

荏原グループ  
統合報告書2018



## “荏原らしさ”

# 荏原らしさの徹底追求がさらなる価値を生み出していく。

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年（2012年）の節目に、次の100年に向けて企業倫理の枠組みを体系的に整理し、

「創業の精神」「企業理念」「CSR方針」を荏原グループ全体の普遍的な価値観“荏原らしさ”と定義しました。

“荏原らしさ”の追求が「EBARA」の価値を高めていきます。

### 荏原グループの企業倫理の枠組み

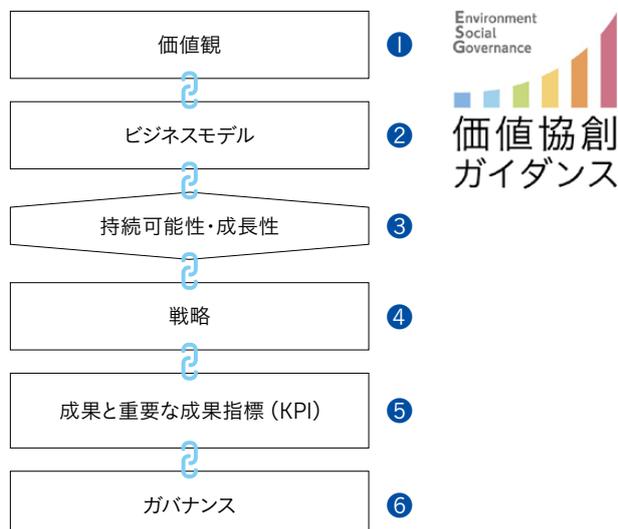


参照 → 荏原グループの企業倫理の枠組み：<https://www.ebara.co.jp/about/corporate/about/ebara/index.html>

## 荏原グループ 統合報告書2018の構成について

### 編集方針

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



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

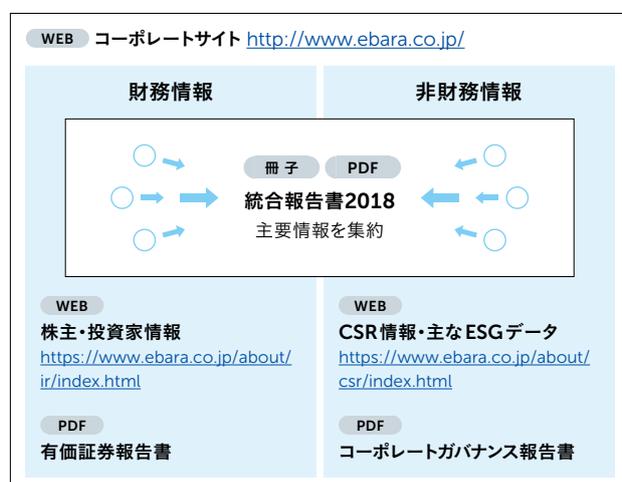
**対象読者** 荏原グループと関わる全てのステークホルダーの皆様

**報告対象期間** 2017年12月期（2017年4月～12月）を主たる報告対象期間としています。（決算日変更により当期に限り変則9か月。一部2018年1月以降の情報も含む。）

**報告範囲** 株式会社荏原製作所、子会社89社（うち連結子会社57社）及び関連会社8社（2017年12月31日現在）より構成される荏原グループを対象としています。掲載するデータについて集計範囲が異なる場合、都度明示しています。

**発行日** 2018年11月5日  
（前号：2017年12月、次号：2019年9月予定）

### 情報開示体系



お問い合わせ先: コーポレートサイト「お問い合わせ」をご利用ください。

目次	価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス
<b>INTRODUCTION</b>	
<b>01</b> 荏原らしさ	①
<b>02</b> 荏原グループ 統合報告書2018の構成について/目次	①
<b>03</b> WHAT'S EBARA	
<b>09</b> 11か年データ	⑤
<b>11</b> パフォーマンスハイライト	
<b>13</b> 社長メッセージ	①②③④
<b>17</b> 財務担当役員メッセージ	④⑤
<b>21</b> 中期経営計画E-Plan2019進捗について	
<b>荏原グループの価値創造プロセス</b>	
<b>23</b> 価値創造モデル	
<b>25</b> 企業価値向上のためのロードマップ	
<b>27</b> ESG重要課題	②③④⑤
<b>29</b> KPIの概要とその背景	
<b>31</b> 対応方針と持続可能な開発目標 (SDGs) の関連性	
<b>経営資本の高度化</b>	
<b>33</b> 研究開発・知的財産	③④⑤
<b>39</b> 人材	
<b>43</b> 環境	
<b>事業戦略</b>	
<b>45</b> 風水力事業	②③④⑤
<b>49</b> 環境プラント事業	
<b>53</b> 精密・電子事業	
<b>成長を支える基盤</b>	
<b>57</b> 取締役会議長メッセージ	
<b>59</b> 取締役	
<b>65</b> コーポレートガバナンス	③⑥
<b>73</b> リスクマネジメント	
<b>74</b> コンプライアンス	
<b>75</b> 荏原グループとステークホルダー	
<b>77</b> 沿革	
<b>78</b> 会社情報/株式情報	

## WHAT'S EBARA 荏原の精神とは？

### 創業の精神

## 熱と誠

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

### 企業理念

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

### CSR方針

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

आपल सर्वोत्तम देण्याकरिता स्वतःला  
नेहमीच आव्हान देण.

常に挑戦する気持ちをもって、  
一つひとつ最善を尽くし、  
最高の仕事を成し遂げる



複雑な課題に直面しても臆することなく、  
培った知識や経験をフルに活かし、  
チームプレーによって  
より大きな成果を導き出す





勇気をもって挑み、  
最後までやり抜く信念と姿勢があれば、  
どんなハードルも乗り越えることができる



Utilizing our over 100-year history  
to create and provide services and  
technologies that unfailingly  
support daily life.  
100年以上の歴史を活かして、  
信頼されるサービスと技術を創出・提供し、  
人々の暮らしを支える



用诚意树立品牌形象，  
用最新的技术打造未来，  
让世界都知道荏原  
诚意あふれる企業として認知され、  
最新の技術で未来をつくり、  
荏原を世界に誇れる存在にする



部門や職掌の垣根を越えて、  
一丸となって課題解決に邁進する



기업의 이익을 창출하여 사회의  
기반을 든든하게 받치고 모든 이들의  
삶을 풍요롭게 하고자 노력합니다.  
収益にもこだわりながら、  
強固な社会インフラの構築に貢献し、  
世界中の人々の暮らしを豊かにする



## WHAT'S EBARA

## 荏原の事業とは？

荏原グループは、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、都市ごみ焼却施設をはじめとす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。

連結売上高

**3,819** 億円  
(5,078億円)

連結営業利益

**181** 億円  
(366億円)

(注) 決算期変更のため、2017年12月期は9か月決算です。( )内の数値は、2017年12月期の実績を1月から12月に組み替えた参考値です。

## 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

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

## 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及び関連システムを提供しています。

## その他事業

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

売上高構成比 **59%**

1. ポンプ	1,334億円
2. コンプレッサ・タービン	538億円
3. 冷熱	292億円
4. その他	93億円
計	2,257億円

## 空気

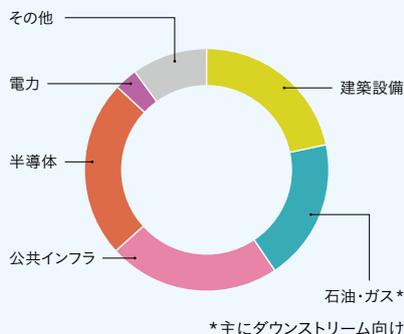
クリーンな真空環境をつくるドライ真空ポンプ、有害ガスや温室効果ガスを処理する排ガス処理装置、空調設備としての冷凍機、トンネル換気用の送風機などをグローバル市場に提供しています。

## 事業活動の分野

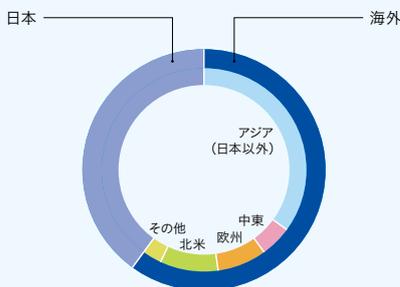
## 水

ビルやマンションの給排水用のポンプ、洪水を防止する排水機場や海水淡水化プラント向けポンプなど、幅広い製品をラインアップし、提供することによって世界の水インフラを支えています。

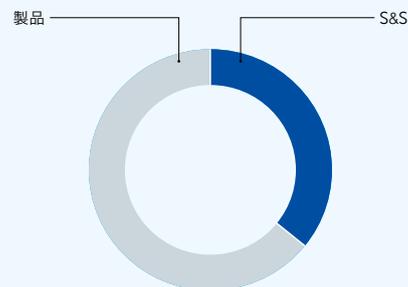
産業別売上高比率



地域別売上高比率



サービス&サポート(S&S)・製品売上高比率



## 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。

売上高構成比 **12%**

5. 環境プラント **476億円**

## 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つくるドライ真空ポンプ、半導体を生成するウェーハをナノレベルで平坦化するCMP\*装置などを提供し、より便利で快適な社会の実現を支えています。

売上高構成比 **28%**

6. コンポーネント **517億円**

7. CMP装置 **498億円**

8. その他 **58億円**

計 **1,073億円**

その他 **12億円**

## 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

情報化社会の発展に向けて、水、空気、環境の分野で培った技術を活かした真空ポンプや、CMP装置など各種の半導体製造装置を提供しています。

\* CMP (Chemical Mechanical Polishing) : 化学機械研磨

## WHAT'S EBARA

# 荏原が生み出す価値とは？

荏原グループの技術、製品、サービスは世界中の様々な地域で人々の豊かな暮らしや産業の発展を支えています。世界トップレベルの環境技術、顧客や社会のニーズに応えるものづくり。豊富な経験に基づくコンサルティング&セールス。きめ細かい修理・メンテナンスを提供するサービス&サポート。創業以来脈々と受け継がれている熱意、誠意、創意工夫によって生み出される優れた技術と最良のサービスで、お客様の期待と社会のニーズに応えています。

**風水力事業 ポンプ事業**

## 水やエネルギーの安定供給から水害防止など、幅広く社会やインフラを支える

発電所におけるボイラー水の最適循環によるエネルギーの安定供給、世界的な気候変動に起因して多発する水害の防止など、エネルギー分野から治水、利水、給排水に至る幅広い分野で社会やインフラを支えています。



首都圏外郭放水路向け世界最大級の排水ポンプ

**風水力事業 コンプレッサ・タービン事業**

## 世界各地のエネルギー関連施設の心臓部を担うエリオットブランド

世界の人口増加と経済発展に伴い、エネルギーの需要は一層増加します。確かな品質の製品をグローバルに供給し、高い技術力のサービス&サポートを提供することで、オイル&ガスやLNG、シェールガスなど、世界各地のエネルギー関連プラントの心臓部で活躍しています。



プロピレンプラント向け世界最大級コンプレッサ

## 風水力事業 冷熱事業

## 地球温暖化の抑制と快適な空間を両立

都市開発や産業の発展とともに、大型のビルや商業施設の住環境、工場などの作業環境には快適さがより一層求められます。地球温暖化係数の低い冷媒を使った、高効率な冷凍機は地球環境を守りながら快適な空間を実現します。



GINZA KABUKIZA(歌舞伎座)向けターボ冷凍機

## 環境プラント事業

資源の有効活用を追求し、  
持続型社会の実現に貢献

自治体向け一般廃棄物処理施設の設計・建設・運営を行い、ごみを衛生的に焼却処理するだけでなく、ごみや木材等のバイオマスによる発電を行い、地域のエネルギーセンターとして電力の地産地消を実現します。また、ごみの焼却灰から建設資材となる再生石材を製造、有価金属を含む熔融メタルを取り出し、リサイクル資源を生み出しています。廃棄物処理施設の運転・点検や補修工事等メンテナンスサービスを提供することで、施設の安全・安定的かつ長期的な稼働を支えています。



ごみ焼却処理施設「平塚市環境事業センター」



## 精密・電子事業

## 最先端の技術で情報化社会の発展を支える

半導体製造工程に必要なCMP装置やドライ真空ポンプ等を提供することで、情報化社会の発展を支えています。お客様のニーズを先取りした優れた提案とスピーディーな技術開発により、情報アクセシビリティに優れた超スマート社会や情報格差のない世界をお客様とともに実現します。



CMP装置

## 11か年データ

! 株式会社荏原製作所及び連結子会社（2008年3月期～2017年12月期）  
決算日の変更に伴い、2017年12月期は9か月間の変則決算です。

	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3
<b>経営成績：</b>						
受注高	¥597,944	¥481,399	¥426,622	¥430,992	¥394,922	¥428,540
売上高	567,191	501,149	485,889	401,676	412,077	426,302
営業利益	6,017	638	18,953	31,542	23,267	25,084
経常利益	2,757	(2,383)	16,774	28,750	21,087	25,663
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	7,609	(13,113)	5,442	28,192	2,890	15,303
減価償却費	15,316	15,180	15,274	13,524	12,765	12,356
資本的支出	22,381	23,560	19,484	8,189	12,316	12,302
研究開発費	10,812	8,829	4,977	4,067	3,827	5,026
<b>財政状態：</b>						
総資産*4	¥607,007	¥562,456	¥522,540	¥507,898	¥488,964	¥504,576
純資産	155,263	124,264	132,665	154,938	154,656	191,786
自己資本*5	151,243	121,411	129,806	151,951	151,063	186,883
有利子負債	184,459	181,556	177,859	160,413	143,617	138,914
利益剰余金	24,256	7,316	12,568	40,760	41,752	53,886
<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	¥ (6,317)	¥ 17,439	¥ 23,582	¥ 26,604	¥ 12,589	¥ 34,014
投資活動によるキャッシュ・フロー	31,771	(2,774)	(17,128)	10,997	(8,838)	(33,131)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(21,807)	(3,233)	(5,437)	(14,096)	(19,998)	3,264
フリー・キャッシュ・フロー	25,454	14,664	6,454	37,601	3,751	883
現金及び現金同等物残高（期末）	69,160	77,194	81,712	104,003	87,296	93,791
<b>株式情報：*6</b>						
発行済株式総数（千株）	422,725	422,725	422,725	459,245	422,899	465,118
配当金（円及び米ドル）	7.50	—	—	5.00	5.00	5.00
配当性向（%）*7	41.6	—	—	7.5	73.0	13.9
<b>1株当たり情報（円及び米ドル）：*6</b>						
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）*8	¥ 18.01	¥ (31.04)	¥ 12.89	¥ 66.78	¥ 6.85	¥ 35.93
純資産*8	358.01	287.44	307.46	360.01	357.79	402.41
<b>経営指標：</b>						
ROIC（%）*9	2.2	(4.1)	1.8	9.1	1.0	4.9
ROE（%）*10	5.0	(9.6)	4.3	20.0	1.9	9.1
D/E レシオ（倍）	1.22	1.50	1.37	1.06	0.95	0.74
売上高営業利益率（%）	1.1	0.1	3.9	7.9	5.6	5.9
自己資本比率（%）	24.9	21.6	24.8	29.9	30.9	37.0
海外売上高比率（%）	37.5	36.1	39.3	44.1	44.0	50.6
<b>主要な非財務指標：</b>						
従業員数（人）	16,074	16,102	13,800	14,007	14,695	15,170
うち海外従業員比率（%）	31	32	43	43	46	48
CO <sub>2</sub> 排出量（千t）*11	49.1	46.6	41.3	41.5	40.7	38.6
マテリアルリサイクル率（%）*11	95.3	95.0	95.8	96.7	98.6	98.6
最終埋立処分率（%）*11	3.4	3.5	3.6	2.6	1.2	1.2
水使用量（千m <sup>3</sup> ）*11	616	587	642	576	574	608

\*1. 米ドルの数値は、2017年12月29日の為替レート1米ドル113.00円で換算したものを便宜上記載しています。

\*2. 2017年6月23日開催の第152期定時株主総会決議により、決算期を3月31日から12月31日に変更しました。従って、2017年12月期は2017年4月1日から2017年12月31日の9か月間となっています。

2017年12月期においては、当社及び3月決算であった連結子会社は4月1日から12月31日までの9か月間、12月決算である連結子会社は1月1日から12月31日までの12か月間をそれぞれ連結対象期間としています。

\*3. 2017年12月期の業績を同一期間と比較するために、2017年12月期（変則9か月決算）の実績を1月から12月に組み替えた数値（非監査）です。

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

\*5. 自己資本：純資産－（新株予約権＋非支配株主持分）

単位:百万円					単位:千米ドル*1			
2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12*2	参考値*3 2017/12(1月-12月)	2017/12*2	参考値*3 2017/12(1月-12月)	
¥512,276	¥487,554	¥491,280	¥ 477,956	<b>¥ 413,569</b>	¥506,082	<b>\$3,659,903</b>	\$4,478,602	
448,658	482,700	486,235	476,105	<b>381,993</b>	507,809	<b>3,380,469</b>	4,493,888	
32,195	34,567	38,011	29,996	<b>18,115</b>	36,649	<b>160,310</b>	324,331	
31,311	36,258	36,472	28,465	<b>16,529</b>	35,482	<b>146,274</b>	313,998	
18,974	23,581	17,254	20,588	<b>9,531</b>	22,785	<b>84,345</b>	201,640	
12,118	13,039	11,611	13,739	<b>11,924</b>	—	<b>105,522</b>	—	
18,153	15,847	15,730	22,675	<b>12,387</b>	—	<b>109,618</b>	—	
6,465	6,754	7,633	8,759	<b>7,219</b>	—	<b>63,885</b>	—	
¥530,211	¥570,392	¥579,860	¥ 588,458	<b>¥ 612,920</b>	—	<b>\$5,424,071</b>	—	
215,047	247,553	250,445	277,509	<b>284,789</b>	—	<b>2,520,256</b>	—	
208,036	239,059	241,017	271,357	<b>277,956</b>	—	<b>2,459,787</b>	—	
119,673	121,501	120,127	96,531	<b>114,593</b>	—	<b>1,014,097</b>	—	
70,629	91,816	102,446	117,884	<b>121,321</b>	—	<b>1,073,637</b>	—	
¥ 26,615	¥ 11,296	¥ 21,528	¥ 33,816	<b>¥ 44,158</b>	—	<b>\$ 390,779</b>	—	
3,539	(15,894)	(14,343)	(18,564)	<b>(7,907)</b>	—	<b>(69,973)</b>	—	
(25,337)	(7,045)	(9,655)	(15,102)	<b>11,297</b>	—	<b>99,973</b>	—	
30,154	(4,598)	7,185	15,252	<b>36,251</b>	—	<b>320,806</b>	—	
102,338	95,603	91,185	90,683	<b>139,103</b>	—	<b>1,231,000</b>	—	
465,187	465,644	466,045	101,736	<b>101,783</b>	—			
7.50	12.00	12.00	36.00	<b>45.00</b>	—	<b>0.398</b>	—	
18.4	23.6	32.3	28.1	<b>48.0</b>	—			
¥ 40.86	¥ 50.77	¥ 37.12	¥ 213.71	<b>¥ 93.84</b>	—	<b>\$ 0.830</b>	—	
448.05	514.38	518.16	2,672.19	<b>2,735.94</b>	—	<b>24.212</b>	—	
5.8	6.9	4.8	5.6	<b>2.5</b>	—			
9.6	10.5	7.2	8.0	<b>3.5</b>	—			
0.58	0.51	0.50	0.36	<b>0.41</b>	—			
7.2	7.2	7.8	6.3	<b>4.7</b>	7.2			
39.2	41.9	41.6	46.1	<b>45.3</b>	—			
52.8	53.6	52.2	52.7	<b>60.1</b>	—			
15,168	16,030	16,270	16,317	<b>16,219</b>	—			
48	51	52	51	<b>51</b>	—			
37.4	39.0	38.3	39.3	<b>29.9</b>	41.2			
92.6	98.7	97.2	98.8	<b>98.0</b>	98.1			
7.0	1.1	2.3	0.9	<b>1.6</b>	1.6			
628	555	631	623	<b>462</b>	627			

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

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

\*8. 1株当たり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。

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

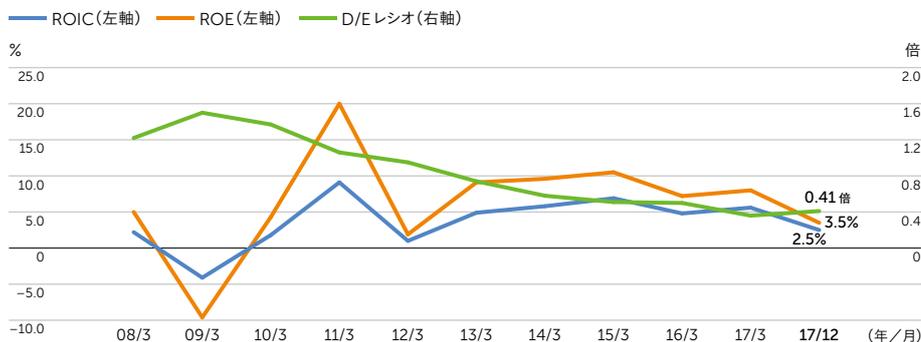
\*10. ROE: 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(期首期末平均)

\*11. 連結国内グループの値です。国内連結のうち、電気供給業を行っている会社等を一部対象外としています。

## パフォーマンスハイライト

株式会社荏原製作所及び連結子会社（2008年3月期～2017年12月期）  
決算日の変更に伴い、2017年12月期は9か月間の変則決算となります。

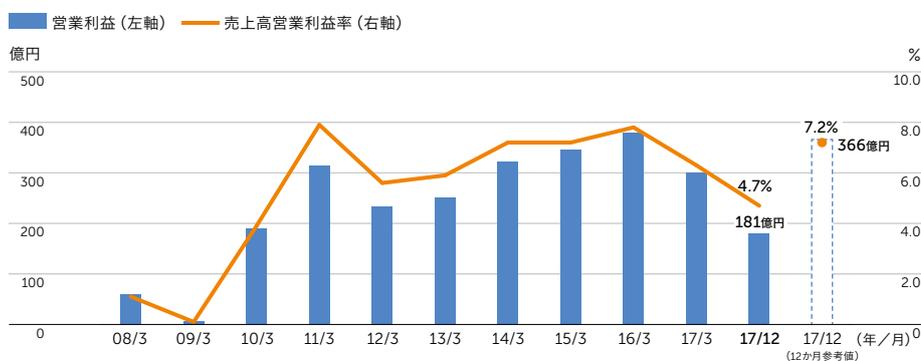
### ROIC / ROE / D/Eレシオ



POINT

当社ではROICを最重要経営指標とし、2019年12月期にROIC8.0%以上を達成することを目標としています。ROIC目標は、D/Eレシオ0.4～0.6倍、ROE 11.0～13.0%のバランスで達成させる方針です。

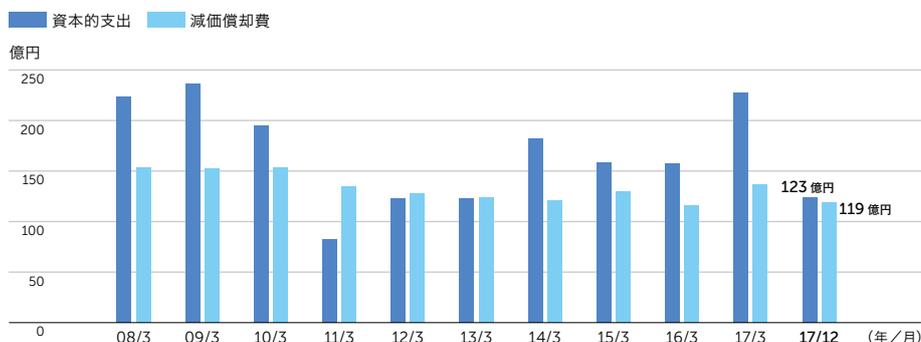
### 営業利益/売上高営業利益率



POINT

石油・ガス市場の低迷により、直近数年の利益水準は低下傾向にあります。2017年12月期は、決算期変更の影響もあり一時的に大きく下落しました。しかし、石油・ガス市場は回復傾向にあり、各事業における収益性改善施策の着実な実施によって、E-Plan2019で目標とする売上高営業利益率9.0%以上の達成を目指します。

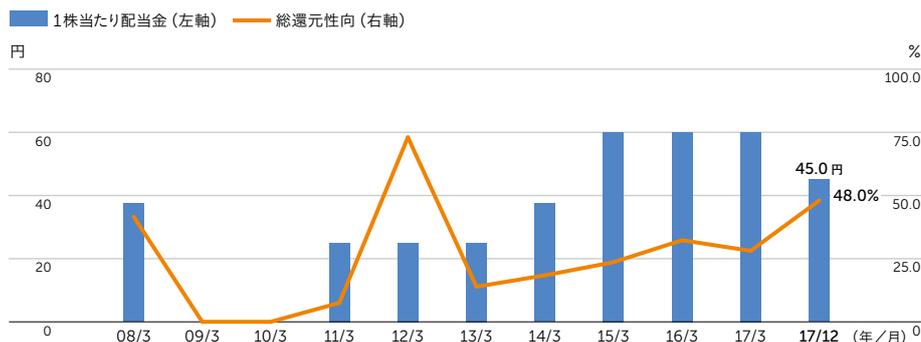
### 資本的支出/減価償却費



POINT

2017年3月期は精密・電子事業における熊本工場増設により、資本的支出が増加しました。E-Plan2019期間中も成長のための積極的投資を継続します。

### 1株当たり配当金/総還元性向

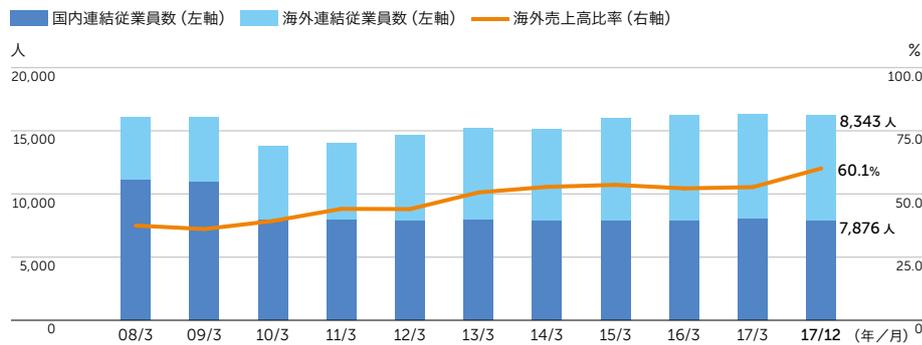
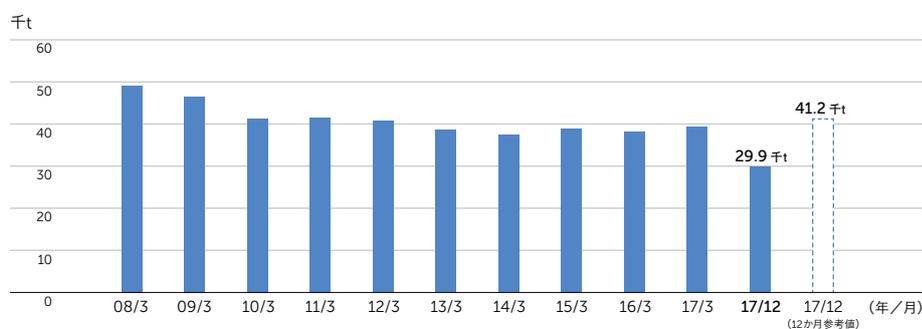


