



FLUID MACHINERY &  
SYSTEMS BUSINESS



荏原グループ 統合報告書

2020





## “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”の追求が荏原グループの価値を高めていきます。

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

### 荏原グループの企業倫理の枠組み

#### 創業の精神：熱と誠

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

#### 企業理念

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

#### CSR方針

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



## 荏原グループ統合報告書2020のポイント

統合報告書2020は、2020年2月に発表した長期ビジョン、新中期経営計画を中心とした、荏原グループの価値創造ストーリーを皆様に分かりやすくご説明するとともに、荏原グループがどのように社会に価値を生み出していくのかを具体的な取り組みを通してお伝えいたします。本報告書の内容を深くご理解いただくために、ぜひ押さえていただきたいポイントを下にまとめました。

### POINT 01

#### 「熱と誠」から生まれる荏原の強み：

#### 技術力と信頼性

創業の精神「熱と誠」は、荏原グループで働く全ての人の本質的な価値を表しています。私たちは熱意を持って技術に磨きをかけ、誠意を持って信頼できる製品とサービスを提供します。熱と誠から生まれる私たちの強みが荏原の成長を牽引しています。

Introduction → P.03-12

価値創造ストーリー → P.21-22

### POINT 02

#### 「E-Vision2030」：10年後を見据えたありたい姿 「技術で、熱く、世界を支える」

新しく掲げた長期ビジョン「E-Vision2030」の中で、私たちは5つのマテリアリティ(重要課題)の解決を通じて持続的に社会に貢献し、社会・環境価値と経済価値を高めていくと宣言しました。その方法についてご説明します。

荏原グループの企業価値創造 → P.13-28

### POINT 03

#### 「E-Plan2022」：10年後のありたい姿に向けた 新中期経営計画

E-Vision2030からのバックキャストと前中期経営計画の振り返りを基に新中期経営計画「E-Plan2022」を策定しました。「事業戦略」「リソース戦略」「高度なESG経営の実践」の3つの側面から、具体的な施策をまとめています。

事業戦略 → P.29-44

リソース戦略 → P.45-52

高度なESG経営の実践 → P.53-78

#### 編集方針

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

#### 社名表記

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

#### 対象読者

荏原グループと関わる全てのステークホルダーの皆様

#### 報告対象期間

2019年12月期(2019年1月～12月)を主たる報告対象期間としています(対象期間と異なる場合は注釈などを入れていきます)。

#### 報告範囲

株式会社荏原製作所、子会社92社(うち連結子会社65社)及び関連会社4社(2019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

2020年7月31日

#### 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。  
<https://www.ebara.co.jp/contact/index.html>



統合報告書アンケート：本報告書に対するご意見・ご感想をお寄せください。  
[https://www.ebara.co.jp/contact/qa/report/index.php?contact\\_group=Report](https://www.ebara.co.jp/contact/qa/report/index.php?contact_group=Report)

#### 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障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。

## CONTENTS

01 荏原らしさ

### Introduction

03 「熱と誠」から全ては始まる

05 時代ごとの社会課題に技術と信頼で応え、成長してきた歴史

07 技術と信頼の証、荏原のプレゼンス

09 荏原が社会に生み出す価値

11 「熱と誠」の魂は、これからも社会を支え続ける

### 荏原グループの企業価値創造

13 社長メッセージ

21 価値創造ストーリー

23 10年後のありたい姿

25 対談 荏原の未来とサステナビリティを考える

### 事業戦略

29 新規事業特集

33 社会・産業インフラを支える3つの事業

35 風水力事業

39 環境プラント事業

42 精密・電子事業

### リソース戦略

45 財務担当役員が語る財務戦略

47 人材戦略

49 研究開発・知的財産戦略

51 DX戦略

### 高度なESG経営の実践

53 環境に対する取り組み

55 社会に対する取り組み

57 取締役会議長メッセージ

59 取締役会の構成

61 取締役

63 取締役の略歴

65 コーポレートガバナンス

73 リスクマネジメント

75 コンプライアンス

77 執行役

### コーポレートデータ

79 パフォーマンスハイライト

81 ESG重要課題、対応方針のKPIと成果

83 11か年データ

85 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況

87 連結財務諸表

91 拠点マップ

93 会社情報/株式情報



# 熱と誠

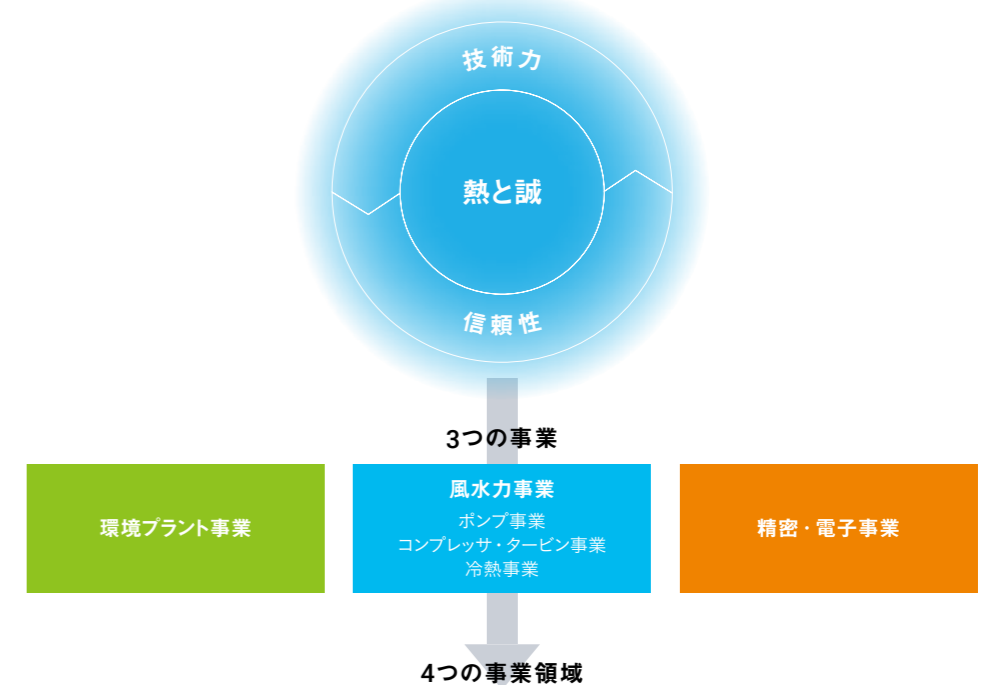


創業者  
畠山 一清

## 創業から貫く精神「熱と誠」

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

## 創業からの精神と競争力の源泉となる強み



### 水の分野で

ビルやマンションの給排水用ポンプ、洪水を防ぐ排水機場や海水淡水化プラント向けポンプなど、幅広い製品をラインナ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。

### 環境の分野で

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・維持管理などを通じて、安定したエネルギー供給、資源の有効活用を支えています。また、省エネルギー・省資源の製品を提供しています。

### 空気の分野で

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。

### デジタルテクノロジーの分野で

あらゆるものがつながる超スマート社会の実現に向けて、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により、先端技術の発展を支えています。

# 「熱と誠」から 全ては始まる

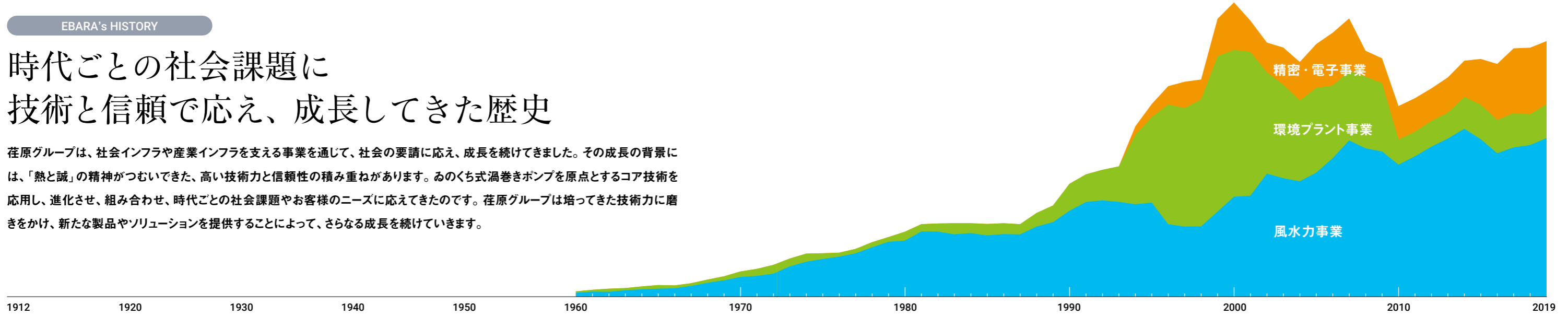
1912年、畠山一清は、のくち式渦巻きポンプを世に広めるため、荏原製作所を創業。世界的に認められていた井口博士の渦巻きポンプの理論を応用し、水道用ポンプの国産化、災害に備えた水インフラの整備、水道の浄水装置の国産化などに取り組みました。「日本の近代化に貢献したい。」そんな熱い思いを原動力に、荏原製作所は社会・産業・暮らしを支えていく製品・サービスを提供することを使命としてきました。荏原製作所には、創業時から受け継がれる「熱と誠」の魂があります。「熱と誠」を実践する従業員が、コツコツと培ってきた「技術力」と「信頼性」。これらは私たちの成長の源なのです。



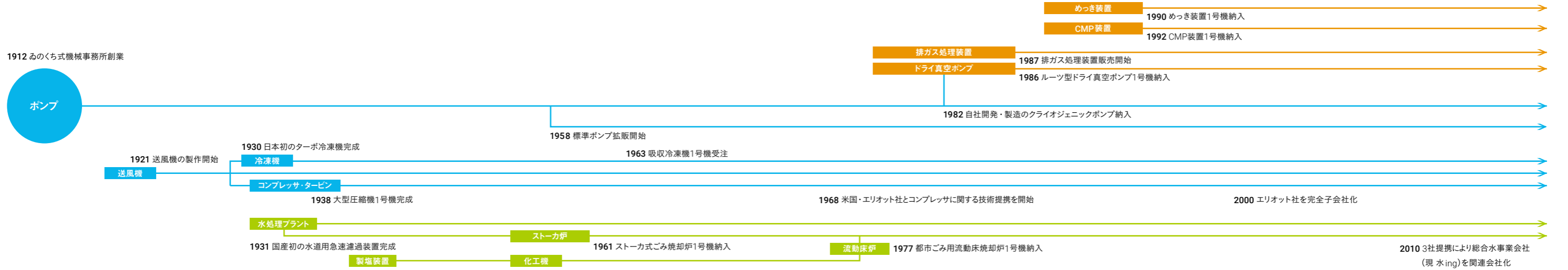
EBARA's HISTORY

# 時代ごとの社会課題に 技術と信頼で応え、成長してきた歴史

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



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



## 1912年～

### 荏原グループの基礎づくり

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

#### 社会の変化と課題

- 日本の近代化**
- ・水インフラの整備
  - ・農耕地の不足
  - ・関東大震災からの復興
  - ・産業の発達

## 1945年～

### 社会が求めた荏原の技術

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

#### 社会の変化と課題

- 日本の戦後復興と高度経済成長**
- ・食糧や生活必需物資の欠乏
  - ・電力不足
  - ・重化学工業化の進展
  - ・海外でプラント建設増加

## 1980年～

### 社会に広がる荏原の技術

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

#### 社会の変化と課題

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

## 2000年～

### 成長に向けた体制構築

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

#### 社会の変化と課題

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

## 2010年～

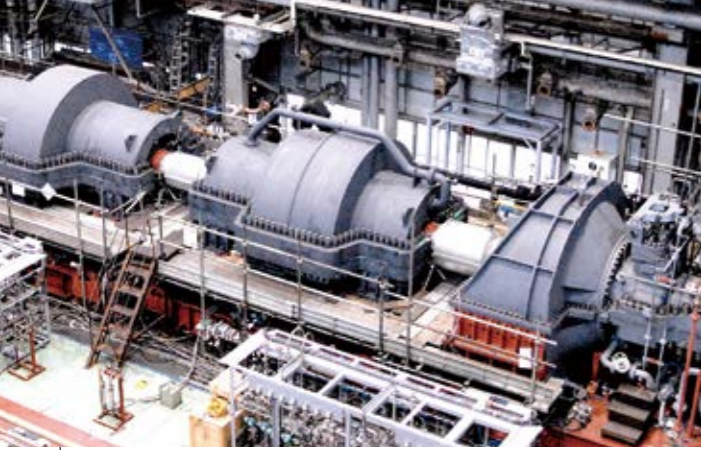
### 創業100年を迎え、次の成長へ

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

#### 社会の変化と課題

- 多様性と包摂性のある社会へ**
- ・IoTやAIの普及によるデジタル化の進展
  - ・働き方改革の推進
  - ・SDGsの採択により、持続可能な社会に向けて地球全体で取り組みが求められる
  - ・気候変動対策やESG課題への関心が高まる





