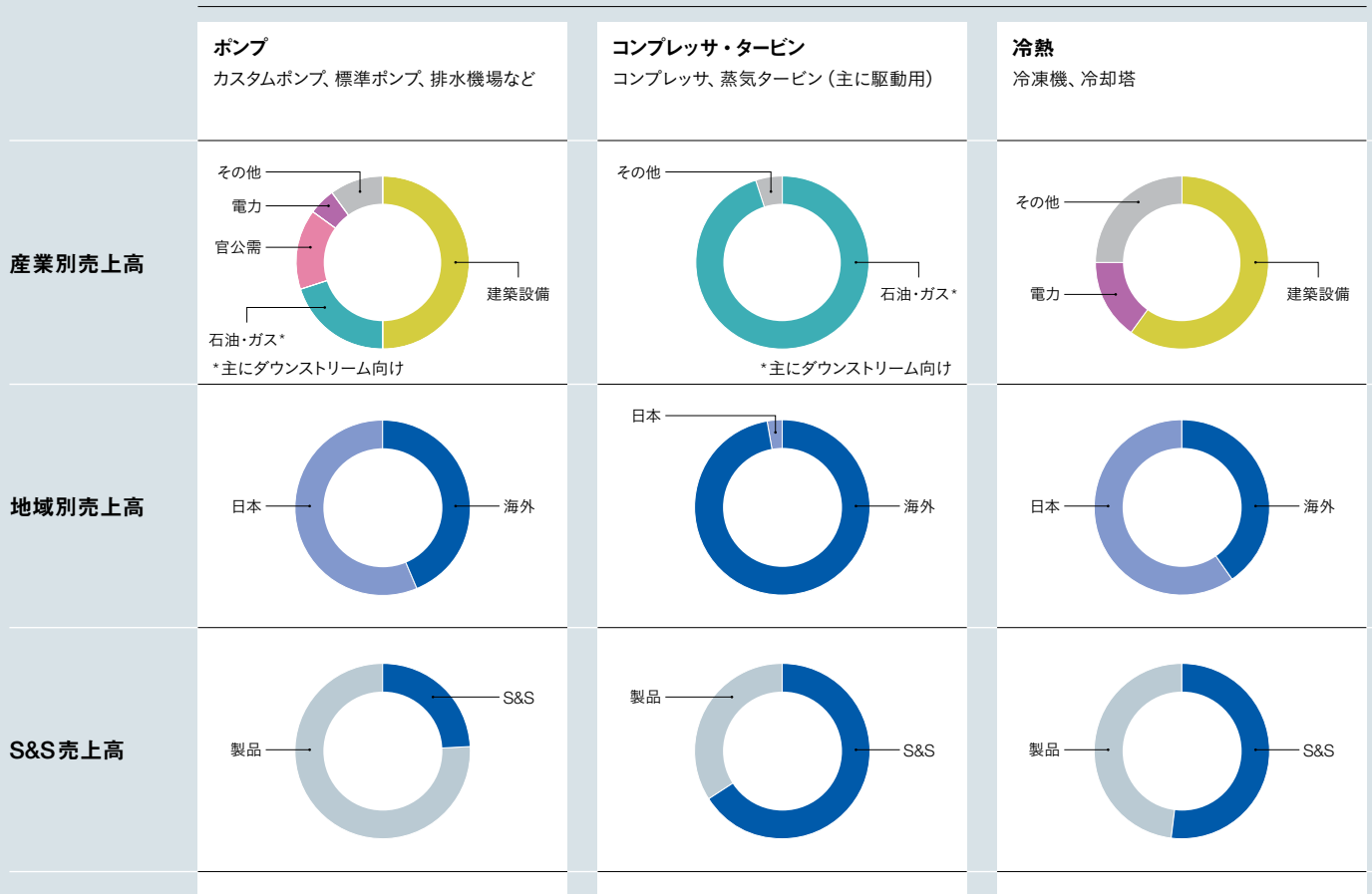


⑨ その他	16億円
-------	------

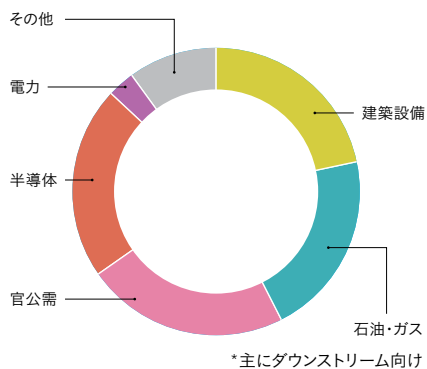
風水力事業 **61%**

① ポンプ	1,715億円
② コンプレッサ・タービン	685億円
③ 冷熱	316億円
④ その他	205億円

## 風水力事業



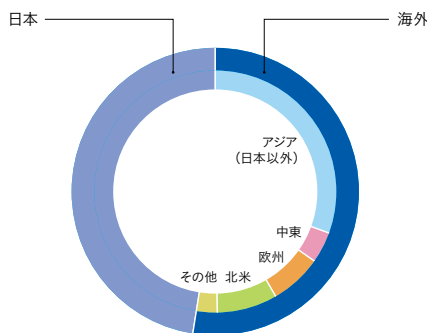
### 産業別売上高比率



**POINT**

産業別売上高は単一の産業に偏っておらず、バランスがとれた構成となっています。当社グループの製品は社会インフラから産業インフラまで様々な場所で使われ、安全・安心・快適な社会を支えています。

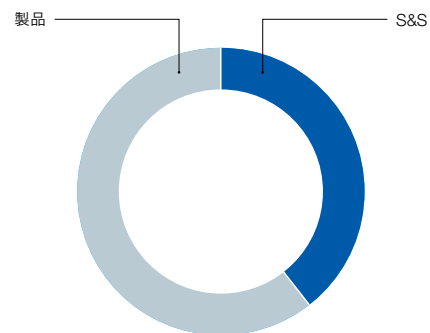
### 地域別売上高比率



**POINT**

海外の売上高はアジアを中心に全体の5割を超えています。近年は精密・電子事業における海外での売上が伸びています。引き続き各事業でグローバル化を進め、海外市場の成長を取り込んでいきます。

### S&S売上高比率

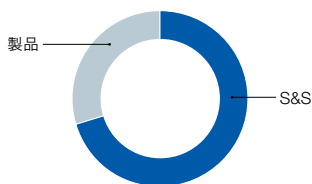
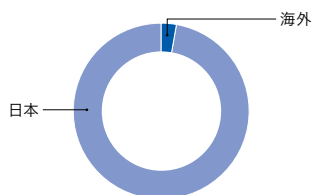
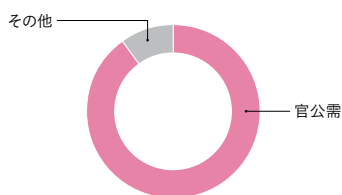


**POINT**

サービス&サポート(S&S)事業の売上高比率は前期と同じく約4割を占め、当社グループの安定した収益基盤となっています。

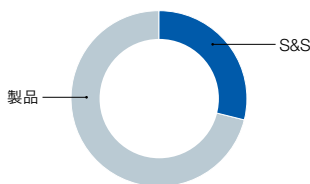
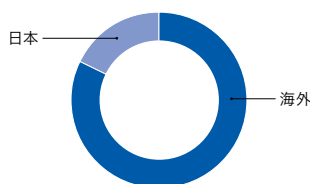
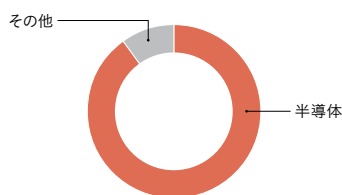
### 環境プラント事業

環境プラント (ごみ焼却プラント、バイオマス発電プラント)



### 精密・電子事業

コンポーネント (ドライ真空ポンプ、排ガス処理装置)、CMP装置、その他 (めっき装置など)





# 風水力事業

収益性の徹底的な改善

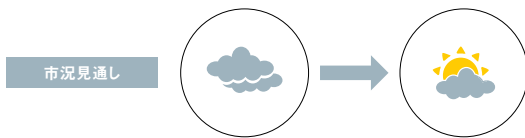


事業責任者 (カンパニープレジデント)  
大井 敦夫

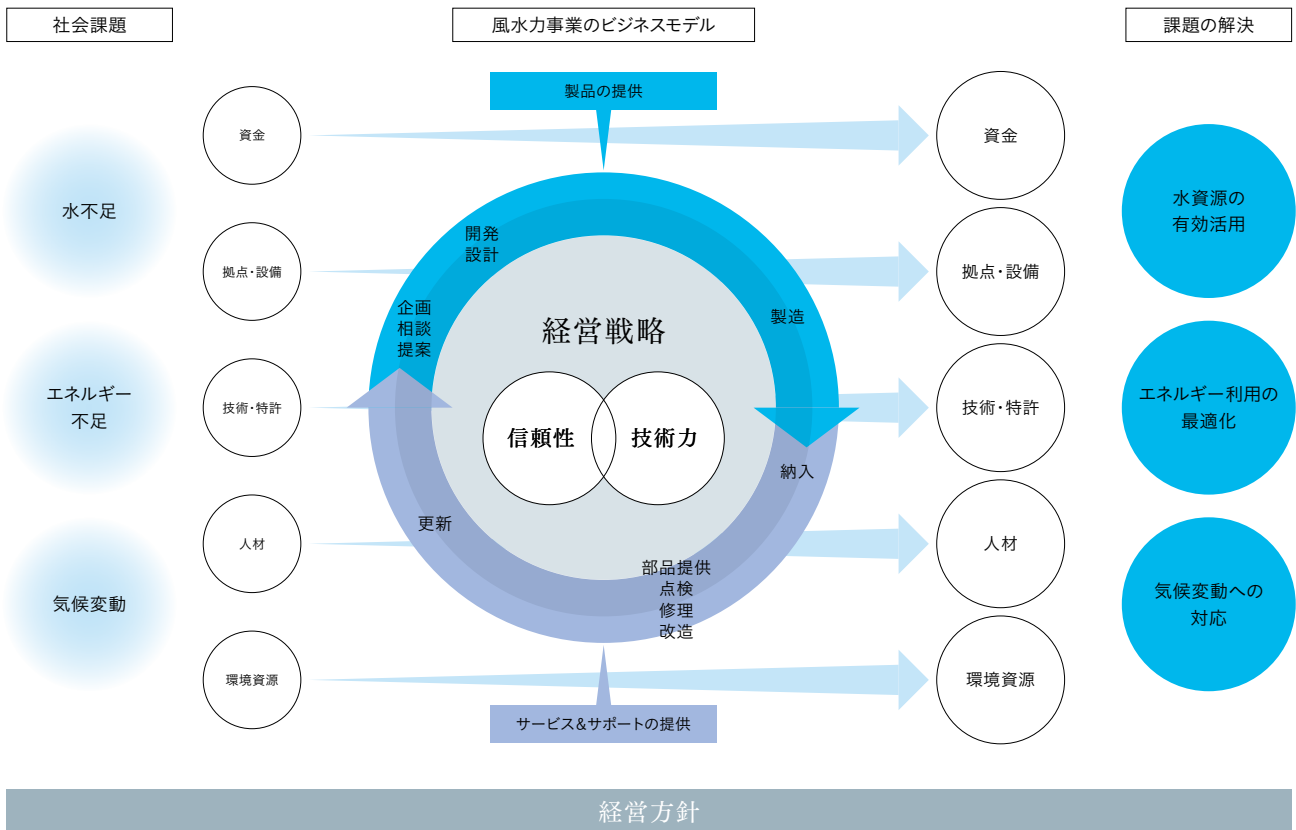
## 事業の概況

2017年3月期の風水力事業は、国内市場がポンプ事業を中心に総じて堅調に推移したものの、海外の石油・ガス市場で特にコンプレッサ・タービン関連の設備投資計画が進まず、例年よりも厳しい決算となりました。

2017年12月期は、石油・ガス関連の市況が徐々に回復してくる中で、事業環境は少しずつ好転していくと予想しています。



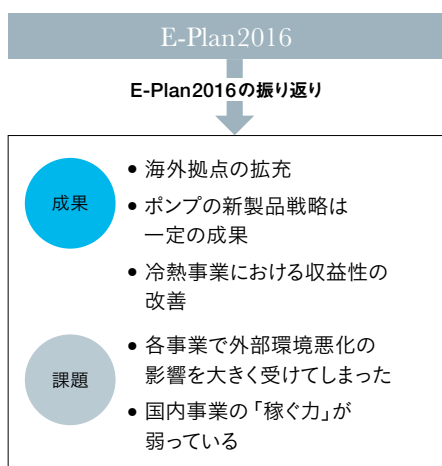
## ビジネスモデル



(写真左から)  
軸流コンプレッサのインペラ  
2017年8月にサウジアラビアに開設したポンプのS&S拠点  
2017年1月に発売した新製品ターボ冷凍機RTXF型