POINT

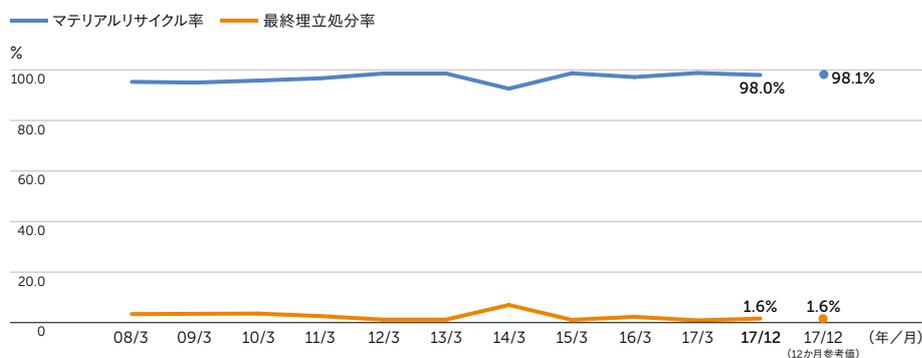
近年は財務状態が改善し、安定した配当を実施しています。E-Plan2019期間では、配当に自社株買いを加えた連結総還元性向で30%以上を目指します。

(注) 当社は、2016年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しました。1株当たり配当金は、2008年3月期初に株式併合が行われたと仮定して調整した金額です。

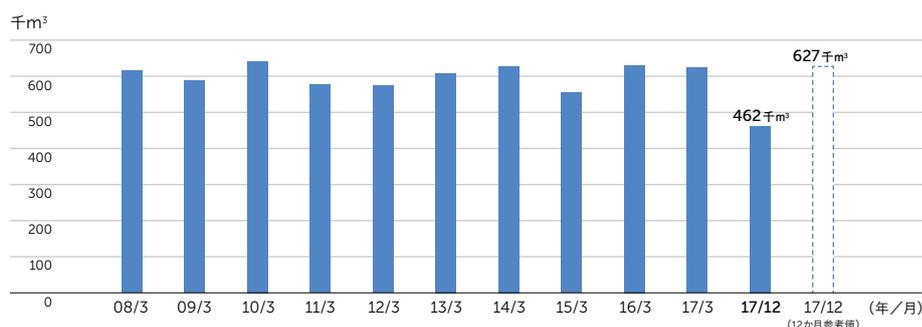
## 従業員数／海外売上高比率

CO<sub>2</sub>排出量 (スコープ1+2)

## マテリアルリサイクル率／最終埋立処分率



## 水使用量



## POINT

海外売上高比率の拡大に伴い、海外グループ会社の従業員数が増加しています。グローバルレベルでの人材の最適な配置、事業運営の効率化を目指し、日本から海外グループ会社への異動のみならず、海外グループ会社から日本への異動、さらには海外グループ会社間の異動等、グローバルレベルでの人材のモビリティを進めています。

## POINT

CO<sub>2</sub>排出量の継続的な削減は、「荏原グループ環境目標2020」の1つとしています。2017年1月～12月は、熊本事業所における新棟の運用開始により2017年3月期比4.7%増加しました。2020年に向けて、断熱塗装や省エネルギー性能に優れた照明設備・ボイラ等の更新を継続的に行い、CO<sub>2</sub>排出量の削減に努めていきます。

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

## POINT

マテリアルリサイクル率95%以上の維持と、最終埋立処分率3%未満を維持することは「荏原グループ環境目標2020」の1つです。2017年12月期は再資源化率98.0%、最終埋立処分率は1.6%で目標を達成しました。廃棄物の分別の徹底や梱包材削減活動などを推進し、再資源化率の向上及び最終処分率の最小化に努めています。

(注) 1. 連結国内グループの値です。

2. 2014年3月期は事業所や事務所の建設により、一部分別できない汚泥性状物質が排出されました。

## POINT

水使用量2001年3月期比30%の削減は、「荏原グループ環境目標2020」の1つです。2017年1月～12月は、2001年3月期比15.1%削減しました。ポンプ試験水の循環利用、純水製造装置から排水される水の減水・再利用、電気炉冷却水の循環利用などに取り組み、使用量の削減に向けて活動しています。

(注) 連結国内グループの値です。



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

前田 東一

取締役 代表執行役社長



## 私の背中を押す言葉「勇気は自信に先行する」

私の経営の基本は、コンプライアンス経営とリスクマネジメント経営です。そこは決して譲らず、その土台の上に安定的な利益を生み出せる構造と体質をつくり上げ、荏原グループを成長させていくことが使命だと考えています。2015年に策定した経営方針は、2020年半ばまでに目指すありたい姿に向けた事業の方向性を示すものですが、その活動のスタート期間とも言える2014年から2016年までの前中期経営計画は目標未達に終わりました。その原因を考えると、当社が100年以上の歴史の中で積み重ねてきた考え方や仕事のやり方は伝統として大切にすべき面もありますが、一方で外部環境の変化が激しい社会の中で産業機械メーカーとして世界規模で事業を展開し、成長を続けていくためには、時代や成長ステージに合わせた構造的な改革が必要であることを強く感じました。改革を押し進める上で私が常に支えとしているのは、西堀栄三郎氏\*の「勇気は自信に先行する」という言葉です。人は経験のない新たな課題に挑むとき、その難度やハードルの高さを見据えながら、克服するための手立てを考えます。しかし、いくら事前に準備を重ねても、リスクを100%予見することはできず、その不安から実行をためらうことも少なくありません。結果は誰も分からないからこそ、最後は勇気をもって実行に移すことが、何かを成し遂げる上で最も重要です。「勇気とは思い切って決行する気迫である」というこの言葉が私の背中を押してくれています。もちろん、明らかに準備不足を自覚しているならば、進まない勇気、撤退する勇気も忘れてはならないこともこの言葉が導いてくれています。

私が社長に就任してから2017年まで、私たちは「荏原らしさ」によるグループグローバルの一体感の醸成、コンプライアンスやリスクマネジメントを自ずと実践できる仕組みの整備・強化、さらにダイバーシティの推進の一環としての働き方改革や、果たした役割と達成した成果が公正に評価される人事制度の導入など、会社を変革する様々な施策を実行し、私もその徹底を自ら主導してきました。

今では海外の現地従業員からも「熱と誠」の言葉が聞かれるようになりましたし、ダイバーシティ推進をリードする企業として外部評価をいただくなど、これらの改革は徐々に成果が

見えてきています。今後もコンプライアンスやリスクマネジメントは、高い倫理観をもって行動できるよう、仕組みの強化・改善を継続し、社内に徹底していきます。

\* 西堀栄三郎：戦後の日本が南極観測を始めたときに、最初の南極観測隊の越冬隊長を務めた人物。

## 変則決算初年度の中期経営計画は順調に進捗

当社及び連結子会社は、2017年度から決算日を3月31日から12月31日に統一しました。これは、事業のグローバル化が進展する中、業績等経営情報開示のさらなる適時・適正化を図ることを目的としています。そのため、2017年度は4月から12月の期間の変則決算となりました。2017年12月期の事業環境は、好調が持続する米国に加えてアジアでも景気が回復しつつありました。日本国内でも公共投資が堅調に推移し、民間設備投資も持ち直しており、全体として市況は緩やかな回復が見られました。

このような環境において、2017年12月期よりスタートした現中期経営計画「E-Plan2019」の1年目は、各事業における構造改革・成長施策がほぼ順調に推移し、成果も徐々に見えて始めてきました。実績としましては、売上高は3,819億93百万円（前年度同一期間比9.1%増）、営業利益は181億15百万円（前年度同一期間比58.0%増）、経常利益は165億29百万円（前年度同一期間比73.8%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は95億31百万円（前年度同一期間比29.9%増）となりました。グループ全体の重要経営指標であるROICは2.5%、売上高営業利益率は4.7%という結果となり、変則決算の影響により利益水準が一時的に低下し、ROIC、売上高営業利益率とも前年度実績を下回りましたが、ほぼ計画通りの進捗となりました。

特に半導体業界の旺盛な設備投資を背景に精密・電子事業は好調でしたが、風水力事業では石油・ガス市場が引き続き低調なことから営業利益が当初計画を下回りました。工場の自動化など、成長に向けた先行投資を重ねている段階ですので、「稼ぐ力」の向上はもう少し先となる見通しです。

2年目となる2018年12月期は、受注高は増加、売上高は減収、営業利益はほぼ前年度同一期間並みとなる見通しで、

当期純利益には海外事業の再編費用などを見込んでいます。収益改善が遅れている事業については、E-Plan2019で掲げる施策に加え、生産体制の再構築や人材配置の最適化といった施策を追加し、徹底的な収益底上げを図る考えです。また、運転資本の回転率向上や適切なバランスシート管理を強化していくことで「資本効率」向上にも取り組み、事業、資本の両面から、ROIC8.0%以上という経営目標の達成を目指します。(詳細はP.17～22をご参照ください。)

### 荏原らしさを大切にしながら、 成長につながる改革を続ける

当社グループの歴史はポンプから始まり、熱と誠の精神で技術を常に磨きながら、信頼を積み上げ、徐々に事業領域を拡大してきました。現在の事業は風水力事業、環境プラント事業、精密・電子事業の3つですが、その事業特性は異なります。例えば、精密・電子事業は、お客様の設備投資サイクルが極めて速いため、数日、時に数時間というスピードで、ソリューションが求められる業界です。そのため、同事業は自ずと事業構造をシンプルにして、現場が動きやすい環境を整えつつ、意思決定スピードを上げることで、変化に柔軟に対応できるようにしています。また、専門性も必要となるため、外部からも積極的に人材を登用し、多様性を強みとする風土になっています。一方、ポンプ事業をはじめとする他の事業は、社内で人材を育成しながら、月、年単位でプロジェクトを進める事業運営をしています。しかし、ポンプ事業でもシンプルな事業構造のもとにスピーディな事業運営を行えば、より効率的で収益性の高い事業へ改善できるなど、当社グループにはまだまだ進化できる余地が大いにあるのではないかと考えています。

また、社会課題や顧客ニーズに沿う形で、事業ドメインの種類も増やしていく考えです。気候変動や自然災害に対して強靱な社会インフラを支えるといった公益性にこだわり、IoTやAI等で加速する情報化社会において、お客様とともに社会や環境に価値を創造するために、私たちは何ができるかをこれからも追求していきます。

もう一つ取り組みたいテーマは、未来の社会に対し、荏原らしい価値をどう形づくるかということです。様々なデータや文

献からは、今後も同じペースで資源・エネルギーを使い続けていくと、そう遠くないうちに、企業はおろか、地球そのものが存続の危機に陥る可能性が垣間見えます。悲観的な未来ではなく、将来にわたって持続可能な社会をつくるために当社グループとしてのありたい姿を描き、どのような価値を生み出すのか、2020年のさらにその先の未来の課題やニーズにもしっかりと目を向けた経営を推し進めたいと考えています。折しも、パリ協定やSDGsが示す課題は、水と空気と環境を理念とする当社にとって、まさに成長戦略の鍵となりえます。2020年を目前に控え、これらの課題を踏まえて、その次の10年を見据えた経営方針を、具体的かつできるだけ早期に社内外へ示したいと考えています。

### 社会や環境価値の創出とともに 荏原グループの成長を実現する

長期的経営方針策定の第一歩として、ESG重要課題(マテリアリティ)を2017年に設定しました。その理由は、環境、社会、ガバナンス(いわゆる、ESG)の観点の目標とその進捗状況を確認するPDCAサイクルを回していくことで、競争力を高めたいと考えたからです。

当社グループは、創業以来社会や環境の課題に向き合い、その課題の解決につながる製品やサービスの提供を通じて成長を続けてきました。当社グループの製品は、現在も水の安定供給、治水、快適な空調管理、ごみ処理などによる衛生面での貢献、情報化社会の発展など、国や自治体、広範な産業界とのパートナーシップを通じて、社会価値の向上と創造をお手伝いしています。お客様の目指す社会価値の実現に資する製品・サービスを提供し続けることが当社グループの企業価値の向上につながります。当社グループのCSR方針に掲げている通り、「社会、産業、くらしを支える」ことが当社グループの存在意義です。このこと自体が、私たちが社会に与える価値であると考えているのですが、そこにさらなる価値を提供するには、世界的な人口増加や経済発展によって需要の増えるエネルギーの使用量を抑え、気候変動の抑制に寄与しなければなりません。そのためには製品の動力エネルギーを抑えることでお客様が使用する電力量を削減し、CO<sub>2</sub>排出量を抑える必要

があります。さらに、製品の小型・軽量化を図ることで金属をはじめとする様々な資源の使用量を抑えなければなりません。また、サービス&サポートを手厚く行うことにより、例えばポンプの停止に起因する断水を未然に防止できますし、豪雨の時に稼働する河川の排水用ポンプを確実に動作させて地域を洪水から守ることができます。ごみ処理施設が安定的かつ継続して機能することにより地域社会の衛生を保ち、ごみ焼却熱を利用した発電によって地域の電力を創出することができます。半導体製造装置が安定して稼働することで、情報アクセス格差のない、便利で快適な情報化社会のより一層の発展を支えることができます。様々な社会・産業インフラを安定的かつ強靱なものとするのと、私たちの財務的な価値の向上が両立することを示していきたいと考えています。

### 荏原グループを次の成長ステージへ

昨今、企業のCSR活動に対する国際社会からの要請が増大していますが、当社グループは、国連グローバル・コンパクトが掲げる10原則に賛同、署名し、その実践を通じてCSR経営



の向上に努めてきました。当社グループの企業理念の実現は、社会や産業の持続的発展につながるものです。今後、改めて強く意識していきたいのが、社会価値の創造、環境価値の創造、企業価値の向上を実現する考え方を経営に活かすことです。

例えば、ある地域と当社のお付き合いは70年以上前から続いています。戦後の物資不足の中で大地震に襲われ、地盤沈下で水没した街の排水のために当社製のポンプを提供させていただいたことがきっかけとなり、長きにわたって当社製品に信頼を寄せていただいています。当社の製品が、持続可能な地域社会を実現した事例と言えます。また、最近の他の事例を挙げますと、豪雨のたびに起きる洪水から街や住民を守るプロジェクトで当社の排水ポンプを採用していただきました。プロジェクト完了後、住民の方々は安心して暮らせるようになりました。さらに、洪水がなくなったことによって企業誘致が増え、地域雇用の拡大や地域経済の活性化にもつながりました。こうした事例は当社グループならではの事業を通じた環境・社会への価値提供と言えます。



私たちが100年以上も前から取り組んできたことをESGやSDGsという世界共通の言葉で改めてお示しすることで、当社グループの企業価値をしっかりとお伝えしていきます。そして、掲げた目標を着実に達成していく「有言実行」の経営とその実績をもって、グローバル社会における私たちの存在価値を多くのステークホルダーに強く認識していただきたいと考えています。そのためにもまず、目標をステークホルダーと共有し、目標の達成に向けて切磋琢磨するプロセスとその結果を示すことができるようにしていきます。この統合報告書をはじめとする当社グループの情報開示の拡充もその取り組みの一つです。2017年まで発行していたCSRレポートを本レポートに統合し、成長に向けての道筋や、リスクに関わる情報も含め、積極的な情報開示により、当社グループに縁のある大切なステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深め、期待に応えてまいります。

私自らリーダーシップを発揮し、そこまでやるかと言われるくらい徹底的な変革に取り組んでいく決意です。勇気は自信に先行する。徹底的な準備や基礎づくりを今後も怠らず、勇気をもって改革を実行し、当社グループを次の成長ステージへと導いていきます。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、引き続き変わらぬご理解・ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

## 資本コストの意識を高め、 企業価値と株主価値の 最大化を目指す

長峰 明彦  
執行役  
経理財務統括部長



### 「稼ぐ力」を全社的にしっかりと高めていく

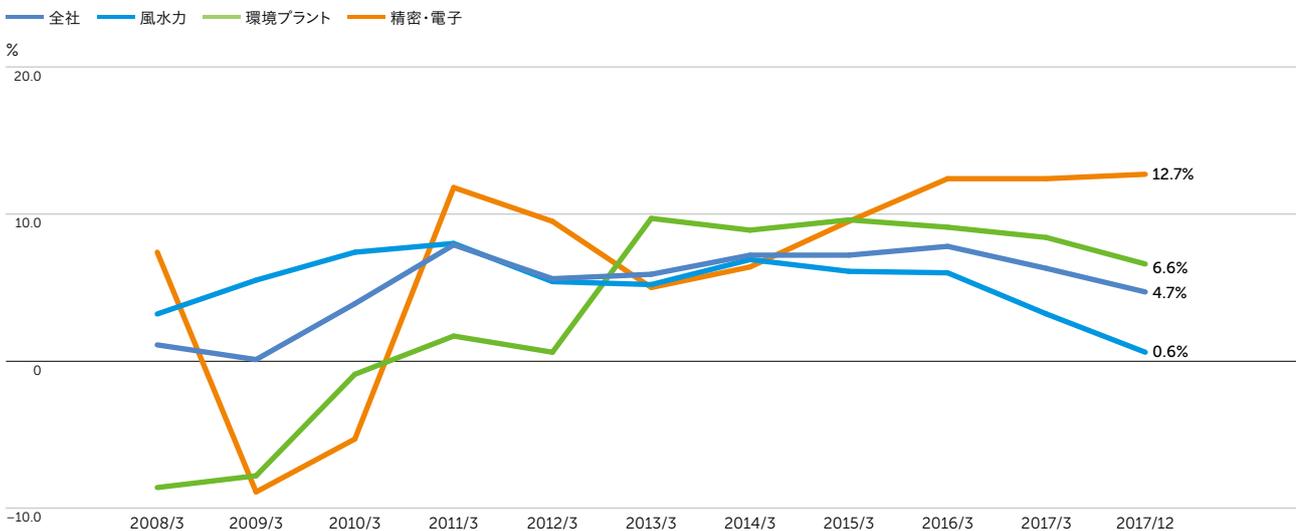
中期経営計画「E-Plan2019」では、最重要経営指標としてROICを採用しています。E-Plan2019では、最終年度にあたる2019年12月期までに8.0%以上という目標を掲げています。達成には、各事業の収益性改善が重要なテーマとなるため、事業別の売上高営業利益率についても目標値を策定しています。

まず、全社の営業利益率推移を見ると、2011年3月期以降、5～7%台後半で推移しており、金額に直すと230～380億円規模となります。事業別に見ると、2010年3月期以前は収益性が不安定だった環境プラント事業と精密・電子事業が、2011年3月期以降、安定的に利益を生み出すようにな

り、前中期経営計画「E-Plan2016」では、環境プラント事業で8%以上、精密・電子事業で12%以上まで営業利益率を大きく改善することができました。一方、屋台骨である風水力事業の営業利益率は、原油価格の低迷を受けた顧客の投資抑制の影響もあり8%をピークに徐々に悪化し、足許の2017年12月期は、9か月の変則決算の影響もあったとはいえ、1%に満たない水準となっています【グラフ1】。E-Plan2019で示す通り、この風水力事業の稼ぐ力の強化が依然喫緊の課題であることは言うまでもありません。

具体的には、カスタムポンプでいうと、利益率の高いサービス&サポートの拡大がポイントとなります。現在進めている拠点ネットワークの拡充に合わせ、各拠点の業績向上の施

【グラフ1】 売上高営業利益率（連結）



策を着実に実行することで、稼ぐ力は高まっていくものと見えています。また、コンプレッサ・タービン事業は、製品事業とサービス&サポート事業という軸で国や地域ごとの各社に横串を刺し、世界を一つの市場と見て、稼ぐ力の底上げを図っています。

一方、環境プラント事業については、足許では国内に経営資源を集中させているため、リスクを最小限にとどめながら、安定的なキャッシュを当面生み出せると期待しています。旺盛な半導体需要が追い風となっている精密・電子事業については、設備増強及び自動化工場の新設に取り組んでいます。自動化工場は、加工と組立を自動化する24時間体制の工場です。2019年の稼働を予定していますが、稼働後は人的資源に依存せず需要変動への対応が可能となり、強い生産体制が実現できます。自動化工場によって事業基盤はより確かなものとなり、加えて、開発中の製品群から第三の柱となる事業が出てくれば、この事業はさらに強い事業体になると考えています。

### 資産効率の向上に向けて

過去10年間の荏原グループの事業ポートフォリオを見てみると、2008年3月期以降、燃料電池や風力発電、海外のごみ焼却プラントから撤退するとともに、水処理事業からは軸足を移してきました。

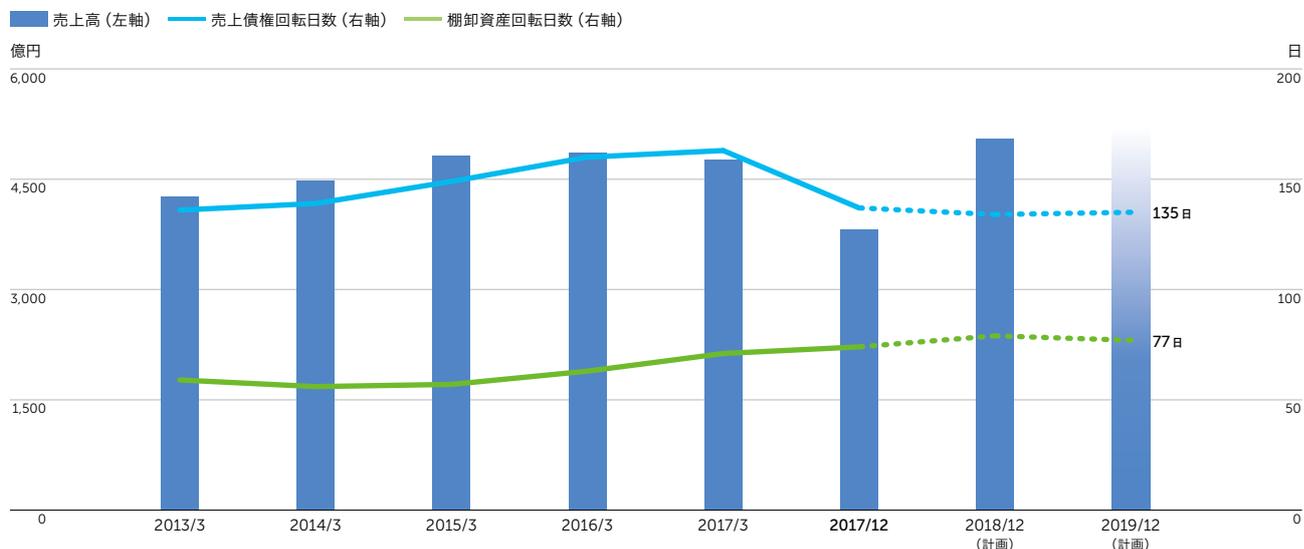
また、ポンプ事業における国内子会社の統合、工場やサービス、営業部門の再編など、国内を中心とする構造改革に着実に取り組んできました。その結果、事業ポートフォリオの再構築、及び事業の販売・サービス拠点の整備・再編はおおむね完了したこととなります。一方、成長に向けた設備投資やM&Aは遅れがちで思うような進展が見られず、梃子入れが必要です。

資金効率の面では、2016年までにキャッシュマネジメントシステム(CMS) \*1を国内の主要子会社に順次導入し、100億円を超える資金圧縮を実現しました。また、海外子会社を対象とするCMS導入も進めています。CMS導入により、当社グループの現預金の85%の「見える化」が完了しています。

また、売上債権回転日数の短縮にも注力しています。一部の事業では回転日数が210日を超えており、まずは納期を確実に守り、その実績をベースに入金条件の改善に取り組んでいます。棚卸資産についても、生産管理システムの刷新や部品の共通化、サプライチェーンマネジメントの強化などを通じて、さらなる圧縮を目指しています **グラフ2**。

当社グループでは、必要とする手許現預金の規模を月商2か月分としています。売上高5,000億円とすると、約800億円を手許に置いておくこととなります。2017年12月末現在で1,391億円となっており、月商2か月分以上となっていますが、これは自動化工場建設などの投資案件へ投じる分が含まれ

**グラフ2** 運転資本(連結)



ているためです。回転日数の改善などによる資産効率向上によって、数百億円のキャッシュを追加で創出できると見込んでおり、今後さらに投資を加速していく場面でも、財務上かなりの規模まで対応可能と考えています。

### 年々強化される荏原グループの財務基盤

2012年3月期にD/Eレシオが1.0倍を下回り、自己資本比率が30%を超えました。以来、D/Eレシオは右肩下がりに、自己資本比率は右肩上がりに推移してきており、2017年12月期末のD/Eレシオは0.41倍、自己資本比率は45.3%となっています。また、2017年12月期末の現預金残高1,391億円に対し、有利子負債は1,145億円となり、ネットキャッシュとなりました。これらの結果、R&Iによる信用格付も2002年以来となる「A」（シングルA）となっています。有利子負債が2,000億円を超えていた時期は、格付も「BBB-」（トリプルBマイナス）まで低下しましたが、2010年以降、財務基盤を着実に改善できた証だと考えています。

改善の理由は、やはり先述の事業の選択と集中です。収益性の高い事業に経営資源を集中させ、投資効率性の低い投資は行わず、不採算事業の圧縮に徹底的に努めた結果だと認識しています。今後の財務戦略においても、自己資本比率45%、D/Eレシオ0.4～0.6倍を維持していく方針ですが、総資産6,000億円に占める固定資産（投資その他の資

産を除く）はおよそ1,200億円と、製造業としてはその割合はさほど大きくはなく、不要な資産圧縮に努めるものの、将来的な成長をにらみ、全体的には圧縮よりも増強を検討していきます。M&A資金の調達については、いざという時に備え調達余力を十分に備えるべく留意するとともに、投資案件の規模やリスクの大きさに加え、投資時点での財務状況を勘案して、多様なスキームを検討したいと考えています **グラフ3**。

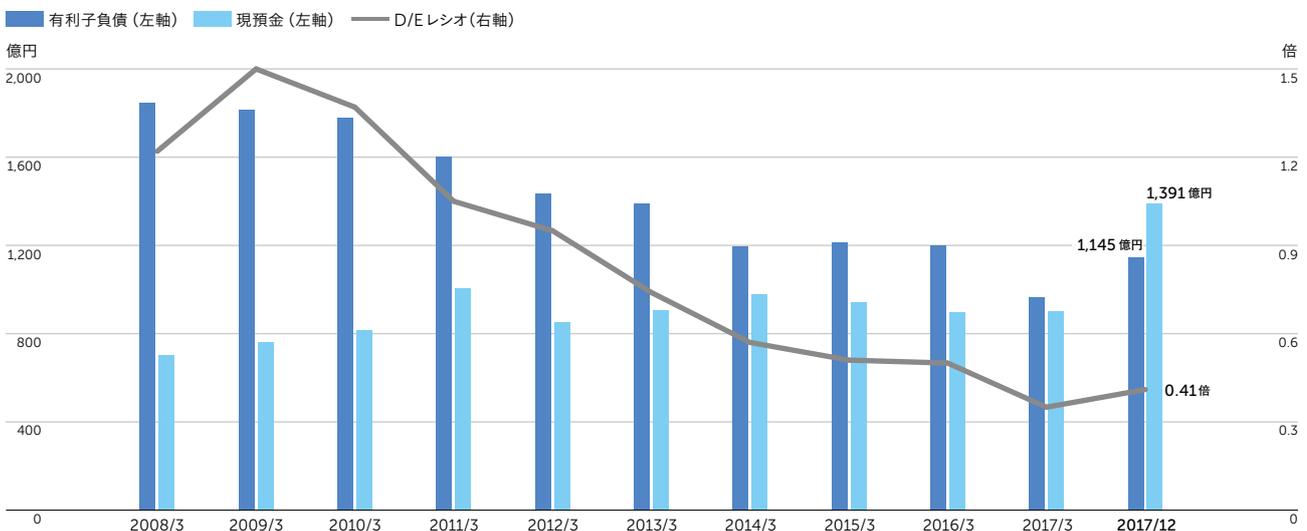
### 成長投資を軸とする

#### キャッシュ・フロー・アロケーション

生み出した営業キャッシュ・フローは、成長投資へ優先的に振り向けつつ、株主還元及び負債返済に充当します。フリー・キャッシュ・フローは、成長投資を優先していくため、一時的にマイナスとなる場面も出てくると考えています。経常的な設備投資は原則減価償却費の範囲内にとどめますが、成長投資は慎重に検討しつつも、大胆に取り組んでいきます。万一、想定よりも営業キャッシュ・フローが減少しても、成長投資を躊躇する、株主還元を急に絞るといった考えは今のところありません。逆に、急激にキャッシュ・フローが増加した場合でも第一には成長投資を検討し、効果的な投資先がなければ株主還元、有利子負債返済の順でキャッシュを振り分けます。