# TOP

風水力事業

## 標準ポンプ、冷却塔の国内シェア

国内工場の標準ポンプ累計生産台数は1,800万台以上。生活を支える水の給排水など多様なニーズに応えるポンプを幅広く提供し、快適な住環境づくりと産業の発展を支えています。また、ビルや公共施設の空調向けに熱源機器を提供し、製造からメンテナンスまでの一貫体制により、お客様に最適なソリューションを提案しています。



# No.1

風水力事業

## 石油・ガスプラント(ダウンストリーム)向け コンプレッサの世界シェア

石油精製・石油化学プラントの心臓部として、原油、天然ガスから発生するガスの圧縮工程に使用されます。お客様のニーズや各プロセスに対応する幅広いラインナップを用意しています。

EBARA's PRESENCE

## 技術と信頼の証、荏原のプレゼンス

# 1,000

か所以上

風水力事業

## 排水ポンプが活躍する国内排水機場

ゲリラ豪雨や台風が起きた際に雨水を河川や海に放流し、街を浸水被害から守る大型の排水ポンプを全国の排水機場に納入しています。近年、異常気象の影響で排水機場の重要性が高まっている中、排水ポンプは皆様の安全・安心なくらしを守っています。

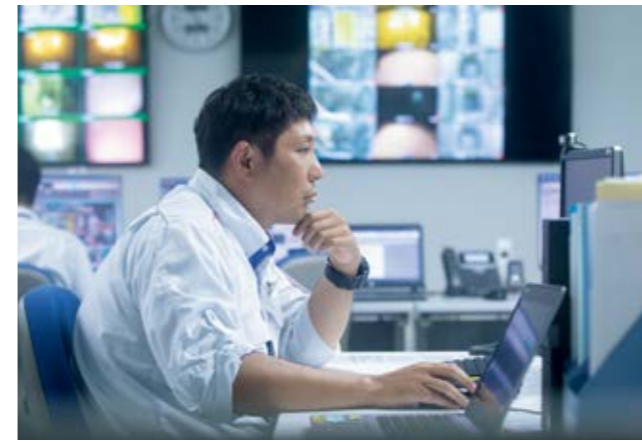


# No.1

風水力事業

## クライオジェニックポンプの 世界シェア

クライオジェニックポンプは、主にLNG液化プラントで極低温の液化天然ガスを移送する役割を担っています。高い技術力が求められるクライオジェニックポンプ分野において、世界中に数多くの納入実績があり、世界的リーダーとして認められています。



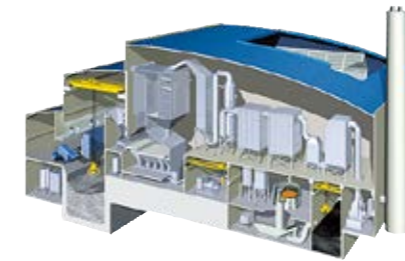
# 80

施設以上

環境プラント事業

## 廃棄物処理施設での運転管理受託数

廃棄物処理施設での運転管理受託数は80施設を超え、日々運転管理ノウハウを蓄積しています。このノウハウを活かし、遠隔サポートセンターでは廃棄物処理施設の運転状態をリアルタイムでチェックし、運転の技術支援や最適化支援を行います。



# 300

施設以上

環境プラント事業

## 国内廃棄物処理施設納入数

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行い、国内に300を超える施設を納入。海外を含めると400施設の実績があります。さらに、ごみ焼却により発電した電力を周辺の公共施設等に還元する、電力の地産地消を行っています。

# 50

か所以上

精密・電子事業

## 世界のサポートショップ及びオーバーホール工場

世界中にサポートショップ・オーバーホール工場を展開し、提案力を強化しています。先進技術を活用したより良いサービス&サポートを提供することで、お客様の事業活動を支援しています。

# 2,500

台以上

精密・電子事業

## CMP装置の累計出荷台数

パソコンやスマートフォン、クラウドなどの基盤として欠かせない半導体。その高性能化には内部を構成する回路の微細化・積層化が必須であり、その実現に欠かせないコア技術を提供するCMP装置を製造しています。ウェーハの表面を研磨し、ナノメートルレベルで平坦化する精緻加工を実現。半導体製造の高い要求水準に応えつつ、日進月歩の技術革新にも対応し、半導体の進化を支えています。



(シェアは当社調べ)



EBARA's VALUE

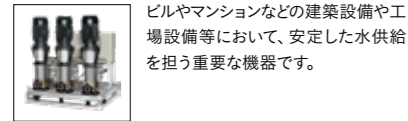
# 荏原が社会に生み出す価値

荏原の培ってきた技術を結集した製品は、国内はもとより、世界の国々の社会インフラを支え、安全・安心で豊かな生活を実現するために、日常の様々な場面で活用されています。

# 水

水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

### ① 給水ユニット ビルやマンションへ生活用水を届ける



ビルやマンションなどの建築設備や工場設備等において、安定した水供給を担う重要な機器です。

### ② 農業用ポンプ 田畑を水で潤す



農業用水を安定的に供給しています。ポンプは農業灌漑施設で送水を担う重要な設備です。大雨による冠水被害を防ぐため、排水も行います。

### ③ 排水ポンプ 台風や集中豪雨から街を守る



大雨による住宅地や農地などへの水害を防ぐため、排水ポンプを運転して雨水を川や海に強制的に排水します。

### ④ 海水循環ポンプ 海水を効率的に運ぶ



熱硬化性樹脂を採用し、酸・海水等ステンレスが侵される液体に対して、特に優れた耐食性を持ち、水族館の水槽の循環用途に最適な機器です。海水以外にも、温泉や化学液の移送循環に使われます。

### ⑤ 送風機 トンネル内を換気する



トンネル内の空気環境の維持及びトンネル火災時の避難環境確保などのため、トンネル換気設備を納入し、精度の高い換気制御を行っています。

### ⑥ 冷凍機 ビルや大型商業施設、工場などを快適な温度に保つ



大型商業施設や工場に空調用の冷水を供給し、建物全体を冷やしたり暖めたりしています。冷熱環境の最適化によるコスト削減や、省エネルギー・CO<sub>2</sub>削減を促進しています。

### ⑦ 排ガス処理装置 工場で使用される有害ガスを無害化する



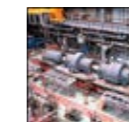
半導体製造工程などで使用される有害ガスを、工場の外に排気する前に無害化します。

### ⑧ ボイラ給水ポンプ 発電を陰で支える



火力発電では高圧蒸気でタービンに動力を与え、タービンと直結した発電機が回転することで発電しています。ボイラ給水ポンプは、ボイラへ高温の水を送り込むことで、この高圧蒸気をつくり出しています。

### ⑨ コンプレッサ 世界のエネルギー・石油精製プラントの心臓部



石油精製プラントや石油化学プラントの心臓部にあり、原油、天然ガスなどから発生するガスを圧縮しています。

### ⑩ クライオジェニックポンプ LNGを安全に輸送する



マイナス162℃という極低温の液化天然ガス(LNG)の輸送・保管に使われるポンプで、高い技術と安全性が求められます。

### ⑪ 廃棄物処理施設 安全・安心な施設の稼働を支える



廃棄物処理施設の設計、建設から運転管理、メンテナンスまで一貫して手掛け、施設の安定稼働を支えています。ごみ焼却により発電した電力を周辺の公共施設等に還元する、電力の地産地消も行っています。

### ⑫ バイオマス発電施設 木質系バイオマス燃料を用いて発電



多種多様な燃料を安定燃焼できる内部循環流動床ボイラの特長を活かした木質バイオマス発電施設の建設、運転管理を通じて、再生可能エネルギーの普及と気候変動対策に貢献しています。

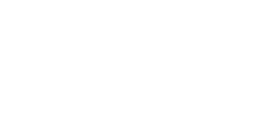
# 空気

地球温暖化の抑制と快適な空間を両立

# デジタルテクノロジー

最先端の技術で暮らしの進化を支える

### ⑨ コンプレッサ





EBARA's VISION

# 「熱と誠」の魂は、これからも社会を支え続ける

荏原グループは、創業以来大切にしてきた「熱と誠」の精神を持って仕事に取り組み、100年以上にわたって磨き続けてきた高い技術力を駆使して、社会、産業、くらしを支える製品・サービスを提供することを自らの存在意義としてきました。荏原グループはこれからも、確かな技術力を強みに成長を続け、熱い志を持って豊かなくらしを支える製品・サービスを世界中に広げ、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

長期ビジョン

## 技術で、熱く、世界を支える



社会、産業、くらしを支える製品・サービスを提供



創業からの精神と競争力の源泉となる強み



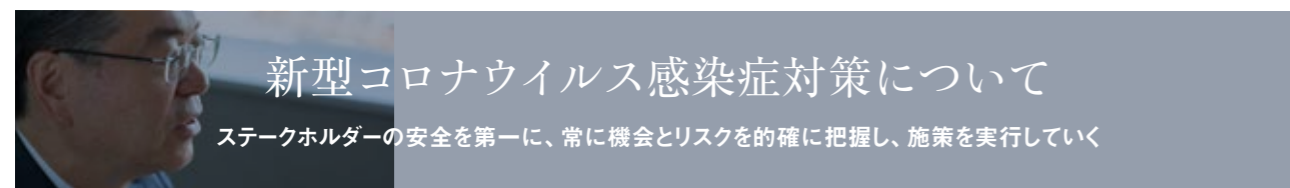
現状に満足することなく、常にさらなる高みを目指して挑戦し続け、私たちの製品・サービスの提供を通じて安全・安心な社会、産業、くらしを支えます。



# アフターコロナや 未来のニーズを見据え、 新たな長期ビジョンに 向かって邁進します

浅見 正男

取締役 代表執行役社長



はじめに、荏原グループを代表して、新型コロナウイルスによる感染症で亡くなられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された皆様に心よりお見舞い申し上げます。また、暮らしを営む上で欠かせない業務に従事している世界中のエッセンシャルワーカーの方々に感謝いたします。

当社は、世界中で必要不可欠な社会インフラを提供し、産業と暮らしを支えていると認識しています。私たちもその社会的責務を果たすべく、従業員をはじめ、ステークホルダーの安全を第一にしながら事業を継続していきます。