## E-Plan2019数値目標



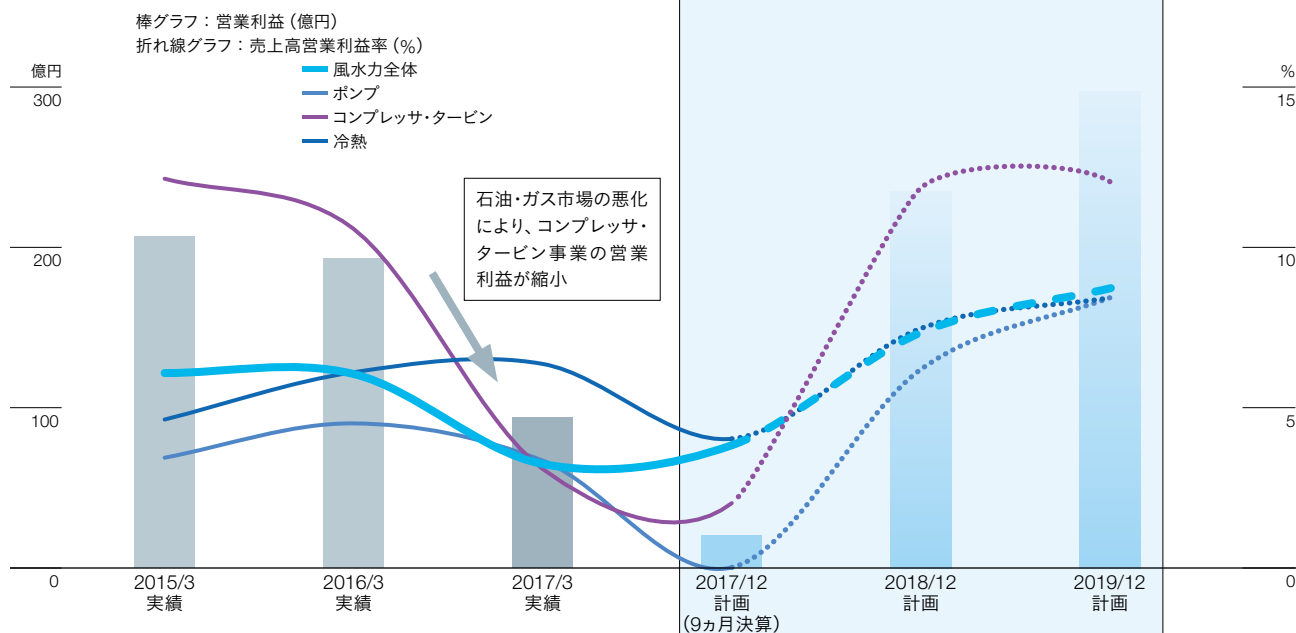
**E-Plan2019**  
E-Plan2019策定の前提

主要市場の成長見通し

- 国内は建築設備向け市場を中心に縮小傾向
- 海外は新興国を中心に成長

**E-Plan2019数値目標**  
売上高営業利益率 (2019年12月期)  
**風水力事業 8.5%以上**

ポンプ事業 .....8.0%以上  
コンプレッサ・タービン事業 .....11.0%以上  
冷熱事業 .....7.0%以上



# 事業別の E-Plan2019

## ポンプ事業

### 主要市場の成長見通し

- グローバル：年率4%程度
- 国内：建築設備向け市場を中心に年率2%程度の縮小



ステンレス製立形多段ポンプEVMS型



立軸斜流二相ステンレス鋼製  
可動翼ポンプ

### 標準ポンプ事業

標準ポンプ事業は、グローバル市場において、市況変動が小さい事業であることから、ポンプ事業の収益のベースと位置付けます。国内事業の構造改革により収益性を改善した上で、グローバル市場での成長を図ることを目標とします。

#### 基本方針

- 1 既存機種の統廃合を進め、管理コストの削減を進めるとともに、製品リードタイムの短縮と製造原価低減を進めます  
➡ 2017年4月より7000機種程度まで削減した体制でスタート
- 2 従来の生産体制を抜本的に見直します。IoT、AI、ロボティクスを活用した自動生産ラインを構築し、製品リードタイム短縮と製造原価低減を実現することにより、製品競争力を強化します
- 3 生産・販売の業務システムを刷新し、業務の効率化を進めます
- 4 グローバルに販売を進める新製品と地域固有のニーズを反映した新製品を継続的に投入します  
➡ グローバル基幹製品、リージョナル製品の売上高を引き続き管理

### カスタムポンプ事業

カスタムポンプ事業は、石油・ガス向け市場を中心に市況変動の影響を受ける事業であるため、市況の底においても収益が計上できるよう、国内生産体制の構造改革を実施します。さらに、国内外のS&S事業の拡大および国内公共向け製品事業を拡大することによって、収益性改善を図ることを目標とします。

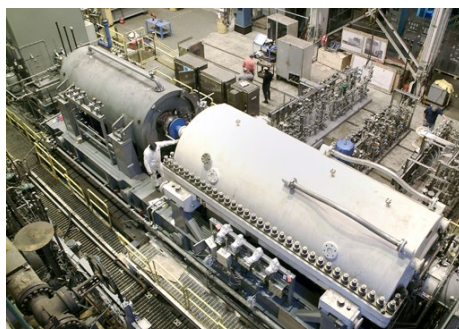
#### 基本方針

- 1 国内の生産体制を見直し、現在の市況が継続した場合でも安定した利益が計上でき、かつ市場が回復した場合には、生産増加に対応できる弾力性を持った生産体制へと改革します  
➡ 外部環境の変動に柔軟に対応可能な体制への早期移行  
➡ カスタムポンプ事業の営業利益率の目標を設定し重点的に管理
- 2 生産システムを刷新し、製品の標準化を進めることにより、製品リードタイムの短縮と製造原価の低減を図ります
- 3 海外S&S事業を拡大するため、より顧客に近い現地での営業・技術サポート体制を拡充します  
➡ 営業・技術人員を国内から海外拠点に再配置し拠点の能力を強化  
(技術力強化、現地スタッフの教育)  
➡ S&S売上額の管理

## コンプレッサ・タービン事業

### 主要市場の成長見通し

- 新規プラント建設投資は2020年までに2013年レベルに回復
- エネルギー需要の拡大により市場は年率3%程度成長



遠心式コンプレッサ

2020年代前半に石油・ガス市場向けコンプレッサ市場においてトップ3のポジションを確立するとともに、ダウンストリーム市場No.1のポジションを維持することを目標としますが、E-Plan2019期間においては、原油価格の低迷が続く現況においても一定規模以上の収益が計上できるよう、製品事業の収益性改善とS&S事業の拡大を目標とします。

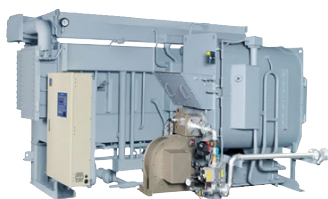
### 基本方針

- 1 既存市場における競争力確保・強化に加え、M&Aや自社開発による新規セグメント・市場へ参入します
  - ➡ 引き続きコストダウンを進め製品リードタイムの短縮と製造原価の低減を図る
  - ➡ 他社製品のS&SやS&S業務の包括請負案件の受注を拡大
- 2 製品事業、S&S事業の収益性を徹底的に改善します
  - ➡ 製品事業の業務プロセスや設計体制の見直し
  - ➡ S&S事業ではグローバル拠点の最適化を実施
- 3 国際競争に勝ち抜くため、グローバル経営統合を深化させます
  - ➡ 日米拠点の一体運営によりキャッシュ・フローを重視した経営を推進

## 冷熱事業

### 主要市場の成長見通し

- 中長期的には中国・東南アジアを中心に市場は年率3%程度成長



2017年4月に発売したガス吸収冷温水機

中国事業においては、シェア拡大を図ること、日本事業においては、高収益体質に転換することを目標とします。

### 基本方針

- 1 中国市場においては、ターボ冷凍機および冷却塔を最重要機種とし、競争力のある製品を開発し拡販します
  - ➡ ターボ冷凍機の製品ラインナップの拡充（高効率、低コストのターボ冷凍機の市場投入）
  - ➡ 既存機種のコストダウンによる収益性の向上
  - ➡ 新製品売上高の管理
- 2 日本市場においては、冷凍機のS&S事業を確実に維持しつつ、成長が望める冷却塔のS&S事業を拡大します
- 3 日本・中国以外の海外事業拡大に向け、拠点整備と生産・販売・サービス体制構築を早急に行います
  - ➡ ポンプ事業の海外販売拠点の活用



# 環境プラント事業

安定した成長と収益の向上

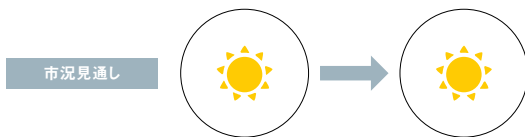


事業責任者 (カンパニープレジデント)  
市原 昭

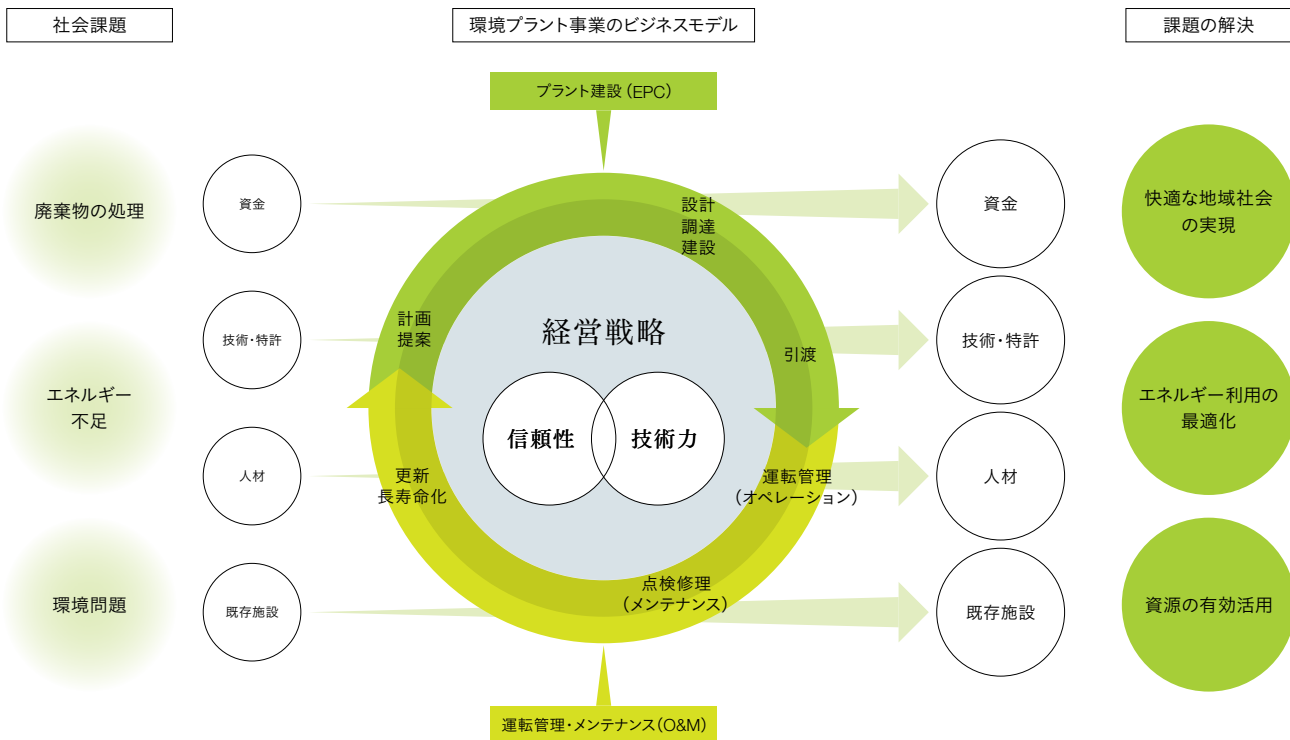
## 事業の概況

2017年3月期の環境プラント事業は、日本における廃棄物処理施設の更新需要が安定的に推移する中で業績も堅調に推移し、例年と同水準の決算となりました。

2017年12月期も、公共の廃棄物処理施設の需要は例年並みとなる見込みであり、民間企業のバイオマス発電プラントの計画も増えつつあるなど、事業環境は安定しています。



## ビジネスモデル

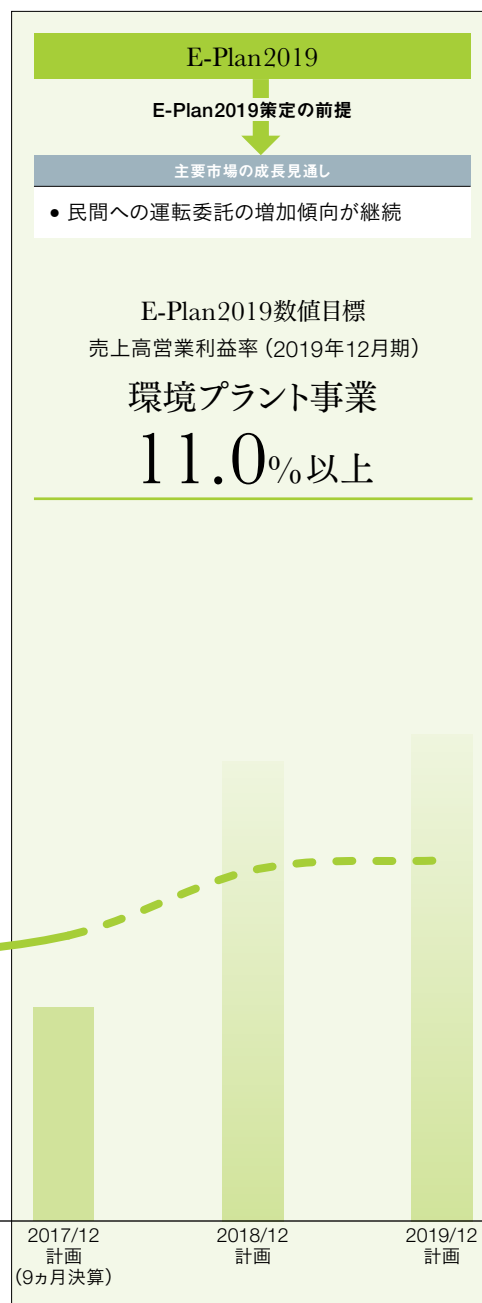
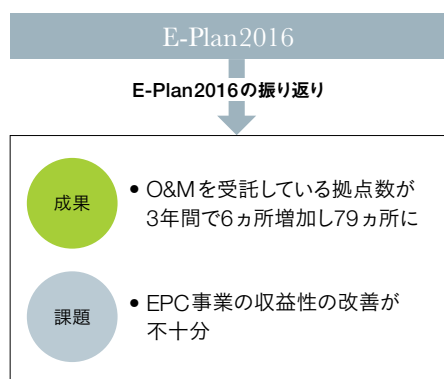