投資判断においては、従来、投資回収年数で判断してきましたが、今はIRR\*2を算出し、WACC\*3と比較するようにして

**グラフ3 財務状態（連結）**



います。今後も資本コスト以上のリターン獲得を投資判断の前提としますが、事業特性や投資先の国・地域によって、リスクの大きさやボラティリティが異なるため、事業別及び国別に推計したWACCに基づき、事業別・国別のハードルレートの導入を進めています。

一方、株主還元については、当期純利益の3分の1は株主の皆様へ還元するという考え方で、連結総還元性向30%以上を目標としています。ただ、足許の業績に加え財政状態、及び今後の業績見通しなども勘案し、できるだけ継続かつ安定的に実施していきたい考えです。過去を振り返ると、一時的に無配とさせていただいた時期もありましたが、業績回復による財務基盤の改善に伴い、2014年からは、連結配当性向25%程度を目標に、足許の業績に連動した株主還元へ切り替えました。2017年からは、連結総還元性向30%以上を目標に、足許の業績に連動した株主還元を目指し、自己株式取得も視野に入れた仕組みとしています **グラフ4**。

安定配当から業績連動に推移してきたわけですが、今後も成長投資と株主還元のバランスを特に重視しながら、株主価値の最大化に全力を尽くします。

### 荏原グループの成長を支える財務の在り方

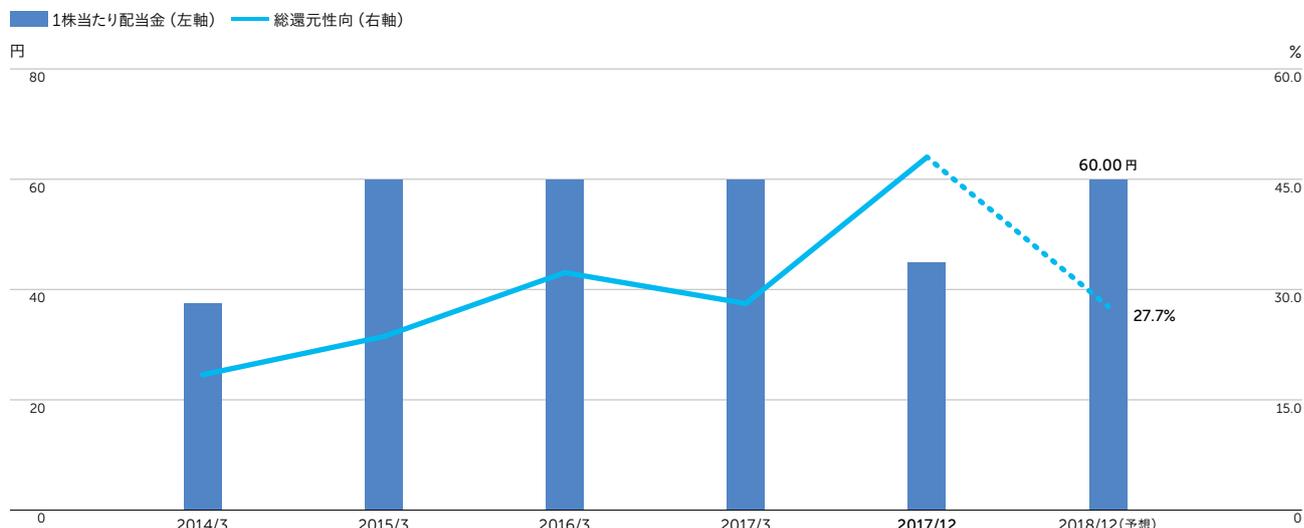
この先の当社グループにおいて、さらに企業価値を高めていくには、資本コストの意識をしっかりと高める必要があります。

ます。その上で、私たち財務部門は、経理財務機能と事業管理の両面で力を磨いていかなければなりません。今後M&Aも増加していく中、デューデリジェンスやPMI\*4など、専門的なスキルや知見がますます求められます。そうしたスキルや知見を身につけさせるために、経理財務に携わる人財には体系立てられた研修プログラムを用意するとともに、M&Aなどの実務に直接関与する機会を増やしたいと思えます。

これまで経営管理は、「損益」が中心でしたが、これからは企業価値や資本コストの考え方をより一層取り込んでいきます。まずは「バランスシート」も現場でしっかり管理してもらうよう、2017年からは売上債権や棚卸資産の回転日数をKPIにしています。カンパニーと財務部門合同の「滞留債権削減委員会」を3か月に一度開催し、債権回収が滞っている要因を、営業面、生産面、調達面など様々な観点からチェック・分析し、必要な手立てを講じています。企業価値及び株主価値の最大化に向けて、引き続き管理手法を見直しながら、資本効率性への意識をグループ全体で高めていきます。

\*1. キャッシュマネジメントシステム：グループ会社の資金を集中管理することにより、効率的に資金運用をする手法やシステムのこと。  
 \*2. IRR (Internal Rate of Return)：内部収益率のことで、投資効率性を評価する指標の1つ。  
 \*3. WACC (Weighted Average Cost of Capital)：企業の資金調達に伴うコストのこと。  
 \*4. PMI (Post Merger Integration)：M&A成立後の企業統合プロセスのこと。

**グラフ4 株主還元**



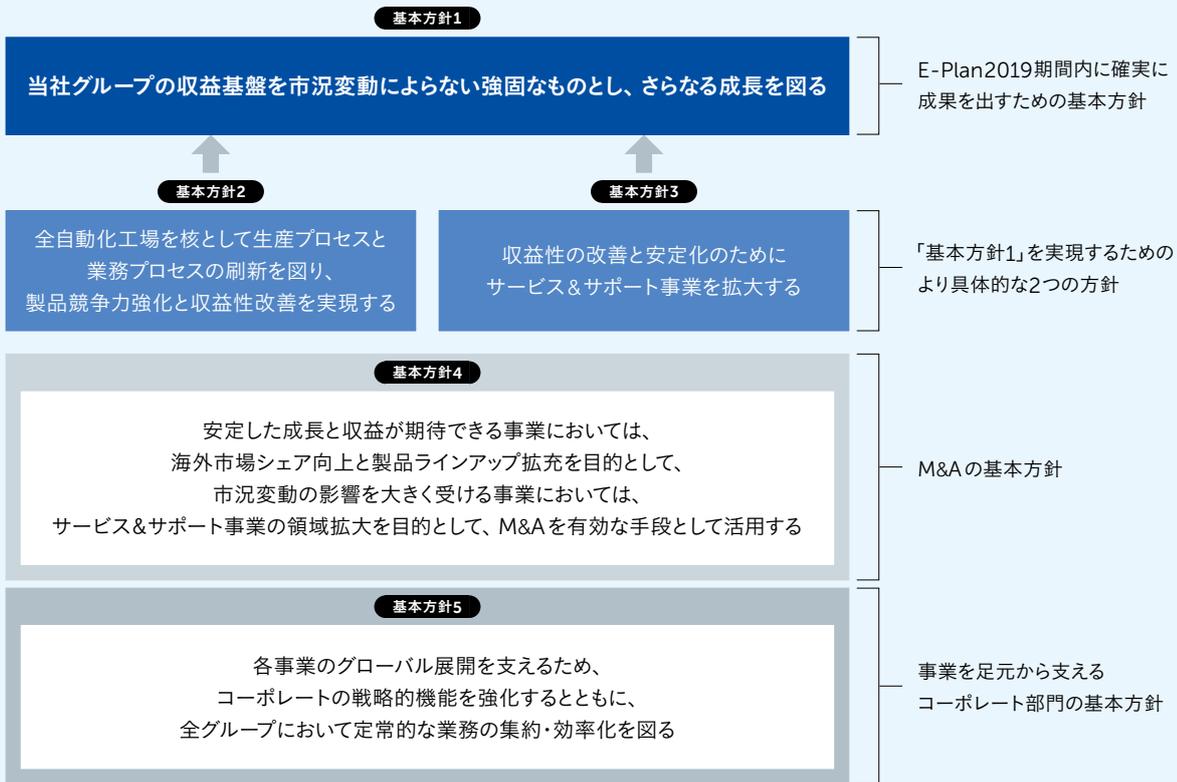
(注) 2017年3月期までは配当性向を記載しています。また当社は、2016年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しました。グラフで示した1株当たり配当金は、2014年3月期初に株式併合が行われたと仮定して調整した金額です。

# 中期経営計画E-Plan2019進捗について

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ことを目標としています。中でも荏原グループの創業からの事業であり、売上規模が最大の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。

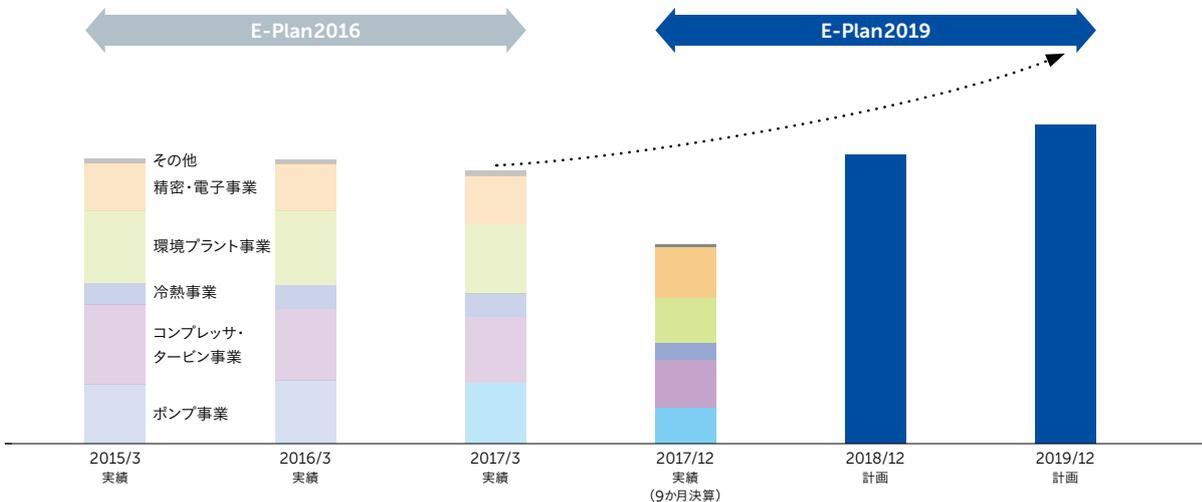
参照 → E-Plan2019 : <https://www.ebara.co.jp/about/ir/information/management/index.html>

## グループ基本方針の構造

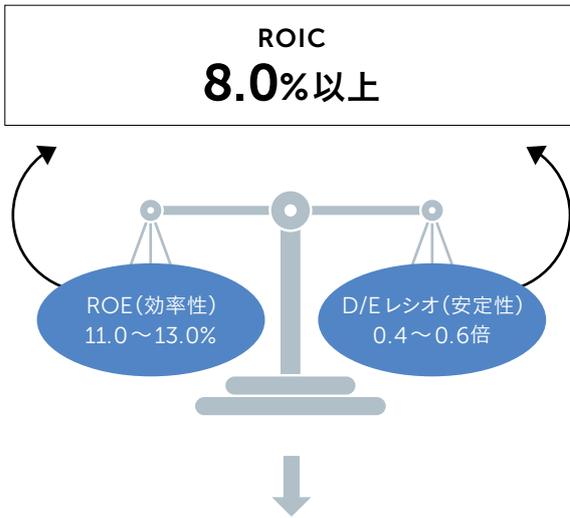


## 基本方針3 主要事業別のS&S売上高の推移

1年目の目標は達成。9か月決算の影響により売上高水準は減少したが、2017年12月期はほぼ計画通りに推移



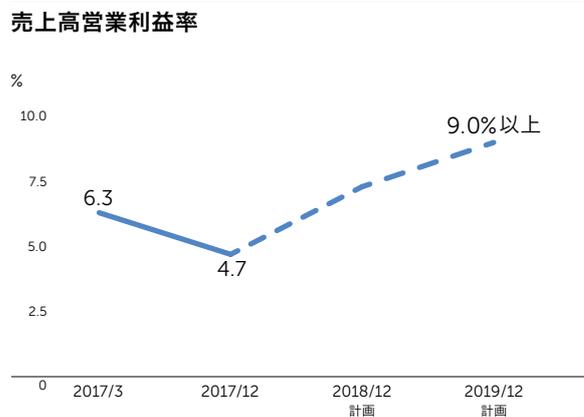
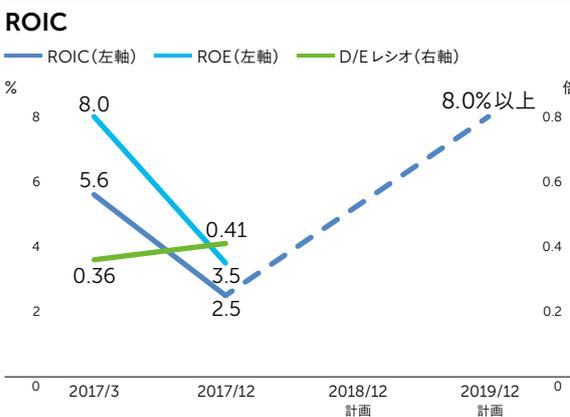
基本方針1 収益基盤の強化



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。



初年度の総括

施策は順調に進捗し全社の売上高営業利益率は計画を上回ったが、課題もある



- カスタムポンプ事業、コンプレッサ・タービン事業で営業利益率が伸び悩み、ROICにも影響
- 施策の進捗：計画通り（効果が表れるのは2年目以降）
- エネルギー関連市場の回復：中期経営計画策定時の見通しよりも遅れている  
自助努力によるカバーが必要

2年目以降に向けて

ROIC 8.0%以上の目標達成に向け、「資本効率」をより重視しながら引き続き収益性の拡大に取り組む



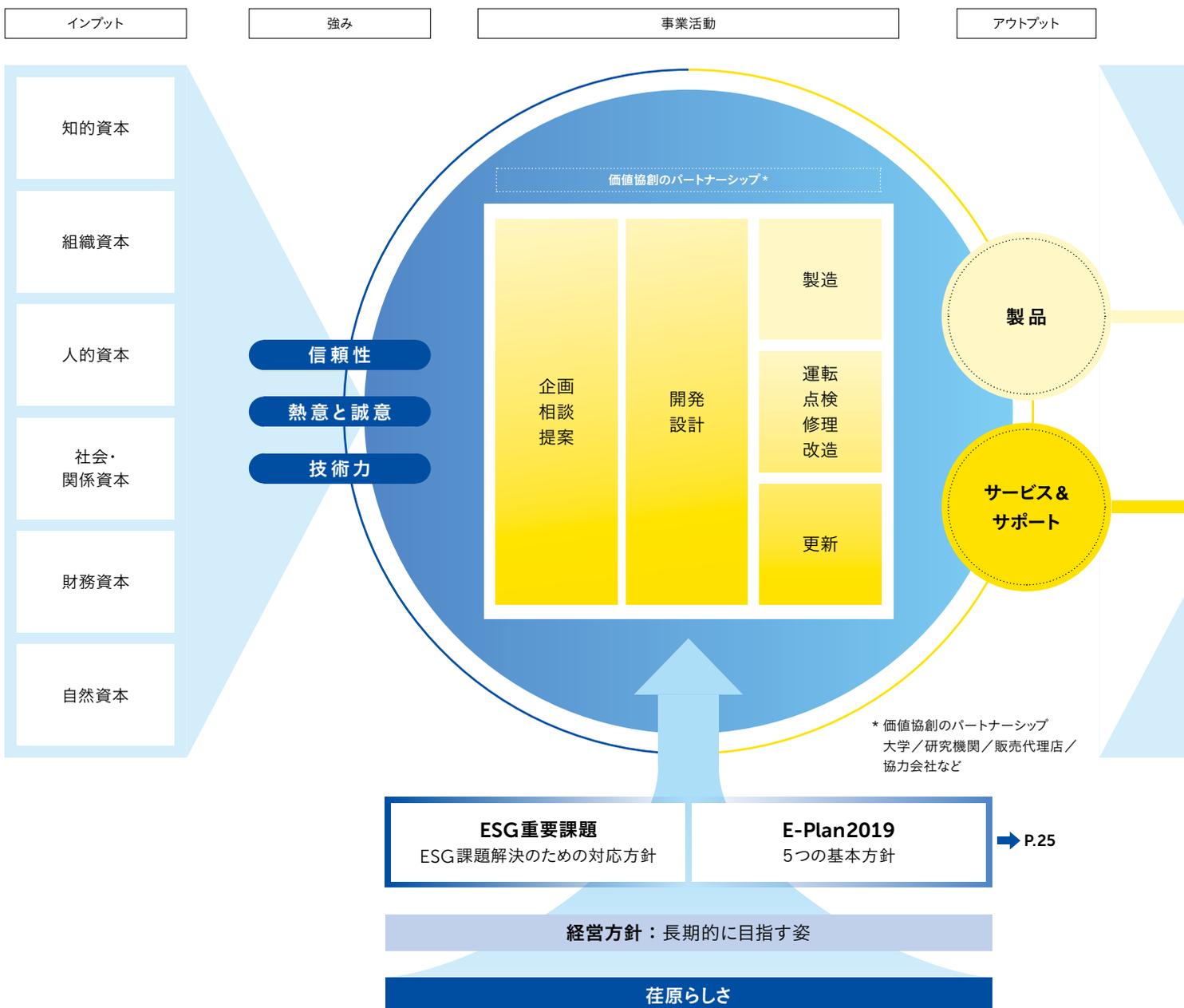
- 売上高営業利益率の改善
  - 各事業の最新の状況に応じた施策の投入（海外事業の再構築、組織の最適化など）
  - 施策の確実な実施と深化
- 資本回転率の向上
  - 売上債権回転日数の短縮（カスタムポンプ事業、コンプレッサ・タービン事業、精密・電子事業）
  - 棚卸資産回転日数の短縮（標準ポンプ事業、精密・電子事業）
  - 適切なバランスシート管理（財務レバレッジの適切なコントロール）

## 価値創造モデル

# 荏原らしさを基にお客様とともに価値を創造する

荏原グループは事業活動を通じて社会価値、環境価値、経済価値の向上を図っています。そして、これら三位一体の向上が企業全体の価値向上につながると考えています。

熱意をもって人と仕事に向き合い、創意工夫し、誠心誠意仕事をやり遂げるマインドは当社グループの大きな強みです。安全・安心と快適さを提供する最終製品をお客様が作り出すために、当社グループは様々なパートナーと協力してその生産財となる製品・サービスを提供します。社会・産業・暮らしを支えることが私たちの存在意義であると自覚し、お客様の製品・プラントのライフサイクル全体を高い信頼性と技術力でサポートします。





## 企業価値向上のためのロードマップ

# 経営方針を軸としたE-Plan2019と ESG重要課題の取り組みで成長を図る

荏原グループは、創業以来、ポンプなどの回転機械を中核としつつ環境関連プラント及び半導体製造関連機器・装置へと事業を拡大し、国内外に子会社89社（うち、連結子会社57社）と関連会社8社を有し、連結売上高5,000億円規模、海外売上高60%を超えるグローバルな企業グループに成長しました。P.23～24で示す価値創造モデルに沿いながら、E-Plan2019とESG重要課題に取り組むことで、経営方針の達成と企業価値のさらなる向上を図ります。

### ESG重要課題（2017年4月～2019年12月）

#### 進行中の戦略

#### サステナビリティ視点からの取り組み方針

世界の人々が快適で豊かに暮らせる持続可能（サステナブル）な社会を実現するために、製品とサービスのイノベーションを通じて社会・産業インフラを効率的で強靱なものにする。

➡ 8つの重要課題を特定し、その課題解決に向けた6つの対応方針を策定しました。P.27

#### 2017年12月期進捗

#### 進捗ハイライト

**E**（環境）  
省エネルギー製品上市 ➡ P.46

**S**（社会）  
人事制度改革の進展 ➡ P.39

**G**（ガバナンス）  
役員報酬制度の見直しに着手 ➡ P.69

### E-Plan2019（2017年4月～2019年12月）

#### 進行中の戦略

#### スローガン

「成長への飽くなき挑戦」

#### 基本方針

当社グループの収益基盤を市況変動によらない強固なものとし、さらなる成長を図る

#### 2017年12月期進捗\*

ROIC **2.5%**

売上高営業利益率 **4.7%**

E-Plan2019の3年間は利益成長を重視し、全事業での収益性を向上させる期間とする

\* 2017年4月1日から2017年12月31日までの9か月間



2019年12月期目標

8つの重要課題の包括的な解決

- 省エネルギー・省資源型製品の販売台数拡大
- サービス&サポート事業の拡大
- 生産拠点の省エネルギー・省資源の推進
- 取引先へのCSR調達協力要請
- コンプライアンスの徹底とリスクマネジメントの高度化
- 従業員のダイバーシティ推進

2019年12月期目標

ROIC **8.0%以上**

売上高営業利益率 **9.0%以上**

経営方針

成長目標  
産業機械メーカーとして  
世界規模で事業を展開し  
成長し続ける



参照 経営方針：

<http://www.ebara.co.jp/about/corporate/about/philosophy/>

## ESG重要課題

### ESG重要課題に対する考え方

社会とともに持続的に成長し、企業価値を向上させていくため、優先的に取り組むべき課題として、8つのESG重要課題を特定し、それらの課題解決に向けた「6つの対応方針」を策定しました。また、これら方針の進捗を確認するための具体的なアプローチ及び重要成果指標 (KPI)を設定し、進捗実績を踏まえて取り組みの見直しを行いながら、企業価値向上に努めます。

### ESG重要課題特定プロセス

事業を通じて環境や社会にどのような価値を与えられるのか、また事業活動に顕在あるいは潜在するリスクは何なのかを明確にし、その中から特に重要な課題に着実に取り組むためにCSR委員会\*において、以下STEP1～4のプロセスを経て「ESG重要課題 (以下、重要課題)」を特定しました。

\* CSR委員会の詳細は、P.67をご参照ください。

#### STEP 1：マテリアリティの候補となる項目の抽出

GRIスタンダード、SASB、ISO26000、SDGsなどのグローバルガイドライン等を参照した上で、荏原グループの事業目的、価値観に基づき、当社にとって成長機会、またはリスクとなる社会課題を踏まえながら検討を重ね、100項目超を抽出しました。

#### STEP 2：8つの重要課題の特定

複数の外部評価機関の評価項目を参考にしながら、STEP1で抽出した項目を「社会の関心の大きさ」として相対的に評価を行い、同時に「当社の事業との関連性」の高さを評価しました。その結果、社会の関心が大きく、当社事業との関連性が高い位置に属するものを8つの重要課題として特定しました。

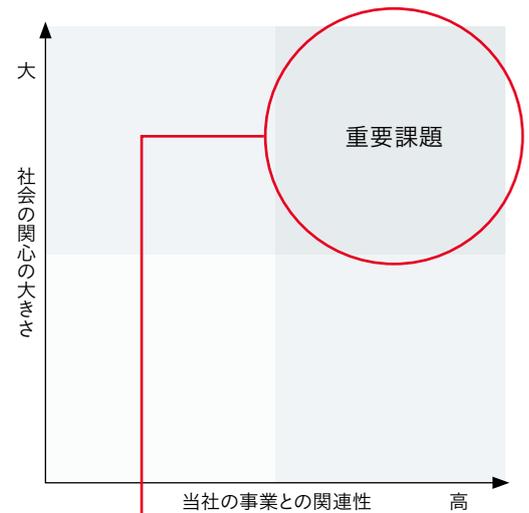
#### STEP 3：重要課題の対応方針とKPIの検討

特定した8つの重要課題について全社で包括的に解決を図っていくために、6つの対応方針を策定しました。6つの対応方針には、達成状況を確認するための目標とKPI\*を設定しました。

\* KPIに関しては、P.29～30をご参照ください。

#### STEP 4：妥当性の確認

重要課題の特定に際して、社外取締役や外部有識者の意見も取り入れながら、複数回に及ぶCSR委員会での議論を経ました。最終段階として、重要課題、対応方針、KPIについて取締役会にて妥当性を確認しました。



8つの重要課題	水・空気・環境分野でのイノベーション	E	S	
	社会インフラの整備	E	S	
	地球環境への配慮	E		
	ガバナンスの継続的な改善			G
	確かな品質・顧客への責任ある対応		S	
	サプライチェーンに対しての責任ある対応	E	S	
	人材の確保・育成と価値最大化		S	
	リスクマネジメント			G

### 8つの重要課題と6つの対応方針

重要課題はそれぞれ環境 (E)、社会 (S)、ガバナンス (G)の分野において影響を与えています。6つの対応方針は8つの重要課題と複合的に関わっています。この対応方針の達成に向けた行動によって企業価値のさらなる向上を目指します。



## KPIの概要とその背景



### 対応方針① エネルギー・資源の使用を最小化する製品・サービスを提供します

#### 主要製品・サービスの環境負荷軽減目標値、ごみ焼却による発電目標値を設定

風水力事業	環境プラント事業	精密・電子事業
新興国の経済発展に伴い、住宅、商業施設、オフィスビルの建設が増え、水・エネルギーの安定供給や快適な空間づくりのために、ポンプや冷凍機の需要増加が見込まれます。CO <sub>2</sub> 排出量抑制のためにこれら製品のより一層の省電力、小型化を目指します。	国のエネルギー政策において、再生可能エネルギーの拡大が期待されるため、ごみ焼却発電、バイオマス発電の拡大を目指します。	情報化社会のグローバルな発展により半導体の需要は増加するため、半導体製造装置のより一層の省電力、小型化を目指します。
KPIの項目		
消費電力削減量 削減重量 → P.46	ごみ焼却発電量 バイオマス関連発電施設発電量 → P.50	消費電力削減量 削減重量 → P.54 部品点数 GHG削減量



### 対応方針② S&S事業を拡充し、製品の寿命の最大化と故障による製品の停止時間を最小化します

#### サービス&サポート(S&S)の売上高・拠点数の増加をKPIとし、その目標値を設定

風水力事業	環境プラント事業	精密・電子事業
上下水道用のポンプが正常稼働することにより、断水や公共水域の汚染のリスクを最小にすることを目指します。また、豪雨や火災時に排水用ポンプや消火ポンプなどが正常稼働するようサポートし、災害リスクを最小にすることを目指します。	より多くのごみ処理施設を高い技術力で運転・管理することによって、街の衛生の維持や最終処分場の延命に貢献することを目指しています。	半導体製造装置の分解、補修、再組立てについて短期間に多くの台数を行うことにより、お客様が事業を円滑に行うことができるようにし、ひいては半導体の安定的な供給に寄与することを目指しています。
KPIの項目		
S&S売上高 S&S拠点数 → P.46 削減重量	S&S事業の拡充(受託施設数) → P.50	S&S売上高 オーバーホール台数 → P.54 オーバーホール納期