日本における緊急事態宣言の発出時には、当社グループ従業員に不要不急の外出自粛を要請するとともに、早い段階から時差出勤制度の導入や在宅勤務の拡大に伴う社内体制等の整備を行いました。可能な限りの在宅勤務等によって感染リスクの抑制に努めながら、製造現場においては交代制勤務などを実施し、事業継続に必要な人数を確保しつつ稼働を続けました。宣言解除後は一部の制限を緩和しながら、当社の新しい働き方を模索しています。在宅勤務へのシフトをはじめ、健康と効率を両立する最適な就業環境、人事制度や情報システムなどを構築していきます。

事業への影響としては、2020年12月期第1四半期において

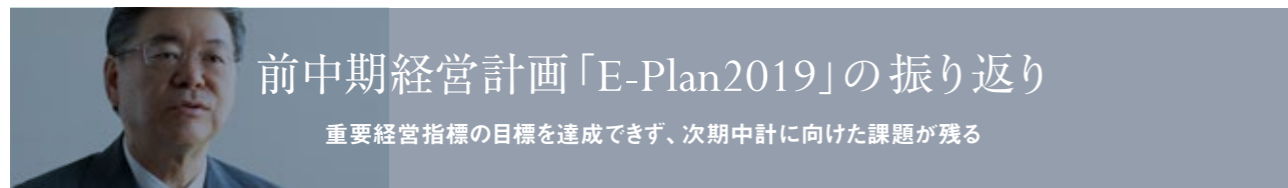
中国や欧米、東南アジアなどで政府・自治体の方針により工場の操業や営業活動が制限され、サプライチェーンや流通の混乱、人の移動制限等によるマイナス影響が生じましたが、業績へのインパクトは比較的軽微でした。

4月以降、新型コロナウイルスの感染は欧米、その他地域へ広がっており、お客様の投資案件見送りや工事進捗の遅れのほか、サプライチェーンの混乱など、世界経済の後退が見られています。一方、先進国では経済活動再開の動きもあり、当社グループを取り巻く事業環境は非常に見通しにくくなっています。

今後も引き続き動向を注視し、お客様、サプライヤー、そして従業員の感染防止を最優先するとともに、事業活動へのマイナス影響を最小化するよう努めていきます。また、中長期的には「ウィズコロナ、アフターコロナ」と呼ばれる事業環境の変化に対応していきます。在宅勤務へのシフトをはじめ、営業スタイルの非対面化促進、グローバル生産体制・サプライチェーンの再構築やサービスのあり方の変化など、多方面で検討していく必要があると考えています。不確実性が高まり、先の見通しが立てづらい世の中においても、常に機会とリスクを的確に把握し、状況に応じた様々な施策を柔軟に実行していきます。







## 前中期経営計画「E-Plan2019」の振り返り

重要経営指標の目標を達成できず、次期中計に向けた課題が残る

前中期経営計画「E-Plan2019」の3年間は「成長への飽くなき挑戦」をスローガンとし、収益性の改善と、さらなる成長を主な目標として取り組みましたが、重要経営指標とした投下資本利益率(ROIC)及び売上高営業利益率は目標未達に終わりました。その主な原因は石油・ガス市場の見通しの甘さと、収益基盤を強化するための事業構造の変革が不十分だったことであり、引き続き課題であると認識しています。成長投資

については生産性向上のための自動化工場の建設などは計画通り実行しましたが、その効果が出るのは2020年以降となる見通しです。一方で、株主還元は当社初の自己株式取得を行うなど、連結総還元性向の目標を大きく上回りました。ESG経営については、ガバナンスのさらなる強化、人事制度改革など、「競争し、挑戦する企業風土」への変革に向けた基盤の整備などに取り組みました。

### E-Plan2019の目標達成状況に対する評価

経営指標の目標	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要経営指標であるROIC、売上高営業利益率は未達</li> <li>未達の主因は市場見通しの甘さに加え、収益基盤強化のための事業構造の変革が不十分</li> </ul>
成長投資の実行	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>3年間の投資額は955億円</li> <li>生産性向上のための自動化工場の建設や業務プロセス改善のためのシステム投資を実施したが、製品競争力強化や収益性改善の効果は2020年以降になる見通し</li> </ul>
株主還元の拡充	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>目標とする連結総還元性向30%以上を大幅に上回る</li> <li>2年目に初の自己株式取得、3年目も継続実施</li> </ul>
ESG経営の深化	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境経営の推進(気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同)</li> <li>企業風土の改革(人事制度改革、働き方改革)</li> <li>ガバナンス強化(取締役会の監督機能の強化)</li> </ul>
次期中計に向けた課題		<ul style="list-style-type: none"> <li>収益基盤強化のための事業構造の変革</li> <li>S&amp;S事業の拡充</li> <li>新規事業の創出</li> </ul>

## 長期ビジョン「E-Vision2030」

2030年の世界を見据え、マーケットインの視点で事業を通じて社会課題を解決していく

荏原グループは、10年後のあるべき姿とそれに向かう道筋である“価値創造ストーリー”を、新たな長期経営方針「E-Vision2030」として策定しました。

これまでの、2020年までに目指すべき方向性を示すものとして「経営方針(2020年に向けて)」を掲げていました。この経

営方針は、ガバナンス強化の一環として2015年に指名委員会等設置会社に移行した際に定めたもので、ESG(人材、環境、社会とのつながり、ガバナンス)重視の経営を志向するとともに、成長目標、成長戦略、そして技術開発について方針を述べていました。

一方で、未達成に終わった前中期経営計画E-Plan2019が示した課題を真摯に受け止めて検討した結果、変化が激しさを増す今後の経営環境において、当社が持続的に成長していくためには、長期の事業環境を見据えた経営方針を定め、経営の舵取りや成長に向けた戦略の実行を、グローバルに大胆かつ確実に実践していくことが必要であるとの認識に至りました。そして2020年2月、荏原グループは新たな長期ビジョンとして、10年後の成長を見据えたE-Vision2030を発表しました。

### E-Vision2030策定の背景

#### ～過去から現在の足跡と将来の展望～

E-Vision2030の策定にあたって、創業108年の歴史の中で代々受け継がれてきた荏原グループの精神・DNAを改めて見つめ直し、また現在のプレゼンスを明確にした上で、今後の人類社会や地球環境の展望に基づいて想定される課題や機会を整理しました。

荏原グループは、1912年の創業以来、創業の精神である「熱と誠」及び「水と空気と環境の分野で広く社会に貢献する」との企業理念のもと、事業活動を行ってきました。創業当時は日本の社会インフラが未整備であったことから、「水を安全かつ安定的に供給するための事業を通じて国づくりに貢献する」という意志を持ち、国産第1号となるポンプ等の風水力製品を開発し、社会の要請に応えました。

第2次世界大戦後の日本の高度経済成長期には、社会インフラとともに成長する産業インフラや都市化による建設需要に対し、様々なニーズに基づく多種多様な風水力製品や、経済成長に伴って増加していく廃棄物を処理する焼却設備等を開発しています。さらに、電気・電子製品の開発と普及に伴う半導体の爆発的な需要拡大に対して、半導体製造装置・機器の開発と市場投入を行い、進化する情報化社会に貢献しています。

このように創業から現在に至る荏原グループの歴史を振り返ると、常にその時代の社会や産業とそこに生きる人々のくらしの課題に向き合い、熱意を持って技術を開発し、誠意を持って製品やシステム、サービスを社会に提供することで事業を拡大してきたと言えます。まさに「熱と誠」という創業の精神を礎に、チャレンジと創意工夫を繰り返し、技術力と信頼性を強みとして培いながら、成長してきたのです。

一方、今後100年の人類社会・地球環境を展望すると、私たちは数多くの課題に直面しています。それらの中で特に注目

すべきは気候変動です。特に地球温暖化による異常気象と自然災害の激甚化、海面上昇による高潮や陸地の侵食、さらには食料や水の資源枯渇等の問題の発生が懸念されます。また、デジタル社会は今後ますます進化し、あらゆる人間社会の営みにコンピュータや情報通信機器、さらにはAI(人工知能)やIoT(Internet of Things)が浸透していくでしょう。デジタル社会の加速によりライフスタイルも大きく変化することが予想されています。このような変化に伴って、デジタル社会を支える半導体の技術革新がさらに進むとともに需要も拡大していくと考えています。

### E-Vision2030の基本方針

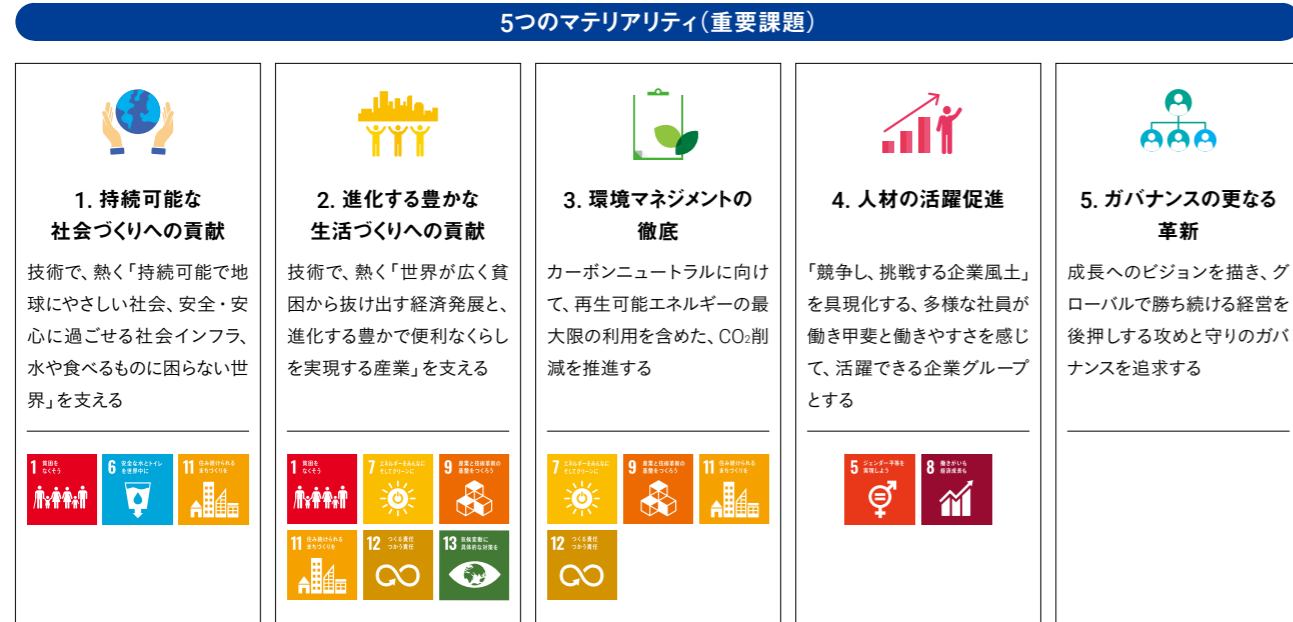
今後の世界の展望、課題認識と、荏原グループが持つ強みに鑑みると、荏原グループがSDGsをはじめとする社会の課題解決に貢献し、成長していく機会は大いと考えています。その機会を的確に捉えていくためには、今まで荏原は「世界最高の技術で、ハイスペックな製品を作りたい」というプロダクトアウトに偏りがちでしたが、これからは「この困りごとを解決したい」という顧客のニーズをくみ取るマーケットインの視点がより必要になってきます。マーケットインの視点の必要性は、取締役会で社外取締役から何度も強調された部分でもあります。さらに広く社会課題の解決に貢献していくためには、既存事業を成長させていくことはもちろんですが、既存の枠にとらわれない新しい発想も必要です。機会をグローバルにマーケットインの視点で的確に捉え、既存事業の成長と新規事業創出に果敢に挑戦することで事業ポートフォリオの最適化を目指していきます。