経営方針

(写真左から)  
 2017年3月に竣工した武蔵野グリーンセンター  
 プラントの中央操作室  
 2017年3月に竣工した船橋市北部清掃工場



## E-Plan2019数値目標



# 精密・電子事業

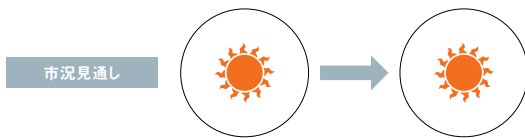
持続可能な成長に向けた事業基盤の構築



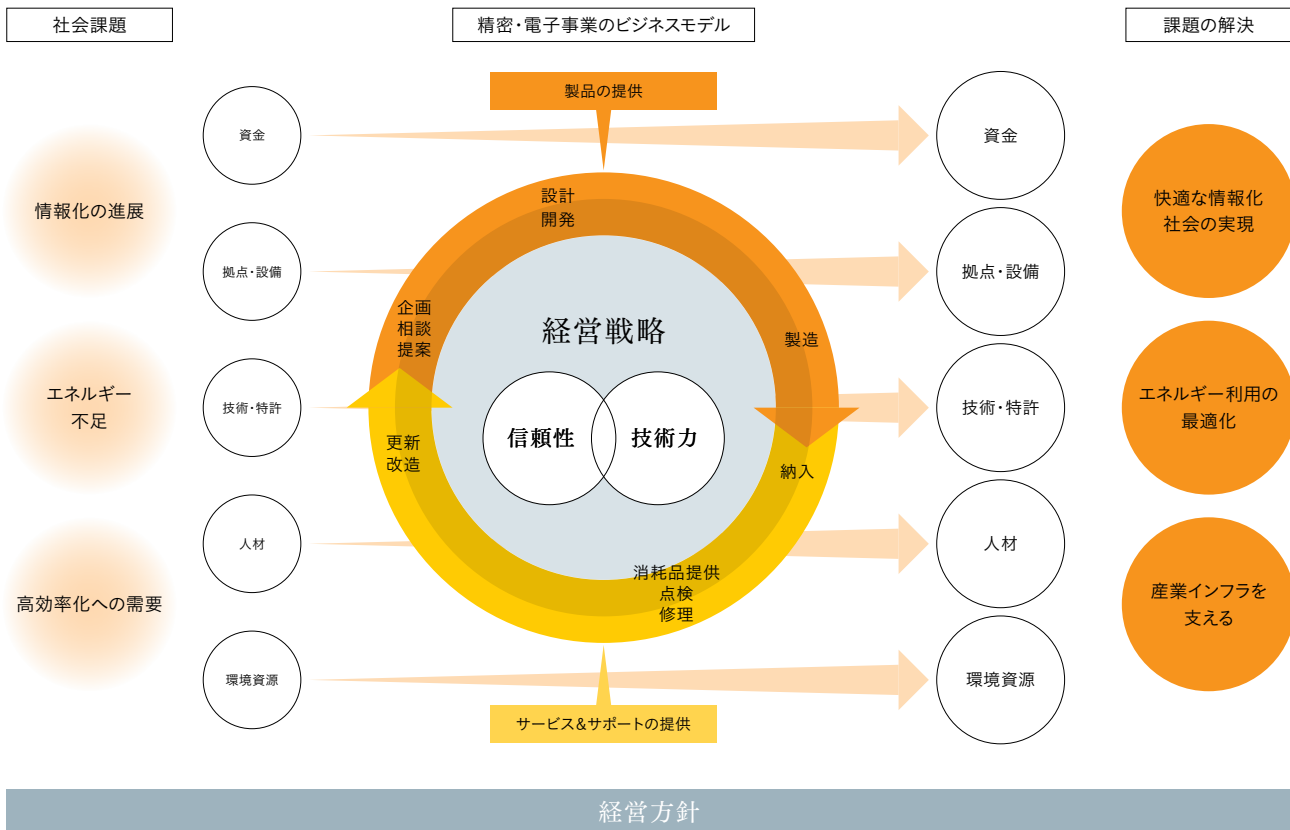
事業責任者 (カンパニープレジデント)  
浅見 正男

## 事業の概況

精密・電子事業については、ここ数年、半導体メーカの設備投資額が高水準となっており、2017年3月期も特にサーバ向けのストレージ需要の増加を背景に当社製品の需要も大きく増加しました。2017年12月期もこの投資意欲は継続すると見込んでいます。



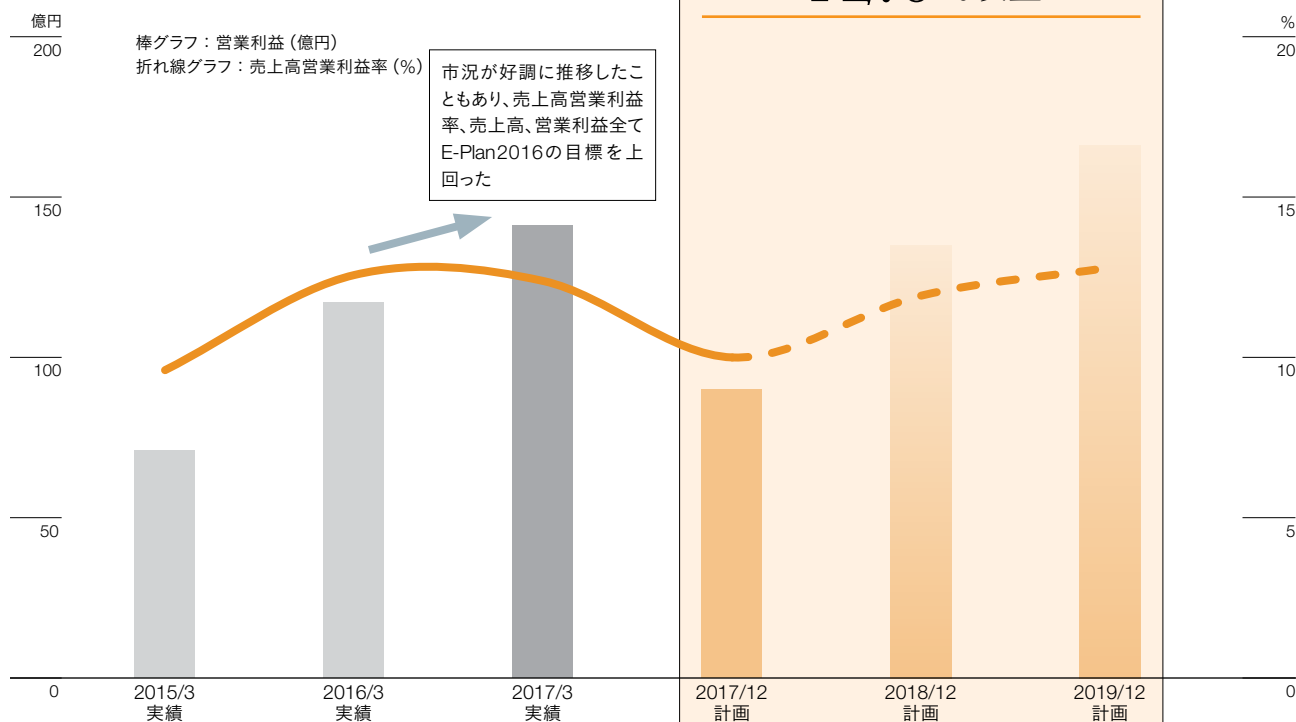
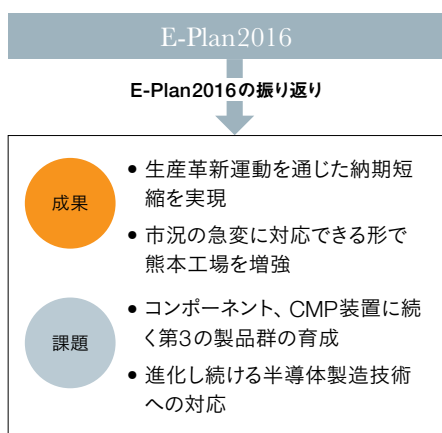
## ビジネスモデル



(写真左から)  
CMP装置の出荷の様子  
熊本事業所内に増設した新工場  
新しく市場投入した従来より低消費電力の  
ドライ真空ポンプEV-L型



## E-Plan2019数値目標





## 研究開発・知的財産—競争優位を生み出す経営資源：技術力



1912年の創業以来、一貫して研究開発型企業として発展してきた荏原グループは、2010年3月期に研究体制を一新しました。そして、研究開発・知的財産・事業の三位一体をより強力に位置付けたBRDIP\*1方針に基づき、製品競争力を強化してきました。さらにABA\*2活動を開始、外部リソースの有効な活用を図っています。

\*1. 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。

\*2. ABA(アバ)：Academy, Business and Associations を意味する荏原独自の標語。

### 基本的な考え方

BRDIP方針において、「研究開発も知的財産も事業のためにある」ということを再定義しました。研究開発と知的財産をより事業に密着させ、「開発投資効率最大化」と「製品競争力強化」を2大目標として活動しています。また、「3つの事業（風水力、環境プラント、精密・電子）を融合させることにより、新たな進化を呼び起こす」ことも企図しています。

研究開発については、製品開発は各事業部門、基盤技術・コア技術研究はコーポレート部門が担います。基礎研究の強化はEOI\*3で受け持ち、製品競争力強化のためにEOL\*4、さらに新規事業創生を目指してEIX\*5を実施中です。そして、試作強化のためのEOS\*6活動にも着手しました。

知的財産については、すでに100年余の実績を持つ確立された組織がありますが、内から外へのグローバル化対応、そして守りから攻めの知財へとその枠を広げてきました。具体的には、①全世界のグループ会社を視野に入れた知的財産活動、②数から質へ、そして戦える特許への進化、③技術ブランディングによる技術のブランド化を目指し、積極的に活動しています。

\*3. 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。

\*4. EOL(Ebara Open Laboratory)：研究者の人事交流、実施テーマ等が社内でオープンになっているコーポレートの研究組織。

\*5. EIX(Ebara Innovation for 'X')：新規事業を創り出すための、新しい研究開発の仕組み。

\*6. EOS(Ebara Open for Supplier)：研究開発の調達先を、既存のサプライヤー群にとらわれず、オープンに探索する仕組み・活動。

### 競争優位性について

研究開発では、現在約30大学・50研究室と実施するEOIが基礎研究の根幹の一部を担い、EOIで研究しているテーマを含む合計約80テーマを実施するEOLで技術力を強化し、製品競争力強化に発展させます。

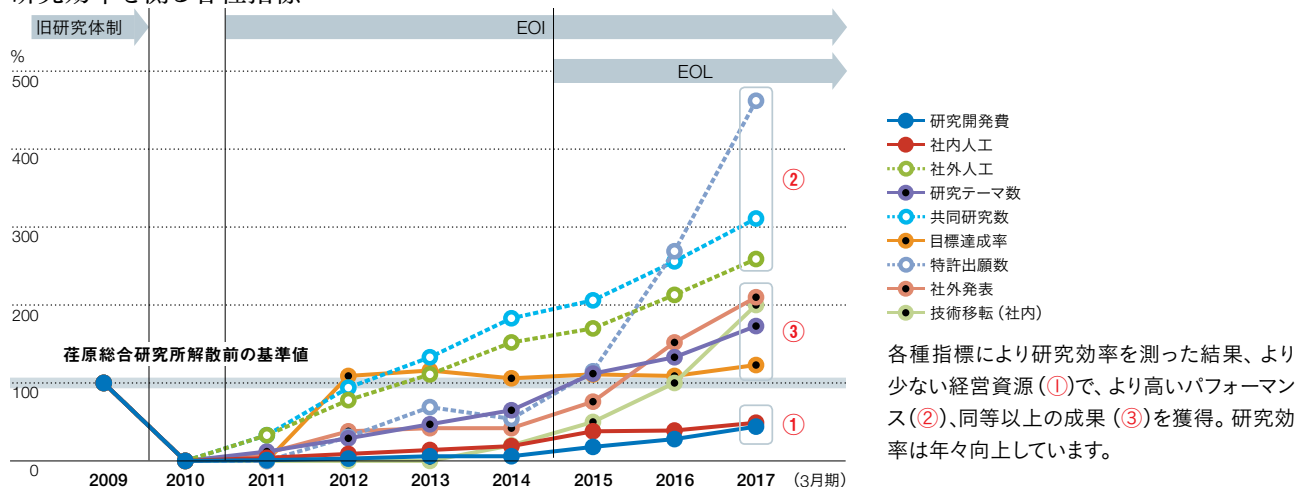
EOI、EOL活動が定着し、設定したKPIで管理することが、「開発投資効率最大化」と「製品競争力強化」につながっていることは、グラフに示す通りです。研究の質・量・事業貢献度を数値評価し、旧研究体制の2009年3月期と現在を比較すると、現在はいずれも上回っており、研究効率も向上しています。

今後については、事業に直結する研究を当面は最優先し、KPIに基づき製品競争力の強化を目指します。

知的財産では、風水力事業に精密・電子事業の風土を適用した結果、風水力事業の国内特許出願件数は2年連続で200件を超え、3年前の3倍以上となりました。知的財産戦略として、「数から質」への改善、さらに「戦える知的財産」へと進化を続けています。主なKPIは、特許、実用新案、意匠の出願数とPLS\*7案件数としています。