### 対応方針③ 当社の事業活動において使用するエネルギー・資源量を最小化します

#### グループ全体でのエネルギー・資源の使用量の測定管理をKPIとして設定

地球環境への負荷を最小限に抑えながら事業活動を行うことは、企業の社会的責任です。各種環境関連法の順守をグループグローバルで徹底し、製造プロセスにおける環境負荷を低減します。エネルギー効率の良い生産設備への切り替えや、自動化工場の建設により、生産性向上と生産活動における環境負荷低減を一体のものとして捉えた活動を目指します。

KPIの項目		→ P.44
再資源化率	取水源別水使用量	
GHG排出量	廃棄物排出量	
再生可能エネルギー使用率		



対応方針④

サプライチェーンに対しての社会的責任を果たしつつ、顧客に対し製品のライフサイクル全体で責任ある対応を行っていきます

お取引先様（製品材料、資材、役務の調達先）のCSR活動に関するモニタリング実績をKPIとして設定

お取引先様が価値創造プロセスの中で重要なパートナーであることから、コンプライアンス、人権の尊重、安全衛生、環境保全などを含む「荏原CSR調達ガイドライン」への協力をお願いしています。お取引先様に対してCSR調達アンケートを行い、CSR調達ガイドラインの認知度を高めていきます。

KPIの項目	➡ P.76
CSR調達アンケート回収率	
「荏原CSR調達ガイドライン」の認知度	



対応方針⑤

取締役会を頂点とするガバナンス体制の継続的な改善を図るとともに、コンプライアンスの徹底とリスクマネジメントの高度化を図っていきます

独立社外取締役の関与、荏原らしさの浸透やコンプライアンス徹底の取り組みを継続

当社は取締役の過半数を社外取締役とし、経営監督の独立性と客観性を確保しています。経営の監督機能を強化し、透明性の向上を継続的に図ります。また、荏原グループのアイデンティティである荏原らしさの浸透、行動基準とコンプライアンスの徹底を目的とした研修を継続的に実施します。海外グループ会社が利用することができる内部通報窓口を段階的に拡充し、懸念や問題の早期対応を図ります。

KPIの項目	➡ P.61、73-74
独立社外取締役	コンプライアンス社外通報窓口（ホットライン）設置会社数
荏原らしさ&行動基準研修	コンプライアンス研修（腐敗防止研修）を実施した会社数
コンプライアンスアンケートを実施した会社数	



対応方針⑥

従業員のダイバーシティを高めるとともに、従業員の能力を最大限に発揮できる環境整備を進め、必要な能力開発機会を提供していきます

ダイバーシティの推進率、労働環境整備の実施成果をKPIとして設定

価値創造の源泉である従業員が、仕事とプライベートな時間のバランスを取り、多様性や個々の持つ能力を強みとしながら成長できる、安心して安全な働きやすい職場づくりに継続して取り組みます。

KPIの項目	➡ P.40
ダイバーシティ	人材育成
労働時間	
労働安全	

継続的な課題解決への取り組み

重要課題解決のために、各事業や部門でKPIの目標値達成への取り組みを実施し、その進捗をCSR委員会に報告します。また、それらの報告を受けて、重要課題に対してより効果的に解決を図っていくために、対応方針やKPIの見直しを定期的に行い、各事業活動に落とし込んでいきます。今後もこの一連のサイクルを実施し、継続的に重要課題解決の促進を図ります。

## 対応方針と持続可能な開発目標 (SDGs) の関連性

### SDGsの17の目標と169のターゲットとの関連度合いを検証

重要課題の特定プロセスの中で、グローバルの共通目標である「持続可能な開発目標 (SDGs)」を参照し、荏原グループはどのようにSDGsに貢献しているのかを議論しながら、重要課題を特定しました。また、重要課題の包括的な解決を図るための6つの対応方針を決定した後、改めてSDGsの17の目標とそれを細分化した169のターゲットについて、その対応方針の関連性を検証し、関連している度合いを大・中・小で判定しました。

### SDGsとの関連性



表中の数字：関連性のあるSDGsターゲット

対応方針	1.5 小	2.4 小	3.9 小	4.4 小	5.1 大	6.3 小	6.3 大 6.4 中 6.5 小	7.1 中 7.2 大 7.3 大 7.a 大
<b>対応方針 ①</b> エネルギー・資源の使用を最小化する製品・サービスを提供します	1.5 小	2.4 小	3.9 小				6.1 大 6.2 小 6.3 大 6.4 大	7.1 中 7.2 大 7.3 大 7.a 大
<b>対応方針 ②</b> S&S事業を拡充し、製品の寿命の最大化と故障による製品の停止時間を最小化します	1.5 小	2.4 中	3.9 小				6.1 大 6.2 小 6.3 大 6.4 大	7.1 中 7.2 中 7.3 大 7.a 大
<b>対応方針 ③</b> 当社の事業活動において使用するエネルギー・資源量を最小化します			3.9 小				6.3 大 6.4 中 6.5 小	7.2 中
<b>対応方針 ④</b> サプライチェーンに対する社会的責任を果たしつつ、顧客に対し製品のライフサイクル全体で責任ある対応を行っています	1.5 小		3.9 小	4.4 小		6.3 小		
<b>対応方針 ⑤</b> 取締役会を頂点とするガバナンス体制の継続的な改善を図るとともに、コンプライアンスの徹底とリスクマネジメントの高度化を図っていきます					5.1 大			
<b>対応方針 ⑥</b> 従業員のダイバーシティを高めるとともに、従業員の能力を最大限に発揮できる環境整備を進め、必要な能力開発機会を提供していきます				4.7 小	5.1 大 5.5 大 5.b 大			

対応方針と持続可能な開発目標 (SDGs) の関連性

SDGsのゴール(目標)

	8 働きがいも経済成長も	9 産業と技術革新の基盤をつくろう	10 人や国の不平等をなくそう	11 住み続けられるまちづくりを	12 つくる責任つかう責任	13 気候変動に具体的な対策を	14 海の豊かさを守ろう	15 陸の豊かさも守ろう	16 平和と公正をすべての人に	17 パートナシップで目標を達成しよう
	8.2 大 8.4 大	9.1 大 9.2 中 9.4 大 9.5 大		11.1 大 11.3 大 11.5 中 11.6 小 11.b 小	12.2 中 12.4 大 12.5 大 12.6 小	13.1 大		15.3 小		17.17 中
	8.2 大 8.4 大	9.1 大 9.2 中 9.4 大 9.5 大		11.1 大 11.3 大 11.5 中 11.6 小 11.b 小	12.2 中 12.4 大 12.5 大 12.6 小	13.1 大		15.3 小		17.17 中
	8.4 中	9.4 大		11.1 小 11.6 大	12.2 中 12.4 大 12.5 大 12.6 小					
	8.4 小 8.7 中 8.8 大			11.6 中	12.4 中	13.1 中			16.5 中 16.b 小	17.16 中 17.17 中
		9.4 中		11.b 小	12.6 小				16.3 中 16.5 中 16.7 中 16.b 小	17.14 中 17.16 中 17.17 中
	8.5 大 8.7 大 8.8 大	9.5 大	10.2 中 10.3 中 10.4 小						16.7 小	17.17 小

## 研究開発・知的財産 — 競争優位を生み出す経営資源：技術力



事業・研究開発・知的財産の三位一体 (BRDIP<sup>\*1</sup>) と、事業・学会・工業団体の三位一体 (ABA<sup>\*2</sup>) の基本戦略のもと、基礎研究・製品開発・新規開発・生産支援 (EOI-EOL-EIX-EOS<sup>\*3</sup>) など、世界に類を見ない新研究方式を生み出してきました。「数・質・戦」をスローガンとした当社独特の知財戦略を次々と投入しながら、荏原の「研究開発・知的財産」は今後も進化を続け、世界の荏原グループの成長を支えていきます。

辻村 学 執行役専務 技術・研究開発・知的財産担当

### 基本的な考え方

事業・研究開発・知的財産の三位一体を強力に位置付けた 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」ことを再定義しています。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が行い、基盤技術・コア技術の研究はEOIとEOLの仕組みを使ってコーポレート部門が担います。さらに新規事業創生をEIXで、試作機

能強化をEOSによって推進しています。

知的財産については、100年余の実績を持つ組織のもとでマネジメントされており、グローバル化対応、攻めの知財へとその体質を進化させています。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。

参照 テクノロジー&サービス：

<https://www.ebara.co.jp/about/technologies/index.html>

### 競争優位性について

研究開発では、現在30を超える大学、70名以上の研究者と実施しているEOIが基礎研究の根幹の一部を担い、EOIによる研究を含む合計80以上のテーマを実施するEOLで基盤技術を強化し、製品競争力の強化に発展させています。

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、グラフに示す通り、現在はいずれについても上回っており、研究効率が向上しています。EOI、EOL活動の定着と、KPIで研究開発を管理することが「開発投資効率最大化」と「製品競争力強化」につながって

ます。今後は、事業に直結する研究による製品競争力の強化とともに、基礎研究の拡充にも注力します。

知的財産では、PLS<sup>\*4</sup>活動等での戦略的権利化による「質」から「戦える」特許の活動を推進しています。2017年12月期にPLS活動等により出願した件数は、活動を開始した2015年3月期の件数の6倍以上<sup>\*5</sup>となりました。各事業の展開に必要な権利化をグローバルに行い、保有件数は国内外ともに増加しています。

\*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。

\*3. EOI(Ebara Open Innovation)：若手研究者を外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。

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。

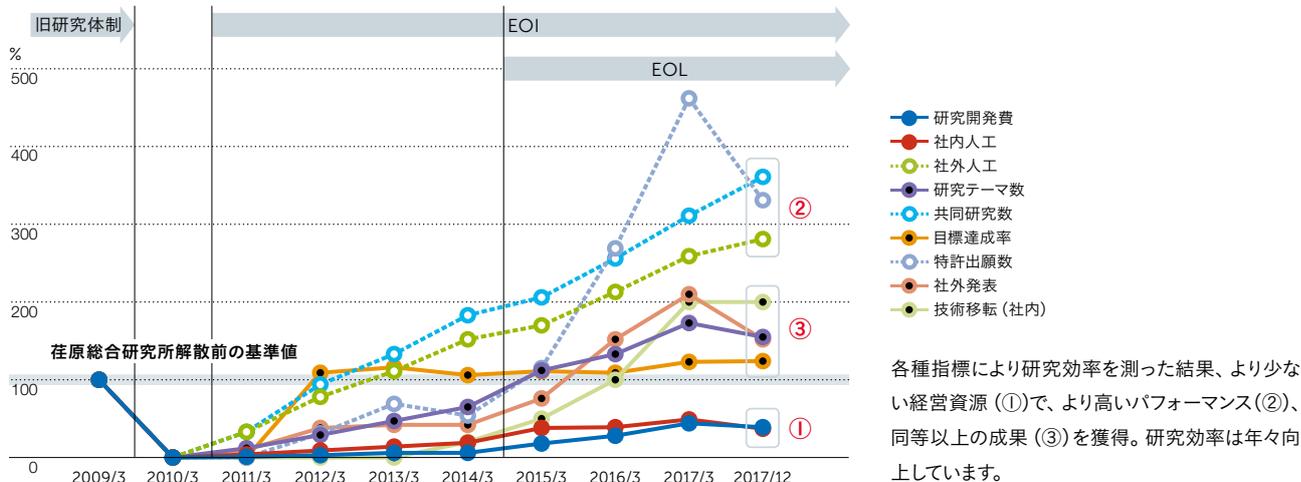
EIX(Ebara Innovation for "X")：新規事業を創り出すための、新しい研究開発の仕組み。

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。

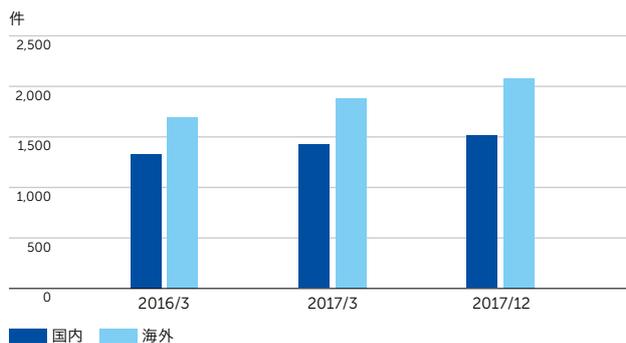
\*4. PLS(Pre-Litigation Strategy)：訴訟に備えて特許を保有する活動。

\*5. 2017年12月期9か月の出願件数を12か月換算して比較。

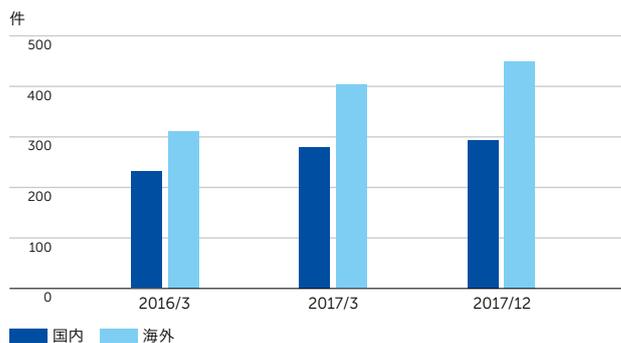
研究効率を測る各種指標



特許保有件数



意匠保有件数



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	・ EOLテーマの遂行と事業展開 ・ 基礎研究の強化	・ KPI管理によりEOLテーマを推進 ・ 基礎研究の強化策を推進
	・ EIX推進 ・ 次期テーマ創出	・ 新EIXテーマを立ち上げ、研究開発を開始 ・ 各種リサーチを実施
	・ 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を策定・実施 ・ 事業部門委託業務を実施
	・ 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 ・ 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*マーク商標の権利取得・維持の適正化を推進 ・ 技術ブランディング(技術のブランド化活動)を推進

\* CI：コーポレート・アイデンティティ

## 荏原グループの研究体制

## 研究と事業を行き来して未来を生み出す

荏原製作所では、EOI(Ebara Open Innovation)、EOL(Ebara Open Laboratory)というユニークな研究体制を発足し、継続して活動しています。新たな試みもスタートしている研究体制の現在と未来像について、研究開発に携わる3名にインタビューしました。

HIROKUNI HIYAMA × HIROSHI SOBUKAWA × AKIRA GOTO

## ユニークな研究体制

— 荏原の研究体制にはどのような特徴がありますか。

**檜山**：当社は、3つのカンパニーがそれぞれの事業を統括しており、製品開発は各カンパニーが担っていますが、2014年に「EOL(P.33注記参照)」をコーポレート研究組織として立ち上げ、製品の基盤技術の研究を実施しています。EOLの研究員の多くは3カンパニーで従事する傍ら、兼任でEOLの研究を行っています。カンパニーの製品開発をしながら、その開発に関連するテーマの研究を行うという体制です。

かつての研究開発は、リニア・モデルというスタイルがあって、一つの会社の中で、基礎研究、応用研究、開発、設計、製造と進み、製品化して、販売するという一貫通貫のやり方でした。今日では製品が複雑化し、技術革新のスピードが上がって製品の寿命も短くなり、一つの企業の中だけで全部をまかなうことが困難になっています。米国ではベンチャーが台頭し、それをいかに取り込むかが新技術開発のカギを握るようになり、独立した研究所の中だけで研究を進める時代ではなくなりました。

荏原総合研究所（以下、研究所）も時代に合わない体制になり、2009年に解散しました。そこから新しい研究方式を模索して現在のEOLの形になりました。

**曾布川**：今のEOLの研究体制になり、カンパニーとの距離が縮まりました。総合研究所を解散して研究者がカンパニーの所属になったことがいい方向に作用していると思います。

**後藤**：研究者が一番うれしいことは、自分の研究が世に出ることです。ところが、ずっと研究所で研究だけを行っている、どうすれば世に出せるかが分からない。カンパニーで製品開発に携わるようになったことで、研究で培った知識をどう事業に役立てられるかが分かります。そういう効果は大きかったと思います。

## 研究所の再開を模索した時代

— 研究所を解散したということは、研究拠点が無い時期があったということですね。

**檜山**：経営陣も私たちも研究所という組織がなくていいと考えていたわけではなくて、どのような体制で再開するのかを模索

## 荏原グループの研究所ヒストリー

- 1912年 荏原製作所創業
- 1971年 中央研究所を設立
- 1972年 荏原インフィルコ中央研究所を設立
- 1984年 中央研究所と荏原インフィルコ中央研究所を統合して、荏原総合研究所を設立
- 2009年 荏原総合研究所を解散、研究員は各カンパニーに異動
- 2010年 社外の研究者と共同研究する、EOIをスタート
- 2014年 社内各カンパニーの希望者が兼務して研究に従事する、EOLをスタート
- 2016年 荏原グループの「まだ見ぬ未来＝X」を生み出していくための研究開発の仕組みである、EIXをスタート

していました。総合研究所を解散して1年経ったときに、「EOI (P.33注記参照)」を始めました。簡単に言うと、大学などの外部研究機関と共同研究するということです。

#### — どのように共同研究を始めたのでしょうか。

**檜山**：精密・電子事業における例を説明します。精密・電子事業の主力製品のCMPは、半導体のウェーハ（半導体の基板）の表面を平らにするために、機械的に磨くだけではなく、化学的な作用のある研磨剤を使って研磨する工程が必要になります。CMPの研究を進めるために、国内大学で研究している先生方に次々と共同研究をもちかけて、特に意識して若い先生方に協力をお願いするようにしました。

**曾布川**：半導体材料はこのCMPの研磨剤で腐食することがあります。そこで共同研究において、原子間力顕微鏡という微小な力を計測する顕微鏡を使って、ウェーハ上の電気的な状態を計測し、材料が腐食する可能性を予測する技術を開発し

ていただきました。これは、実際のCMPプロセス開発に極めて有効な手段となり、共同研究が成果を挙げた事例の一つです。

**後藤**：研究をオープンにしたことで、異分野の研究も取り入れやすくなりました。EOIによる共同研究先は年々拡大し、現在は32大学56研究室と50テーマの共同研究を実施しています。

EOIは非常に有効な研究手段であるのですが、EOIだけではできないこともあります。まず、社外秘の研究についてはこの体制では扱えません。さらに、外部への委託ばかりでは、社内に新しい研究者が育たない。また長期間継続しないとできない研究もあります。継続して研究するためには、社内に研究者が必要ですし、しっかりした研究体制も必要です。そのような中、いまこそ新しい研究体制をつくろうということになりました。

**檜山**：それが、冒頭にお話した今の研究体制、EOLです。2010年にEOIを始めて4年が経ち、EOIの成果が社内で認められつつあるという時期でした。ただし、前の総合研究所と同じになってはいけないという認識がありました。

#### 檜山 浩國

技監 技術・研究開発統括部 工学博士  
兼 九州工業大学 客員教授

入社時はエリオット機械部で設計開発に携わる。1979年、中央研究所に異動。総合研究所解散後は、コーポレートの技術・研究開発統括部でEOI、EOLの推進役となる。

#### 曾布川 拓司

技術・研究開発統括部長  
兼 精密・電子事業カンパニー技術統括部長

入社時から精密・電子事業の設計開発に携わる。2017年からEOLを統括する技術・研究開発統括部長も担当。

#### 後藤 彰

技監 技術・研究開発統括部  
工学博士

入社時から総合研究所で研究に従事。2005年に本社に移籍し新技術の企画に携わった後、2006年から風水力機械カンパニーの技術開発を推進。総合研究所解散時まで研究所を兼務。2017年から技術・研究開発統括部で技監としてEOLを支える。





### 社内や社外にオープンな研究体制

— 難しい課題ですね。どのように課題を克服したのですか。

**檜山:** 大きく3つの仕組みをつくりました。1つ目は「小さく生んで大きく育てる」ため、研究者は研究テーマをもってカンパニーの実務も担当しながら兼務で来てもらいます。2つ目に、基盤技術、製品コア技術、解析・分析技術の3つの研究部を立ち上げました。3つ目として、メンター制を導入しました。カンパニーでの実務経験と研究経験のある各カンパニーの技術・開発責任者にメンターになってもらい、各研究部の研究者に対して研究の指導や助言をしてもらいます。

これらを進める上では、早く成果を出すことをこれまで以上に意識しました。例えば、早く成果を出せるテーマを選んで重点テーマとし、それに集中して、製品競争力の強化につなげるようにしました。それから、名前にもある通り、「オープン」にすること。つまり、社内や社外にも開けた研究組織であることを目指しました。そこで、社内の方が研究テーマをもって集まり、社外の研究者ともオープンに連携できる仕組みづくりを行いました。

### 事業の枠を超え、連携して研究する

— 新体制で研究の雰囲気はどのように変わりましたか。

**曾布川:** 一番大きい変化はカンパニーとの一体感です。いろいろな事業の人が集まってきて研究することで、事業側からは誰



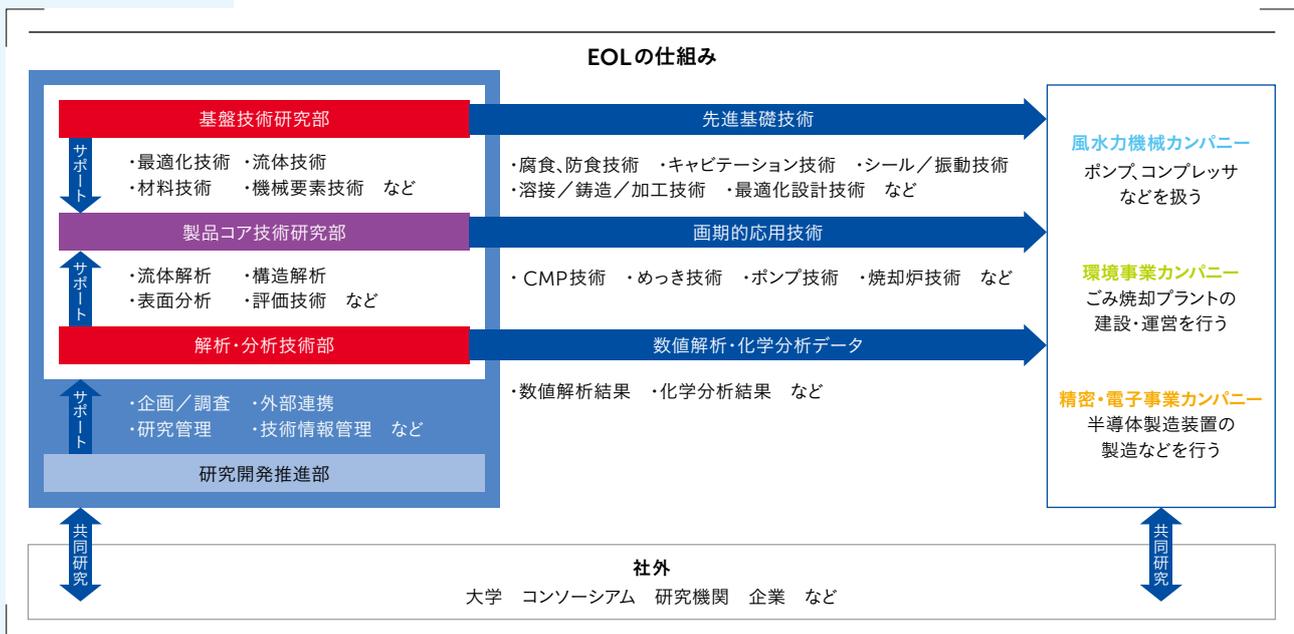
経営陣のブレインと呼ばれるようになるべきだと考えています。

曾布川 拓司

がどこでどんな研究をしているかが、研究側からはどの事業部で誰がどんな開発をしているかが、お互いに分かるようになり顔が見える関係になりました。その結果、カンパニーの枠を超えた連携、技術の横展開も可能になりました。

— 新体制での具体的な成果をご紹介します。

**後藤:** オープンに研究するということは大学との共同研究以外にも実績があります。立軸ポンプの振動で、JAXA(宇宙航空研究開発機構)との共同研究に取り組みました。JAXAが開発したロケット用ターボポンプの形態最適化設計技術を産業応用することによって、振動を抑えたポンプの新形態を提案す



ることができました。

通常のポンプ設計では、効率を優先するため、先に羽根車や流路の形状や配置を決めて、その後でメカ系の詳細設計を行っています。このため、万一、機械振動が起きたときには、取れる選択肢は限られていて振動を抑え込むのに苦労します。この発想をガラリと変え、最初に振動安定性を優先して設計し、これまでにないポンプの形態とすることで解決しました。この発想の転換は、外からの知見がないとできなかったと思います。

### 開かれた研究所は進化し続ける

— その他に新たな取り組みはあるのでしょうか。

**檜山**：今、荏原では、「EOS (Ebara Open for Supplier)」という研究をサポートしてくれるサプライヤの方々とのコラボレーションの仕組みを始めました。

**曾布川**：「EIX (Ebara Innovation for “X”）」というプロジェクトも進めています。これは、荏原の「まだ見ぬ未来＝“X”」を生み出していくための研究・開発と位置付けています。具体的には、生産技術の革新、積層造形 (3Dプリンター)の活用、ICT・AIを使った設計の効率化、設計を効率化したスマート開発工場の推進といったテーマを研究しています。

**檜山**：新しい研究体制の全てのキーワードは、「オープン」ということです。オープンというのは、外にも内にも開かれた研究組織ということです。社内研究者、外部研究機関の研究者、サプライヤのそれぞれの方々が容易に集まってディスカッションできる雰囲気づくり、共創空間をつくりたいと考えています。



**社内外の研究者が容易に集まって  
ディスカッションできる雰囲気づくりや、  
共創空間をつくりたいと考えています。**

檜山 浩國



**発想の転換は、外からの知見がないと  
できなかったと思います。**

後藤 彰

— 今後についてお聞かせください。

**曾布川**：これからどういう研究所にしていくかは、まだ議論を重ねている段階ですが、いくつか固まっていることがあります。

今までは新しい研究体制の有効性を示すために目に見える成果を出したかったのが、製品の競争力に直結する研究に力を入れてきましたが、そういう研究はもっと製品開発に近い部署でやろうという動きも出てきたので、これからは基礎研究に軸足を移していこうとしているところです。

それから、かつて総合研究所を解散したために失ったものや弱くなったものがあるので、そこをしっかりと認識し、取り戻していかなければなりません。

さらに、新たな研究を実施していくために、マーケティングやリサーチの力をつけていきます。既存の事業に大きなインパクトを与えるような技術やビジネス環境の変化、あるいは新技術創成の動きなどを察知する力を培い、経営陣のブレインと呼ばれるようになるべきだと考えています。

研究所は、技術動向のリサーチ、将来に備えた新たな研究への取り組み、基盤技術力の強化や製品競争力を高める研究の推進、事業部門の開発支援やクレーム対応支援など、多くの役割が求められます。これらの役割をしっかりと果たし、当社が将来にわたって競争力を維持し発展し続けられるよう、当社に合った研究体制を進化させ続けていかなければならないと思っています。

## 人材 — 競争優位を生み出す経営資源：人材と多様性

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」をスローガンに掲げ、人事制度見直しやESG重要課題解決に向けた取り組みを含め、人権と多様性を尊重しながら、働き甲斐と働きやすさを両立した就業環境づくりを推進しています。

### 基本的な考え方

「競争し、挑戦する企業風土」の確立に向けて、ダイバーシティの推進や働き方改革、キャリアマネジメントなどを通じた人材マネジメントの高度化に取り組んでいます。

実力に応じた適材適所、迅速な意思決定が行える組織体系、キャリアプランやライフステージに応じた働き方など、既成概念にとらわれない抜本的な改革への第一歩として、2017

年に基幹職\*の人事制度を役割等級制度に見直し、組織のフラット化を実施しました。

\* 基幹職：管理職に相当する従業員層

参照▶ 人事・人材開発方針：

<https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/environment/index.html>