### E-Vision2030のスローガンとマテリアリティ(重要課題)

荏原グループは今後も、創業の精神「熱と誠」を核とした当社グループ全体の普遍的な価値観である“荏原らしさ”、そして今まで培ってきた技術力及び信頼性を強みとして、事業を通じてさらに広く社会に貢献し続けていく。この意志を「技術で、熱く、世界を支える」と表現し、E-Vision2030のスローガンとして掲げました。このスローガンには、世界中で荏原の製品をより多く使用していただき、社会・産業・くらしを支えていきたいという思いを込めています。

今後の世界の展望と課題、そして荏原グループの強みを考え合わせ、2030年に向けて荏原グループが解決・改善していく重要課題を「5つのマテリアリティ」として設定しました。そしてその重要課題を解決するプロセスを通じて持続的に社会に





貢献し、社会・環境価値、経済価値を同時に向上させることにより企業価値を向上させていくプロセスを、私たちの価値創造ストーリーとして具現化していきます。

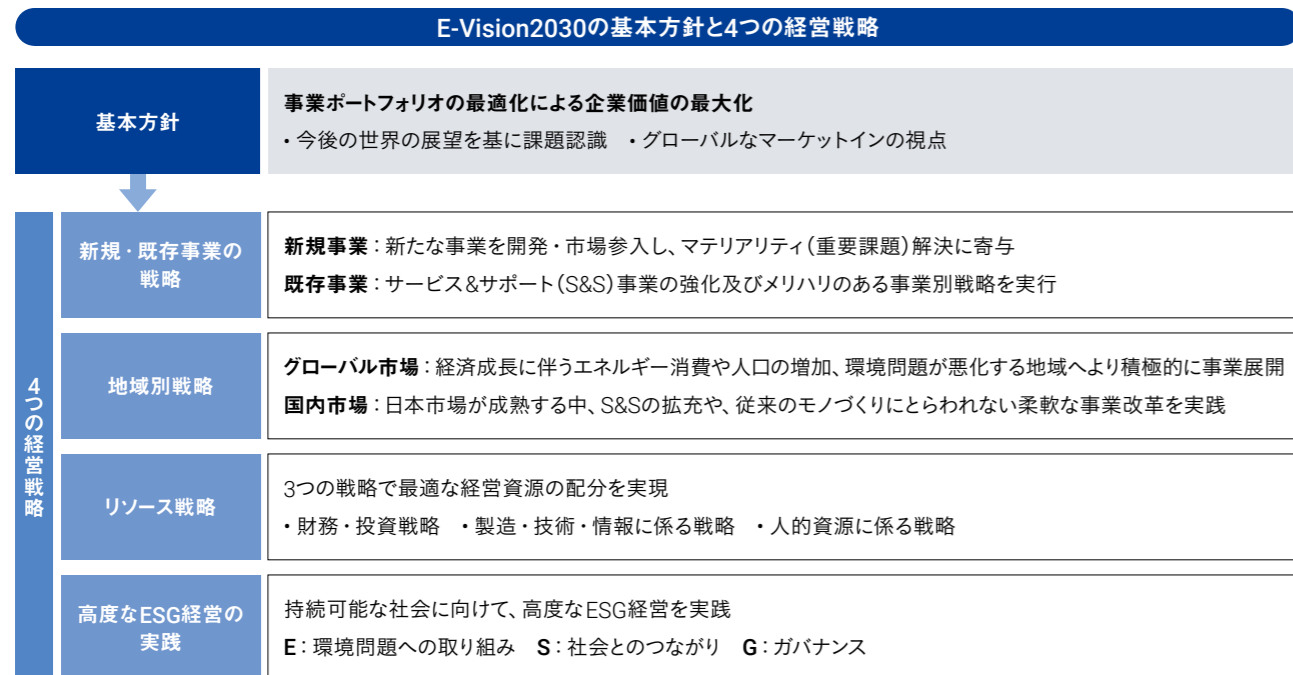
**E-Vision2030の経営戦略**

マテリアリティ(重要課題)の解決に向け、グローバルなマーケットインの視点を重視すること、事業ポートフォリオの最適化による企業価値の最大化を図ることをE-Vision2030の基本方針とし、重要課題の解決に向けて4つの経営戦略を設定

しました。この方針・戦略は、中期経営計画「E-Plan2022」にブレイクダウンし、より確実な目標達成に向けたアクションを継続的に実行していきます。

**E-Vision2030のありたい姿**

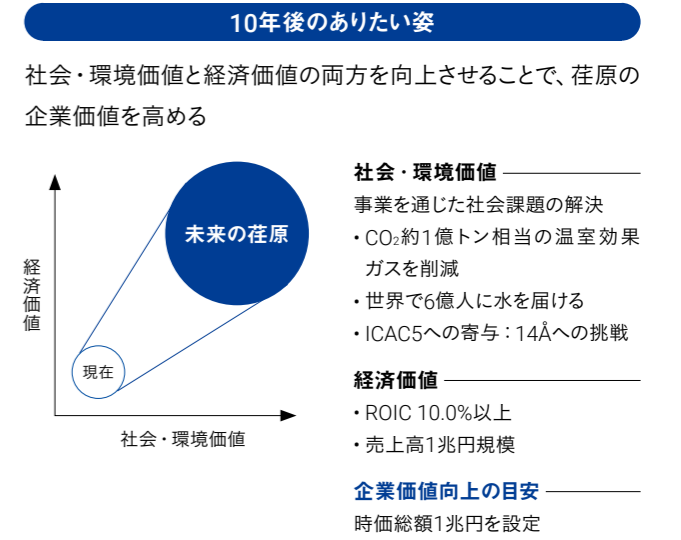
「10年後のありたい姿」として、社会・環境価値、経済価値、及び企業価値それぞれに目標を設定しました。  
社会・環境価値では「CO<sub>2</sub>約1億トン相当の温室効果ガスを削減する」、「世界で6億人に水を届ける」、及び「14Å(オン



グストローム、100億分の1m)に挑戦し、ICAC5\*の発展に寄与すること、経済価値ではROIC10.0%以上、売上高1兆円規模の達成を目標に掲げています。そして、企業価値向上の目安としては時価総額1兆円規模を設定しました。

このように、10年後のありたい姿を明確にしたことを荏原グループで働く全ての従業員のモチベーション向上につなげ、荏原の成長の追い風にしていきます。10年後のありたい姿の実現に向けて従業員の力を結集し、事業を通じた社会への貢献により社会・環境価値を向上させ、同時に事業成長と効率的経営によって経済価値を向上させていきます。そして荏原グループの存在価値を高め、社会から、世界中から求められる「グローバルエクセレントカンパニー」へと成長させていきます。

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

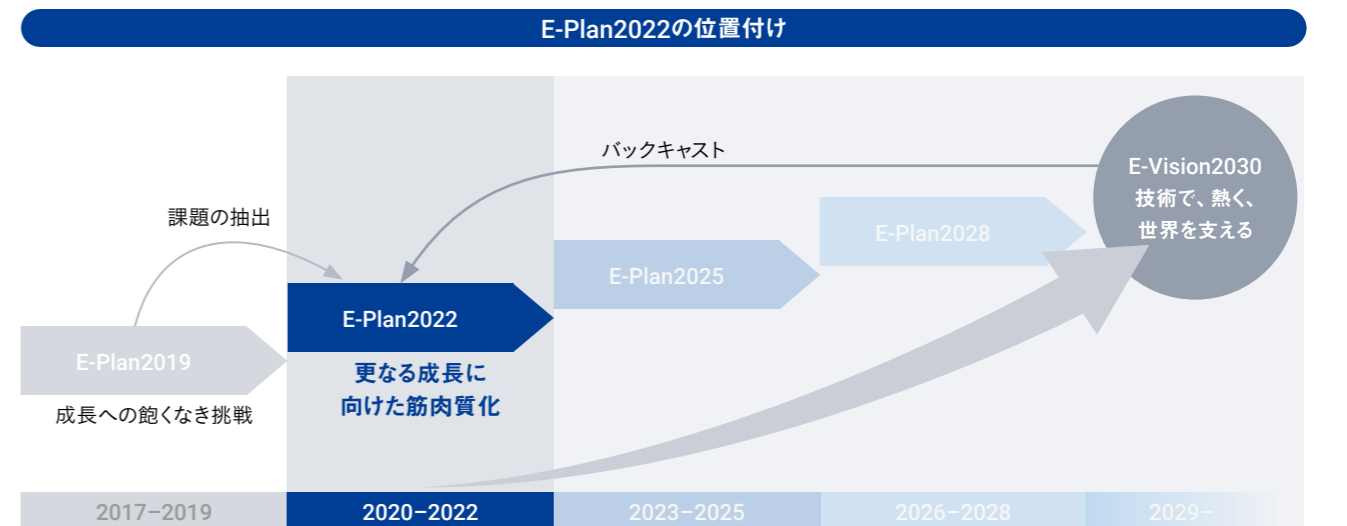


**新中期経営計画「E-Plan2022」**  
前中計の課題を踏まえ、長期ビジョン達成への第一歩を踏み出す

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

E-Plan2019の振り返りで明確になった主な課題は、収益基盤の強化、及びS&S事業の拡大です。収益基盤の強化は

徐々に改善が見られるようになりましたが、E-Plan2022期間中も継続的に強化に取り組んでいきます。S&S事業については、施策は以前から進めてきたものの、E-Plan2019期間中に十分な成果を出すことはできませんでした。最適なS&Sのアプローチを事業横断的に考え、対面市場が共通しているカスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業の協業など事業間シナジーを生み出す施策も進めながら、引き続きS&S事業を強化していきます。





## E-Plan2022 基本方針

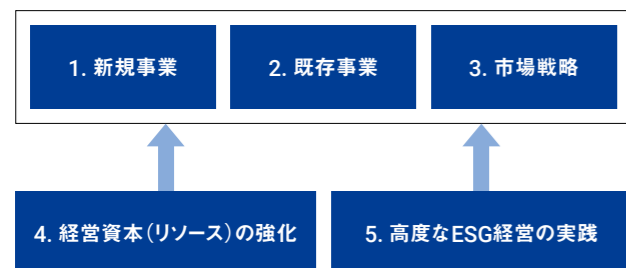
E-Plan2022は10年後のありたい姿に向けた「更なる成長に向けた筋肉質化」のステージと位置付けています。長期的成長へのスタートとしてこの3年間に成すべきことは、時代の求める成長の種を見つけて育てること、そこに注ぎ込む資金を

確保すること、効率的なグローバルオペレーションの基盤を強化し、業務執行・経営判断のスピードを上げること、及び社会の発展に資する範となる事業活動・行動を実践することです。その具現化のため、次の4つの基本方針を定めました。

E-Plan2022 基本方針	
事業成長への挑戦	新事業を開拓・創出し、既存事業の成長事業ではグローバル市場へのさらなる展開を実行する
既存事業の収益性改善	事業構造変革により収益基盤を強化し、さらに、全事業でS&S売上高を伸長させる
経営・事業インフラの高度化	経営のスピードアップ、ROIC 経営の深化及び長期的成長に向けたデジタルトランスフォーメーション(DX)への積極的な取り組みのために、その基盤となるERP導入と抜本的な業務革新をグローバルに実行する
ESG 経営の進化	気候変動への対応等(E)、人材活躍推進や地域社会との関わり・人権尊重等(S)、並びにコーポレートガバナンスやリスクマネジメント等(G)をさらに進化させる

## E-Plan2022の戦略

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



### 1. 新規事業

マーケットインの視点でグローバルに社会のニーズを新たに捉え、当社の技術力に加え、外部リソースも活かした顧客へのソリューション提供を目指します。

### 2. 既存事業

全社的に各事業間の連携を通じたシナジー最大化等によるS&S事業の強化を図るとともに、事業ポートフォリオに基づくメリハリのある事業別戦略を実施します。

また、競争優位性を生み出す開発力の強化やグローバル調達体制の拡大にも注力していきます。

### 3. 市場戦略

グローバル市場では、中国・インド及びアフリカ等の人口増加や経済、産業の発展など、成長が期待できる地域や国への経営資源の積極的な配分により、製品・サービスの拡充や人材の確保・育成を行います。