\*7. PLS(Pre-Litigation Strategy)：訴訟に備えて特許を保有する活動

## 研究効率を測る各種指標



## 重点戦略項目と進捗状況

	戦略	進捗
<b>研究開発</b> 競争戦略と成長戦略を支える、知的財産活動と一体となった研究開発活動	EIX推進と支援、次期テーマ創出	研究成果の事業への応用開始、プレEIX活動によるテーマ創出
	EOLテーマの遂行と事業展開、ビジネスモデル構築、体制確立	重点テーマ選定と目標達成、KPIによる進捗管理と評価、ビジネスモデル関連特許出願、後方支援実施
	数値解析・分析の基盤技術整備と事業基盤強化、研究開発促進	数値解析、分析インフラの整備計画立案、実施、事業部門委託業務への貢献、研究開発協業
	情報セキュリティ・秘密情報管理の体制構築とリスクへの対応	社外発表審査方法見直し、審査結果の共有、技術情報管理システムの構築
<b>知的財産</b> グループ保有の知的財産の最大活用を企図した「戦略的知的財産活動」の推進	グローバルな知的財産の戦略的権利化	PLS活動を通して、数→質→戦える特許への進化を推進
	グローバルな知的財産リスク管理体制の構築	海外グループ会社の知的財産を管理する体制の構築および知財活動のフォローを推進
	グループ保有のブランド価値向上と促進	CI(コーポレートアイデンティティ)マーク商標の権利取得・維持の適正化実施、技術ブランディング(技術のブランド化活動)を推進

## 研究基盤強化のための取り組み：“EOS”外部リソースの新たな活用

研究開発を効率的に進めていくために、独自のサプライヤー網の構築を開始しました。

研究開発では、実験装置や試作品を素早く作り試す、優れた新材料を部品に適用するなどの調達ニーズがあります。そこで、既存の事業関連サプライヤーのみにとられない、ネットワークのよい協業パートナーの開拓をEOSと名付け、外部機関と連携し、域内の中小企業群との技術マッチング、技術交流会、企業訪問などの具体的な行動を開始しました。パートナー企業が当社からの依頼を受けやすいよう、打ち合わせから製作・支払いまでの

流れを迅速に進める仕組みも作りました。特定の企業との個別相談も実施し、技術者同士のやりとりの中から実際の発注・製作に進んだ事例も出てきています。

EOSは、資産を増やさずにバーチャルな工場を持つに等しく、開発の相談も可能となり、開発自体も効率よく進むようになりました。さらに、パートナー企業との連携強化の一環として、当社保有の一部の特許を無償で開放し、有効活用してもらうための知財マッチング活動も開始しています。

## 人材 — 競争優位を生み出す経営資源：人材と多様性



成長するグローバル市場で戦っていくため、荏原グループは自らスピーディーに変革できる集団となる必要があります。「競争し、挑戦する企業風土」を作るため、様々な施策を進めています。

### 基本的な考え方

働きやすい職場環境において、社員が適切な競争や挑戦を通じて実力を最大限発揮し、公正に評価され、一人一人が充実し成長する企業風土を目指します。「日本は世界市場の一つである」という認識のもと、チャレンジ精神を持って創意工夫する多様な人材を世界中から獲得します。

#### 担当執行役メッセージ

一人一人が能力や個性を存分に発揮できる組織と、  
大きな役割にチャレンジできる人事制度が競争力の源泉に



飯島 久  
執行役  
人事・法務・総務統括部長

#### 人事制度を大きく変革

荏原グループは、全社員16,317人のうち海外で就業する人数がすでに約9,000人に達し、国内で就業する約7,500人を上回り、グローバルな事業活動を進めています。その中核をなす荏原製作所の基幹システムである人事制度を、2017年4月、年功序列的な傾向を持つ職能資格制度から年齢・性別に影響されない実力型・役割等級制度に変更しました。さらに今後の事業のグローバル展開を拡大していくため、「人事のグローバル化(人材交流・人的リソースの把握・活用)」を推進していきます。果たした役割や達成した成果に対しては公正な評価を行い、優秀な人材にはふさわしい役割と報酬で報いるなどのメリハリのきいた人事制度にしていきます。

同時に、グローバルな競争に打ち勝つ迅速な意思決定・自己変革能力を持つ組織とすべく、組織の大型化・フラット化(3階層化)を徹底して実施し、次世代の強力なリーダーをより多く、早期に育成できる組織構造としました。多様なバックグラウンドを持った一人一人が、自らの持つ能力や個性を存分に発揮できる組織と、入社年数にかかわらず実力と意思で大きな役割にチャレンジすることのできる人事制度が、競争力の源泉になると考えています。

#### 人材の採用と育成

人材の採用については、ダイバーシティ推進のため、外国籍社員、女性社員、および他社で経験を積んだ社員の3つを柱とし、優秀な人材の確保を推進しています。人材育成においては、年齢や性別、国籍等にかかわらず、意欲・実力を有する全ての社員が、自らのキャリアを考え、より大きな役割に挑戦し、その能力を伸ばすことができる就業環境を整備するため、2016年3月期から「キャリアマネジメントプログラム」を開始しています。すでに約800名の社員に対して実施し、社員それぞれの夢や希望の実現のためのプログラムとなりつつあり、今後も重要な人事制度の一つとして推進していきます。

## 重点戦略項目と進捗状況

	戦略	進捗
年齢や性別、国籍等にかかわらず、全ての社員が挑戦し能力を伸ばすことができる就業環境の整備	ワークライフバランスを実現できる職場環境	2017年4月より在宅勤務制度を本格的に導入
	キャリアマネジメントプログラム	2016年3月期に風水力機械カンパニーの社員を対象に実施、2017年6月よりコーポレート部門の社員を対象に実施
役割や成果に対する公正な評価	納得性のある役割制度、役割期待に紐付く評価制度	2017年7月より管理職の新たな「役割等級・評価制度」を導入
優秀な人材が多様な経験を積むことができる組織運営	組織の大型化・フラット化	2017年4月に個々の組織の規模を大型化、組織階層をフラット化、組織数は前期比4割減

## 組織力強化のための取り組み：人材活用

### ダイバーシティ推進

荏原グループがより強い企業となり成長し続けるため、これまでの荏原製作所の日本人男性中心の経営を変え、性別や国籍などに縛られず多様な人材が参加できるよう取り組んでいます。

ダイバーシティ推進のためには、多様な働き方を選択できる職場づくりが必須であると考え、「意識改革・風土改革」、「制度・就業環境の整備」、「業務改革・業務の見える化」の3方向から、ダイバーシティマネジメントに関する管理職研修、在宅勤務制度の導入など、様々な施策を行っています。

参照 荏原製作所ウェブサイト 多様性

[http://www.ebara.co.jp/about/csr/social/human\\_rights/1209101\\_2774.html](http://www.ebara.co.jp/about/csr/social/human_rights/1209101_2774.html)

### 女性活躍推進

荏原製作所では、女性社員が多くの部署で能力を発揮しキャリアを形成できるよう、荏原製作所単体の管理職に占める女性比率を2017年4月までに5%超、2020年4月までに7%超とするという目標を立てています。2017年4月の実績は5.2%と、目標を達成することができました。

荏原製作所は、2017年7月、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)に採用されました。この指数は、日本株の時価総額上位500銘柄のうち、GICS®(国際産業分類基準)分類における各業種の中で性別多様性に優れた銘柄で構成されています。



\* 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および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。

### キャリアマネジメントプログラム

これまでの「社員は会社が指定した部署で指示された仕事をする」という風土から、「自分でキャリアを考えその実現を目指す」という、挑戦する風土への変革を目指す施策の一環として、キャリアマネジメントプログラムを実施しています。中長期的な事業戦略に基づき、社員の意欲と能力に応じた計画的な人材の配置と育成を実現することにより、「会社の成長」と「社員の成長」の両立を図ります。対象とする社員の範囲を徐々に広げており、人材育成の計画性が向上するとともに、上司と部下のコミュニケーション促進にもつながっています。今後は全社員に拡大していきます。

参照 「荏原グループCSRレポート2017」P.11 競争し挑戦する企業風土づくり

<http://www.ebara.co.jp/about/csr/ethics/report/index.html>

### グローバルな人材育成

事業のグローバル化が進む中で、海外のグループ会社の重要性は日に日に高まっています。グローバルな人材を育成する観点で、海外グループ会社に日本人を赴任させることは従来実施してきましたが、近年では海外グループで採用された優秀な社員を一定期間日本に赴任させる形での人材育成もスタートさせています。日本に赴任してきた社員は、ものづくりの技術を学ぶだけでなく、日本型のビジネスを理解して持ち帰ることで、帰国した後の日本拠点との連携をより円滑に行うことができるようになっていきます。海外拠点の強化を人材面でも行っていくことで、事業のグローバル化推進を足元から支えています。

2010年以降 日本から海外に赴任した社員数：76名  
(入社10年目程度までの社員を対象とした育成プログラム)  
海外から日本に赴任した社員数：45名



# 取締役

(2017年6月23日現在)



後列左より

国谷 史朗 ●  
報酬委員会委員長

山崎 彰三 ●  
監査委員会委員

辻村 学  
執行役専務

澤部 肇 ●  
報酬委員会委員

前列左より

松原 亘子 ●  
指名委員会委員

宇田 左近 ●  
筆頭社外取締役  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員

矢後 夏之助  
取締役会長  
取締役会議長  
指名委員会委員





後列左より  
藤本 哲司  
監査委員会委員長

大井 敦夫  
執行役専務

並木 正夫 ●  
監査委員会委員

津村 修介  
監査委員会委員

前列左より  
前田 東一  
代表執行役社長

佐藤 泉 ●  
監査委員会委員

● 社外取締役

# 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

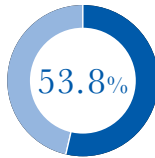
計、資本政策」、「監査」、「(当社における)個別事業経営」、「企業経営、経営戦略」、「研究・開発」、「環境」、「社会」、「内部統制・ガバナンス」の分野と定義し、全ての分野について適切な知見を有することに加えて、当社として特に期待する分野を定め、た上で取締役候補者を選定しています。特に監査委員会に

コーポレートガバナンス体制一覧表 (2017年6月23日現在)

形態	指名委員会等設置会社
取締役会の議長	非業務執行取締役 (社内)
取締役の人数	13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

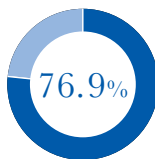
## 社外取締役人数

■ 社外取締役	7名
■ 社内取締役	6名



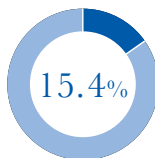
## 非業務執行取締役人数

■ 執行役を兼任しない取締役	10名
うち社外取締役	7名
うち社内取締役	3名
■ 執行役を兼任する取締役	3名



## 女性取締役人数

■ 女性	2名
■ 男性	11名



## 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	5名
うち社外取締役	2名	3名	3名
うち社内取締役	1名	0名	2名
委員長	社外	社外	社内

取締役会の概要 (2017年6月23日現在)

氏名		属性 就任委員	
矢後 夏之助	取締役会長 取締役会議長 指名委員会委員	非執行 指名委員	
前田 東一	取締役 代表執行役社長		
宇田 左近	筆頭社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員会委員	社外 独立役員 指名委員 報酬委員	
並木 正夫	社外取締役 監査委員会委員	社外 独立役員 監査委員	
国谷 史朗	社外取締役 報酬委員会委員長	社外 独立役員 報酬委員	
松原 亘子	社外取締役 指名委員会委員	社外 独立役員 指名委員	
澤部 肇	社外取締役 報酬委員会委員	社外 独立役員 報酬委員	
山崎 彰三	社外取締役 監査委員会委員	社外 独立役員 監査委員	
佐藤 泉	社外取締役 監査委員会委員	社外 独立役員 監査委員	
藤本 哲司	取締役 監査委員会委員長	非執行 監査委員	
辻村 学	取締役 執行役専務		
大井 敦夫	取締役 執行役専務		
津村 修介	取締役 監査委員会委員	非執行 監査委員	

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

においては、財務・会計に関する適切な知見を有する複数の人材を含めるものとしています。なお、これらの分野は、外部環境や会社の状況を踏まえ、適宜見直しを図っていきます。

これらの考え方にに基づき、2017年12月期に選任された取締役役について、当社として特に期待する分野は下記一覧表の通りです。

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152期定時株主総会招集ご通知」  
[http://www.ebara.co.jp/about/ir/stock/shareholdersmeeting/\\_icsFiles/afieldfile/2017/05/26/6361\\_152\\_1.pdf](http://www.ebara.co.jp/about/ir/stock/shareholdersmeeting/_icsFiles/afieldfile/2017/05/26/6361_152_1.pdf)

	2017年3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
	14回/14回	7回/7回											
	14回/14回				-	-	-	-	-	-	-	-	-
	14回/14回	7回/7回											
	14回/14回			14回/14回									
	14回/14回		3回/3回										
	14回/14回	7回/7回											
	12回/14回		3回/3回										
	13回/14回			14回/14回									
	12回/14回			13回/14回									
	14回/14回			14回/14回									
	14回/14回				-	-	-	-	-	-	-	-	-
	14回/14回				-	-	-	-	-	-	-	-	-
	14回/14回			14回/14回									

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

\* 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。



# 取締役の略歴

(2017年6月23日現在)

## 矢後 夏之助 取締役会長 取締役会議長 指名委員会委員

1977年 4月 当社入社  
 2002年 6月 当社執行役員  
 2004年 4月 当社精密・電子事業本部長  
 2004年 6月 当社取締役(現在)  
 2005年 4月 当社精密・電子事業カンパニープレジデント  
 2006年 4月 当社常務執行役員  
 2007年 4月 当社代表取締役社長  
 2013年 4月 当社取締役会長(現在)  
 2015年 6月 当社指名委員会委員(現在)

## 前田 東一 取締役 代表執行役社長

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(現在)  
 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(現在)