### 人材強化のための取り組み

重要課題の解決：対応方針⑥



#### ダイバーシティ推進・働き方改革

従業員一人ひとりの能力発揮に向けて、ダイバーシティマネジメントの重要性を意識付けるため、部長・課長を対象とした研修を実施しました。また、人材の多様性を高めるため、外国籍従業員、女性従業員の新卒採用を強化しています。ワークライフバランスに関する取り組みでは、育児・介護を抱える従業員に対し、2017年4月より在宅勤務制度を導入、また、仕事と介護の両立セミナーを2か所（羽田、藤沢）で実施しました。

#### 労働安全・衛生

全社横断的に安全衛生管理を強化するため、平時の管理体制や有事の報告ルートなどの基本的枠組みを定めた「安全衛生管理総括規程」をはじめとする規程類を策定し、運用を開始しました。これにより、事業所ごとの運営から、中央安全衛生委員会を中心とした全社安全衛生管理体制が明確になりました。また少人数の拠点においても、全社方針を反映した安全衛生計画の策定・実施や安全衛生について従業員の意見を聴取する会を開催するなど、網羅的に安全衛生管理体制を構築しています。

#### 人材育成 — キャリアマネジメントプログラムの進捗

キャリアマネジメントプログラムは、従業員の意欲と能力に応じた円滑な人材配置を推進することにより、「従業員の成長」と「会社の成長」の両立を目指したプログラムです。具体的には対象者各人と人事部門が面談し、それぞれの希望するキャリアプランを事業部長へフィードバックしたのち、計画的な人材育成を促し、業務を通じたキャリア形成を実現します。2017年12月期は年代別に自己のキャリアデザインを学ぶ研修を導入し、従業員それぞれが主体的に自身のキャリアを考え、仕事へのモチベーションを高める機会を設けました。

#### 組織・人事制度改革

経験の蓄積や能力を重視するこれまでの「職能資格制度」を廃止し、職場における役割に応じて処遇を決定する「役割等級制度」を導入しました。これは、年齢や性別、国籍等にかかわらず、意欲・実力を有する全従業員が、より大きな役割に挑戦し、その能力を伸ばしていくことを目的としています。

また、組織運営の効率化を目的として、細分化していた組織の大型化（組織数は前期比4割減）及び組織階層のフラット化に取り組みました。

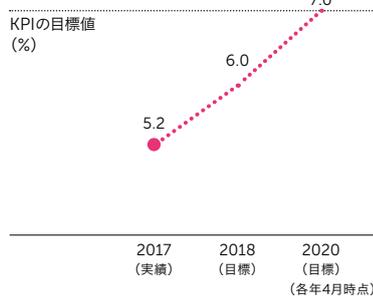
## 対応方針に基づくKPI(2019年12月期目標)

## ダイバーシティ推進・働き方改革

女性基幹職比率 **7.0%** (荏原/2020年4月時点の目標値)

目標の達成に向けて、30歳以下の総合職を対象としたキャリアデザインセミナーや、先輩従業員との育児とキャリアの両立に関する懇談会の開催、女性基幹職による仕事紹介コラムの定期発行など当社独自の施策を行いながら、女性採用率も上げるなど、女性従業員のキャリア形成支援を強化しています。

## KPIの進捗

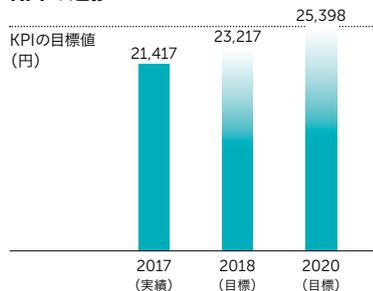


## 人材育成

1人当たりの研修費用 **25,398円** (国内連結)

組織の大型化を通じて、重要な役割に就任したマネジメント層のさらなるレベルアップを図るため、全基幹職を対象とした研修を進めています。リーダーとして求められる行動発揮に向けた能力強化はもとより、意識・行動面での変化を促すプログラムを継続的に実施しています。今後は、研修の量と質の充実も図っていきます。

## KPIの進捗

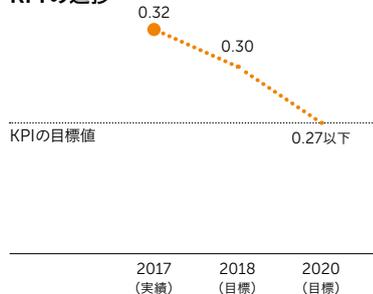


## 労働安全・衛生

休業災害度数率 **0.27** 以下 (国内連結)

当社グループの休業災害度数率を1,000人以上の製造業の平均である0.32以下とすることを目標に、2017年3月期に策定した安全衛生に係る規程や課題解決型の安全衛生計画の策定・実施を、当社グループ全体に展開・強化していく予定です。

## KPIの進捗

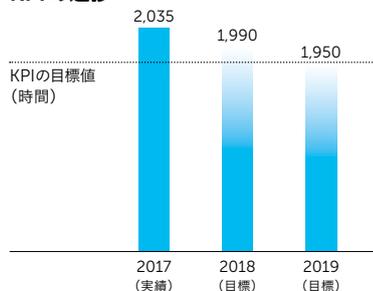


## 組織・人事制度改革

1人当たり年間総労働時間 **1,950時間** (国内連結)

全社的に生産性の向上を図るため、就業環境の整備を行っています。2017年に労使で「働き方専門委員会」を設置し、意識調査や改善点の洗い出しを行うとともに、マネジャーの評価項目として部門の労働時間削減目標の設定や、全従業員のパソコンのon/offを時間管理システムに連動させるなどの対策を行いました。

## KPIの進捗





## DIVERSITY PROMOTION/ WORK STYLE REFORM



関野 夕美子



前野 洋幸

## OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY



# 「競争し、挑戦する」荏原の人々

自分自身が成長することで会社の成長を支え、より良い社会をつくる

### ダイバーシティ推進・働き方改革

#### 提案を通し、個々に合う働く環境づくりに貢献したい

入社以来、研究開発業務に携わっています。周囲は男性ばかりですが、元々理系ということもあり、女性が少ない環境でも特に違和感なく仕事に取り組んでいます。女性だからこそ覚えてもらえるようで、社内外での講演や理工系女子学生応援イベントへの参加といった機会をいただくことがあります。荏原の技術アピールや知名度アップの一助となるよう、気負わずに引き受けるようにしています。

以前、私自身が体調を崩した際に、私傷病による勤務制度について知りました。いろいろな形のワークライフバランスがある中で、より柔軟な働き方を提案し、一人でも多くの従業員が力を発揮できる環境を整えるきっかけになればと思っています。

#### 関野 夕美子

荏原製作所 技術・研究開発統括部 基盤技術研究部 熱流体研究課  
兼 風水力機械カンパニー 企画管理技術統括部 技術開発部 流体技術課  
兼 コーポレート 技術・研究開発統括部 スマート開発工場推進課

### 労働安全・衛生

#### 労働災害分析を行い、構内で働く全ての人の安全を守る

「安全衛生が全てに優先することを認識し、労働災害の撲滅を図る」を基本方針に掲げ、自社従業員の安全だけでなく構内で働く全ての人の安全を守るため、構内協力会社と一丸になり労働災害の撲滅に取り組んでいます。特に、荏原グループ全社目標の達成へ向け、就業制限に係る作業であるクレーン作業等について必要な資格取得管理を行い、構内協力会社従業員も同様に、能力向上教育を構内にて受講できるよう機会を提供しています。また、リスクアセスメント活動など様々な安全衛生活動への参画を促し、全員で切磋琢磨しながらお互いの安全意識の向上に努めています。

今後も、過去の労働災害分析から危険箇所・危険行為の洗い出しと改善を継続して行い、労働災害の撲滅を目指して安全衛生活動を推進していきます。

#### 前野 洋幸

荏原エリオット 人事・総務部 総務課 課長  
兼 袖ヶ浦事業所労働安全衛生責任者

## HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT



陳 思詠 (チン スヨン)



### 人材育成－キャリアマネジメントプログラム

#### 成長を後押しする制度を活用し、思い描くキャリアへ

入社後、荏原エリオット・タービン詳細設計課にて、機器設計や解析技術を用いた既存設計の改善提案を行っていました。学生時代の研究で培った解析技術を活かせることでやりがいを感じる一方、知識不足も痛感し、もっと解析技術を深掘りしたいと考えるようになりました。解析業務を主として取り組める部署でチャレンジしてみたい気持ちが高まり、キャリアマネジメントプログラムにてその思いを伝え、現部署へのキャリアチェンジを行いました。

現在は、解析技術を用いて、産業用ポンプの製品競争力の強化、最適化設計プロセスの構築及びエアロ圧縮機開発を担当しています。自分が思い描いたキャリアに向かい成長を実感しています。

#### 陳 思詠 (チン スヨン)

荏原製作所 風水力機械カンパニー 企画管理技術統括部 技術開発部 流体技術課  
兼 コーポレート 技術・研究開発統括部 スマート開発工場推進課



古内 利和

## ORGANIZATIONAL/ PERSONNEL SYSTEM REFORM

### 組織・人事制度改革

#### 組合員の声に耳を傾けながら、制度を運用していく

役割等級制度を組合員に導入するために、約1年間にわたって何十回も会社と協議を重ねました。この制度について労働組合が最も重視したのは「頑張れば、誰もが高い等級を目指すことができる」という点です。それを実現するためには、ハード面からもソフト面からも組合員の活躍を後押しし、老若男女問わず成果に報いる制度でなければなりません。

職群が再編されることで、今まで体験したことのない、より困難な業務に携わることも想定されます。会社には、マインド変革やスキルアップ研修の機会を多数用意することを求めました。労働組合は、組合員が臆することなく研修に参加することができる仕組みづくりが課題の1つです。大きな制度改革だったため、戸惑いや不安を持つ組合員もいますが、組合員の声に耳を傾けながら運用し、しっかりフォローすることで制度が定着するよう、努力していきます。

#### 古内 利和

荏原合同労働組合 執行委員長

## 環境 — 競争優位を生み出す経営資源



荏原グループは、今後とも社会に貢献し持続的な成長を達成していくために、水と空気と環境の分野で最高の製品、サービスの提供を通じて社会課題の解決に貢献していきます。そのために、省エネルギー性能に優れた製品の開発に努めるとともに、自らの事業活動においても環境マネジメントを強化し、グローバルに展開するグループ各社の環境パフォーマンスの改善に注力していきます。

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

### 基本的な考え方

地球規模の気候変動や生物多様性の減少などが進みつつあり、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。当社グループは環境方針の中で、製品への環境配慮、生産活動に起因する環境負荷の最小化、自然エネルギーの導入拡大を重点戦略としており、地球環境の保

全に貢献します。EMS\*の継続的改善はその基盤になると考えています。

\* EMS : Environmental Management System (環境マネジメントシステム)

参照 環境方針

<https://www.ebara.co.jp/about/csr/environment/vision/index.html>

### 環境マネジメント強化のための取り組み

重要課題の解決：対応方針③



全ての生産拠点でEMSを確実に運用し、環境汚染の防止と環境法令の遵守を徹底していきます。また、生産工程の見直しを継続的に行い、事業活動に伴う環境負荷の削減に努めます。

を刷新し、2017年4月から正式運用を開始しました。同時に当社グループ全体としての環境負荷を長期的に管理・削減するために、海外製造拠点の環境パフォーマンスデータの収集・集計を開始し、集計したデータは2017年3月期から開示しています。

#### 荏原の環境マネジメントシステムの統一及び2015年版規格への認証移行

従来、荏原はISO14001に基づくEMSを羽田、富津、藤沢、袖ヶ浦事業所それぞれに運用し認証を取得していましたが、2015年版への更新を機に、各事業所間の運用手順などの見直しを図りました。ルール共通性を確保する作業を行い、2017年10月11日に2015年版への更新と認証の統一を完了しました。EMSを統一することにより、EMSの効率的な運用が可能になりました。

#### 海外製造拠点への環境・安全現地調査

2015年3月期に風水力事業管下の海外製造拠点に対して環境・安全現地調査を実施したの続き、精密・電子事業管下の製造拠点の現地調査を開始しました。2017年12月期には、真空ポンプのメンテナンスを行っているシンガポール拠点にて、環境・安全の管理状況に関する現地調査を行いました。

#### 環境パフォーマンスデータの把握とITインフラの整備・運用

2016年3月期から2017年3月期にかけて、当社グループは環境パフォーマンスデータの収集、管理、集計を行うITインフ

#### 環境教育関連資料をグループ会社に展開

環境管理を担当している従業員を主な対象とし、廃棄物リスク、化学物質管理の重要性、SDGs概要の周知を目的とする環境教育関連資料を海外グループ会社に展開しています。

### 対応方針に基づくKPI：海外グループ会社を含め、目標を策定する

各項目の海外グループ会社の現状把握後、全グループの目標を設定します。

#### GHG排出量

断熱塗装や省エネルギー性能に優れた照明設備・ボイラ等の更新を継続的に  
に行い、CO<sub>2</sub>排出量の継続的な削減に努めていきます。

2017年12月期実績（国内連結\*）

**38,381t**



#### 再生可能エネルギー発電

藤沢事業所及び国内グループ会社にて太陽光発電パネルを導入していま  
す。また、引き続き導入可能な再生可能エネルギーについて調査・検討を進め  
ていきます。

2017年12月期実績（国内連結\*）

**307,461kWh**



#### 取水源別水使用量

ポンプ試験水の循環利用、純水製造装置から排水される水の減水・再利  
用、電気炉冷却水の循環利用などに取り組み、使用量の削減に向けて活動  
しています。

2017年12月期実績（国内連結\*）

**上水：280t / 地下水：167t**

**工業用水：15t**



#### 廃棄物排出量

梱包材削減活動などを推進し、廃棄物の削減に努めています。グループ全体  
における廃棄物削減のため、リサイクル率向上を目指し廃棄物処理委託先  
の見直しに取り組んでいます。

2017年12月期実績（国内連結\*）

**7,704t**



#### 荏原グループ環境目標（2020年12月期、国内連結\*）

産業廃棄物の  
マテリアルリサイクル率 **95.0%以上維持**

2017年12月期実績

**98.0%**

荏原グループ2020年12月期環境目標でもある産業廃棄物のマテリアルリサ  
イクル率95.0%以上の維持をKPIとしています。廃棄物の分別の徹底や梱  
包材削減活動などを推進し、再資源化率の向上及び最終処分率の最小化  
に努めていきます。



\* 電気供給事業を行っている会社等一部を対象外としています。

# 風水力事業

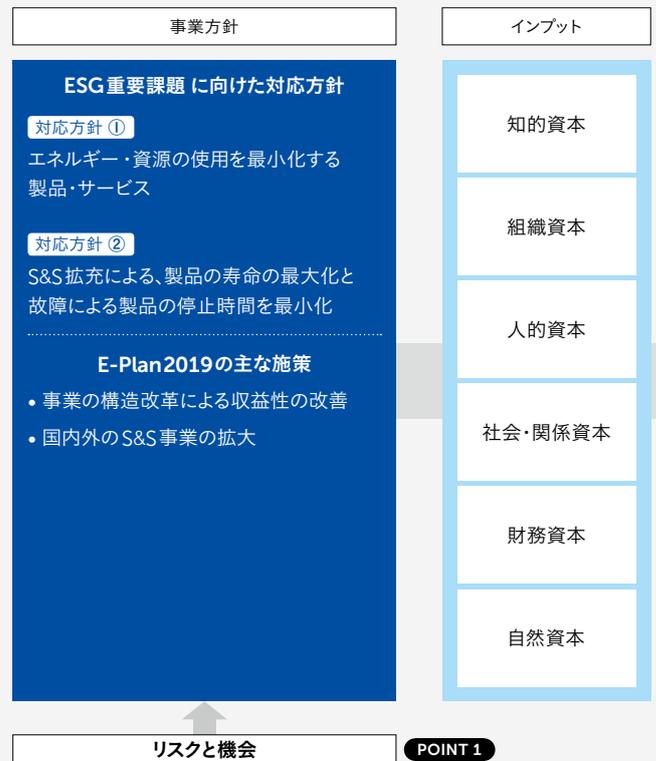


## 風水力事業について

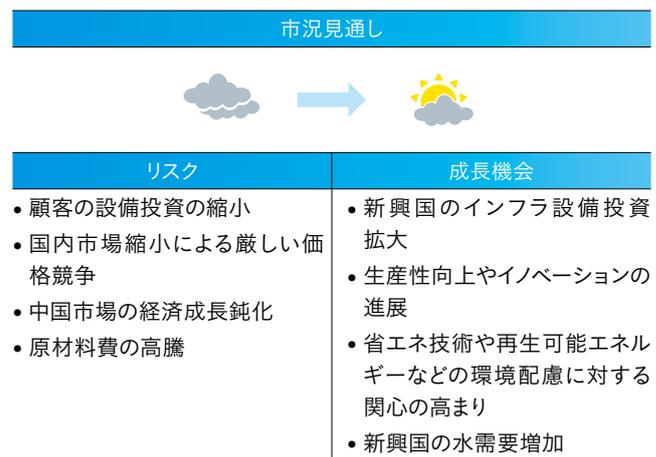
ビルや工場などの給排水や空調設備の冷温水循環などに使用される標準ポンプ、浄水場や排水機場などで使用される大型ポンプ、石油プラントや発電所などで使用されるカスタムポンプ、石油・ガスの輸送や精製などのプロセスで使用されるコンプレッサ・タービン、大型の商業施設や工場の空調機器として利用される冷凍機や冷却塔を主力製品としています。

祖業を担う部門として、熱意と誠意をもってお客様と向き合う姿勢、長年培ってきた高い技術力、標準ポンプの分野で築いた販売代理店網、世界各地の生産・営業・サービス拠点を活かして、社会・産業インフラのニーズに応える製品とサービスをグローバルに提供しています。

## 風水力事業のビジネスモデル

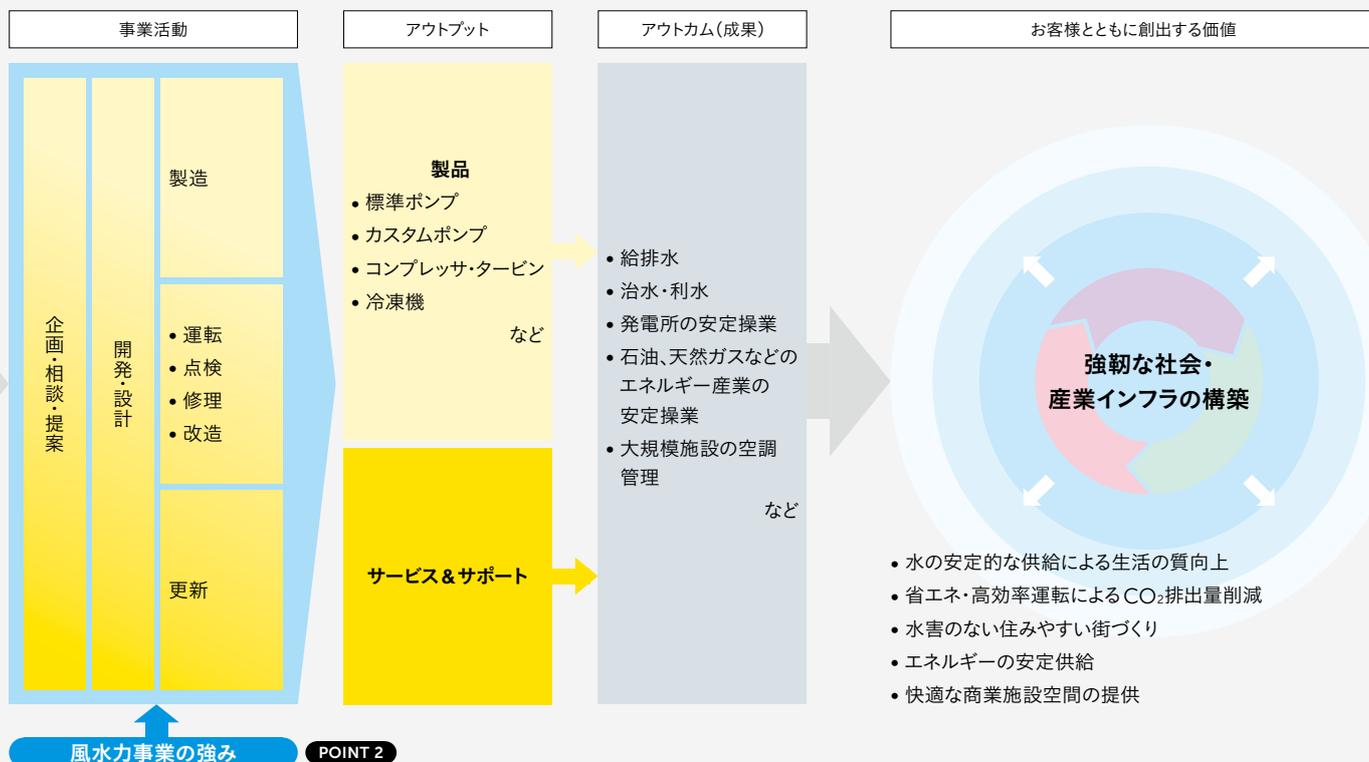


### POINT 1 事業環境見通し



### POINT 2 風水力事業の強み

- 長年蓄積した流体・数値解析・材料・分析などの基盤技術
- 高効率・高品質で信頼性の高い製品開発力
- 高度な知識、技術、能力
- グローバルで多様な人材
- グローバルな販売代理店網とS&S体制
- 協力会社とのパートナーシップ



## 2019年12月期に向けた取り組みと成果

### ESG重要課題対応方針の主なKPI

#### 対応方針① KPI：製品運転時の消費電力削減量

2019年12月期までに上市する新規製品の使用時消費電力量を当社従来比で10～15%の削減。

主なアウトプット ・ 運転時の消費電力量の少ないポンプ、冷凍機

主なアウトカム ・ 社会・産業インフラ起源のCO<sub>2</sub>排出量の抑制

#### 対応方針② KPI：S&S売上高、S&S拠点数

各事業のS&S売上高とS&S拠点数について、2019年12月期までの拡大目標を設定。

主なアウトプット ・ 製品の長寿命化

・ 誤作動・誤停止の防止

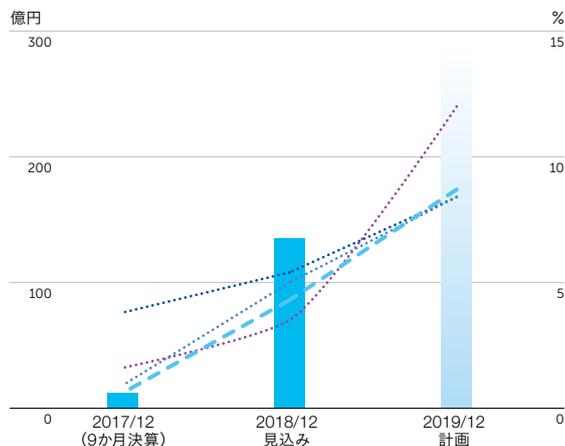
主なアウトカム ・ 社会・産業インフラの安定稼働

### E-Plan2019数値目標（連結）

#### 売上高営業利益率 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

### 営業利益／売上高営業利益率



棒グラフ：営業利益（左軸）／折れ線グラフ：売上高営業利益率（右軸）  
 ■ 風水力全体 ■■■ ポンプ ■■■■ コンプレッサ・タービン ■■■■■ 冷熱

## プレジデントメッセージ



### 抜本的な構造改革を推し進め、 風水力事業を生まれ変わらせる

当事業は、創業以来主力事業としてグループの発展をリードしてきました。当事業の歴史は、荏原グループの理念である「熱と誠」を体現してきた歴史と言えます。熱意と誠意をもってお客様と向き合い、技術を最高水準で磨き続けてきました。一方、成功体験に縛られている面もあり、業態が大きくなる中、縦割りの組織が増え、セクショナリズムが働いていると懸念しています。

こうした課題を解決すべく、人事制度を見直し、特にマネジャーの意識改革に取り組んでおり、部下の能力と部門のパフォーマンスの最大化を図っています。標準ポンプ事業では、前中期経営計画から進めてきた営業業務の集約に加え、70,000に及ぶ機種を7,000まで絞り込むなど、営業効率の改善によって、収益性向上という確かな成果を挙げる事ができました。

また、当事業ではグローバル化を加速していますが、ポンプのように、地域社会に密接に関わる事業の場合、その地域の文化や価値観に見合った価値を提供する必要があります。グローバル化とローカル化、すなわちグローバルな意識を浸透させていきたいと考えています。

### 「最小化」への取り組みがこれからの鍵を握る

当事業は、グローバルの拠点ネットワークの拡充に取り組んできました。コンプレッサ・タービン事業では、納入実績の多い地域を中心にサービス&サポートネットワークを広げ、納入後もお客様のご要望に迅速に応える体制を構築してきました。

## 人口動態や エネルギー需要を考えれば、 当事業のビジネスチャンスは大きい

野路 伸治

事業責任者 (カンパニープレジデント)

ただ、ポンプ事業や冷熱事業も含めて考えると、当事業全体の成長は、各地域のGDP成長率と同程度の伸びにとどまっています。アジアを中心とする人口の増加及びエネルギー需要が堅調に推移することを考えれば、当事業のビジネスチャンスは決して小さくありません。

まず、製品のライフサイクルが伸びていることを踏まえ、現在注力しているサービス&サポートを今以上に伸ばしていきます。例えば、故障による製品停止時間の最小化を実現することで、社会インフラや産業インフラの安定的な稼働につながり、安心、安全で強靱な社会の実現にも貢献するはずで、日本においても、省エネや複合ソリューションによって、価値を生み出しながら、コストも下げられるようなご提案をし、ビジネスチャンスを広げていく考えです。また、エネルギー・資源の使用を最小化する製品・サービスは、省エネに関心が高い中国や欧州での今後の成功の鍵となります。技術開発はもちろん、ソリューションの幅も増やしていく考えです。

### 技術起点からマーケットインへ

これからは、製品の先にあるプロジェクト価値まで視野を広げ、どうすれば社会に価値を届けられるかを、お客様と同じ視点で考えていくことが求められます。そうした中、SDGsはまさにマーケットインのヒントになるものです。当事業がSDGsを踏まえ、世界中からヒントを集めて、商品開発とマーケティングに反映できれば、必ず社会に価値を提供できると確信しています。当事業の従業員は技術レベルが高く、勉強熱心で意欲的です。失敗を恐れずチャレンジし続けられる環境を提供していきたいと思います。

事業を通じた社会価値創造

## ベトナムの浄水場に高効率ポンプを納入

### 社会・環境への価値提供

本事業は水を安定的に供給しながら、地球温暖化の抑制に寄与する社会インフラ整備事業です。

主に浄水場内の既存ポンプを高効率ポンプに更新する取り組みで、横浜市Y-PORT事業\*1におけるベトナム ダナン市との都市間協力の第1号事業となります。また、日本の環境省が実施する「平成29年度二国間クレジット制度資金支援事業のうち設備補助事業」\*2に認定されています。本ポンプの納入により、年間で従来比約200万kWhの電力消費量削減(温室効果ガスでは1,145t-CO<sub>2</sub>の削減)が見込まれます。

- \*1. 神奈川県横浜市による新興国等の都市課題解決の支援と企業の海外展開支援を目的とする公民連携による国際技術協力事業。
- \*2. 途上国において優れた低炭素技術の活用による温室効果ガスの削減と、二国間クレジットの獲得を目的とした日本の環境省による設備投資費用補助事業。



Ebara Vietnam Pump Company Limitedは、ベトナム ダナン市水道公社の浄水場に高効率省エネ型ポンプ9台(取水ポンプ3台と配水ポンプ6台)を納入しました。