国内では市場の成熟化を前提に、全事業でS&Sの確実な刈取りに加え、IoT・AI等のデジタル技術の活用を先行して行い、効率と収益の最大化を図ります。また、自然災害に対応する社会インフラの強靱化に貢献するために、カスタムポンプ事業や環境プラント事業において、必要とされる技術開発を進めていきます。

### 4. 経営資本(リソース)の強化

事業成長に必要な6つの資本(人、製造、財務、知財、社会関係、自然・環境)を事業の変化やグローバルでの事業拡大に資するものに進化・強化します。

例えば製造・技術・情報に係る戦略として、事業運営の効率性を高め、長期的に成長していくため、データとデジタル技術を駆使し、製品やサービス、ビジネスモデルをグローバルに変革します。その一環としてERP(企業資源計画)の全社的導入を行い、グローバルに最適化された業務インフラを構築します。

## 5. 高度なESG経営の実践

事業の継続的な成長のため、変化する環境問題への取り組み、社会とのつながり及びガバナンスを強化します。

環境問題への取り組みとしては、気候変動への対策に資する高効率な製品やサービスの提供、環境負荷低減につながる事業活動を行っていきます。

社会とのつながりについては、事業活動を通じて安全、安心、便利な製品・サービスを届けることにより社会価値創造や提供を行っていきます。

また、ガバナンスについては、今後も取締役会の機能を最大限に発揮するために理想的なコーポレートガバナンスを追求し、その充実に向けて進化させます。

## E-Plan2022の達成すべき目標

E-Plan2022では、ROIC及び売上高営業利益率を重視する経営指標として設定しました。中計最終年度である2022年12月期にROIC8.0%以上、売上高営業利益率8.5%以上を目指します。また、目標を達成するためのモニタリング指標として、ROIC達成に向けてはROE及びD/Eレシオ、売上高営業利益率については5事業別の営業利益率を設定しています。収益の向上に加え、各事業における資産効率やD/Eレシオの水準などバランスシートを適切に管理することにより、目標の達成を目指していきます。

## おわりに

新たな長期経営方針E-Vision2030の策定は「荏原グループが今後10年間、SDGsをはじめとする社会課題の解決に事業を通じて持続的に貢献し、社会・環境価値と経済価値を同時に向上させていくことで企業価値を向上させ、グローバルエクセレントカンパニーを目指す」という決意表明です。

VUCA\*と言われる経営環境は、新型コロナウイルス感染症によりさらに不透明さを増していますが、長期的視点、グローバルにマーケットインの視点を持って機会とリスクを捉え、技術で、熱く、世界を支えていきます。

\* Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った、社会やビジネスにおいて将来の予測が困難になっている状態を示す言葉

浅見 正 男

取締役 代表執行役社長

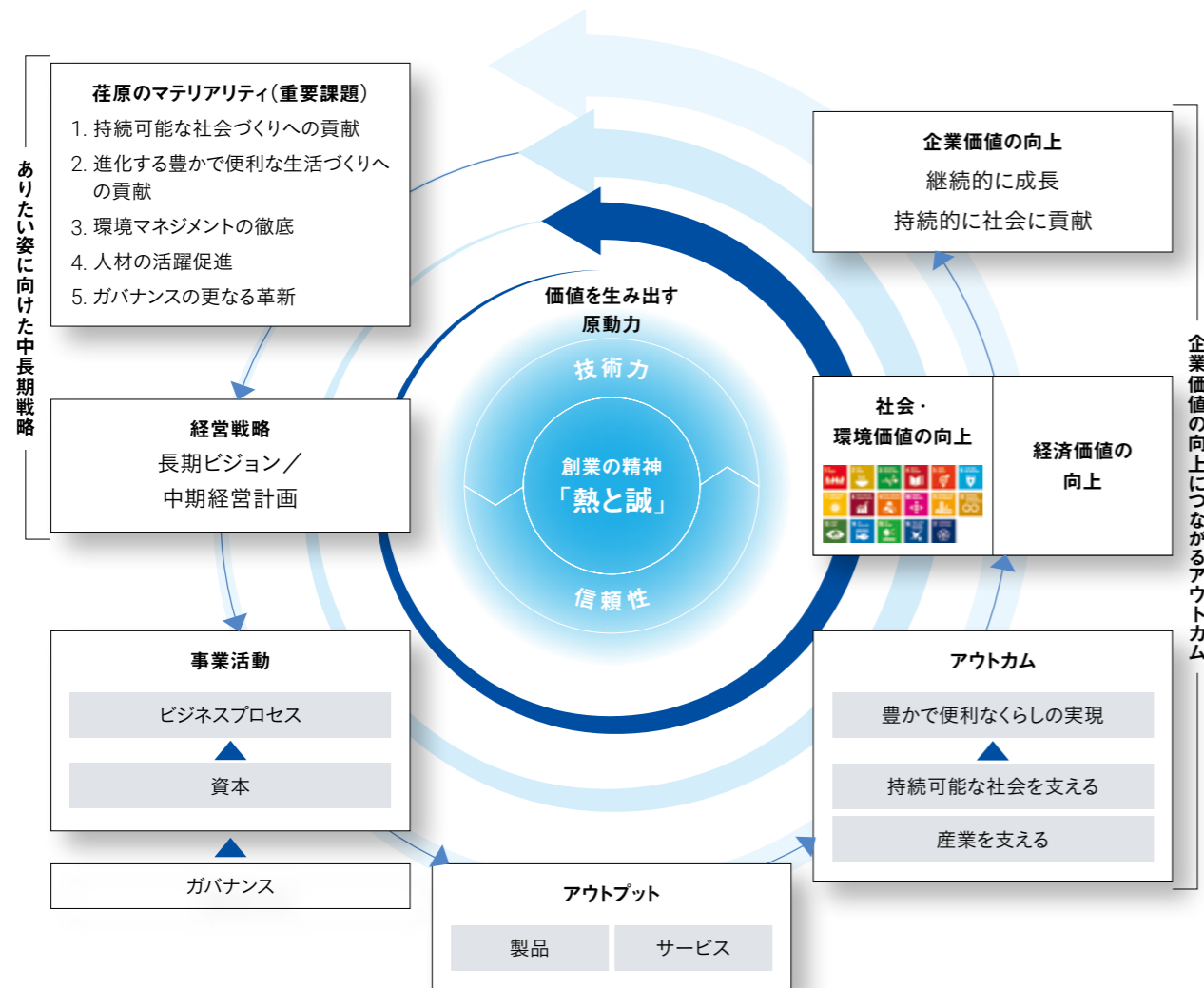


# 荏原らしさを基に、 技術で、熱く、世界を支える

荏原グループは、創業以来108年にわたり、創業の精神である「熱と誠」を軸とする荏原らしさを持って、技術力と信頼性を強みに社会課題の解決に貢献してきました。これからの100年も持続的に成長を続けていくために、技術力と信頼性をさらに強化し、将来のありたい姿の実現に向けた戦略を事業活動で実践し、世界を支えていく企業であり続けたいと考えています。

荏原が目指す姿、ありたい姿

## 技術で、熱く、世界を支える



### 荏原の価値創造ストーリーのポイント

#### ありたい姿に向けた中長期戦略

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

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

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

#### 価値を生み出す原動力

##### 「熱と誠」

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

##### 技術力

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

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

##### 信頼性

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

##### 信頼性による付加価値

お客様との価値の共創

強固な顧客ネットワークによる  
新規事業開拓の優位性

多様なサプライヤーなどとの良好な  
関係性による新たな価値の創出



# 社会課題の解決を通じて企業価値を高め、 グローバルエクセレントカンパニーを目指す

荏原グループは、21～22ページに掲載した価値創造ストーリーを実践し、ESG経営やSDGs達成への寄与を通じて持続的に社会に貢献し、社会・環境価値と経済価値を向上させていくことで企業価値を高め、グローバルエクセレントカンパニーを目指します。

## 5つのマテリアリティ(重要課題)の解決を通じて実現するアウトカム

E-Vision2030では、「技術で、熱く、世界を支える」というスローガンのもと、当社グループが2030年に向けて解決・改善に取り組む5つのマテリアリティ(重要課題)を設定しました。事業活動を通じてこれらの解決に取り組むことで、社会・環境価値、経済価値の向上につながるアウトカムの実現を図ります。

### 5つのマテリアリティ(重要課題)

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

### 実現するアウトカム

 <b>温室効果ガスの削減</b> 事業活動を通じて温室効果ガスを削減する ■ 生産などにおける消費電力の削減 ■ 製品の省電力化などの促進 ■ ごみ焼却施設における発電効率の改善	 <b>安心・安全なくらし</b> 社会インフラの強化をサポート、都市化に伴う環境問題の解決に貢献し、世界中に水を届ける	 <b>くらしの進化</b> ICAC5(IoT、クラウド、AI、車の自動運転、5G)需要の高まりに対応した半導体の性能向上に製造装置・機器で貢献する
--	---	---

## 社会・環境価値と経済価値の向上の両立による企業価値の向上

E-Vision2030では、5つのマテリアリティについて事業を通じ解決を図るとともに、企業として成長するための方針と戦略を立てています。戦略を実践し、左ページに記載のアウトカムを実現することにより、社会・環境価値と経済価値の向上を同時に実現し、未来のありたい姿に向けて、企業価値を向上させていきます。

### 社会・環境価値の向上

目標  
事業を通じた社会課題の解決

  
**温室効果ガスの削減**  
**CO<sub>2</sub>約1億トン相当の温室効果ガスを削減**  
 2030年12月期の想定売上高1兆円規模に基づいた、当社製品の活用による削減目標です。当社の活動のみならず、高効率化を図った当社製品の使用を通して、お客様の事業活動におけるCO<sub>2</sub>の削減を目指します。

  
**安全・安心なくらし**  
**世界で6億人に水を届ける**  
 荏原グループが培った技術力を発揮し、ポンプ事業の“水を運ぶ”という従来の事業領域に限らず、“きれいな水をつくり出す”ことも含め、広くサービスを提供することで、世界中で6億人以上に水を届けます。

  
**くらしの進化**  
**ICAC5への寄与：14Åへの挑戦**  
 ICAC5(IoT、クラウド、AI、車の自動運転、5G)による半導体需要に伴い、半導体チップの性能も驚くべき成長を遂げています。2030年頃には、最先端の半導体デバイスが14Å(オングストローム、100億分の1m)世代に突入すると予測されており、荏原グループも技術を進化させ、これに貢献していきます。

### 経済価値の向上

目標  
持続可能な企業成長と効率的経営

**ROIC10.0%以上**  
 2019年12月期の実績値6.5%に対し、10.0%を上回ることを目標とし、稼ぐ力を向上させていきます。

**売上高1兆円規模**  
 新規事業の立ち上げを含め、2019年12月期売上の2倍を目指します。

### 企業価値の向上

継続的に成長／持続的に社会に貢献  
**目安：時価総額1兆円**

2030年の企業価値向上の目安として、「時価総額1兆円」を設定しました。社会・環境価値と経済価値を同時に向上させることにより、グローバルエクセレントカンパニーを目指していきます。

### E-Vision2030のありたい姿

## 技術で、熱く、世界を支えるグローバルエクセレントカンパニー



# 荏原の未来とサステナビリティを考える

2020年2月、荏原グループは長期ビジョンE-Vision2030と新中期経営計画E-Plan2022を発表し、長期的な視点で未来を見据えた持続可能な成長への挑戦を始めました。当社サステナビリティ委員会のアドバイザーである足達氏と同委員会の委員長を務める取締役 代表執行役社長の浅見が、E-Vision2030に込めた思いや、今後の成長に向けた課題などに触れながら、荏原の未来とサステナビリティについて談義しました。