## 宇田 左近 筆頭社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員会委員

1989年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社  
 2006年 2月 日本郵政株式会社執行役員  
 2007年10月 同社専務執行役員兼郵便事業株式会社  
 (現 日本郵便株式会社)専務執行役員  
 2010年 5月 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員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(現在)  
 当社指名委員会委員長(現在)  
 2015年 7月 当社筆頭社外取締役(現在)  
 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(現在)  
 東京都政改革本部特別顧問(現在)  
 2017年 6月 当社報酬委員会委員(現在)

## 並木 正夫 社外取締役 監査委員会委員

1975年 4月 東京芝浦電気株式会社(現 株式会社東芝)入社  
 2003年 6月 同社執行役員常務  
 2005年 6月 同社執行役員上席常務  
 2007年 6月 同社執行役員専務  
 2008年 6月 同社取締役・執行役員専務  
 2009年 6月 同社取締役・代表執行役員副社長  
 2011年 6月 同社常任顧問  
 2012年 6月 当社取締役(現在)  
 2015年 6月 当社監査委員会委員(現在)

## 国谷 史朗 社外取締役 報酬委員会委員長

1982年 4月 弁護士登録(現在)  
 大江橋法律事務所(現 弁護士法人大江橋法律事務所)入所  
 1987年 5月 ニューヨーク州弁護士登録(現在)  
 1997年 6月 サンスター株式会社社外監査役  
 2002年 8月 弁護士法人大江橋法律事務所代表社員(現在)  
 2006年 6月 日本電産株式会社社外監査役  
 2012年 3月 株式会社ネクソン社外取締役(現在)  
 2012年 6月 当社取締役(現在)  
 2013年 6月 ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社社外取締役(現在)  
 武田薬品工業株式会社社外監査役  
 2015年 6月 当社報酬委員会委員長(現在)  
 2016年 6月 武田薬品工業株式会社社外取締役(監査等委員長)(現在)

## 松原 亘子 社外取締役 指名委員会委員

1964年 4月 労働省入省  
 1987年 3月 同 国際労働課長  
 1991年10月 同 婦人局長  
 1997年 7月 労働事務次官  
 1999年 4月 日本障害者雇用促進協会  
 (現 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)会長  
 2002年 9月 駐イタリヤ大使  
 2002年11月 兼駐アルバニア大使兼駐サンマリノ大使  
 兼駐マルタ大使  
 2006年 1月 財団法人21世紀職業財団  
 (現 公益財団法人21世紀職業財団)顧問  
 2006年 6月 三井物産株式会社社外取締役  
 2006年 7月 財団法人21世紀職業財団会長  
 2008年 6月 株式会社大和証券グループ本社社外取締役(現在)  
 2012年 7月 財団法人21世紀職業財団名誉会長(現在)  
 2014年11月 公益財団法人日本中小企業福祉事業財団会長  
 2015年 6月 当社取締役(現在)  
 当社指名委員会委員(現在)  
 2017年 3月 株式会社電通社外取締役(現在)

## 澤部 肇 社外取締役 報酬委員会委員

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(現在)  
 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(現在)  
 2012年 4月 一般社団法人日本能率協会理事(現在)  
 2012年 6月 TDK株式会社相談役(現在)  
 2014年 7月 早稲田大学評議員会副会長(現在)  
 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(現在)

**山崎 彰三** 社外取締役 監査委員会委員

1970年11月 等松青木監査法人(現 有限責任監査法人トーマツ)入所  
 1974年 9月 公認会計士登録(現在)  
 1991年 7月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)代表社員  
 2010年 7月 日本公認会計士協会会長  
 2013年 7月 日本公認会計士協会相談役(現在)  
 2014年 4月 東北大学会計大学院教授(現在)  
 2015年 2月 東北大学ベンチャーパートナーズ株式会社社外監査役(現在)  
 2015年 6月 当社取締役(現在)  
 当社監査委員会委員(現在)  
 株式会社地域経済活性化支援機構社外監査役(現在)

**佐藤 泉** 社外取締役 監査委員会委員

1987年 4月 弁護士登録(現在)  
 福田・中川・山川法律事務所入所  
 1996年 1月 佐藤泉法律事務所開設(現在)  
 2002年 4月 日本大学大学院法務研究科非常勤講師  
 2002年 6月 一般社団法人日本鉄リサイクル工業会非常勤理事(現在)  
 2014年 4月 慶應義塾大学大学院法務研究科非常勤講師(現在)  
 2014年 6月 公益財団法人自動車リサイクル促進センター評議員(現在)  
 2015年 6月 当社取締役(現在)  
 当社監査委員会委員(現在)  
 2016年 4月 東京都公害審査会委員(現在)

**藤本 哲司** 取締役 監査委員会委員長

1976年 4月 当社入社  
 2004年 4月 当社執行役員  
 当社管理本部財務・管理統括  
 2007年 6月 当社取締役(現在)  
 2008年 4月 当社常務執行役員  
 2011年 4月 当社経理財務・連結経営・内部統制担当  
 2012年 4月 荏原環境プラント株式会社代表取締役社長  
 2012年 6月 当社専務執行役員  
 2013年 4月 当社環境事業カンパニープレジデント  
 2015年 6月 当社監査委員会委員長(現在)

**辻村 学** 取締役 執行役専務

1974年 4月 当社入社  
 2002年 6月 当社執行役員  
 2007年 4月 当社常務執行役員  
 2009年 4月 当社技術・研究開発統括部長  
 2009年 6月 当社取締役(現在)  
 2011年 4月 当社精密・電子事業カンパニープレジデント  
 当社技術・研究開発・知的財産担当(現在)  
 2013年 4月 当社専務執行役員  
 2015年 6月 当社執行役専務(現在)

**大井 敦夫** 取締役 執行役専務

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(現在)  
 2013年 4月 当社風水力機械カンパニープレジデント(現在)  
 2014年 4月 当社専務執行役員  
 2015年 6月 当社執行役専務(現在)

**津村 修介** 取締役 監査委員会委員

1981年 4月 当社入社  
 2009年 7月 当社財務・管理統括部財務室長  
 2012年 4月 当社連結経営推進室長  
 2013年 4月 当社経理財務統括部副統括部長  
 2014年 6月 当社常勤監査役  
 2015年 6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。

当社は、この基本的な考え方を、「荏原製作所 コーポレートガバナンスに関する基本方針」として策定し、この基本方針の確実な実行と、コーポレートガバナンスのさらなる向上に努めています。

参照 「荏原製作所 コーポレートガバナンスに関する基本方針」

[http://www.ebara.co.jp/about/ir/Governance/governance/\\_icsFiles/afiedfile/2016/07/09/basic\\_policy.pdf](http://www.ebara.co.jp/about/ir/Governance/governance/_icsFiles/afiedfile/2016/07/09/basic_policy.pdf)

### コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社のコーポレートガバナンスの基本的な考え方は、以下の通りです。

#### 株主の権利の尊重と平等性の確保

株主の権利を尊重し、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備と株主の実質的な平等性の確保に取り組みます。

#### ステークホルダーの利益の尊重と協働の実践

顧客、取引先、従業員および地域社会をはじめとする様々なステークホルダーとの適切な協働に努めます。また、これらのステークホルダーの権利・立場を尊重し、健全に業務を遂行する企業文化・風土を醸成していきます。

#### 適切な情報開示と透明性の確保

会社情報の適切な開示を通じて、企業経営の透明性の確保に努めます。

#### 監督と執行の明確な分離

社外取締役が重要な役割を担い、かつ非業務執行取締役を中心とするガバナンス体制を構築し、経営において監督と執行の明確な分離を実現するため、機関設計として「指名委員会等設置会社」を採用します。

#### 株主・投資家との対話促進

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

### コーポレートガバナンス強化の取り組み

#### 指名委員会等設置会社への移行（2015年6月～）

当社は、上記のコーポレートガバナンスの基本的な考え方を実現し、また、以下の観点からさらなる強化を図っていくため、機関設計として「指名委員会等設置会社」を選択しています。

#### 経営監督における独立性・客観性の確保

非業務執行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、透明性を向上させていきます。また、業務執行の質を客観的にモニタリングし、その質をさらに高める監督を推進します。

#### 業務執行権限の拡大と機動力・競争力強化

取締役会と執行組織の役割・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り、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りスクテイクを支える環境を整備します。

#### グローバル水準を充足する体制

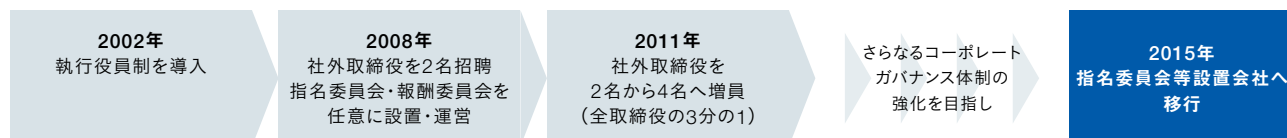
グローバルな水準において明確で理解しやすいコーポレートガバナンス体制を構築します。2016年3月期の取締役会評価において第三者の協力を得てベンチマーク分析を行い、当社の取締役会構成は、日本のコーポレートガバナンス・コードのほか、主要な国際的基準をほぼ満たす構成であることを確認しています。

### コーポレートガバナンス・コードの全ての原則を実施

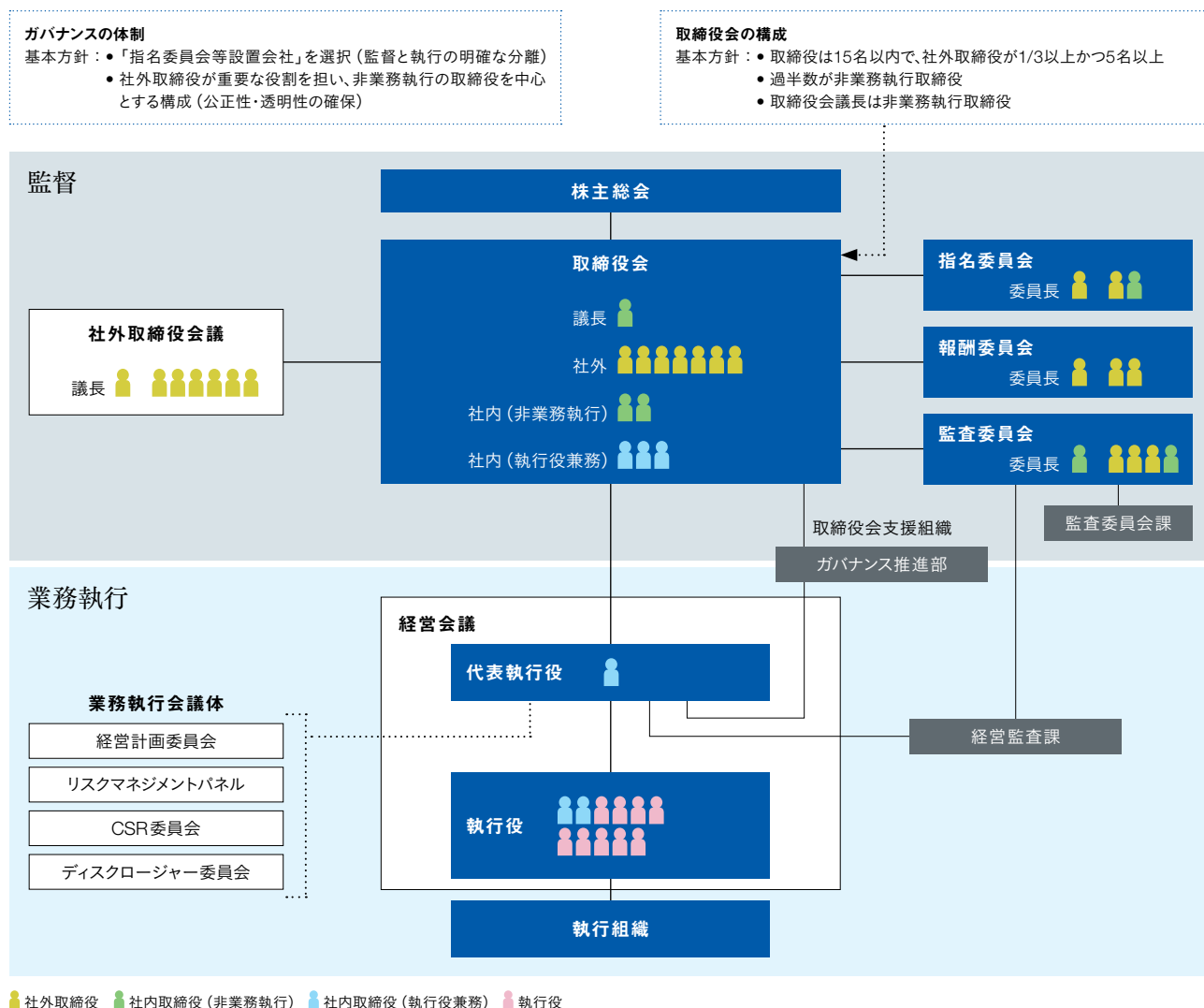
荏原グループは、東京証券取引所の定めるコーポレートガバナンス・コードの趣旨に賛同し、各原則を全て実施しています。また、コーポレートガバナンス報告書において、その旨を明記するとともに、開示を求められている11の原則はもとより、他の原則、補充原則の全てについて、その取り組み状況を含め、詳細な内容を開示しています。

参照「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」  
[http://www.ebara.co.jp/about/ir/Governance/governance/\\_icsFiles/afieldfile/2017/11/17/corporategovernance20171117\\_1.pdf](http://www.ebara.co.jp/about/ir/Governance/governance/_icsFiles/afieldfile/2017/11/17/corporategovernance20171117_1.pdf)

### コーポレートガバナンス体制の変遷



### コーポレートガバナンス体制 (2017年6月23日現在)



**三委員会(指名、報酬、監査)の構成**  
 基本方針：・委員は3名以上で、過半数が社外取締役  
 ・全員が非業務執行取締役



## 社外取締役メッセージ

### 社外取締役が正しい課題認識を持ち、 危機感を執行と共有して取締役会の実効性を担保



筆頭社外取締役  
(独立役員)