関連する対応方針 **対応方針①**

エネルギー・資源の使用を最小化する製品・サービスを提供します



### グローバル・ネットワーク(2018年6月30日現在)

● : 主な拠点 P : ポンプ C&T : コンプレッサ&タービン R : 冷凍機

#### 欧州・アフリカ :

P	6
C&T	3

#### 中国・東アジア :

P	7
C&T	3
R	1

#### 日本 :

P	2
C&T	2
R	2

#### 北米 :

P	3
C&T	3

#### 中東 :

P	2
C&T	2

#### 南アジア :

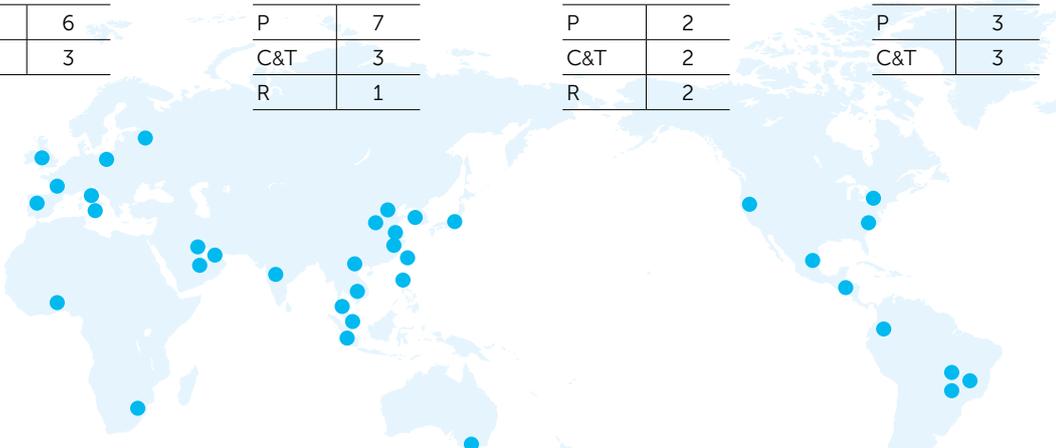
P	1
C&T	1

#### 東南アジア・オセアニア :

P	9
C&T	1
R	1

#### 中南米 :

P	3
C&T	3



# 環境プラント事業

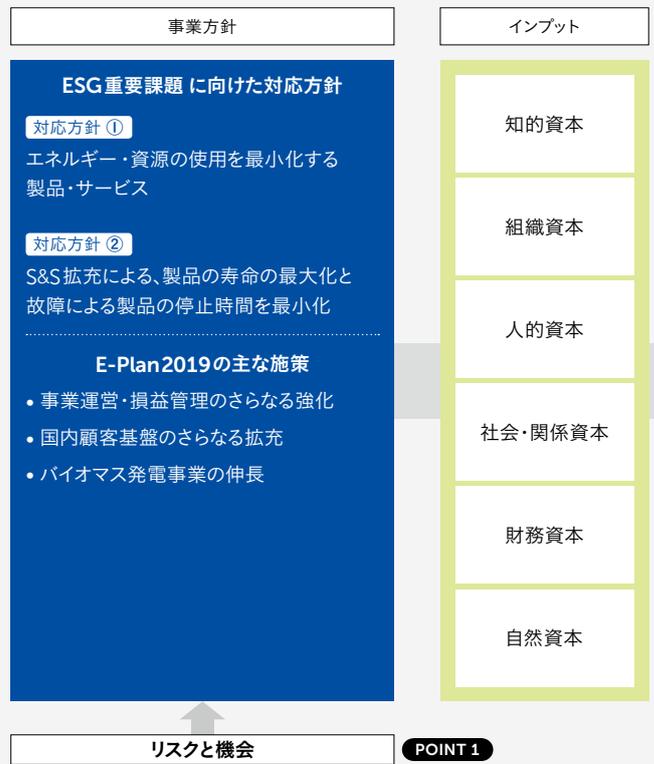


## 環境プラント事業について

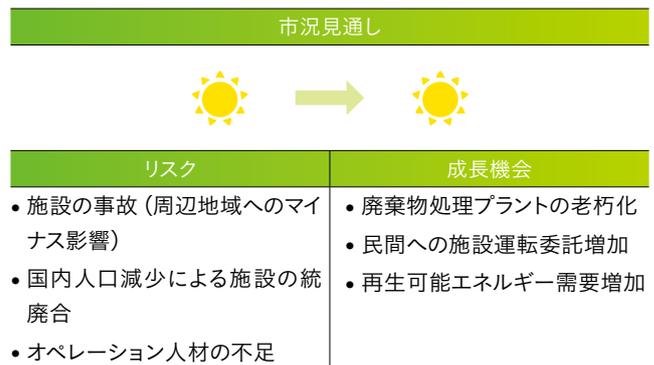
人口の減少やリサイクル意識の高まりなどによりごみは減少傾向にあります。一方、大量消費の時代に建設されたごみ処理施設は老朽化し、非効率な運営となり自治体の財政を圧迫する原因になっています。

ごみの増減に合わせ、廃棄物処理施設を効率的に運営するとともに、老朽化した施設は補修、改造して低負荷での長期利用を可能にします。また、ごみ焼却熱を利用した発電を行い、地域電源を確保します。地域と共存・共栄する廃棄物処理施設を提供し、クリーンで住みやすい街づくりに貢献しています。

## 環境プラント事業のビジネスモデル

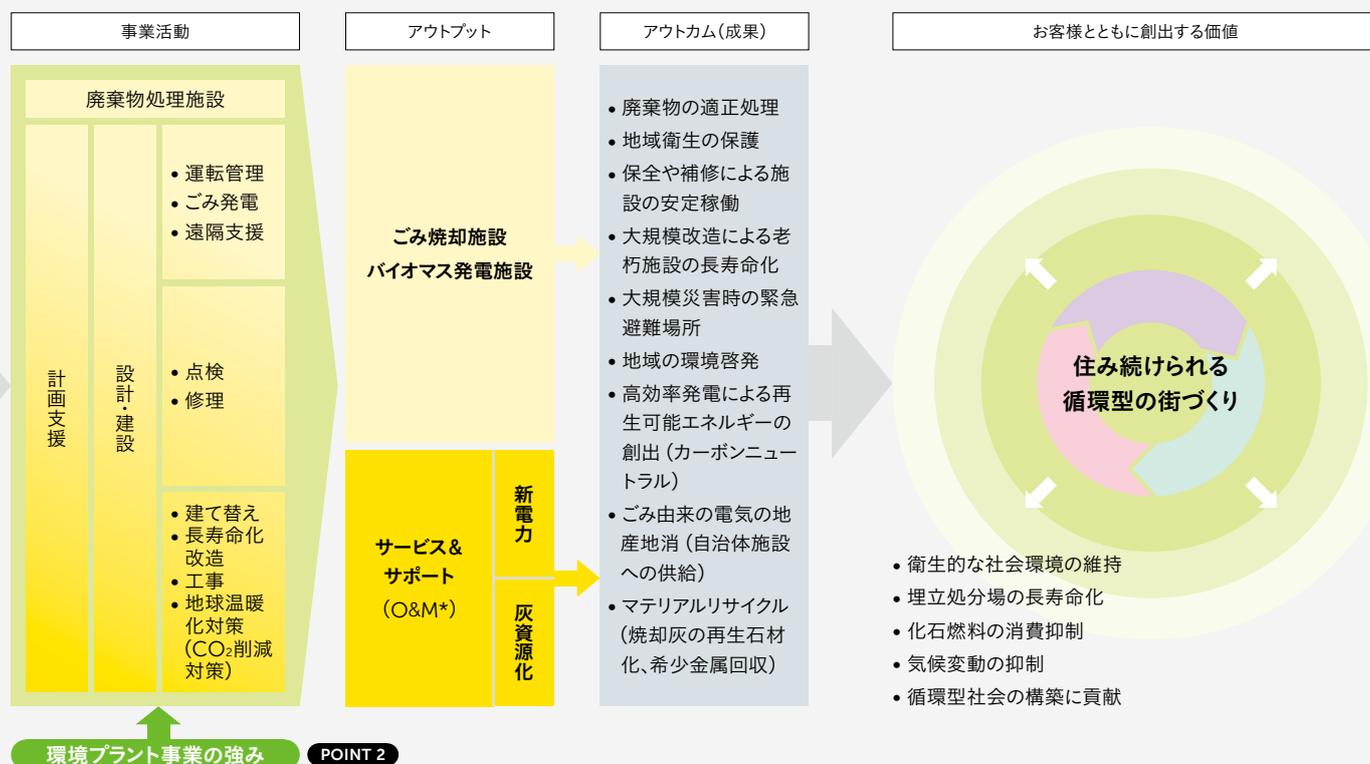


### POINT 1 事業環境見直し



### POINT 2 環境プラント事業の強み

- 要望通りの性能を確実に発揮する技術
- 高効率な施設運転技術
- 業界トップクラスの運転受託実績に基づく運転ノウハウ
- 設備負荷の最小化と施設性能の最大化を実現するメンテナンスのノウハウ
- 顧客、地域と密着したサポート力
- 長期包括契約のパイオニアとしての豊富な知見
- 余剰電力を地域に還元する地産地消のノウハウ
- 焼却灰の完全リサイクル技術



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

## 2019年12月期に向けた取り組みと成果

### ESG重要課題対応方針の主なKPI

#### 対応方針① KPI：ごみ焼却発電量、バイオマス関連発電施設発電量

2019年12月期までに、当社グループが管理する発電施設付きごみ焼却による発電量を700,000MWh以上、バイオマス関連発電施設発電量を1,700,000MWh以上増やす。

主なアウトプット

- ごみ焼却発電
- バイオマス発電

主なアウトカム

- 地域電源の確保
- 電力の地産地消

#### 対応方針② KPI：S&S事業の拡充

2019年12月期までに、日本国内のごみ焼却受託施設数を100か所まで伸ばす。

主なアウトプット

- 高効率な廃棄物処理サービスの提供
- 施設の長寿命化

主なアウトカム

- 廃棄物処理サービスの安定的な提供
- 施設の新設・建て替え費用の抑制 (自治体の財源負担低減)
- ごみ処理サービスの安定的な提供

### E-Plan2019数値目標 (連結)

売上高営業利益率 **11.0%以上**

#### 営業利益/売上高営業利益率



棒グラフ：営業利益 (左軸) / 折れ線グラフ：売上高営業利益率 (右軸)

## プレジデントメッセージ



## 「安心・安全」を最優先に、 より「広く」、より「深く」、 オペレーションに関与する

大井 敦夫

事業責任者(カンパニープレジデント)

### サービスの幅を広げ、 建設後も継続的・安定的な収益を確保する

当事業を担う荏原環境プラントは、「固形廃棄物処理に関する卓越した技術とサービスを提供し、持続可能な社会の構築に貢献する」ことを企業理念に掲げています。その理念のもと、施設の建設から稼働開始後運営に至るまで、施設の安全性はもちろん、地域の皆様にとって身近で価値のある施設づくりを目指しています。

最近では、ごみ処理の過程で発生する熱の活用方法やごみの再生利用、SDGsに資する取り組みなどについて地域住民に啓発したり、具体的な活動を積極的に推進したりする自治体も増えてきており、私たちに寄せられる期待が多様化しつつあります。私たちはそうしたニーズにお応えできるよう、提案力の底上げに努めています。

また、ごみ処理施設のライフサイクルに沿った価値の提供をさらに拡大していきます。以前は、15年から20年程でごみ処理施設の解体と建て替えが行われていましたが、技術の進展に伴い、最近では50年以上の稼働が可能な焼却炉の技術が確立し、修繕や建て替えはより長期的な計画になってきています。また、従来は、老朽化したら施設全体を建て替えるケースが多かったものの、今は劣化の激しい箇所のみを入れ替えや、先進的な設備の導入で、施設をより長く利用できるようにする修繕方法も増えています。私たちはこうした技術を取り込み、施設建設後の運営にも長期的に関与し続けられるよう、顧客のニーズをより深く掘り起こし、サービスの幅を広げていく方針です。例えば、自治体が施設の運転とメンテナンスを担っている場合、その両方を私たちが受託します。設備、機材を熟知した私たちが担うことで、ランニングコストとメンテナンスコストを低減し、かつ施設の長寿命化を図る提案など、長期的な価

値を提供します。2017年12月末時点で約80か所のオペレーションとメンテナンスを受託しており、目下の目標はその件数を100か所にすることです。また、ごみ処理に伴う熱で発電した電力を施設で使用することはもちろん、売電を行い、収益を自治体へ還元することも考えています。ごみからエネルギーへのリサイクルによって、地域の活性化につなげていく、まさに私たちが掲げるミッション通りの取り組みです。

### 自らの持続的な成長によって、 長期にわたって地域に貢献する

目下の課題はコスト意識です。地域社会に未長く貢献するためには、私たち自身が長期的に存続しなければなりません。その意味で、コストを下げ、収益を拡大させることは社会貢献の基本だと全従業員が認識する必要があります。本物の技術とは、高品質と低コストを両立させることだと思います。品質へのこだわりは根付いているので、「コスト意識」を徹底していく考えです。

一方、利益率が安定したオペレーションやメンテナンスに集中すると、私たちの施設建設力が損なわれかねません。施設の建設に精通しているからこそ、高品質の運転やメンテナンスが可能になります。施設の建設とサービスのバランスを取りつつ、サービス単独でも十分に利益を生み出す仕組みを確立したいと考えています。

また、IoTやAIの取り込みも課題です。IoTやAIによって施設の状態を日々チェックし、故障などで突然停止する事態を防ぐような仕組みやサービスの導入を検討しています。外部の知見や技術を取り入れ、協業による先端技術開発に取り組みたいと考えています。

事業を通じた社会価値創造

## 低炭素社会と地域住民に貢献するごみ処理施設

船橋市北部清掃工場は、2017年4月に竣工し、供用を開始してから1年が経過しました。当施設は高効率ごみ発電施設「ふなばしメグプラ」と、その余熱を利用した施設「ふなばしメグスパ」の2施設で構成され、施設の建設と竣工後の15年間の運営・維持管理業務を、荏原環境プラントを代表企業とするグループが受託しています。

ふなばしメグプラでは、1日当たり381トン(約30万人分)の家庭ごみを焼却処理するとともに、その熱を利用して8,800kW(約18,000世帯分)を発電し、再生エネルギー

として社会に還元しています。この発電能力は、旧焼却施設と比較して約6倍の高効率を実現しつつ、施設内で使用する消費電力は約65%に抑えられます。化石燃料の使用を低減できる低炭素社会の構築に貢献しています。

ふなばしメグスパは、高効率ごみ発電施設で余った熱を利用した温浴施設と健康浴施設を併設した施設であり、健康維持増進や市民の交流の場として、年間約10万人に活用していただいています。

このように環境プラント事業では、ごみ焼却施設の建設と運営を通じて地域に根ざした廃棄物処理事業と循環型社会の形成に貢献しています。



関連する対応方針 対応方針①

エネルギー・資源の使用を最小化する製品・サービスを提供します



### 納入実績数(稼働中)/運転管理の受託数 (2018年6月30日現在)

#### 中国・四国

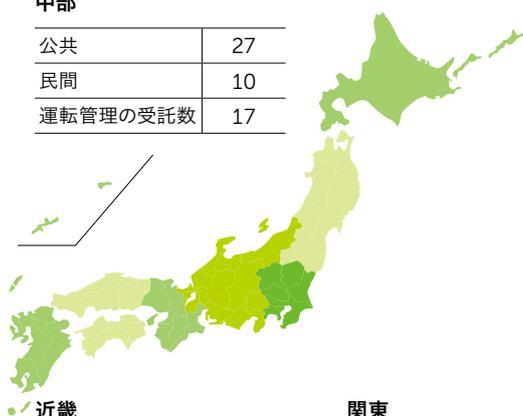
公共	18
民間	4
運転管理の受託数	13

#### 中部

公共	27
民間	10
運転管理の受託数	17

#### 北海道

公共	9
民間	0
運転管理の受託数	6



#### 東北

公共	13
民間	6
運転管理の受託数	7

#### 九州・沖縄

公共	6
民間	2
運転管理の受託数	3

#### 近畿

公共	11
民間	3
運転管理の受託数	7

#### 関東

公共	24
民間	13
運転管理の受託数	25

# 精密・電子事業

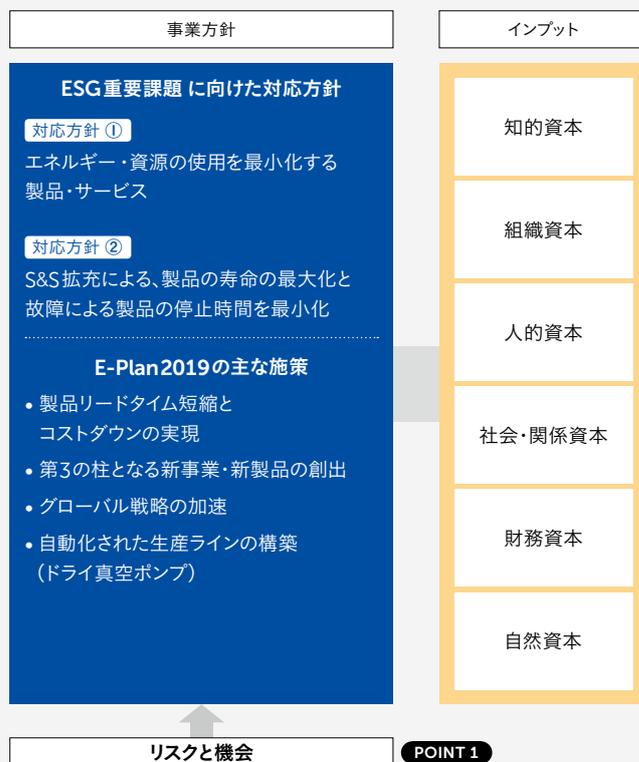


## 精密・電子事業について

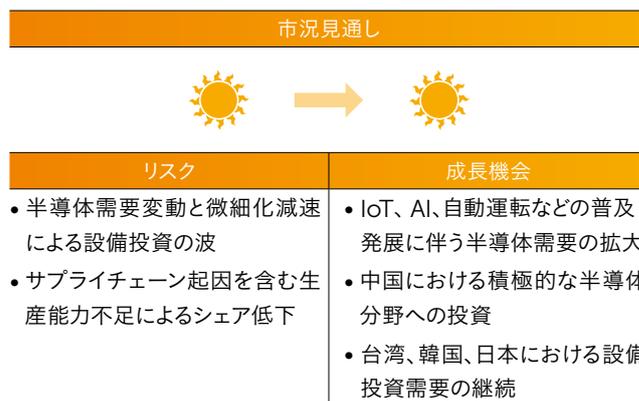
パソコン、スマートフォン、デジタル家電や自動車等、身の回りのあらゆる機器で使われている半導体。この製造に欠くことのできないCMP装置やドライ真空ポンプを主力製品としています。また、ドライ真空ポンプについては、半導体を中心としながらも、液晶パネルや太陽電池などの製造でも用いられています。

それぞれの産業で、お客様の製品開発に寄り添い、サポートしていく中で培ったスピード感は大きな強みとなっています。これを武器に世界で、デジタル社会の進化、ひいては豊かで快適な社会の実現に貢献しています。

## 精密・電子事業のビジネスモデル

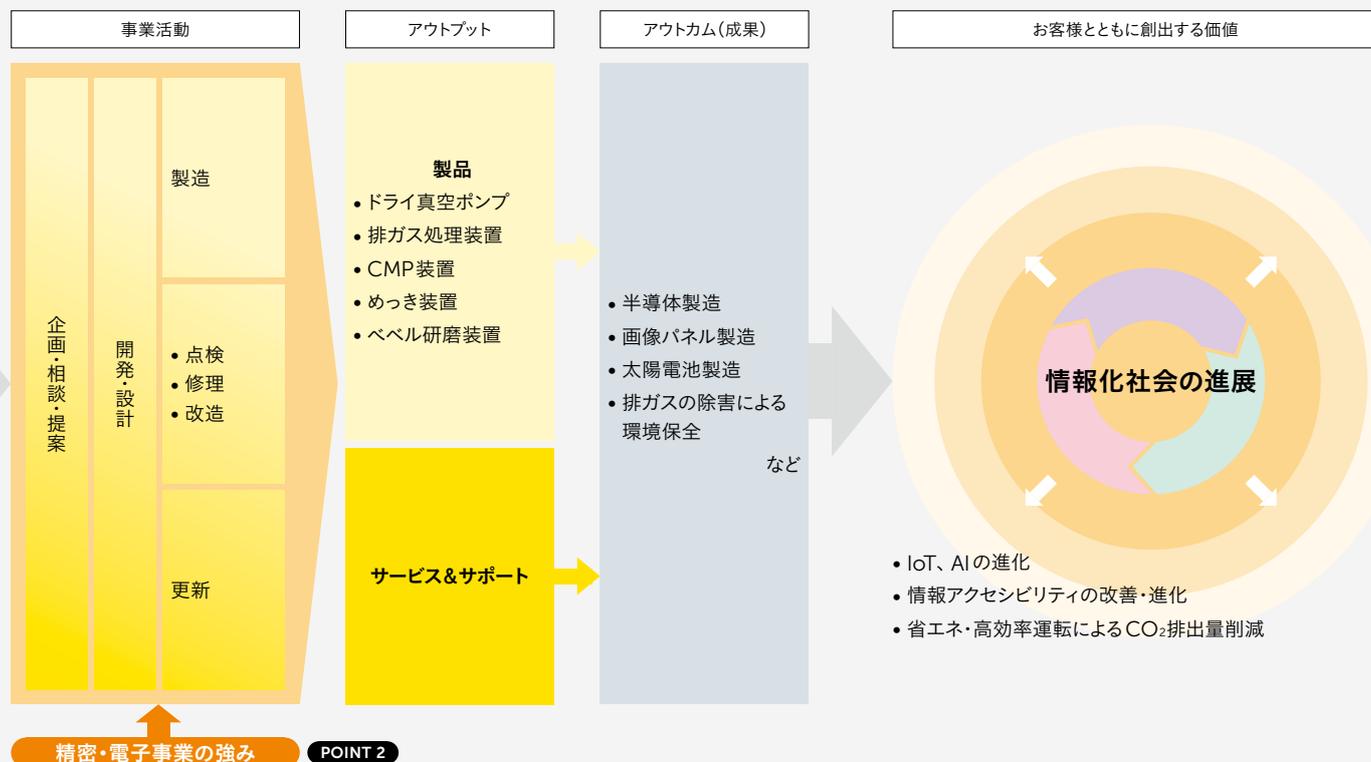


### POINT 1 事業環境見通し



### POINT 2 精密・電子事業の強み

- 回転・流体機器、機械制御、ガス分解・除去、省エネルギー・省材料を可能にする高い技術力
- 高度な製造技術
- お客様に密着した拠点配置
- 機動力に優れたお客様サポート力
- 人材の長期定着による技術の蓄積と継承
- グローバルで高い技術を持つ多様な人材
- 強固なサプライチェーン
- 継続的な生産革新活動



## 2019年12月期に向けた取り組みと成果

### ESG重要課題対応方針の主なKPI

#### 対応方針① KPI：製品運転時の消費電力削減量、温室効果ガス削減量

2019年12月期までに、当社の2017年製品比消費電力量を10～20%削減する（ドライ真空ポンプ、CMP装置）。2017年当社製品を100として、温室効果ガス削減量を200とする（排ガス処理装置）。

- 主なアウトプット**
- 省エネルギー型の真空ポンプやCMP装置
  - 温室効果ガスを抑制する排ガス処理装置

- 主なアウトカム**
- 半導体製造工場で使用する電力量を削減
  - 半導体などの製造で発生する地球温暖化ガスの発生を抑制

#### 対応方針② KPI：S&S売上高、OH\*台数、OH納期の改善

2019年12月期までに、それぞれS&S売上高、OH台数、OH納期を2017年12月期比15～20%改善する。

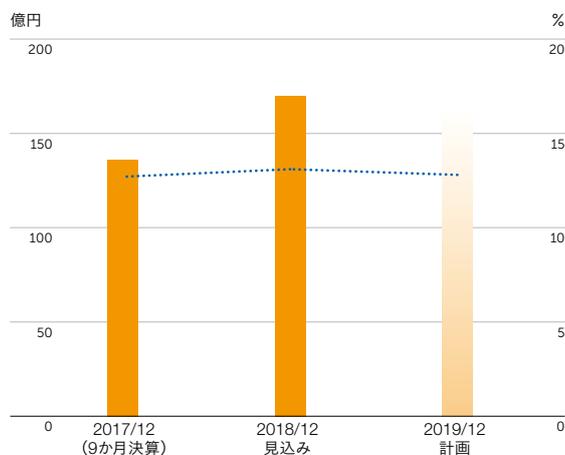
- 主なアウトプット**
- 製品のストップタイムロスの最小化
- 主なアウトカム**
- 半導体生産活動の継続

\* OH:Overhaulの略。分解を伴う点検・修理のこと。

### E-Plan2019数値目標（連結）

売上高営業利益率 **12.0%以上**

#### 営業利益／売上高営業利益率



棒グラフ：営業利益（左軸）／折れ線グラフ：売上高営業利益率（右軸）

## プレジデントメッセージ



## 製品競争力のさらなる追求と 事業基盤の徹底強化により、 ビジネスチャンスをしっかり掴む

浅見 正男  
事業責任者 (カンパニープレジデント)

### スピードと徹底的なサポートを信条とする

当事業は、主に半導体業界において、お客様が製造インフラの構築に必要とする最高の技術及びサービスを世界規模で迅速に提供し、先端科学産業の発展に貢献していくことをミッションとしています。半導体は、今後ますますの発展が見込まれるIoTやAI、自動運転技術に不可欠なものであり、この産業にお客様とともに寄与することでより良い未来の実現に貢献します。

半導体産業は、継続的な技術革新が求められる世界で、お客様は常に技術開発の最前線での激しい競争の中にいます。技術開発スピードは非常に速く、私たちもお客様の声に常に耳を傾けながら、スピード感をもって提案していくことが求められます。サプライヤーの皆様とともに、お客様からの厳しい要求に応えていく中で、私たち自身の力も磨かれ、そしてお客様を徹底的にサポートする姿勢を何より大切にする文化が醸成されました。まさに「熱と誠」を体現した姿勢で、頼りになるパートナーとして認知され、事業機会も拡大しています。事業をリードするにあたり、私は、事業のミッション、コミットメントに加え、新たに策定したマテリアリティに紐づく当事業のKPIとその達成に向けた施策を、従業員に繰り返し周知するとともに、日頃の業務との結び付きを具体的に示していきたいと考えています。また、SDGsも戦略的に取り込んでいく考えで、SDGsに沿った顧客生産ラインのバリューアップへの貢献や、当事業が提供する製品ラインアップの拡充などによって、業界でのプレゼンスが自ずと高まり、結果、荏原グループの企業価値向上にもつながると考えています。

### ビジネスチャンスと今後の事業方針

IoTやAI、自動運転の普及に伴い、2016年から2030年の間で、半導体市場は40兆円から規模が倍増する可能性があります。半導体製造装置市場も4兆円から7兆円へ拡大するポテンシャルがあります。また、半導体需要の半分を占める中国では、2025年に半導体自給率を70%とする方針を政府が掲げており、積極的な設備投資が続いています。こうした展望は、当社にとって大きなビジネスチャンスとなります。一方で、技術開発の遅れで競争力が低下したり、生産能力が需要に対して不足した場合は、シェアが低下し、取り戻すまでに時間を要するリスクがあります。シェア獲得のためには高い性能はもちろんのこと、省エネルギー、省スペースによるコスト低減効果を可能にする製品や技術の開発が鍵となります。また、増大する需要に対しては、自社の生産能力増強だけでなく、サプライチェーン全体を俯瞰した取り組みが重要となります。一部の部品が確保しにくい状況が起こることもあり、海外調達強化を含め、引き続きグローバルで最適な調達体制の構築を目指します。