対談時はマスクを着用し、ソーシャルディスタンスを取って実施しました。

## サステナビリティをどう考えていくか

**浅見**：2019年から足達さんに当社のCSR委員会（現 サステナビリティ委員会）に加わっていただき、全く視点が違う発言を色々していただけるようになって非常にありがたく思っています。当社には「100年間同じように続けてこられたのだから、このまま続けても大丈夫だね」という意識があると思っています。それは変えなければいけないとずっと思っていて、私が社長に就任してからは、その必要性を社員にも発信してきました。その流れの中で、CSR委員会のメンバーも足達さんの言葉に刺激を受け、発言も増えて良い議論ができるようになってきた、変わってきたと感じています。

**足達**：本当に皆さん真摯に、いい意味で生真面目に報告や議論をしておられますし、社外取締役の皆さんも忌憚のない発言をされているという印象です。それぞれの役割や職責が機能的にはっきりしており、「今会社をどう動かすのか」という視点から見てPDCAサイクルはしっかりと構築されておられます。ただその中に、将来をどうしていくかとか、皆さんがワクワクしそうなことを経営の中にどのように落とし込んでいくか。そういった伸びしろが少し必要なと思います。

**浅見**：「やるべきことをしっかりやる」だけではなく、「その先を見て何をやっていくのか」ということを、ワクワクしながら皆で議論するというのはほとんどなかったですね。

当社も80年代には色々な新しいことに手を出しましたが多くはうまくいかず、その後にはコンプライアンスの問題を起こしたり、大きな損失を出したりしてしまいました。その頃の「荏原はこんな貢献をしています」といった積極的なアピールがはばかられるような状態からは抜け出しています。

**足達**：確かにこれまで、企業の存続に関わる危機やコンプライアンスの問題など、様々なご苦労があったのだらうと思います。ですから、軽々にここまでの道のりを否定してはいけないと思いますし、今後はウィズコロナと呼ばれる状況の中で、かなり不透明な事業環境になっていくでしょう。やはり企業というのは、まず売上があって利益があって、足腰がきちんと機能してこそです。荏原はこれまで、やるべきことはきちんとやってきた。



足達 英一郎氏

株式会社日本総合研究所  
理事

### 略歴

株式会社日本総合研究所 経営戦略研究部、技術研究部を経て、現職。同社で企業の社会的責任の観点からの産業調査、企業評価を統括。2019年から荏原製作所のCSR委員会（現 サステナビリティ委員会）のアドバイザーを務める。

そこをうまく今後につなげてほしいと思います。概して「うちの会社はこういう気持ちから生まれたんだ」といったDNAのようなものを持っている企業は、そうした局面では強いと言えます。ESGやサステナビリティといった領域が社員の皆さんのモチベーションやエンゲージメントの核になったとき、本当に強さを発揮されると思いますので、期待しています。

## 長期ビジョンE-Vision2030の背景と評価

**浅見**：荏原は大学発のベンチャーとして立ち上がりました。ベンチャー企業が時代の求めるものを供給できた、それが認められたというのは本当に幸運なことでしたが、それ以降も戦後の復興に対して農業用のポンプや、高度経済成長期の時代には送風機や冷凍機、ごみの量が増えて問題になったときには焼却炉と、時代が求めるものを提供するというをずっとやることができました。それは先輩たちが「社会に貢献するんだ。そこに荏原の強みが発揮できるんだ」という思いを持っていたということで、とても素晴らしいことだと思いますね。

ではこれからの50年、100年を考えたとき、長期的に社会に貢献していくにはどうしたらよいのか。この先、アジアやアフリカで人口が大きく増えていき、そこでは日本が高度経済成長期に経験してきたことが起こってくる。それならば荏原は日本でやってきたことを、地域に応じたソリューションとして提供できるのではないかと。そういう考え方で世界の10年後を見て、長期ビジョンE-Vision2030を考えました。

もちろん今やっている事業をしっかりやること、収益性を上げることも重要です。必要な事業なのですが、ポンプで世界ナンバーワンかという、そうではないという閉塞感もありますので、そこはしっかり盛り返さなければいけません。

また、荏原の社員が企業文化として持っているDNAは、社会の課題を解決していくことには適していますが、利益を出していくことに対しては、「社会のためになるのだから、あまり儲からなくても良い」という潜在意識を有している点も否定できません。社外取締役からも、ROICがWACCを超えない状態は「企業としてあってはならない」と言われています。そこをしっかりと改善すれば、大手を振って、貢献したいことに貢献できるのではないかと。そういう背景も踏まえて、E-Vision2030の第一段階として「今始めなければいけないこと」をE-Plan2022に落とし込んでいます。

**足達**：日本の多くの企業が「我が社は社会のために貢献します」ということを口にするし、社是としているんですが、では一体どんな社会を理想とするのか、どんな社会をつくりたいのかを自己宣言している企業は、非常に少ない。こういう議論をすると、



浅見 正男

取締役 代表執行役社長





経営者の皆さんからは「お客様あつての企業だから」とか、「お客様のニーズに応えていくのであって、『どんな社会をつくりたい』なんて自分たちが口にすべきではない」といった慎ましい反応も出ます。ただ、社会貢献を語っておきながら目指す社会の具体像を口にはできないという姿は、現在のように新たな社会課題が次々と私たちの目の前に現れてくる時代には、少し説得力が足りないのではないかと感じます。

そういう観点からでは、今回のE-Vision2030は気候変動や水の問題、そして暮らしの進化に貢献するとフォーカスをはっきりさせている。その点は大きく評価したいですし、同時にその目標を具体的な数値で表したことも大きな第一歩だと思います。ただ、欲を言えば、その目標に至る道筋が、ストンと腹落ちするように伝わってこない。目標実現への道筋を検討されたのであれば、そうした舞台裏もある程度示していただければありがたいと思います。

それから、今回のE-Vision2030は現状のビジネスポートフォリオの延長になっている印象があります。他方で、これからの10年は世の中の変化が大きいと思うんですね。ですから、「こういう領域が立ち上がってくる、立ち上がらせたい」というような、まだ目に見えていない領域も含めた長期ビジョンが描かれていたら、さらに魅力的になったのではないかと思います。

**浅見**：既存の事業や製品の延長線以外の領域は、世界としても新しいところですよ。

**足達**：ときに企業が陥るのは次のような状況です。「既存事業は継続的に売上が立っている」「当該事業が社会に必要不可欠なものであるという手応えも、関わっている皆が持っている」「非常に長い時間そういう形でビジネスを培ってきたが故に、製品志向、既存マーケット志向が非常に強い」。既存の製品やマーケットにはっきりとした手応えを持っているが故に、外からの刺激を受けづらくなっているということです。これに対して「こんなところにニーズがあるじゃないか」とか、「この困りごとを当社の技術で解決できないか」といった場面をどうやってつくっていくかが課題となります。先ほど、80年代に色々なことに

手を出したと仰いましたが、やたらにやるのは確かにいけませんけれど、それが全くないのも心細いことだろうと思います。

**浅見**：当社は痛い目にあって、しばらくおとなしくしておりました。ただ、経営的な体力もついてきたので、やっと新しいことができるような体制が整ってきたところです。そしてESGやSDGsのような、荏原の文化に合っていることが世の中で重要視されてきましたので、これは大きなチャンスだと思っています。今は進化する社会、持続可能な社会が求められており、それを実現するために何か新しいことをやりたい。そうした中、社内の研修で「全社視点・長期視点で荏原をどうしたいのか考えてくれ」という課題を出しました。すると、当社の強みを発揮でき、時間とお金をかける価値が十分ありそうなプロジェクトもいくつか出てきました。

もう一つは、3年ほど前に新規事業の開拓を推進するための新事業開発部門をつくり、色々なことをやっています。社内で新事業のアイデアの公募も始めました。全社から募って、外部の有識者や社外取締役にも審査員になっていただき、社員も投票できる形にしたいと考えています。そういうことによって、閉塞感を持っている社員が「なんでもやっていいわけじゃないけれども、荏原の強みを発揮できてE-Vision2030に沿った動きであれば、実現可能かもしれない」と、新しいことを考え始める。「決まりきったことを、決まりきったようにやることだけが仕事なのではなく、新しいことを考えていくということも皆さんの仕事なんだよ」と伝えて、変えていきたいと思っています。

**足達**：外から拝見しているだけでは、そういった変化は、正直、あまり見えてこないのですが、社内でのお取り組みが分かり、安心しました。今後、株主・投資家向けにE-Vision2030やE-Plan2022の進捗報告をされると思いますが、数字やKPIの話だけではなく、こうした新事業の社内公募のような話も、E-Vision2030のマイルストーンの一つとして行っていると紹介していただければと思います。批判的な投資家もおられるでしょうけれども、社長は信念を持っておられる。ESG投資家は、そういった世の中の変化に感度が高い企業かどうかに着眼します。マーケットの変化に対して動きが止まってしまっている企業は、ESG投資の視点からは面白みのない企業となってしまいます。

プロダクト志向ということについては、カンパニー制の影響もあると思います。カンパニー制にしていると、どうしても自分たちの掲げている製品群、ビジネスモデルが前提となってしまいます。そこで新しい発想が生まれにくくなる傾向に対して、どう刺激を入れていくかが課題となります。

**浅見**：「マーケットインの思考で事業間のシナジーを創出し、コングロマリットディスカウントではなく、プレミアムの方向に



### 課題に対して何ができるか、視野を広く持って考える

**浅見**：本日、色々なご意見を頂いて、やはりワクワク感を持って、今やっていること以外の領域に少し視点を変えて、世界への視野も広く持って、長期的に何ができるのかということを考えていくと、荏原の良さが生きてくるのかなと思いました。

**足達**：そうですね。そのワクワク感の契機や舞台には色々な形があるはずですよ。先ほどの海外赴任の制度もそうかもしれませんし、国の政策の新たな動きや、ポンプとは直接関係ないお客様のニーズに「我々のポンプの技術が使えるかもしれない」というような、お客様の動きの先回りのようなアイデアもそうです。「CO<sub>2</sub>を地中に埋めるためにポンプが使えるかもしれない」など、ポンプだけでも色々な広がりがあると思います。そういった議論が社内の至る所で生まれるような仕掛けを、あちこちに仕込んでおかれるとよいですね。そしてそれが外部にも伝わると、「ちょっとこれ荏原に相談してみよう」となるわけです。新しいマーケットとの接点づくりを何も「製品が売れるか」だけではなく、「そこに世の中が抱える問題があるから」と、少し間口を広くする。皆さんは真面目なのでどうしても狭くなりがちなのですが、間口を広く持ってほしい。そして「こんなところと組んでこんなプロジェクトをやってみました」ということを、もう少し外に向かって発信していただければと思います。

**浅見**：当社はアピールが下手なんです。「黙っていることは何も考えていないことと一緒に」だと、かつての上司からも言われました。荏原の「堅実を旨とし、大言壮語は慎む」という社風自体は強みですが、時には積極的なアピールが有効な場面もありますね。