宇田 左近

荏原製作所は、2015年の「取締役会実効性評価」で確認された中長期的課題への注力の必要性について真摯に受け止め、この1年着実に実行してきました。E-Plan2019の策定年でもあり、社外取締役会議では各カンパニー戦略について重点的に議論を重ねました。また組織体制および人事制度改革といった全社的な施策についても、特に時間を設定して集中的に取り組みました。

2017年12月期は今まで以上に、指名、報酬、監査各委員会においても議論の質を高め、形だけの取締役会、委員会では今後の荒波は乗り切れません。社外取締役が正しい課題認識を持ち、危機感を執行と共有することによって初めて取締役会の実効性も担保されます。E-Plan2019も1年目が大事です。荏原の継続的な成長の実現に向けて、取締役会、委員会における一つ一つの議論の質を大事にしながら取り組んでいく所存です。

## 社外取締役について

### 社外取締役の役割

当社は、取締役会が実効性ある監督機能を発揮するためには、社外取締役の担う役割が重要と考え、社外取締役には、取締役会が決定した経営戦略および経営計画に照らして、経営の成果および執行役のパフォーマンスを随時検証・評価し、独立した立場から、現執行役に経営を委ねることの適否について判断し、意見を表明することを求めています。

### 社外取締役の専門性と独立性

これらの役割を果たすために、社外取締役は、会社経営の観点から重要と考えられる分野において十分な専門的知見を有しているほか、人的関係・経済的関係の両面で、業務執行と完全に独立した立場で経営の本質に関する議論に参加できるよう、当社の独立性基準を充足する人物より決定しています。現在、社外取締役7名全員を東京証券取引所が定める独立役員に指定しています。

**参照** 当社の独立性基準については、「第152期定時株主総会招集ご通知」P.26をご参照ください。

[http://www.ebara.co.jp/about/ir/stock/shareholdersmeeting/\\_icsFiles/afiedfile/2017/05/26/6361\\_152\\_1.pdf](http://www.ebara.co.jp/about/ir/stock/shareholdersmeeting/_icsFiles/afiedfile/2017/05/26/6361_152_1.pdf)

## 取締役会

(2017年3月期開催回数：14回)

### 取締役会の運営状況

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

を発揮します。2017年3月期は以下の事項をはじめ、中長期的な課題について十分時間をかけ、より深い議論を行いました。

#### 2017年3月期に取締役会で議論された主な事項

- 年度経営計画、各事業部門KPIの設定
- 取締役会の実効性評価
- 新中期経営計画基本方針、経過報告
- 成長戦略(自律的成長とM&A戦略)
- 組織体制および人事制度の改革
- IR活動の報告
- 執行役CSR行動計画

## 取締役会の実効性評価

当社は、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むことが必要であると考えています。取締役会がどのように貢献しているのか、その実効性を毎年検証し、結果の概要を開示するとともに、その結果明らかとなった課題に取り組んでいます。

### 2017年3月期の実効性評価について

#### ①分析・評価のプロセス

第三者機関の協力を得て、全取締役を対象に、質問票の配付およびその回答結果を踏まえた個別インタビューを実施したほか、2016年3月期に実施したベンチマーク分析\*において抽出された課題について、その改善状況の確認を行い、これらの結果に基づき、2017年5月、6月の取締役会において、取締役会の実効性について審議し、その評価と今後の対応を確認しました。

\* 2016年3月期の取締役会評価において実施した、グローバルな基準に加えて先進的事例とされている国内3社および米国企業2社と当社とのガバナンス形態に関する比較分析。

#### ②分析・評価結果の概要

取締役会および委員会の構成・運営状況に対する評価は総じて高く、適切に運営されていることがわかりました。

特に、以下の事項について実効性が向上していることを確認しました。

- 新中期経営計画の策定にあたり、中長期的な課題について十分時間をかけ、より深い議論を実施

- 2016年3月期の評価で認識された課題(中長期の経営課題や資本市場に対する情報発信のあり方についての議論の充実、取締役会の議事進行の効率化)を改善

- 社外取締役による議論への高い貢献

以上から、取締役会は、取締役会の監督機能が十分に発揮され、より高い実効性が確保できていると評価しました。

#### ③今後の対応

2017年3月期の評価において、企業価値の向上に資する長期的な課題についてはさらに議論と理解を深めていく必要があること、また、当社の事業・経営環境の変化に対応して、当社にとってあるべき取締役会の規模・構成を確保するために、取締役会の監督機能の実効性に関わる重要な要素について、定期的に現状を検証していく必要があることを認識しており、以下の4点について継続的に取り組んでいきます。

- 企業価値の向上に資する長期的な課題の抽出・議論の充実
- 取締役会の規模・構成の定期的な検証
- 指名委員会における承継プランに関する議論の充実
- 新中期経営計画(E-Plan2019)の進捗状況の継続的なモニタリング

参照「2016年度 当社取締役会の実効性に関する評価結果の概要について」

[http://www.ebara.co.jp/about/ir/Governance/governance/\\_icsFiles/afidfile/2017/06/13/board\\_evaluation\\_FY2016.pdf](http://www.ebara.co.jp/about/ir/Governance/governance/_icsFiles/afidfile/2017/06/13/board_evaluation_FY2016.pdf)

## 指名委員会

(委員：3名(うち社外2名、社内1名)／委員長：社外取締役／2017年3月期開催回数：7回)

指名委員会は、株主総会に提案する取締役の選任および解任に関する議案の決定、執行役の選任および解任に関する取締役会への提言ならびに役付取締役・役付執行役の選定およ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

指名委員会は、当社の経営戦略を踏まえて次期代表執行役社長を選出すべく、幅広い年齢層から候補者を選定し、各候補者の資質確認や補うべき能力・経験の特定を行っています。

## 報酬委員会

(委員：3名(うち社外3名、社内0名)／委員長：社外取締役／2017年3月期開催回数：3回)

報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬等に関する方針や取締役および執行役の個人別の報酬等の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。

報酬委員会が決定した方針に基づく報酬制度の詳細は、P.49「報酬制度」に記載しています。

## 監査委員会

(委員：5名(うち社外3名、社内2名)／委員長：社内取締役／2017年3月期開催回数：14回)

監査委員会は、当社およ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およ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、執行役が取締役会の定めた経営の基本方針および中長期の経営計画などに従い、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。監査委員会は、監査活動が実効的かつ効率的に行われることを確保するため、会計監査人および内部監査部門との適切な連携に取り組んでいます。

## 社外取締役会議

(2017年3月期開催回数：13回)

社外取締役が十分な情報を入手する仕組み、問題意識の共有やコンセンサスの必要性を踏まえ、社外取締役のみの会合の実施が不可欠と考え、「社外取締役会議」を設置し、社外

取締役がその役割を果たすために、自由に情報交換・認識共有を行うことができる体制を整えています。

## 経営執行体制

執行役は取締役会決議により選任され、取締役会の決定した経営の方向性(基本方針)に沿って、取締役会から委任を受けた業務執行の決定および業務執行を行っています。

現在、男性12名で構成されていますが、ダイバーシティ(多様性)の観点から、将来的には女性執行役や外国籍執行役の登用も視野に入れて検討しています。

代表執行役社長の意思決定を支える諮問機関として、全執行役で構成する「経営会議」を設置しています。執行役は、取

締役会から委任された職責範囲のみならず、経営会議の全審議事項に対して、自らの経験および知見に基づき、当社グループ全体最適の観点から積極的に意見を表明し、議論を尽くしています。

執行役による業務執行の内容は、取締役会の監督と監査委員会の監査を受けることによって、健全、公正妥当かつ効率的に業務執行がなされていることを確認しています。

## CSR推進体制

当社グループのCSR活動の方針を決定し、当社および子会社のコンプライアンス状況を確認する機関として「CSR委員会」を設置しています。取締役会は、CSRを経営に関する重要な事項として適切に監督するため、非業務執行取締役のCSR委員会への陪席を推奨し、非業務執行取締役が必要に応じ

て助言等を行っています。また、CSR委員会の審議状況を取締役に報告させ、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。

■参照 コンプライアンスへの取り組み状況などの詳細は、P.53「コンプライアンス」をご覧ください。

## リスクマネジメント

当社グループのリスクマネジメントを統括し、審議、改善指導、支援を行う機関として「リスクマネジメントパネル(RMP)」を設置しています。取締役会は、リスクマネジメントを経営に関する重要な事項として適切に監督するため、非業務執行取締役がRMPに陪席し、必要に応じて助言等を行っています。

また、RMPの審議状況を取締役に報告させ、取締役会がリスク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。

■参照 リスクマネジメントの取り組み状況などの詳細は、P.52「リスクマネジメント」をご覧ください。

## 内部統制

当社グループは、「内部統制基本方針」を制定し、業務の適正を確保するための体制として取締役会が決議した内容の実現に取り組んでいます。

執行役による内部統制の整備・運用状況については、毎年度、執行役自身が自己評価を実施し、その結果に基づき、改善すべき事項を次年度の計画に反映し、継続的に改善が図られ

ています。また、執行役の自己評価の結果は取締役会に報告され、取締役会が情報を的確に捉えて、適切に監督できる体制を整えています。

【参照】内部統制基本方針およびその整備・運用状況の詳細は、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」において開示・記載しています。

[http://www.ebara.co.jp/about/ir/Governance/governance/\\_icsFiles/afieldfile/2017/11/17/corporategovernance20171117\\_1.pdf](http://www.ebara.co.jp/about/ir/Governance/governance/_icsFiles/afieldfile/2017/11/17/corporategovernance20171117_1.pdf)

## 報酬制度

### 取締役に対する報酬

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

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

社外取締役は、業務執行とは完全に独立した立場でその役割と責任を果たすことを期待されているため、業績に連動しない基本報酬および株式報酬型ストックオプションとしています。

報酬の組合せ（基本報酬：年次賞与：長期インセンティブ）は以下の通りです。

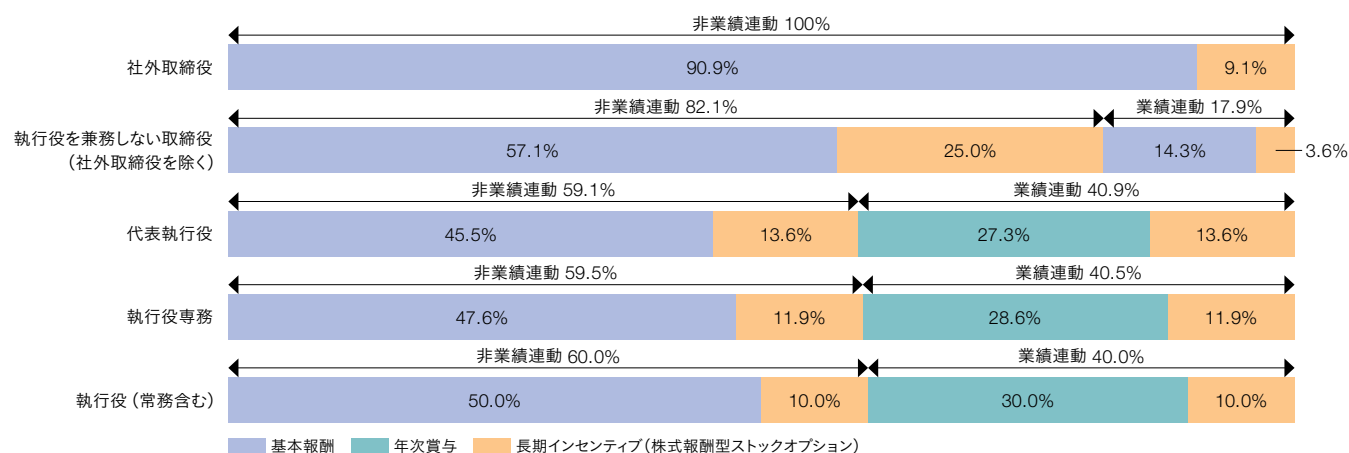
### 執行役に対する報酬

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

執行役の報酬は、代表執行役社長、執行役専務などの役位に応じた基本報酬、業績連動年次賞与および中期経営計画の業績達成条件が付された株式報酬型ストックオプションにて構成され、報酬委員会にて決定します。株式報酬型ストックオプションは、権利行使しうる新株予約権の数と、中期経営計画において目標とする業績指標として掲げている連結投下資本利益率（ROIC）との間に相関を持たせています。執行役は、業務執行にあたって目標数値を達成した場合には基本報酬部分よりも業績に連動した報酬部分が大きくなるように設定しています。

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

### 取締役およ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）





## 2017年3月期取締役およ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		賞与		ストックオプション	
		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)	244	4	152	—	—	4	91
社外取締役	100	7	92	—	—	7	8
執行役	620	15	313	13	150	15	156
合計	965	26	557	13	150	26	257

- (注) 1. 取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等については、執行役の欄に記載しています。
2. 社内の非業務執行取締役の基本報酬(業績連動部分に限る。)および執行役の賞与は、当事業年度の当社グループの業績・担当部門の業績ならびに個人の業績評価に基づいて算定し、報酬委員会での審議を経て、個別の額を決定しています。
3. 基本報酬は、2017年3月31日在任の取締役および執行役に対して、各取締役および執行役の2017年3月期の在任期間に応じて支払った基本報酬、2016年6月24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、2017年3月期の在任期間に応じて支払った基本報酬の合計額を記載しています。
4. 賞与は、2017年3月31日在任の執行役に対して、2017年3月期を対象期間として支払った賞与の総額を記載しています。
5. ストックオプションは、2017年3月31日在任の取締役および執行役に対して、各取締役および執行役の2017年3月期の在任期間に応じて付与したストックオプション、2016年6月24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、2017年3月期の在任期間に応じて付与したストックオプションの合計額を記載しています。なお、ストックオプションは、新株予約権の公正価格を算定し、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。