当事業では、主力製品のCMPとドライポンプで世界トップクラスのシェアを目標に掲げるとともに、第三の柱となる新製品・新事業を創出し、売上の拡大と利益率の改善を同時に実現していくことで、当社グループの収益成長に貢献します。また、目の前の旺盛な投資需要の取り込みに注力するだけでなく、3年後や5年後といった未来も見据えた経営をするために、子会社社長を含めた当事業経営幹部全員で事業のこれからについて話し合う取り組みを始めました。お客様、市場、社会の中長期的な課題を洗い出し、今後進むべき方向を能動的に定めていく考えです。

事業を通じた社会価値創造

## TSMC社から“Excellent Performance Award”を受賞

精密・電子事業は、最先端の半導体製造装置と付帯設備等を開発し、主に半導体メーカーにこれを提供するとともに、お客様の製品開発や生産性改善をサポートしています。こうした当社の活動は、お客様の新製品開発や生産性向上に貢献しています。

特に、世界最大級の半導体メーカーの一社であるTaiwan Semiconductor Manufacturing Co., Ltd. (本社：台湾。以下、TSMC社)からは、CMP装置のサプライヤーとしての貢献が高く評価されており、2017年12月に“Excellent Performance Award”を受賞しました。700社を超える対象サプライヤーの中、表彰を受けた企業は12社でした。これで当社のTSMC社からの表彰は6年連続、通算8回目となります。

半導体業界では日進月歩で技術開発が進められており、その中でもTSMC社のような技術開発で最先端を走

る企業は、実用化されていない未知の技術にも挑戦しています。開発パートナーとして常にお客様に寄り添い、根気強くサポートを継続できたことが、今回の受賞理由の一つとなっています。

半導体製品はIoTやAI、自動運転技術といった今後の普及が期待される技術の根幹を担うものです。私たちは今後もTSMC社をはじめとした半導体メーカーをサポートしていくことで、より良い未来の実現に貢献していきます。



TSMC社 President & Co-CEO (当時/現・Chairman)のDr. Mark Liu氏(右)より表彰を受ける浅見(左)

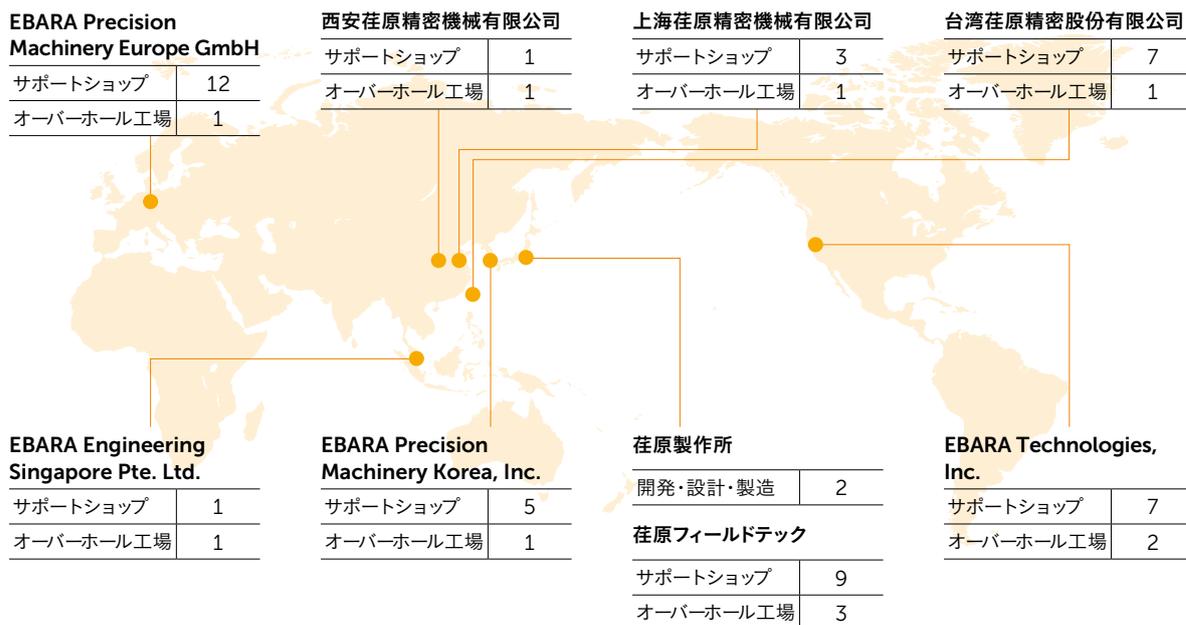
関連する対応方針 **対応方針④**

顧客に対し製品のライフサイクル全体で責任ある対応を行っていきます

8 働きがいも 経済成長も	9 産業と技術革新の 基盤をつくろう	12 つくる責任 つかう責任
---------------------	--------------------------	----------------------

グローバル・ネットワーク (2018年6月30日現在)

● : 主な拠点





## 統治の在り方を考える 時代が来た

矢後 夏之助

取締役会議長

### 荏原の統治体制の歩み

荏原製作所は、“100年以上続いた会社で企業としての文化と風土がしっかりとできている”という評価をされることがあります。これは長い歴史の中で培われてきた良いところが多いという意味なのでしょうが、伝統にこだわりすぎて“なかなか変わらない”という評価も含まれているように思います。過去30年を振り返ってみると、“変わろうと挑戦してきた”が、“変わることの痛みを味わってきた”というのが正しい評価だと思います。変わることを意図するまでは良いのですが、実行していく上でのリスクを予知する力が欠けていたと思います。経営とは、経営者がアイデアを出して、実行する組織によく理解させた上で実行に伴うリスクを予知させ、そのリスクを避ける方法を考えさせた上でアイデアを実現させることです。実現のための一貫したプロセスを組織として担保するのが統治システムです。変化への挑戦に失敗するのは、その統治システムがリスクマネジメント機能を果たしていないからと見て間違いありません。荏原の100年を振り返って、統治システムの変遷の歴史を見てみるとその重要性が理解できます。まず、創業から創業家が経営に何らかの影響を与えていた70年間と、所有と経営が分離されてからの40年間を分けて見てみましょう。創業家が経営に影響力を行使していた時代は、個人による統治が機能しているが、システムとしての統治は“ゼロの時代”であったと言えます。特に創業家が存命であった時代は“使命感”に基づく個人の目配りがあったために、創業家のアイデアを組織が間違いなく実行できた時代であり、リスクの予知も対処も創業家個人の能力に依存できた時代です。創業家の経営に対する

影響がなくなり“近代的な経営”に移ってくると、優秀な従業員が経営を担うこととなります。当然、創業家以外の人物ですから、そのリーダーシップのもとで、会社の中に新しい風が吹き、今までとは違う何かを実践しようとする機運が高まります。しかし、企業統治がシステムとして確立していない“ゼロの時代”は依然として続いているので、過度に一人の経営者の能力に依存することになります。そして、その人物が使命感を持ち得ない事態に落ち込み、アイデアは良いがそれが正しく実行されないという“危ない時代”に突入する可能性があります。リスクが顕在化すると、それに対処する組織としての力がないため、時として完膚なきまでに打ちのめされることとなります。それは財務面にかかわらず、組織あるいは従業員のモラルの点でもマイナス効果を引き起こしてしまいます。システムとしての企業統治が機能していれば、経営者の質に極端に影響されることはありません。荏原の場合も個人の能力に過度に依存し、統治システムが機能しない“混沌とした時代”を経て、組織としての企業統治の構築が始まりました。

まずは基本の「キ」と言える法令順守の徹底から始まりました。法令順守というのはそれに異論を差し挟む余地はなく、愚直にやり続ければ結果が出てくるもので、やり抜く意思があれば、徹底は難しくありません。次に挑戦するのが、企業としての社会的責任を果たすための仕組み（CSR）を構築することです。単に法規に従うのではなく、社会の一員として社会を構成する全てのステークホルダーに目配りすることを意識して経営を行います。今の荏原はそのレベルには達していると評価して間違いありません。その道程を経て荏原が次に目指している

のはESGの充実です。ESGはCSRと違って、その言葉自体が完結した意味を持つわけではなく、E(環境)、S(社会)及びG(企業統治)の視点で、企業の健全度を計っていくための物差しであると考えると分かりやすいでしょう。主に機関投資家の皆さんが使う物差しとして広まった概念ですが、企業自身が、企業価値向上の度合いを計る目安として利用することができます。ここではESG強化のための荏原の取り組みについて、その概要をご紹介します。

### G(企業統治)への取り組み

まずガバナンス(企業統治)ですが、これは経営の質を上げて企業価値を向上するために透明性と客観性をもって経営を監督していく仕組みを意味しています。その仕組みの頂点に位置するのが取締役会です。すなわち取締役会のリーダーシップが発揮されなければ、機能しないのが企業統治の仕組みと言えます。今はコーポレートガバナンス・コードが存在しますので、そこで謳われている内容を満足させれば、少なくとも外形的には企業統治の仕組みは整っていることになります。しかしガバナンス・コードに合わせて変わるのではなく、会社が真に変わるためにガバナンス・コードの先を行く企業統治の仕組みをつくっていくことが求められます。変わるためには、まず形を変える必要があると信じて、先を見て統治の仕組みを変えていこうというのが荏原の意志です。

荏原では、取締役会の構成について多様性を重視し、いろいろな角度から経営の現状を捉えて経営の質を向上させることに努めてきました。取締役会全体として経営を監督する機能を強めるのと並行して、指名委員会等設置会社の特徴を活かして、指名、報酬及び監査委員会で専門性の高さが求められるテーマについて議論し決定しています。報酬委員会では業績の向上へのインセンティブがより強まるように、役員賞与及びストックオプションの在り方に変更を加えました。指名委員会では、次期経営者の承継計画について、単に選ぶだけではなく、継続的に育てる仕組みの構築に取り組んでいます。経営者の交代は、あらかじめ決まっている時期が来たら行うものではなく、必要な時に遅滞なく行うべきものとの認識からスタートしています。必要な時に交代を行うためには透明性のあ

る“選解任基準”が必要なことは言うまでもなく、取締役会で議論できるよう指名委員会を中心となってその準備を進めています。監査委員会は内部統制部門からの情報と自ら集めた情報をもとに、経営の健全性を評価しています。

### E(環境)とS(社会)への取り組み

企業統治の仕組みが機能し、環境と社会に関わる事業を行っていても、企業価値の向上、特に財務面での向上がなければ、環境と社会への貢献と一体となった事業運営を行うことができず、結果として環境と社会への貢献度は向上しません。

荏原は、環境と社会への貢献に関わる活動を長く実践してきたという自負がありますが、一つひとつの活動は事業そのもののとの整合性に必ずしも配慮されたものではなかったかもしれません。事業価値の向上は、その存立基盤である環境と社会が良くなることと調和したものでなければなりません。荏原でこれを実践するために、まず社会、あるいは環境に関わる社会課題と荏原の事業との関連性を整理して、ESG重要課題を抽出した上でその課題への対応方針を決めていくことにしました。さらに対応の進捗を数字で見ることができるよう、対応方針ごとにKPIを設定しました。また活動の実践を通して、国連が主導する持続可能な開発目標(SDGs)にどのように貢献できるかも検討しています。

本報告書では「事業を通じて社会にどのような価値を与えるか」をテーマとした一連の活動について紹介し、その成果の一部を報告しています。この活動は依然として途上であり満足できるものではありませんが、“継続する”ことで皆様から評価される結果につなげていきたいと思っています。

### 結びに

荏原は、今まで培ってきた伝統や文化にこだわらず変わろうとしています。変わることが企業価値の向上につながると信じています。ESGの変化は企業価値の変化を正直に反映するものです。この報告書を通してESGの内容がどのように変わっているのか、ご覧いただければ幸いです。

## 取締役

(2018年3月28日付)



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

**野路 伸治**  
執行役専務

**澤部 肇** ●  
報酬委員会委員

前列左より

**大枝 宏之** ●  
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

**橋本 正博** ●

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・

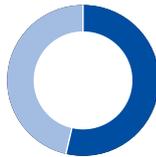
会計、資本政策」、「監査」、「(当社における)個別事業経営」、「企業経営、経営戦略」、「研究・開発」、「環境」、「社会」、「内部統制・ガバナンス」の分野と定義し、全ての分野について適切な知見を有することに加えて、当社として特に期待する分野を定めた上で取締役候補者を選定しています。特に監査委員会に

コーポレートガバナンス体制一覧表 (2018年3月28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

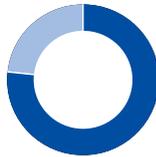
### 社外取締役人数

■ 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
■ 執行役を兼任する取締役	3名



### 女性取締役人数

■ 女性	1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
社外取締役	2名	3名	3名
社内取締役	1名	0名	2名



取締役会の概要 (2018年3月28日現在)

氏名	属性 就任委員	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*2	社外 独立役員 指名委員 報酬委員
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
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
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
大枝 宏之	新任 社外取締役 指名委員会委員	社外 独立役員 指名委員
橋本 正博	新任 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
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
野路 伸治	新任 取締役 執行役専務	

\*1. 上記一覧表は、取締役の有する全ての知見を表すものではありません。

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。

これらの考え方に基づき、2018年12月期に選任された取締役について、当社として特に期待する分野は下記一覧表の通りです。

▶ 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153期定時株主総会招集ご通知」  
[https://www.ebara.co.jp/about/ir/stock/shareholdersmeeting/\\_icsFiles/afieldfile/2018/03/08/6361\\_153.pdf](https://www.ebara.co.jp/about/ir/stock/shareholdersmeeting/_icsFiles/afieldfile/2018/03/08/6361_153.pdf)

	2017年12月期における取締役会・委員会への出席状況（出席回数／開催回数）				当社が取締役（非業務執行取締役）に特に期待する分野*1								
	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
	11回／11回	13回／13回											
	11回／11回				-	-	-	-	-	-	-	-	-
	11回／11回	13回／13回	3回／3回*2										
	10回／11回		6回／6回										
	11回／11回			9回／11回									
	11回／11回		6回／6回										
	11回／11回			11回／11回									
	2018年3月 就任												
	2018年3月 就任												
	11回／11回			11回／11回									
	11回／11回				-	-	-	-	-	-	-	-	-
	11回／11回			11回／11回									
	2018年3月 就任				-	-	-	-	-	-	-	-	-

\*2. 宇田左近氏は、2017年6月23日開催の取締役会において、新たに報酬委員に選出・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。

## 取締役の略歴

(2018年3月28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  
 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最高業務執行責任者  
 2011年 6月 当社取締役 (現在)  
 2012年 9月 原子力損害賠償支援機構  
 (現 原子力損害賠償・廃炉等支援機構) 参与  
 2014年 4月 ビジネス・ブレイクスルー大学経営学部長・教授 (現在)  
 2014年 6月 株式会社ビジネス・ブレイクスルー取締役 (現在)  
 2015年 6月 公益財団法人日米医学医療交流財団理事  
 当社指名委員会委員長 (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)  
 2017年 7月 公益財団法人日米医学医療交流財団専務理事 (現在)

**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 (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 東京都公害審査委員会委員 (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  
 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 同協会相談役(現在)  
 2014年 4月 東北大学会計大学院教授  
 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)  
 2017年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役(現在)

**大枝 宏之** 社外取締役 指名委員会委員

1980年 4月 日清製粉株式会社(現 株式会社日清製粉グループ本社)入社  
 2009年 6月 株式会社日清製粉グループ本社取締役  
 2011年 4月 同社取締役社長  
 2015年 4月 国立大学法人一橋大学経営協議会委員(現在)  
 2017年 4月 株式会社日清製粉グループ本社取締役相談役  
 2017年 6月 同社特別顧問(現在)  
 株式会社製粉会館取締役社長(現在)  
 2017年12月 日本ユネスコ国内委員会委員(現在)  
 2018年 3月 当社取締役(現在)  
 当社指名委員会委員(現在)

**橋本 正博** 社外取締役 監査委員会委員

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

**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  
 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)  
 2018年 3月 当社環境事業カンパニープレジデント(現在)  
 荏原環境プラント株式会社代表取締役社長(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)

**野路 伸治** 取締役 執行役専務

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

### 基本的な考え方

- 1) 当社は、株主の権利を尊重し、株主がその権利を適切に行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。
- 2) 当社は、顧客、取引先、従業員及び地域社会をはじめとする様々なステークホルダーとの適切な協働に努めます。また、これらのステークホルダーの権利・立場を尊重し、健全に業務を遂行する企業文化・風土を醸成していきます。
- 3) 当社は、会社情報の適切な開示を通じて、企業経営の透明性の確保に努めます。
- 4) 当社は、独立社外取締役が重要な役割を担い、かつ独立社外取締役を含む非業務執行取締役（執行役を兼務しない取締役）を中心とするガバナンス体制を構築します。当社は、経営において監督と執行の明確な分離を実現するため、機関設計として「指名委員会等設置会社」を採用します。
- 5) 当社は、「IR基本方針」を定め、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するように、株主・投資家との間で建設的な対話を行います。

### 2017年12月期の主な取り組み

取締役会は、「企業戦略などの大きな方向性を示すこと」、「業務執行における適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと」及び「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12月期は、取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、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。具体的には、2017年4月にスタートしたE-Plan2019の進捗状況のモニタリングを開始し、抽出された課題を具体的な策に結び付けるべく踏み込んだ議論を重ねました。報酬委員会では、E-Plan2019の最重要経営指標であるROICを役員報酬の長期インセンティブ業績評価指標に設定し、E-Plan2019の目標達成に向けて強い動機

付けを持たせるとともに、会社の持続的な成長に向けて役員報酬制度の見直しに取り組みました。指名委員会では、代表執行役社長の承継プラン及び経営人材の育成についての議論を充実させました。具体的には、荏原流「経営者のあるべき像」の策定を含む承継プランについて十分な議論を行うとともに、より一貫性のある経営人材の育成・登用の実現を目指し、執行側との意見交換を行いました。監査委員会では、適正性監査に加え、E-Plan2019で掲げる施策等の実施状況を重点監査項目に設定し、E-Plan2019に従って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ました。

#### 2017年12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
- 成長戦略（体質強化施策、長期成長戦略）
- 財務戦略
- IR活動報告
- E-Plan2019のモニタリング
- 政策保有株式の保有状況
- 研究開発の将来計画

## コーポレートガバナンス強化の取り組み

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

## コーポレートガバナンス体制の変遷

	2002/4～2007/3	2007/4～2015/3	2015/4～
統治体制			
機関設計	監査役会設置会社	監査役会設置会社	2015年6月：指名委員会等設置会社へ移行
委員会		2008年8月：任意の指名・報酬諮問委員会を設置 2009年2月：指名：社内2名、社外2名 報酬：社内2名、社外2名	2015年6月：法定の指名・報酬・監査委員会を設置 2017年6月：指名：社外2名、社内1名 報酬：社外3名 監査：社外3名、社内2名
取締役会議長	社長が兼務	2013年6月：非業務執行の会長	
監督と執行の分離	2002年5月：執行役員制を導入 2002年6月：定款上の取締役員数 35名→20名 2005年6月：定款上の取締役員数 20名→12名		2015年6月：取締役会規則を改定し、 執行組織における業務執行権限 の拡大
取締役会の人数(名)			
取締役	2002年6月：20 → 2005年6月：12 → 2008年6月：12 → 2011年6月：12 → 2015年6月：14 → 2017年6月：13		
社外取締役 (うち女性取締役)		2008年6月：2 → 2011年6月：4 → 2015年6月：7(2) → 2017年6月：7(1)	
社外監査役	2001年6月：2 → 2007年6月：3 →		
役員指名	2002年6月：取締役の任期を2年から1年に 短縮	2008年3月：社外取締役独立性基準制定 役員指名に関する基本方針制定 取締役・執行役員の在任上限を 設定	
役員報酬		2009年5月：役員報酬基本方針を制定 役員退職慰労金制度を廃止 株式報酬型ストックオプションを 導入	2018年3月：新報酬制度を導入
相談役			2015年6月：定款から相談役設置の規定を削除
取締役会の 実効性評価			2016年6月：実効性評価を開始 2017年6月：実効性評価に個別インタビュー を追加
コーポレートガバナンス に関する基本方針			2015年11月：制定

仕組み化を進め、より実効性を向上

ガバナンス改革を開始

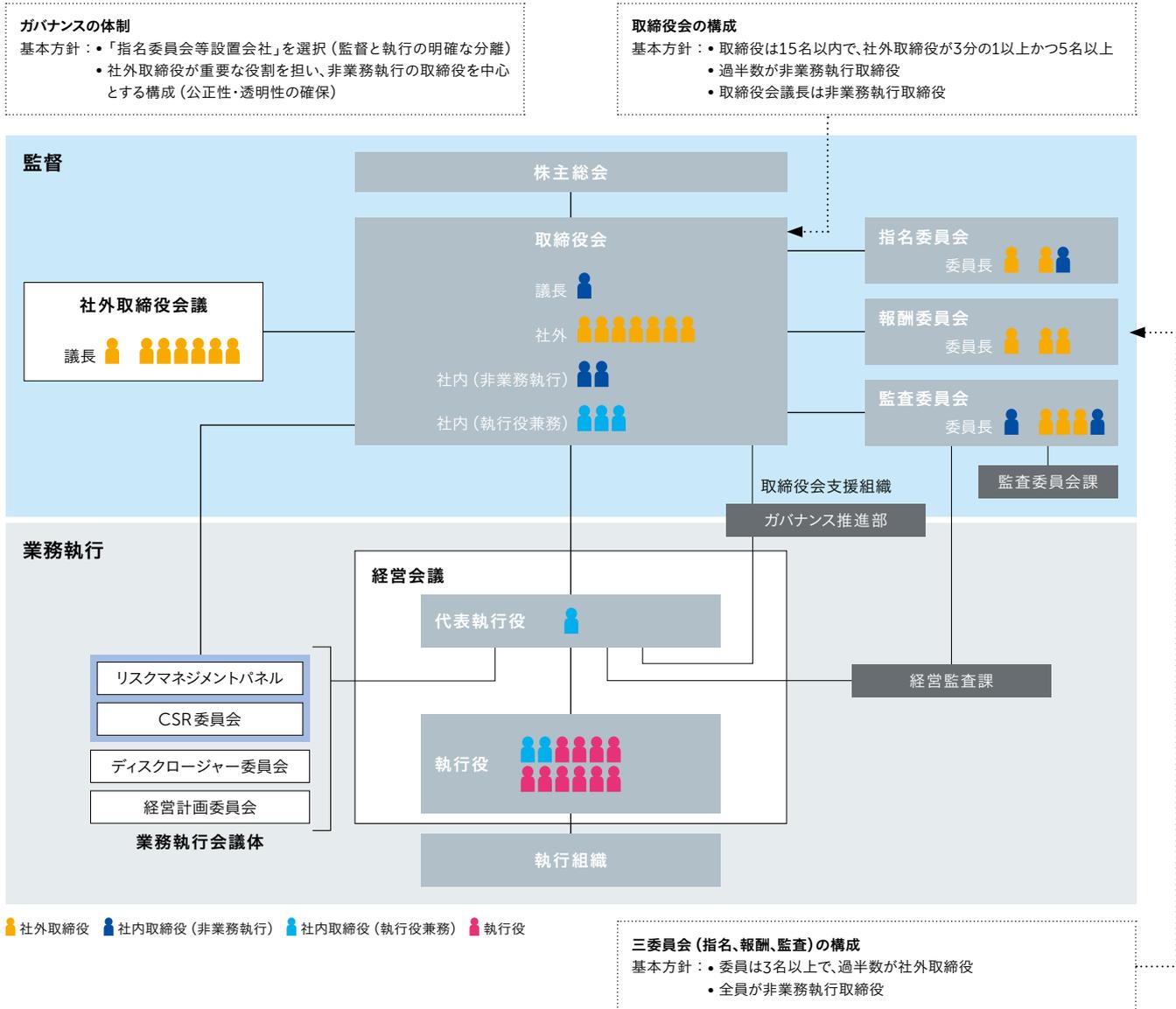
ガバナンスへの取り組みに着手

- 執行役員制の導入により、執行と監督を分離
- 定款上の取締役員数を削減し、機動性確保

- より客観的な意見を取り入れるため、独立社外取締役を招聘
- 任意の指名・報酬委員会を設置し、委員の半数を社外取締役が占める
- 短期的な視座の排除及び株主との価値共有を高めるため、報酬制度を改定

- 機関設計の移行により、監督と執行の明確な分離を実現
- 取締役会を有効に機能させるため、実効性評価を毎年実施
- 株主との価値共有をより一層図るため、報酬制度改定

コーポレートガバナンス体制 (2018年3月28日現在)



**取締役会**

企業戦略等の方向性を決定し、リスクテイクを支える環境を整備するとともに、業務執行を監督する。

**指名委員会**

取締役の選解任議案の決定、執行役の選解任及び役付取締役・執行役の選解任に関する提言を行うとともに、代表執行役社長の承継プランを策定する。

**報酬委員会**

役員報酬に関する方針、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する提言を行う。

**監査委員会**

当社及び子会社を含む取締役・執行役等の法的義務・社内規程の遵守状況を監査するとともに、執行役の職務執行が健全、公正妥当かつ効率的かどうかを監視し検証する。

**社外取締役会議**

社外取締役間での自由な意見交換、情報・認識共有を行う。

**経営会議**

代表執行役社長の意思決定を支える諮問機関として、重要な業務執行案件の審議を行う。

**リスクマネジメントパネル**

リスク管理活動を統括し、審議、改善指導・支援を行う。取締役会は、非業務執行の取締役の陪席とリスクマネジメントパネルからの報告を通じてリスク管理の状況を捉え、適切に監督する。

**CSR委員会**

CSR活動の維持・発展及び課題を審議し、活動方針を決定するとともに、重点課題、対応方針、KPIを決定し、達成状況を確認する。取締役会は、非業務執行の取締役の陪席と委員会からの報告を通じてCSR活動の状況を捉え、適切に監督する。

**ディスクロージャー委員会**

開示が必要な情報を収集し、開示の是非、開示内容・時期の審議を行う。

**経営計画委員会**

年度予算及び経営課題行動計画を審議し決定するとともに、そのフォローアップを行う。

## 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12月期の実効性評価について

#### 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、質問票の配付及びその回答結果を踏まえた個別インタビューを実施しました。それらの結果に基づいて取締役会の現状を分析し、2018年2月、3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。

#### 質問票の構成

取締役会の現状を確認する上で必要な項目に関する質問等を設定しています。2017年12月期の質問票は、E-Plan2019がスタートしたことを踏まえ、この期間において何が最も重要な経営課題だと考えているかを確認する質問と、各取締役が取締役としての役割・責務を踏まえ、取締役会全体の実効性の観点から自身がどのように行動しているか、以前より踏み込んだ質問を設定したことが特徴です。

#### 質問票の主な項目

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

#### 分析・評価結果の概要

取締役会及び委員会の構成・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分かりました。2017年3月期の評価で認識された課題（長期的な課題の抽出・議論の充実、取締役会の規模・構成の検証、指名委員会における承継プランに関する議論の充実、E-Plan2019のモニタリング）については、課題はあるものの取り組みが進んでいること、社外取締役について取締役会の議論・経営への貢献が高いことを確認しました。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。

一方、企業価値の向上に資する長期的な課題（特に成長戦略）の抽出、議論の充実及びE-Plan2019の進捗状況のモニタリングについては、今後も継続的に取り組む必要があること、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、定期的に検証していく必要があることを認識しました。