**足達**：今の時代、外国籍の方もいれば言葉は違うし、皆の感性も違う。ダイバーシティの観点からも黙ってはいけません。ということですよ。

**浅見**：そうですね。今後は内外に向けた積極的な発信を強化していきたいと思っています。本日はありがとうございました。

もっていかないとダメだ」ということは何回も言っていますが、今後も色々仕掛けていかなければいけないと思っています。

### 海外の感性や問題意識を取り入れる重要性

**足達**：1年間、CSR委員会のアドバイザーを務めさせていただいて、海外での売上高や従業員の比率に照らして、議論やPDCAの枠組みがやや国内に偏っていると感じました。これだけオペレーションが海外に広がってきているとすれば、M&Aでグループに招いた方を含めて、海外にいる方のモチベーションやエンゲージメントは相当意識された方がよいと思います。今でも多くの日本企業が、海外拠点と国内を分けて物事を考えていて、会議の仕方からレポートの回し方まで、全部ダブルスタンダードにしているケースがよくあります。こういったことも「一つに近づいていく方向だ」ということを皆さんに共有しないと、企業不祥事のようなことが起こる。抽象度の高い「サステナビリティ」や「ESG」といった取り組みの旗を振っても、現地は非常に白けているという状況に陥ってしまうこともあります。現地の皆さんのモチベーションやエンゲージメントを上げるという観点からも、なるべく社内にダブルスタンダードをつくらないことが肝要です。そうすると、最後は帳簿も、社内のコミュニケーションも全て英語にすることによって突き当たりますが、将来はそうなることを前提に、今どこまで考えるか、少しでも近づいたかと考える。そういう発想ができる日本企業は、将来「日本企業」という名前を捨てて「グローバル企業」と呼ばれるようになるのだらうと思います。

また、海外の方が進んでいたり、感度が高かったりする部分もあります。荏原も新興国に拠点を持っておられますが、社会課題という点では新興国は日本の比ではないわけです。海外の皆さんが持っている感性や問題意識、直面している現実、そういったものが社内に入ってきて、「それは荏原でこういうふうに対応できるんじゃないか」というような議論が盛り上がってくると、非常に地に足の着いた、現実的な取り組みも進み、荏原がソリューションプロバイダに変わっていくでしょう。今後の海外マネジメントに期待しています。

**浅見**：今年初めて執行役に外国籍のローダイ氏が就任しました。また、8年ほど前から、入社10年目ぐらいまでの社員を1～2年海外赴任させる「グローバル人材育成プロジェクト」という取り組みを行っています。社会課題の認識は、社長懇談会などで海外に赴任や出向していた社員と話すと、やはり違うんですね。海外の人間をリードして、全部自分でやらなければいけない。立派になって戻ってきた社員を見て、「自分も海外に行きたい」と思う人が最近増えてきています。そういう点でも荏原が変わりつつあるなど、心強く思っています。



# 将来の社会ニーズを捉える、 新規事業開拓の挑戦

荏原グループは、2030年に向けて事業ポートフォリオを最適化し、  
企業価値を最大化させていくことを事業戦略の方針に掲げています。

今後の世界の展望を基にした課題認識とグローバルなマーケットインの視点で新たな事業を開発し、

荏原ならではの強みを活かしながらマテリアリティ解決に寄与することで、

さらなる企業価値の向上を目指しています。この特集では、新規事業開拓の概要と、  
「食」と「脱石油」に関わる分野での取り組みをご紹介します。



新規事業の種 1

水産資源の陸上養殖の技術開発で海洋汚染の防止と  
食料問題に挑む



新規事業の種 2

化石燃料を使わないバイオ技術で脱石油に貢献する

## 新規事業開拓の背景

### 創業の精神に立ち返り、未来に向けて新たな挑戦への火蓋を切る

荏原製作所は、のくち式渦巻きポンプを製作する大学発ベンチャー企業として、初の国産ポンプを実用化して以来、自ら創意工夫する「熱と誠」の精神を受け継いだ社員たちが新たな課題に挑戦し続けてきました。時代に先駆けて燃料電池や風力発電といった分野に取り組んだものの、うまく軌道に乗せることができずに撤退するなどの挫折を経験したことも多くありました。過去の失敗によって、少なからず新規事業に対する抵抗感が残っていることも否めません。しかし、10年後の世界を見据えて5つのマテリアリティの解決に挑み、企業価値の

最大化を目指すE-Vision2030がスタートした今、新規事業を通して、改めて創業の精神を胸に刻み、果敢に新たな社会課題に挑戦していくことが求められています。現在、新規事業への参加募集や、新しいプロジェクトの公募など、全従業員に関心を持ってもらい、新規事業を応援してもらうためのプロジェクトが進行しています。新規事業開拓は全社を挙げて挑戦するマインドを復活させながら、E-Vision2030実現の鍵を握る事業戦略の柱として、未来に向けた新たなソリューション提供への道を模索しています。

## 新規事業開拓へのステップ

### 社内外の強みを活かし、新規事業の種を育てていく

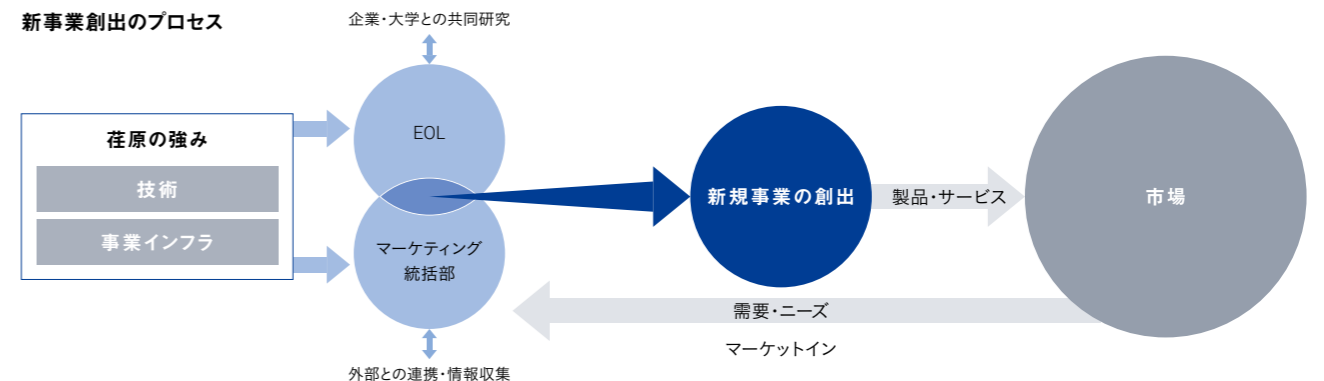
新規事業開拓は、基本戦略として、マーケットインの視点でグローバルに社会のニーズを新たに捉え、当社の技術を活かした顧客へのソリューション提供を目指しています。最初のステップとして、新たなニーズ・シーズを探求し、その需要を満たす製品・サービスがどのようなもので、実用化するには当社が保有する技術、インフラの強みをどのように発揮するかを全社視点でグローバルに検討します。次に、選定したニーズ・シーズを顧客へのソリューション提供につなげていくため、事業インフラとしてのマーケティング、研究開発機能を強化することが不可欠です。当社の技術や強みをベースにしながらもニーズ・シーズに必要な技術や知見を補うために、自前にこだわらず、社外研究機関やベンチャーを含む他企業との連携や出資・

買収等の手段も積極的かつ柔軟に活用しています。当社はEOL\*の取り組みを通じて、外部の研究機関や中小企業と連携した研究開発試作体制を構築しており、実際に当社のマーケティング統括部とEOLが一体となって社外連携開発プロジェクトや開発を推進していく仕組みを実践しています。

今後の計画として、E-Plan2022の期間中は、ベンチャー企業を含む様々な企業や大学と共同のプロジェクトを行い、成果のあるものに関して特許を出願していくことを前半の目標とし、後半にかけては実際に事業に起こし、売上規模の拡大を目指します。

\*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

## 新事業創出のプロセス





新規事業の種 1



世界が抱える課題  
食料問題と海洋汚染

世界では、慢性的に食料摂取不足の状態にある人が約8億人(およそ9人に1人の割合)もいると推定されています。このような中、安定的に食料を確保するため、養殖による水産物の生産量は近年増大しており、総生産量の過半数を占めるほどになっています。

海中での養殖業では魚の排せつ物や餌の残渣が海底に堆積し、養殖漁場が汚染されることで近隣の海面全般に悪影響を及ぼし、深刻な問題となっています。世界の水産資源の危機と持続可能な漁業・養殖業のあり方が問われています。

水産資源の陸上養殖の技術開発で海洋汚染の防止と食料問題に挑む

プロジェクトの立ち上げと大学発ベンチャー企業との業務提携

荏原グループでは、水産資源の世界的な需要増加と、養殖ビジネスの拡大に伴う従来型の海面養殖による水域汚染が問題化している現状に着目し、陸上養殖事業推進プロジェクトを立ち上げました。

当社は、リージョナルフィッシュ株式会社(以下、RF社)の第三者割当増資を引き受け、RF社との資本業務提携を締結しました。RF社は、京都大学及び近畿大学などの水産物の品種改良技術シーズをコアとして設立されたフードテックスタートアップ企業です。当社は、オープンイノベーションを通じて、水産物の品種改良技術(高速化)とスマート養殖(養殖自動化)を組み合わせた次世代水産養殖システムをつくり、「世界のタンパク質不足の解消(SDGs目標2: 飢餓をゼロに)」「日本の水産業再興

及び地域創生(SDGs目標8: 働きがいも経済成長も)」「海洋汚染を防止する(SDGs目標14: 海の豊かさを守ろう)」を目指しています。

当社は、RF社の環境課題の解決に向けた取り組みに賛同し、今回の資本業務提携締結に至りました。

今後の事業展開

荏原が創業以来培ってきた流体・熱制御などの技術を活用し、地球環境に負担が少なく、病原体などの侵入の恐れがない安全・安心で、安定した品質と量が供給可能な養殖システムの実現を目指します。それにより、陸上養殖の産業化と海の保護に貢献できるよう、事業を進めていきます。



海洋汚染防止を実現した海のイメージ

陸上養殖とは?

陸上養殖とは、陸上に人工的に創設した環境下で養殖を行うもので、飼育環境を人が管理することで品質の向上や生産性の向上が期待される上、環境負荷の軽減にもつながるため、現在注目されている養殖システムです。一方で、施設整備のインシャルコスト、電気使用量等のランニングコストが高い点がデメリットです。これらのデメリットを解決していくことで持続可能な養殖システムとして需要が見込まれています。

新規事業の種 2



世界が抱える課題  
石油への依存

私たちの生活に欠かせないプラスチックや繊維は、ほとんどが石油由来の製品です。これらの原料となる化石燃料は有限であり、再生可能な資源ではありません。現在のペースで化石燃料を消費していくと、およそ40年で枯渇すると言われています。また、化石燃料はその採掘から使用までに多くの温室効果ガスを発生させることが問題視されています。

持続可能な社会の実現と、温暖化抑制のために、化石燃料への依存から脱却することが社会に求められています。

化石燃料を使わないバイオ技術で脱石油に貢献する

脱石油材料分野のバイオニアとの業務提携

当社は2020年1月にSpiber株式会社(以下、Spiber社)に総額10億円の出資をし、「脱石油」を支えるバイオ技術の共同開発を行っています。Spiber社は主原料を石油などの枯渇資源に依存しない、持続可能な次世代の基幹材料として期待される構造タンパク質を開発・製造しています。

現在、Spiber社とともに、構造タンパク質によって生成される素材の量産化と製造工程におけるコスト削減の課題に取り組んでいます。この課題を突破するために、当社グループの技術を活かして製造プロセスの効率化を図っています。また、当社製品の代替素材・添加材として、構造タンパク質素材を活用し、製品の機能向上にも取り組んでいます。

今後の事業展開

脱石油に貢献するためには、構造タンパク質によって様々な素材を生み出すバイオテクノロジーを世界に普及させていく必要がありますが、製造過程におけるコストの高さが実用化における大きな障壁となっているため、まずはそれを解決することを喫緊の課題として取り組んでいます。一方で、Spiber社とともに構造タンパク質の培養に関する知見を高めていくことで、今まで当社が踏み込んだことのない分野であるバイオテクノロジー業界でもビジネスの種が芽生えています。新たな知見とこれまで培った知見を活かし、新領域においても製造プロセスの革新やソリューションの提案を行っていきたく考えています。

構造タンパク質とは?