## 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。

株主・投資家の皆様との対話について、経営に関する重要な事項として取締役会が適切に監督するため、四半期に一度、取締役会において担当部門がIR活動についての報告を行って

おり、取締役は必要に応じて助言等を行っています。

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

## IR活動の取り組み状況

IR面談の実施	国内外の機関投資家との面談を日々実施するとともに、欧米を中心とした海外の機関投資家を個別に訪問して、業績や経営戦略について定期的に説明しています。証券会社が主催する説明会(カンファレンス)にも国内外問わず参加しています。また、当社のESG情報にフォーカスした対話も実施しています。
アナリスト・機関投資家向けに決算説明会を定期的開催	本決算および第2四半期決算発表後に説明会を開催し、社長および各事業責任者が業績や経営戦略について説明しています。第1四半期および第3四半期決算発表後には電話会議形式で説明会を開催しています。
IRイベントの開催	個人株主・機関投資家向けの工場見学会を年に数回開催し、各事業責任者が事業内容や工場・製品について説明しています。また、アナリスト・機関投資家向けの個別の事業説明会を適宜開催しています。2017年3月期は、2016年9月にコンプレッサ・タービン事業説明会を実施、2017年3月に新中期経営計画E-Plan2019の説明会を実施しました。
株主総会における議決権行使の円滑化	株主総会の約3週間前に招集通知の発送を行っており、2017年3月期定時株主総会においては総会前日から21日前に発送しました。また、発送の6日前に当社ウェブサイトにおいて招集通知を掲載しました。外国人株主の議決権行使を促すため、招集通知の英訳版を作成し、東京証券取引所および当社ウェブサイト日本語版とともに掲載するなどの取り組みも行っています。



# 執行役

(2017年6月23日現在)

**前田 東一\*** 代表執行役社長

**辻村 学\*** 執行役専務、技術・研究開発・知的財産担当

**大井 敦夫\*** 執行役専務、風水力機械カンパニープレジデント

**野路 伸治** 執行役常務

風水力機械カンパニー 標準ポンプ事業部長 兼 冷熱事業担当

1984年 4月 当社入社  
 2006年 4月 精密・電子事業カンパニー精密機器事業部長  
 2008年 4月 執行役員  
 2011年 4月 常務執行役員  
 2013年 4月 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 取締役  
 2014年 4月 風水力機械カンパニー 標準ポンプ事業統括  
 2015年 6月 執行役常務、風水力機械カンパニー冷熱事業担当 (現在)  
 2017年 4月 風水力機械カンパニー標準ポンプ事業部長 (現在)

**木村 憲雄** 執行役常務

風水力機械カンパニー カスタムポンプ事業部長

1990年 7月 当社入社  
 2009年 4月 執行役員  
 2011年 4月 精密・電子事業カンパニー新事業推進統括部長  
 2013年 4月 精密・電子事業カンパニー精密機器事業部長  
 2014年 4月 常務執行役員  
 2015年 6月 執行役常務 (現在)  
 2016年 4月 風水力機械カンパニーカスタムポンプ事業統括  
 2017年 4月 風水力機械カンパニーカスタムポンプ事業部長 (現在)

**浅見 正男** 執行役常務

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  
 2010年 4月 執行役員  
 2011年 4月 精密・電子事業カンパニー営業統括部長  
 2014年 4月 常務執行役員  
 2015年 6月 執行役常務 (現在)  
 2016年 4月 精密・電子事業カンパニープレジデント (現在)

**市原 昭** 執行役常務

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 代表取締役社長

1977年 4月 当社入社  
 2007年 7月 環境事業カンパニー管理統括部長  
 2013年 4月 荏原環境プラント株式会社代表取締役社長 (現在)  
 2015年 6月 執行役  
 環境事業カンパニープレジデント (現在)  
 2016年 4月 執行役常務 (現在)

**飯島 久** 執行役

人事・法務・総務統括部長

1976年 4月 当社入社  
 2014年 4月 執行役員、人事・法務・広報統括部長  
 2015年 4月 人事・法務・総務統括部長 (現在)  
 2015年 6月 執行役 (現在)

**長峰 明彦** 執行役

経理財務統括部長

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 経理財務統括部長 (現在)  
 2015年 4月 執行役員  
 2015年 6月 執行役 (現在)  
 経理財務・連結経営・内部統制担当

**宮下 俊彦** 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

1975年 4月 当社入社  
 2011年 3月 株式会社荏原エリオット代表取締役社長  
 2014年 2月 エリオットグループホールディングス株式会社Deputy COO  
 2015年 6月 執行役 (現在)  
 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)  
 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Deputy CEO (現在)

**勝岡 誠司** 執行役

精密・電子事業カンパニー CMP事業部長

1994年 4月 当社入社  
 2009年 4月 執行役員  
 精密・電子事業カンパニー装置事業部長  
 2011年 4月 精密・電子事業カンパニー CMP事業部長 (現在)  
 2016年 6月 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 執行役員  
 風水力機械カンパニー国内事業統括副統括  
 2016年 6月 執行役 (現在)  
 風水力機械カンパニー国内事業統括  
 2017年 4月 風水力機械カンパニーシステム事業部長 (現在)

\* 取締役を兼務する執行役

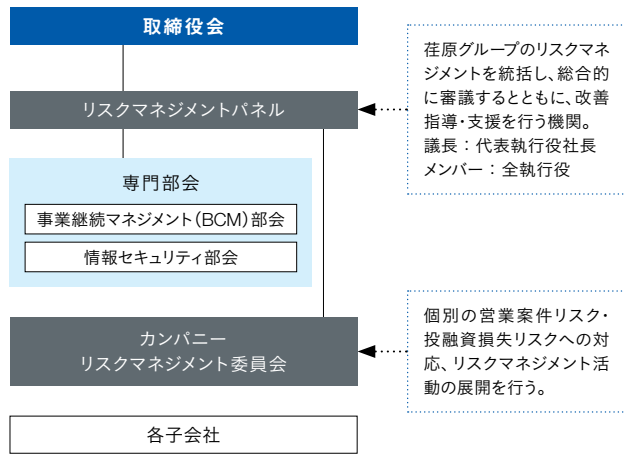
# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

荏原グループのグローバルな事業展開を支えるためには、グループガバナンスとリスク管理の対応を強化することが必要です。そこでグループガバナンス強化に向けたグループ運営規程の見直し・運用の徹底、グループ共通の達成目標に基づく各社のリスク管理体制の整備を目的としたリスクマネジメントガイドライン\*1、各社の内部統制強化に向けた内部統制自己点検ガイドライン\*2等の枠組みを整備し、グループ会社に展開しています。これらを活用し浸透させ、継続的にリスク管理体制の改善を図っています。

- \*1. リスクマネジメントガイドライン：海外グループ会社のリスクマネジメントレベルの向上を目的として、環境、腐敗防止、労働安全、人権など12項目についてのリスクマネジメントレベルを会社ごとに自己評価し、2019年12月期末までの整備計画を策定した指針。
- \*2. 内部統制自己点検ガイドライン：荏原グループ各社が主体的に内部統制を整備・運用・改善するための自己点検指針。

リスクマネジメント体制図



## 重点戦略項目と進捗状況

これまで取り組んできたリスクマネジメント活動のグループ各社への浸透と定着化を目指すとともに、海外への展開が遅れていた事業継続マネジメント活動や情報セキュリティなどの強化を図り、各事業のグローバル展開を支えていきます。

	戦略	進捗
海外子会社を含めたグループ全体のガバナンス強化	内部統制自己点検ガイドラインのグループ会社への展開	グループ各社の整備支援、項目の拡充
リスクを未然に防止し、発生したリスクの適切かつ迅速な対応	リスクマネジメントガイドラインのグループ会社への展開	グループ会社のフォローアップ(実態把握・改善指導)
	リスクマネジメントパネル(RMP)を軸としたリスク管理の継続	年4回の定期開催と個別案件審議を合わせてRMPを9回開催、海外を含む緊急連絡体制を整備
	海外グループ会社の事業継続マネジメント活動や情報セキュリティの強化	事業継続マネジメント(BCM)部会の立ち上げ、情報セキュリティ部会の立ち上げ

## 主なリスクとリスクへの備え

項目	リスクマネジメント活動
1. 平時の事業活動において発生しうるリスク 1) コンプライアンスリスク ①カルテル・談合の禁止 ②贈収賄の禁止* ③反社会的勢力 ④安全保障貿易管理* ⑤建業法遵守 ⑥下請法遵守*	腐敗防止に関する基本方針を全子会社にて制定。国内は組織横断的な専門委員会を設置し、対応方針の審議、規程整備、教育活動等を通じて整備・運用を実施。コーポレート専門部署によるモニタリングを定期的に実施。
2) 財務報告の信頼性に関わるリスク*	連結会社における金融商品取引法に基づく内部統制構築および評価を実施。「内部統制自己点検ガイドライン」を全子会社に展開、各社自己点検による改善を推進。
3) 営業案件リスク 4) 投融資損失リスク	特定の大型案件、リスク案件について、リスクマネジメント委員会、リスクマネジメントパネルにて審議。
5) 環境リスク*	ISO14001に基づく整備とISO監査を実施。
6) その他の業務リスク	品質保証、労働安全等について、専門委員会を設置。情報セキュリティ部会を設置。活動方針、実施計画等を作成・展開。
2. 通常の体制では対応できないリスク(クライシス)	事業継続マネジメント(BCM)部会を設置。各部門にて事業継続計画および教育訓練を実施。海外緊急事態対応の連絡体制を整備、マニュアルを作成。

\* これらの項目について、海外では国内に準ずる形で各社整備計画を策定し対応中。

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

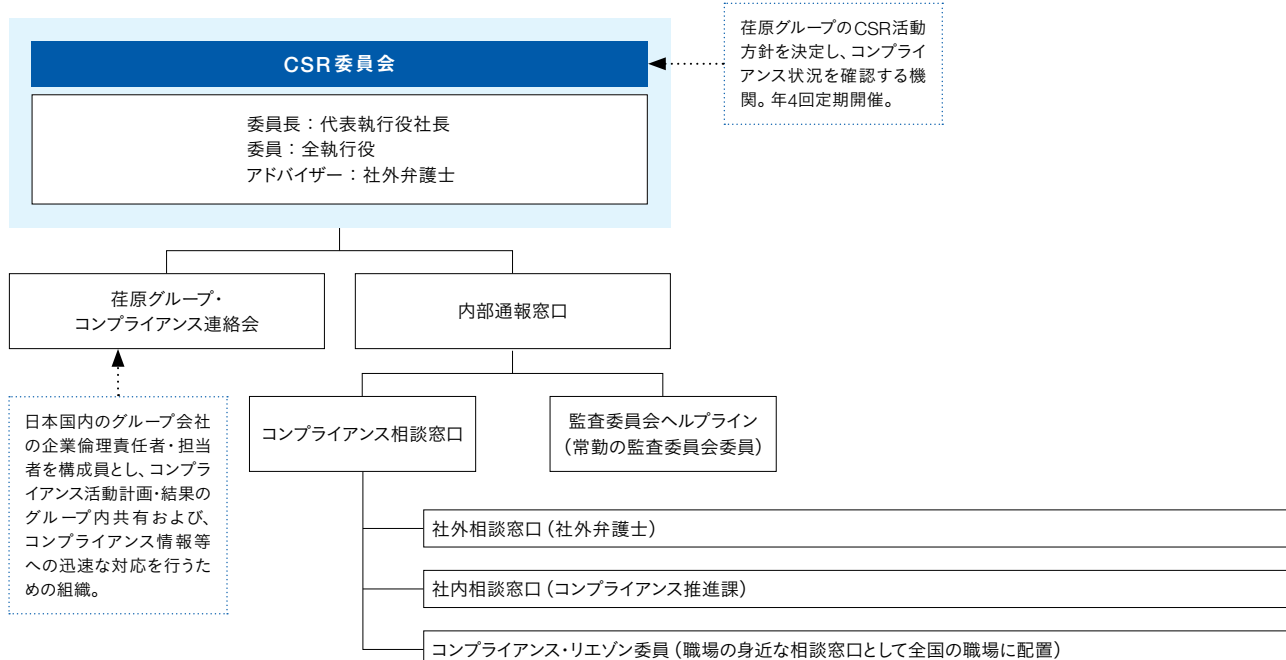
荏原グループのCSR方針「高い倫理観をもって事業を行うとともに、大切な皆様（お客様、取引先、株主・投資家、地域社会、従業員を含む、全てのステークホルダー）との信頼関係を築きます」に基づき、法令順守のみならず、社内規程・その他のルール、社会規範、そして常識・良識を含めて誠実に実践し、事業活動を行います。

もしコンプライアンス不徹底による不祥事が起これば経営基盤を揺るがしかねないことを十分に認識し、コンプライアンスを徹底するため、「CSR委員会」「荏原グループ・コンプライアンス連絡会」「コンプライアンス・リエゾン制度」および「内部通報窓口」を設置し、運用しています。

参照「荏原グループ行動基準」

[http://www.ebara.co.jp/about/csr/ethics/corporate\\_ethics/index.html](http://www.ebara.co.jp/about/csr/ethics/corporate_ethics/index.html)

## 荏原グループ・コンプライアンス体制図



## 重点戦略項目と進捗状況

	戦略	進捗
コンプライアンス、 腐敗防止の徹底	コンプライアンス意識の分析と改善	コンプライアンスアンケートの内容を刷新、外部のベンチマークとの比較、会社・部門レベルの傾向やリスク分析を通じて良好な位置付けであることを確認
	海外荏原グループ・ホットラインのエリア拡大	中国の5社に加え、ベトナム1社、インドネシア1社で弁護士事務所を窓口とするホットラインを開設、ホットライン説明会と腐敗防止研修を同時開催
	腐敗防止プログラム*を継続的に実施	海外グループ会社代表者による腐敗防止宣言の再確認・周知および腐敗防止基本方針・賄賂防止細則に基づいた研修の実施（グループ会社研修および海外赴任者研修）