#### 今後の対応

取締役会は、2017年12月期の評価を通して、以下の4点について今後継続的に取り組むことで取締役会の実効性をさらに高めていくことを確認しました。

- 企業価値の向上に資する長期的な課題（成長戦略など）の抽出・議論の充実
- E-Plan2019の進捗状況の継続的なモニタリング
- 取締役会の規模・構成の定期的な検証
- 代表執行役社長・取締役会議長・社外取締役の承継プランに関する議論の充実



## 株主の皆様とより一層の価値共有を目指します

2018年3月の当社報酬委員会において、役員報酬制度の見直しを行いました。

当社の取締役、執行役及び一部の従業員並びに当社子会社の一部役員を対象とし、新たに譲渡制限付株式報酬制度及び業績連動型株式報酬制度を導入することを決議しました。

### 役員報酬と経営の関係について

役員報酬制度は、役員に対し経営理念に合致した職務遂行を促し、中長期的な経営戦略・目標の達成を動機付けるものであるべきです。

当社では、良い時にはしっかり報い、悪い時には真摯に受け止めていただけるように業績連動性が明確な仕組みとし、かつ処遇に反映する経営指標の選定においては、その時々を経営環境や目指す姿に応じたものとなるよう報酬制度を設計しています。また、指名委員会等設置会社の役員は、長期的な企業価値向上という同一の目的に対し役割分担をしているため、その立場の違いに留意しつつ監督機能に比重のある社外取締役にも適度な株式報酬を設定している点なども当社の報酬制度の特徴と言えます。

また同時に、役員個々の貢献・業績にふさわしい報酬で報いるという観点から、役員モチベーションに資する適切な評価・

処遇の設定を心掛けています。このような考え方に基づき、全社業績にて賞与水準が決定する“一蓮托生”型を見直し、事業ごと、個人ごとの業績もしっかり反映した、メリハリのある賞与制度に変更しています。

### これまでの役員報酬に関する取り組み

私は2013年3月期より当社の任意の報酬諮問委員会の委員に就任していますが、当社では、2009年3月期より報酬諮問委員会を設置し、同時に役員報酬基本方針を制定して報酬構成や制度内容を大きく見直してきました。その際、近視眼的な経営に陥ることを抑制し、かつ株主との価値共有を高める観点から退職慰労金制度を廃止、長期インセンティブとして株式報酬型ストックオプションを導入しました。

2015年の指名委員会等設置会社への移行に伴い、法定の報酬委員会となったことによって、報酬委員会の権限と責任も



経営戦略・目標の実現への  
適切なインセンティブとして機能するよう、  
柔軟に役員報酬制度の  
設計・運営に取り組めます。

国谷 史朗  
報酬委員会委員長

より明確になりました。さらに2017年からは、客観性、透明性を一層高めるため、報酬委員会委員3名全員が独立社外取締役となっています。

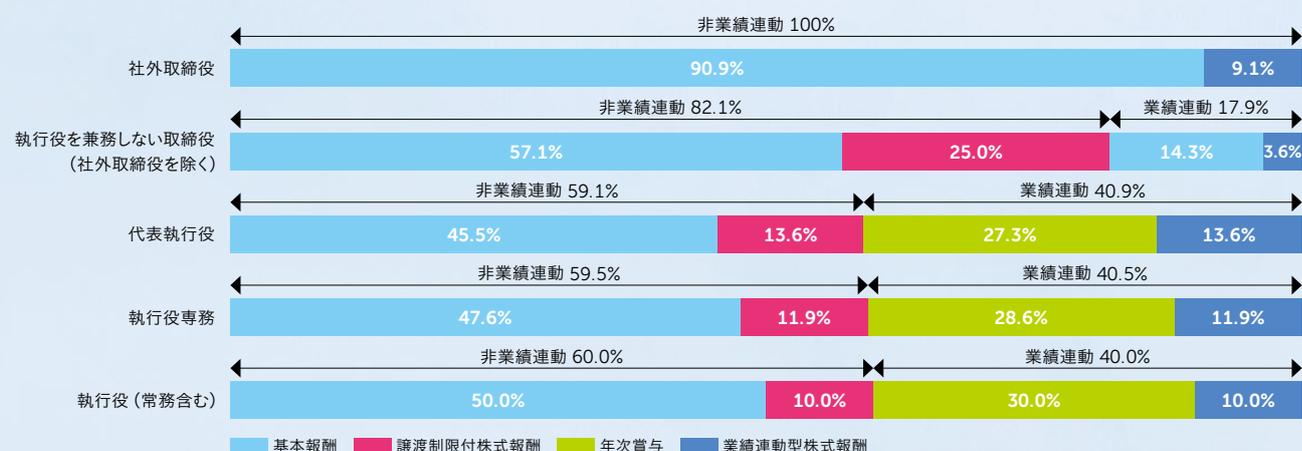
### 今後の役員報酬制度について

2018年には、長期インセンティブとして、従来の株式報酬型ストックオプションに代えて、譲渡制限付株式報酬制度及び業

績連動型株式報酬制度を導入しています。新制度により、当社役員に対し直接株式を交付することが可能となりますので、株主の皆様との価値共有をより一層図ることができるものと考えています。

今後も、経営戦略・目標の実現への適切なインセンティブとして機能するよう、柔軟に役員報酬制度の設計・運営に取り組みたいと考えています。

### 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)



### 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		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)	142	4	108	—	—	4	33
社外取締役	72	7	69	—	—	7	3
執行役	416	13	221	12	142	13	52
合計	631	24	399	12	142	24	89

- (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. 非業務執行の取締役 (社外取締役を除く)の基本報酬 (業績連動部分に限る)及び執行役の賞与は、当事業年度の当社グループの業績・担当部門の業績並びに個人の業績評価に基づいて算定し、報酬委員会での審議を経て、個別の額を決定しています。
3. 基本報酬は、2017年12月31日在任の取締役及び執行役に対して、各取締役及び執行役の当事業年度の在任期間に応じて支払った基本報酬、2017年6月23日開催の第152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1名に対して、当事業年度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賞与 (2018年3月支給)の総額を記載しています。
5. ストックオプションは、2017年12月31日在任の取締役及び執行役に対して、各取締役及び執行役の当事業年度の在任期間に応じて付与したストックオプション、2017年6月23日開催の第152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1名に対して、当事業年度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すべき金額を記載しています。

## 政策保有株式

荏原グループは、基本的に政策保有株式の保有を最小限とします。株式の保有を通じて保有先との間で事業面・財務面等の関係が発展し、当社の企業価値向上に資すると合理的に判断される場合に限り、その株式を政策的に保有します。保有の合理性については、取締役会で定期的に確認し、

合理性が薄れたものは売却などの手段により保有を解消していきます。

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

## 純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の合計額

銘柄名	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期
銘柄数	71	56	50
うち上場株式の銘柄数*	29	14	9
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	16,620	14,487	13,973

\* みなし保有株式を除く。

## 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活動について報告し、取締役会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体制は、代表執行役社長を最高責任者とし、IR担当執行役とIR担当部門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(独立社外取締役を含む)・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、国内及び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に開催	本決算及び第2四半期決算発表後に説明会を開催し、社長及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1四半期及び第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・アナリスト・機関投資家向けの工場見学会や事業説明会を年に数回開催し、各事業責任者等が事業内容や工場・製品について説明しています。2017年12月期は、個人株主向けに富津事業所及び藤沢事業所にて工場見学会を、アナリスト・機関投資家向けに標準ポンプ事業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3週間前を目安に招集通知の発送を行っており、2017年12月期定時株主総会においては総会前日から19日前に発送しました。また、発送の8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、東京証券取引所及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。

参照 IR基本方針：[https://www.ebara.co.jp/about/ir/information/ir\\_basic\\_policy/index.html](https://www.ebara.co.jp/about/ir/information/ir_basic_policy/index.html)

## 執行役

(2018年3月28日現在)

**前田 東一\*** 代表執行役社長

**大井 敦夫\*** 執行役専務、環境事業カンパニープレジデント

**野路 伸治\*** 執行役専務、風水力機械カンパニープレジデント 兼 冷熱事業担当

**辻村 学** 執行役専務

技術・研究開発・知的財産担当

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

**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)

**冲山 喜明** 執行役

風水力機械カンパニー 標準ポンプ事業部長

1983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海外マーケティング統括中国地域準備室長  
2012年 4月 風水力機械カンパニー海外事業統括中国・東アジア地域統括部長  
2016年 4月 風水力機械カンパニー企画統括部長  
2018年 3月 執行役(現在)  
風水力機械カンパニー標準ポンプ事業部長(現在)

**永田 修** 執行役

グループ経営戦略統括部長

1990年 4月 当社入社  
2008年10月 Ebara Pumps Europe S.p.A. Managing Director  
2015年11月 風水力機械カンパニー企画管理技術統括欧州・アフリカ地域統括部長  
2017年 4月 風水力機械カンパニー標準ポンプ事業部グローバル営業推進部長  
2018年 3月 執行役(現在)  
グループ経営戦略統括部長(現在)

**中山 亨** 執行役

法務・総務・内部統制・リスク管理統括部長

2014年 9月 当社入社  
2016年 4月 内部統制・リスク管理統括部長  
2018年 3月 執行役(現在)  
法務・総務・内部統制・リスク管理統括部長(現在)

\* 取締役を兼務する執行役(略歴についてはP.63～64をご参照ください。)

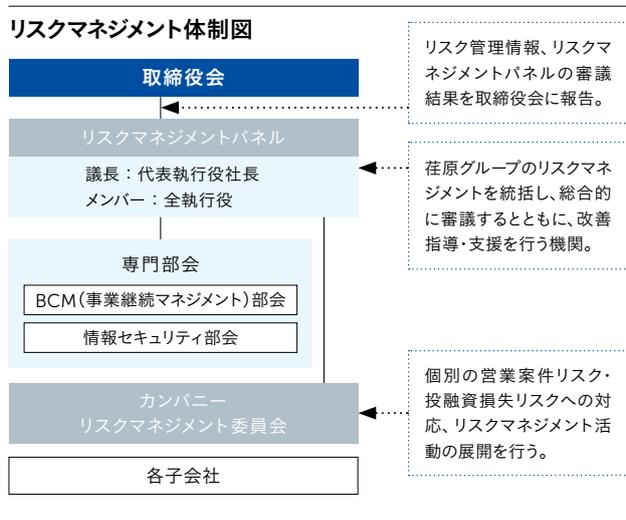
# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

事業活動のグローバル展開を支えるため、グループガバナンスとリスクマネジメント体制の強化を図っています。

グループ共通のリスク管理指針として、リスクマネジメントガイドライン\*1、内部統制自己点検ガイドライン\*2等の枠組みを整備し、グループ各社のリスクマネジメント及び内部統制の体制整備の支援を行っています。グループ運営規程に基づき、子会社に対してグループ共通で整備すべき規程や体制を明示するとともに、グループ全体に影響を及ぼすような重要事項の事前審査・事後報告を求めています。

参照 リスクマネジメントの基本方針：  
[https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/risk\\_management/index.html](https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/risk_management/index.html)



## 重点戦略項目と進捗状況

重要課題の解決：対応方針⑤



重点施策	進捗
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社の整備支援、ガイドライン項目の拡充</li> <li>本社内部統制部門によるオンサイト評価の実施</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCM(事業継続マネジメント)部会、情報セキュリティ部会の活動に基づく方針審議・活動報告を実施(四半期ごと)</li> <li>個別案件審議の開催</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメント体制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全子会社へのリスクマネジメント規程、クライシスマネジメント規程、情報セキュリティ規程の展開・整備</li> </ul>

## 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. 平常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	<ul style="list-style-type: none"> <li>腐敗防止プログラムを全子会社に展開し、腐敗防止に関する基本方針を含む関連規程の整備を支援</li> <li>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</li> <li>コーポレート専門部署によるモニタリングを継続的に実施し、必要に応じて対応を支援</li> </ul>
2) 財務報告の信頼性に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融商品取引法に基づく連結会社の内部統制構築及び整備・運用状況の評価を実施</li> <li>「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</li> </ul>
3) 営業案件リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
4) 投融资損失リスク	
5) 環境リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内はISO14001の認証取得と維持</li> <li>国内社内工事には環境審査を実施</li> <li>海外は製造拠点に対する環境管理状況の現地調査と改善指導を継続</li> </ul>
6) その他の業務リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達業務、労働安全等について、専門委員会を設置</li> <li>リスクマネジメントパネルの専門部会として、情報セキュリティ部会を設置</li> <li>活動方針、実施計画等を作成・展開</li> </ul>
2. 通常の体制では対応できないリスク(クライシス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCM(事業継続マネジメント)部会を設置</li> <li>各部門にて事業継続計画及び教育訓練を実施</li> <li>海外緊急事態対応の連絡体制、マニュアルを整備</li> </ul>

\*1. リスクマネジメントガイドライン(RMGL)：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：在来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。

## コンプライアンス

### 基本的な考え方

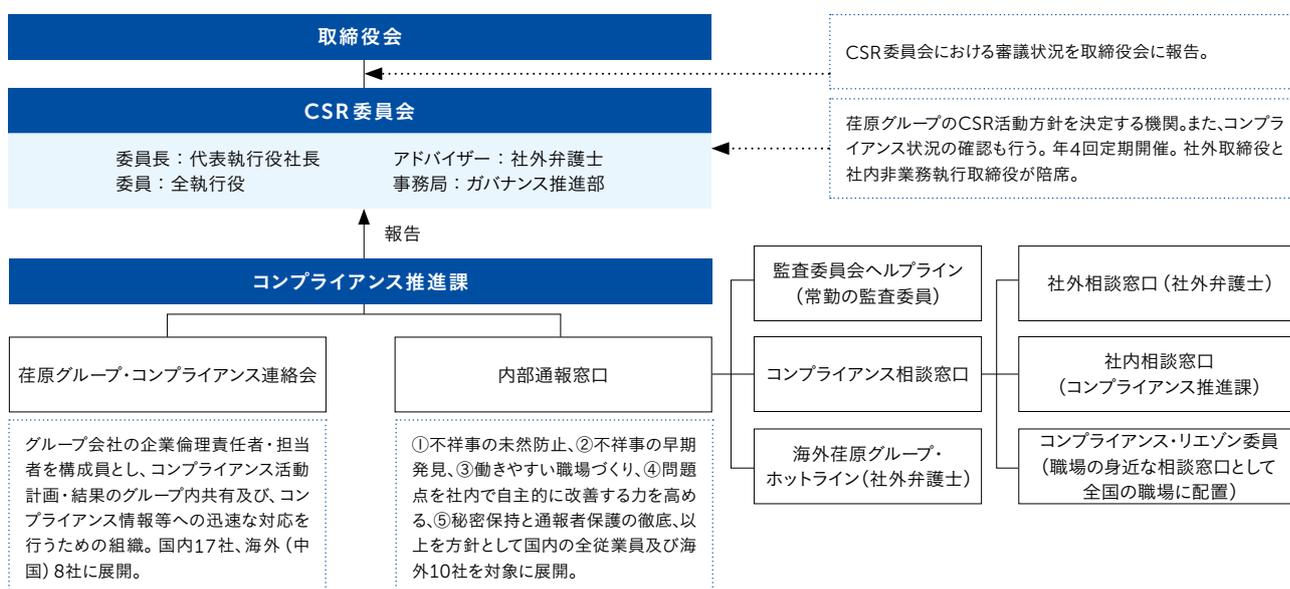
ステークホルダーから信頼される良き企業市民であるために、荏原グループの全従業員が「荏原らしさ」及び行動基準を共通のアイデンティティと価値観として共有し、法令順守のみならず、社内規程、社会規範、常識・良識を含めて誠実に実践することを基本方針としています。

コンプライアンス意識の浸透をベースとしたリスク管理指針に基づいて、リスクを予見し未然に防止する体制の構築と、働きやすく風通しの良い職場環境の整備に努めています。

参照 荏原グループ行動基準

[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

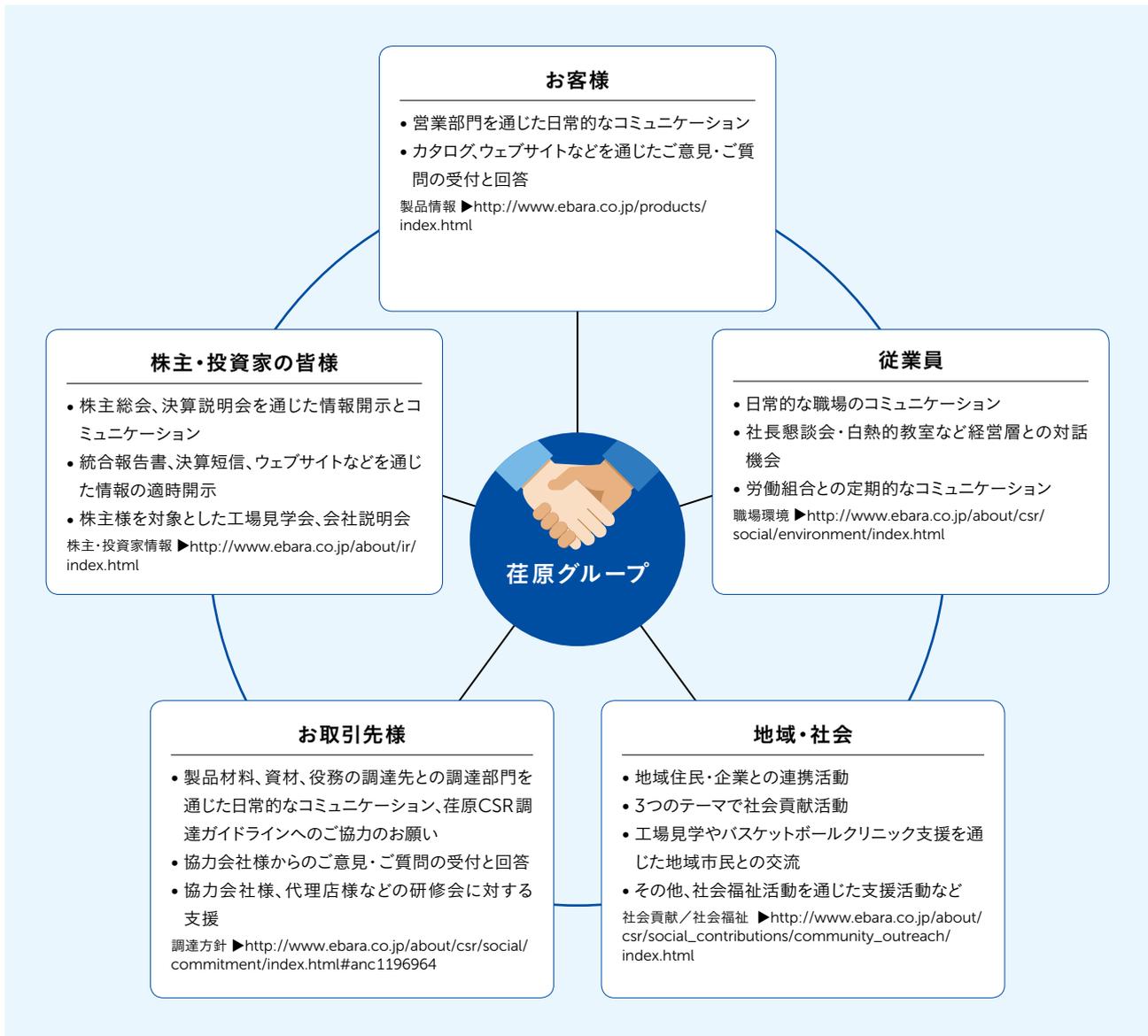
重要課題の解決：対応方針⑤



	戦略	進捗
荏原グループのコンプライアンス徹底を図るための体制及び施策の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>腐敗防止プログラムのグループ展開</li> <li>海外荏原グループ・ホットラインの開設</li> <li>グループ全体へのコンプライアンス意識の徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社の関連規程整備状況のモニタリング及び対応指示</li> <li>腐敗防止に関する研修の継続実施</li> <li>社外通報窓口未設置の海外グループ会社に運用拡大（全10社）</li> <li>荏原グループ連絡会（国内子会社、中国子会社）を通じての情報発信・共有</li> <li>コンプライアンスアンケートでのリスク分析結果フォローアップ実施</li> </ul>
荏原グループの自浄作用の向上及びリスク低減を図るための継続的取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>通報案件への早期対応による不祥事の未然防止、早期発見・対応</li> <li>職場の身近な相談窓口としてのコンプライアンス・リエゾン委員制度の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通報案件の発生場所（本社、子会社等）ごとの担当制に移行</li> <li>2017年12月期（9か月）通報実績（39件：増加傾向）</li> <li>リエゾン委員（83名）の教育</li> <li>リエゾン委員とのコミュニケーションを強化し、一体化した通報案件への取り組み（2017年12月期実績：14件）</li> </ul>
荏原グループとして人権と多様性を尊重し働きやすい職場をつくるための取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>専任部門員、リエゾン委員の活動を活用した、職場への人権と多様性尊重の意識の浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権啓発コンテンツのイントラネット掲載（人権週間、人権啓発標語の募集等）</li> <li>グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、東京人権啓発企業連絡会等、社外団体への継続参画</li> </ul>

## 荏原グループとステークホルダー

荏原グループはCSR方針においてステークホルダーを大切な皆様と表現しています。当社グループは大切な皆様との信頼関係を築くことをCSR方針に定め、お客様・お取引先様・株主・投資家の皆様・地域社会の皆様にも熱意と誠意をもって接します。質の高いコミュニケーションを図るために、様々なエンゲージメントの機会を設けています。



### 「荏原らしさ」と行動基準研修

重要課題の解決：対応方針⑤



荏原らしさを国内外の全役員と従業員が理解すること、行動基準に即して行動することを目的として研修を継続的に行っています。

対象範囲	KPI	2017/12 実績	2019/12 目標
日本	CSR研修受講率	99.5%	100%
	CSR研修理解度	98.0%	90%超
海外	CSR研修プログラム 受講率 (9つの言語で各地域に展開)	82.3%	100%

## お取引先様との価値の共創

重要課題の解決：対応方針④



お取引先様(製品材料、資材、役務の調達先)とのパートナーシップを通じて価値を共創するために、調達方針を示し、「荏原CSR調達ガイドライン」へのご理解とご協力をお願いしています。ガイドラインの認知度をKPIとして2019年までに100%を目指し、認知度の向上を促す活動を進めています。

参照▶ 荏原CSR調達ガイドライン詳細：

<https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/commitment/index.html#anc1196964>

## 「荏原CSR調達ガイドライン」

ご協力いただきたい項目を、CSR調達ガイドラインとしてまとめています。

1. コンプライアンス	6. 情報公開
2. 人権や労働安全衛生への配慮	7. 情報セキュリティ
3. 環境保全	8. 知的財産の保護
4. 品質・価格・納期の確保	9. 腐敗防止
5. 技術力の向上	10. 反社会的勢力との関係遮断

## 従業員との対話

重要課題の解決：対応方針⑥



## 社長懇談会

2017年12月期は、「企業風土改革」「IoT・AIの活用」「働き方改革」「ワクワクできる環境で働くためにできること」などをテーマに、当社の中長期的に目指す姿が直面している課題に対して、前田社長と従業員が活発な議論を展開しました。



## 地域・社会との協創(活動事例)

当社グループは企業理念に即して、「事業を活かす」、「人材を育てる」、「ニーズに応える」の3つのテーマで社会貢献活動を展開しています。

## 島山清二記念荏原基金



海外技術セミナーのポンプ組み立て実習

## 女子中高生向けイベント開催



Rikejo マガジン50号掲載

## スポーツ協賛



東京羽田ヴィッキーズ(バスケットボール Wリーグ)のクリニック活動支援

## 工場見学・インターンシップ等



事業所の見学

## 発明協会/青少年創造性開発育成事業との協働



「荏原製作所賞」表彰風景

## 島山記念館の運営支援



井戸茶碗 銘 細川 朝鮮時代(16世紀)

# 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。
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。
1938. 4	東京市蒲田区羽田に羽田工場を建設し、 品川より本社及び工場を移転。
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、製缶工場及び 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。
1956. 1	水処理装置の製造及び販売を目的として、 荏原インフィルコ株式会社を設立。
1964. 4	戦後初の海外事務所をタイに開設。
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。
1975. 1	戦後初の海外生産拠点としてブラジルに Ebara Industrias Mecânicas e Comercio Ltda.(現 Ebara Bombas América do Sul Ltda.)を設立。
1975. 11	袖ヶ浦工場を新設し、主としてコンプレッサ及び タービンの製造を開始。
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。

## 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。
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。
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。
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。
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。
1994. 10	荏原インフィルコ株式会社を吸収合併。

## 2000年代～

### 成長に向けた体制構築

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。
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。
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。
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。
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。
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。
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。
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、 荏原博泉泵業有限公司 (現 荏原機械淄博有限公司) を設立。
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。
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。
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。

## 2010年代～

### 100年を迎え、次の成長へ

2010. 1	富津工場を新設し、羽田工場の機能を移転。
2010. 3	荏原エンジニアリングサービス株式会社 (現 waterking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。
2010. 10	株式会社荏原九州を吸収合併。
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。
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。
2015. 6	指名委員会等設置会社へ移行。
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。
2015. 12	ブラジルのポンプメーカー Thebe Bombas Hidraulicas S.A. (現 Ebara Bombas América do Sul Ltda.) を買収。
2016. 11	熊本事業所内に半導体製造装置の生産工場及び ドライ真空ポンプのサービス工場を増設竣工。
2017. 8	南アフリカにおける新拠点、Ebara Pumps South Africa (Pty) Ltd を設立。

# 会社情報 / 株式情報

(2017年12月31日現在)

## 会社情報

商号： 株式会社 荏原製作所  
創業年月： 1912年11月  
本社住所： 〒144-8510  
東京都大田区羽田旭町11-1  
電話： 03-3743-6111  
ウェブサイト： <http://www.ebara.co.jp>  
資本金： 78,815百万円  
従業員数(連結)： 16,219名

## 株式情報

証券コード： 6361  
発行済株式数： 101,783,253株  
株主数： 21,421名  
上場証券取引所： 東京  
単元株式数： 100株  
株主名簿管理人： 三井住友信託銀行株式会社  
東京都千代田区丸の内1-4-1  
独立監査人： 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

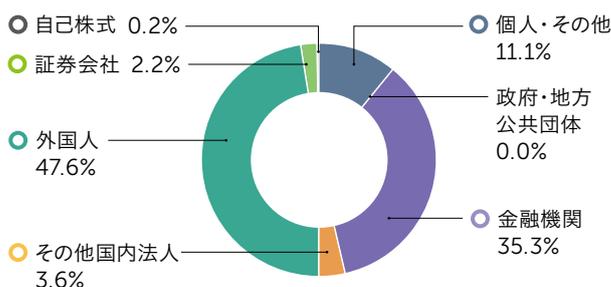
\* 新日本有限責任監査法人は、2018年7月1日付でEY新日本有限責任監査法人に法人名称を変更しました。

## 大株主

株主名	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8.4
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	7.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6.9
THE BANK OF NEW YORK 133522	2.8
全国共済農業協同組合連合会	2.0
株式会社みずほ銀行	2.0
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04	1.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	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います。  
株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日付で株式会社三菱UFJ銀行に商号を変更しました。

## 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



2018年5月1日付

MSCI日本株女性活躍指数



2018 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



2018 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及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

### 将来情報に関する留意事項

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

Looking ahead,  
going beyond expectations  
*Ahead*  *Beyond*



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  
TEL:03-3743-6111(大代表) FAX:03-5736-3105  
<http://www.ebara.co.jp>