\* 腐敗防止プログラム：荏原製作所および各子会社における①代表者による腐敗防止宣言、②腐敗防止基本方針、③賄賂防止細則の制定、を組み込んだリスク管理プログラム。

## 環境への取り組み

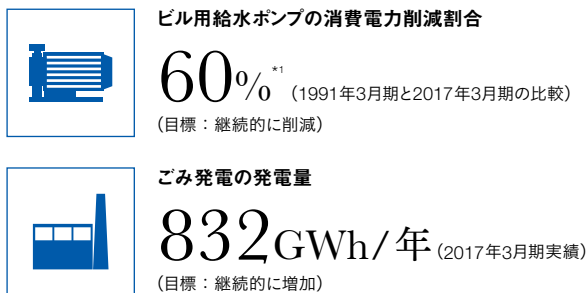
地球規模の気候変動や生物多様性の減少などが進み、私たちの生活や経済基盤である安定した地球環境が損なわれつつあります。荏原グループは、製品の電力使用量を最小限にし最大限の効率を発揮する技術、資源の再生利用技術、温室効果ガスを処理する技術、製品寿命を延ばすための技術といった環境技術を提供することを通じて、地球環境の持続と改善に貢献するとともに事業の拡大を図っていきます。

### 環境技術へのこだわり

荏原グループが提供する製品には環境へのこだわりがあります。当社グループが、地球温暖化への影響が最も大きい二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)そのものを減らすことは困難ですが、製品を動かすために必要な電力量を削減していくことで、CO<sub>2</sub>を発生させる石油や石炭などの化石燃料の節約に貢献することができます。例えば、ビルやマンションの給水に使われるポンプの高効率化に継続して取り組むことで、使用される電力量の削減を実現しています。また、資源の再生利用の分野にも力を入れており、生活ごみを燃やすだけでなく、有益な資源を回収し、電気を作るごみ焼却施設を作っています。

私たちは製品の提供を通じて環境負荷の低減に取り組むとともに、それによって製品競争力を向上させ、市場での優位性につなげていきます。

### データハイライト



\*1. ポンプの回転数の制御等による消費電力の削減



ビル用給水ポンプユニットPNEG M型

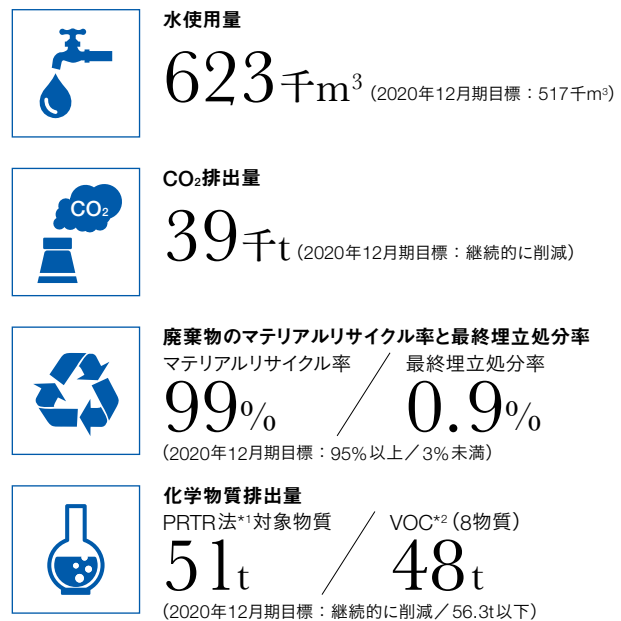


発電設備を有するごみ焼却施設  
(武蔵野クリーンセンター)

### 環境負荷の低減

荏原グループでは、事業活動に伴う環境汚染の予防と環境負荷の低減に継続的に取り組むとともに、水と空気と環境の分野における社会課題の解決や循環型社会の形成に貢献することを目指しており、環境管理の継続的改善はその基盤となるものと考えています。当社グループでは、2020年12月期に向けた中長期「荏原グループ環境目標」を設けており、国内のみならず海外でもその目標に取り組んでいます。

### データハイライト



\* 対象は荏原製作所および国内連結子会社、ただし電気供給事業を行っている1社は対象外

\*\* 数値は全て2017年3月期

\*1. PRTR法：特定化学物質の環境への排出量の把握および管理の改善の促進に関する法律

\*2. VOC：Volatile Organic Compounds(揮発性有機化合物)

参照 「荏原グループCSRレポート2017」P.13～16 環境への取り組み

<http://www.ebara.co.jp/about/csr/ethics/report/index.html>

## 社会と私たち

社会との一体性を推進していくことは企業の社会に対する責任であり、この責任を果たすことが、結果として荏原グループの企業価値のさらなる向上につながっていくと考えています。

### 事業継続プログラムの実施

社員の安全確保と顧客への供給責任を果たすため、大規模災害の発生を想定した訓練など、事業継続プログラムを実施しています。

#### データハイライト



初動および事業継続訓練の実施回数

82回<sup>\*1</sup> (2017年12月期) (目標：継続的に改善)



安否確認訓練におけるメール応答率

85%<sup>\*2</sup> (2017年11月時点) (目標：継続的に改善)

\* いずれも対象は荏原製作所および国内の主要グループ会社

\*1. 延べ回数。各営業拠点等で実施した訓練を含む

\*2. 安否確認メール発信2時間後の応答率

### 多様性の確保

多様性のある社会において、社会が求めているものを的確に捉えて事業を発展させるために、違いを尊重し違いの価値を認識した上で、それを組織として取り入れる動きを進めています。

#### データハイライト



国内での外国籍社員の雇用状況

61名→128名  
(2014年3月期と2017年3月期の比較) (目標：継続的に改善)



女性管理職比率

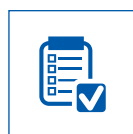
5.2% (2017年4月時点)  
(対象：荏原製作所) (目標：2020年4月に7%超)

### 働き方改革の推進

社員の年間労働時間を削減するよう努めるとともに、生きがいを持って仕事ができるように人事制度改革を進めています。またコンプライアンスアンケートを実施して、社員からの様々

な意見を吸い上げ、改善を進めることで働きやすい企業であり続けることを目指しています。

#### データハイライト



コンプライアンスアンケート

回答率 95% / 回答者数 8,666名

(2017年3月期) (目標：継続的に改善)



キャリアマネジメントプログラム参加者数

800名以上

(2017年4月時点の累計) (目標：継続的に増加)

\* いずれも対象は荏原製作所および国内の主要グループ会社

### 文化・学術・スポーツの後援活動

学術・スポーツおよび文化に関わる公益事業を行う「荏原 畠山記念文化財団」等への支援を通じて、利益の社会への還元を幅広く実践しています。



サイエンス・インカレの支援



テニス選手の育成・強化助成



畠山記念館の運営



給付型奨学金等を通じた学生への支援



荏原湘南スポーツセンターで世界に通用するテニス選手をジュニアから養成



メインスポンサーとしてプロバスケットボールチーム「東京羽田ヴィッキーズ」を支援



# 沿革

1912年～1940年代		荏原グループの基礎づくり	
1912.11	東京帝国大学井口在屋博士が主幹、畠山一清が所長となり、みのくち式機械事務所を創業。	1938. 4	東京市蒲田区羽田に羽田工場を建設し、品川より本社および工場を移転。
1920. 5	会社設立とともに工場を東京府荏原郡品川町南品川に設け、みのくち式機械事務所の事業を継承し、渦巻ポンプなどの製造を開始。 荏原製作所の名称は当時の地名（東京府荏原郡）に由来する。	1941.12	川崎工場を新設。
		1945. 4	戦災により羽田工場は、ポンプ試験場、製缶工場および本館を除き使用不能と化したため、川崎工場に生産を移管。
1950年代～1970年代		社会が求めた荏原グループの技術	
1955. 1	生産の主力を羽田工場に復帰。	1975. 1	戦後初の海外生産拠点としてブラジルに Ebara Industrias Mecanicas e Comercio Ltda. を設立。
1956. 1	水処理装置の製造および販売を目的として、荏原インフィルコ株式会社を設立。	1975.11	袖ヶ浦工場を新設し、主としてコンプレッサおよびタービンの製造を開始。
1964. 4	戦後初の海外事務所をバンコックに開設。	1979.12	東南アジアにおける標準ポンプの生産拠点として、インドネシアに PT. Ebara Indonesia を設立。
1964. 6	製品のアフターサービスを目的として、荏原サービス株式会社を設立。		
1965. 5	藤沢工場新設。日本で初めて標準ポンプ量産体制を確立。また冷凍機生産を羽田工場より移管。		
1980年代～1990年代		社会に広がる荏原グループの技術	
1981. 1	北米のポンプ事業拠点として、米国に Ebara International Corp. を設立。	1989. 1	ステンレスプレス製標準ポンプの生産拠点として、イタリアに Ebara Italia S.p.A. (現 Ebara Pumps Europe S.p.A.) を設立。
1986. 1	川崎工場を藤沢工場に統合し、生産体制の再編成を実施。	1992. 8	各種ボイラの生産拠点として、中国に青島荏原環境設備有限公司を設立。
1987. 7	藤沢工場内に精密機械工場を建設し、半導体産業向け真空機器の生産を開始。	1994.10	荏原インフィルコ株式会社を吸収合併。
2000年代～		100年を超えて	
2000. 4	汎用風水力機械の営業部門を分離の上、荏原サービス株式会社に統合し、荏原テクノサーブ株式会社として営業開始。	2009.10	グループ内の廃棄物処理事業を荏原環境プラント株式会社へ統合。
2000. 4	コンプレッサ・タービン事業大手の Elliott Company (米国) を完全子会社化。	2010. 1	富津工場を新設し、羽田工場の機能を移転。
2001. 6	CMP装置などの生産拠点として設立した株式会社荏原九州が操業を開始。	2010. 3	荏原エンジニアリングサービス株式会社 (現 水ing株式会社) を、三菱商事株式会社、日揮株式会社との三社提携による総合水事業会社とする。
2002. 4	コンプレッサ・タービン事業を分社化、株式会社荏原エリオットを設立。	2010.10	株式会社荏原九州を吸収合併。
2002. 9	冷熱機械事業を分社化、荏原冷熱システム株式会社を設立。	2012. 4	ポンプ事業のグループ内再編として、荏原テクノサーブ株式会社と株式会社荏原由倉ハイドロテック、株式会社荏原環境テクノ北海道の三社を吸収合併。
2003. 5	中国におけるAPIポンプの生産販売拠点として、嘉利特荏原泵業有限公司を設立。	2014. 3	中東におけるポンプの販売・サービス拠点として、アラブ首長国連邦に Ebara Pumps Middle East FZE を設立。
2005. 4	カンパニー制を導入。本社機能を担うコーポレートと、風水力機械、環境事業、精密・電子事業の3カンパニー体制とする。	2015. 6	指名委員会等設置会社へ移行。
2005. 8	中国における大型・高圧ポンプの生産販売拠点として、荏原博泵業有限公司 (現 荏原機械淄博有限公司) を設立。	2015. 8	インドネシアの回転機械のメンテナンス会社 PT. Turbindo Chikara Surya (現 PT. Ebara Turbomachinery Services Indonesia) を買収。
2006. 5	中国における標準ポンプの生産・販売・サービス拠点として、荏原機械 (中国) 有限公司を発足。	2015.12	ブラジルのポンプメーカー Thebe Bombas Hidraulicas S.A. を買収。
2009. 4	グループ内の水処理事業を荏原エンジニアリングサービス株式会社へ統合。	2016.11	熊本事業所内に半導体製造装置の生産工場およびドライ真空ポンプのサービス工場を増設竣工。

# 会社情報／株式情報

(2017年3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： <http://www.ebara.co.jp>  
資本金： 78,764百万円  
従業員数(連結)： 16,317名

## 株式情報

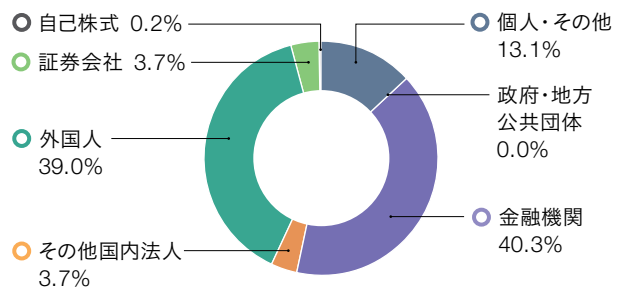
証券コード： 6361  
発行済株式数： 101,736,053株  
株主数： 24,783名  
上場証券取引所： 東京  
単元株式数\*： 100株  
\* 2016年10月1日より1,000株から100株に引き下げています。  
株主名簿管理人： 三井住友信託銀行株式会社  
東京都千代田区丸の内1-4-1  
独立監査人： 新日本有限責任監査法人  
主な採用指数： 日経225、JPX日経インデックス400

## 大株主

株主名	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	9.9
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9.5
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	7.1
THE BANK OF NEW YORK 133522	2.3
株式会社みずほ銀行	2.0
全国共済農業協同組合連合会	1.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.7
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	1.7
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	1.5
株式会社三菱東京UFJ銀行	1.4

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

## 所有者別株式分布



## 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。

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan

モーニングスター  
社会的責任投資株価指数



2017年1月4日付

MSCI日本株女性活躍指数



2017 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

MSCIジャパンESGセレクト・  
リーダーズ指数



2017 Constituent  
MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数

\* 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および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。



株式会社 **荏原製作所**

**本社**

〒144-8510 東京都大田区羽田旭町11-1

電話：03-3743-6111

<http://www.ebara.co.jp>