構造タンパク質は、主原料を石油などの化石資源に依存せず、Spiber社独自の発酵(ブリューイング)プロセスにより作られる高分子化合物です。この構造タンパク質は、進化のプロセスと同じように分子レベルでの改良を繰り返すことにより、用途に応じた素材を形成することが可能です。産業界における脱マイクロプラスチック・脱アニマルのニーズ、輸送分野における軽量化のニーズなどに対し、大きな役割を果たせる可能性を秘めています。



構造タンパク質素材

構造タンパク質の製造



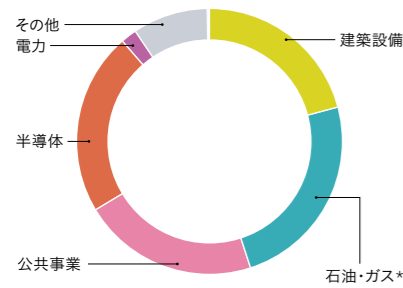
# 社会・産業インフラを支える3つの事業

(2019年12月期)

連結売上高  
**5,224億円**

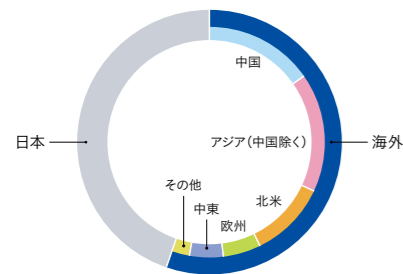
連結営業利益  
**352億円**

産業別売上高比率

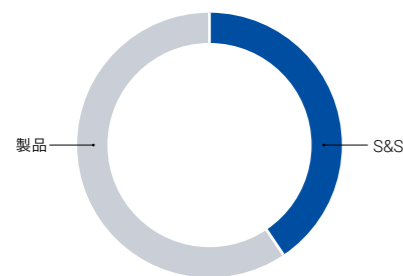


\*主にダウンストリーム向け

地域別売上高比率



S&S売上高比率

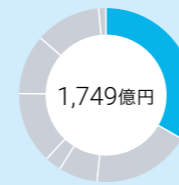


## 風水力事業 ▶ P.35-38

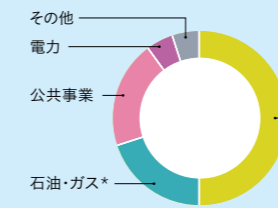
### ポンプ

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

売上高構成比

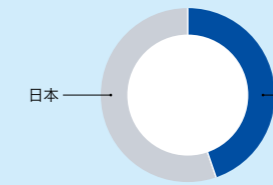


産業別売上高比率

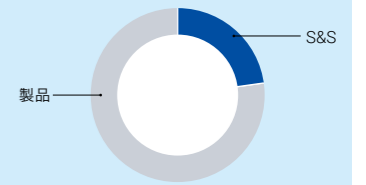


\*主にダウンストリーム向け

地域別売上高比率

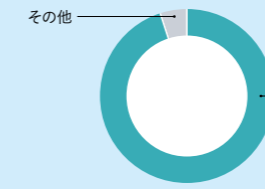


S&S売上高比率

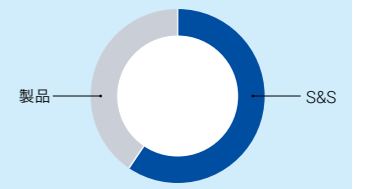
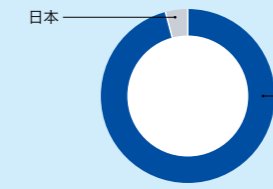


### コンプレッサ・タービン

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

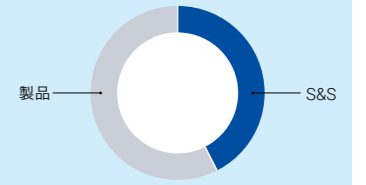
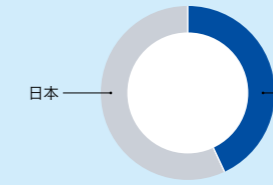
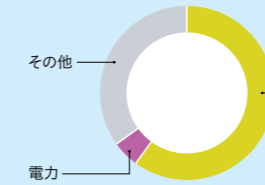


\*主にダウンストリーム向け



### 冷熱

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



### その他

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



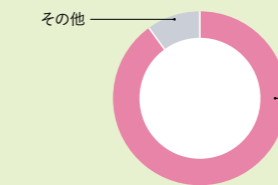
## 環境プラント事業 ▶ P.39-41

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

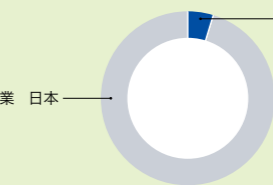
売上高構成比



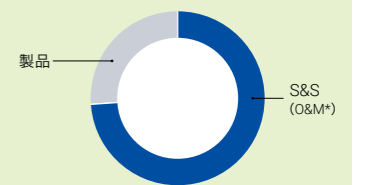
産業別売上高比率



地域別売上高比率



S&S売上高比率



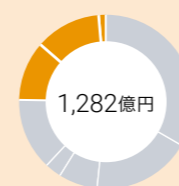
\* Operation & Maintenance : 運転管理及びメンテナンス

## 精密・電子事業 ▶ P.42-44

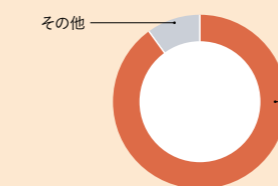
売上高	
コンポーネント	589億円
CMP装置	626億円
その他	66億円

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

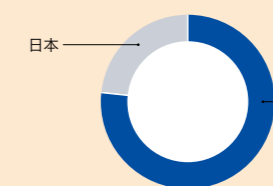
売上高構成比



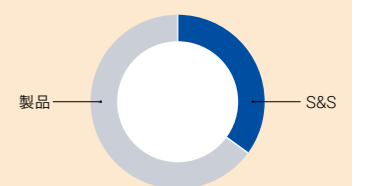
産業別売上高比率



地域別売上高比率



S&S売上高比率





## 海外市場のプレゼンス向上と適正な利益を生み出せる事業体制への変革を遂行します。



野路 伸治  
執行役  
風水力機械カンパニープレジデント

2019年12月期の結果について、売上高は中国における石油・ガス市場で投資が活発化し、前期比増収となりました。営業利益は、継続的に取り組んできた国内標準ポンプ事業の業務改革効果とコンプレッサ・タービン(CT)事業におけるS&Sの好調により、前期比増益となりました。

前中期経営計画E-Plan2019では、国内事業の収益改善とシェア向上、海外事業の規模拡大を基本方針とし、国内では効率的な生産体制確立に向け標準ポンプ自動化工場の稼働を開始し、海外では標準ポンプ事業の販売拠点新規立ち上げや、クライオジェニックポンプ事業の再編を行いました。ESGに関するKPIについては、消費電力や重量の削減の目標は製品販売の状況によって未達となった一方、S&S事業の拡充目標はほぼ達成しました。

新中期経営計画E-Plan2022において、標準ポンプ事業では海外プレゼンスのさらなる向上、カスタムポンプ事業とCT事業では市況変動に収益が左右されない事業構造への変革を遂行します。また、新分野・新市場の開拓を目指し、当社の基盤技術を活かした高付加価値製品の創出に取り組んでいきます。

### POINT

- 標準ポンプ事業は、成長が見込める市場・地域に注力し、販売拠点・製品の拡充、サプライチェーン強化を遂行。
- カスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業は、製品本体での売上拡大は追わず、S&S強化と事業構造変革により収益体質を改善。
- マーケットインの製品開発。ニッチトップの確立を念頭に置き、未参入市場を含む顧客ニーズに対応した製品を創出。

### 2017年12月期～2019年12月期の振り返り

#### ESG重要課題対応方針の主なKPI(最終年度結果)

##### 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

KPI: 対象製品の従来比消費電力削減	目標達成度
	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070c0;"></div>
KPI: 対象製品の従来比重量削減	目標達成度
	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070c0;"></div>

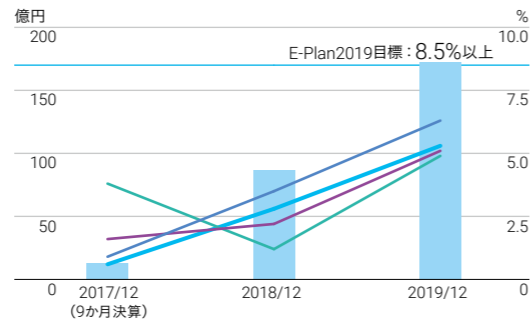
##### 対応方針2 S&S事業を拡充し、製品の寿命の最大化と故障による製品の停止時間を最小化します

KPI: S&S売上高増加	目標達成度
	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070c0;"></div>
KPI: S&S拠点数の拡充	目標達成度
	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070c0;"></div>

#### E-Plan2019数値目標(連結)

売上高営業利益率	目標
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 (青) / ポンプ (赤) / コンプレッサ・タービン (緑) / 冷熱 (紫)

### 風水力事業のSWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 長年蓄積した流体・数値解析・材料・分析などの基盤技術【風水力事業全体】</li> <li>■ 高効率・高品質で信頼性の高い製品開発力【風水力事業全体】</li> <li>■ グローバルで多様な人材と拠点網【風水力事業全体】</li> <li>■ アジア地域でのプレゼンス【風水力事業全体】</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 欧米地域での不十分なプレゼンス【ポンプ・冷熱】</li> <li>■ 海外市場の規格に合致した製品のラインナップ不足【ポンプ】</li> <li>■ ポラティリティの高い市場への依存【CT】</li> </ul>
Strengths(強み) Opportunities(機会)	Weaknesses(弱み・課題) Threats(リスク)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新興国の人口増加や都市化に伴う水需要増加によるインフラ投資拡大【ポンプ】</li> <li>■ 5G、IoT等の技術革新に伴う産業構造変化による新たな機会【ポンプ・冷熱】</li> <li>■ LNGや水素などのクリーンエネルギーの需要増加に伴う当社製品の需要拡大【ポンプ・CT】</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内市場縮小による価格競争激化【ポンプ・冷熱】</li> <li>■ 技術の成熟化と新興メーカの技術力向上による競争環境の激化【風水力事業全体】</li> </ul>

### E-Vision2030とE-Plan2022の事業戦略

#### 事業ビジョン(E-Vision2030)

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

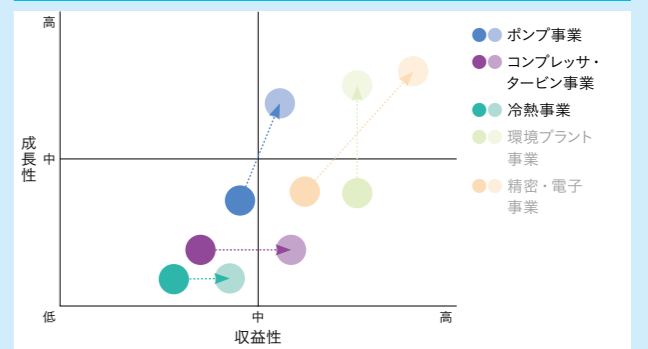
#### E-Plan2022

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

#### 数値目標(売上高営業利益率)

風水力事業	7.0%以上
ポンプ事業	6.5%以上
コンプレッサ・タービン事業	8.0%以上
冷熱事業	5.0%以上

#### 目指す事業ポートフォリオ(イメージ)



#### 市場別施策

市場	市場トレンド	主要事業	主要施策
建築設備	国内: ↘ 海外: ↗	ポンプ事業 冷熱事業	・AI、RPA(ロボットによる業務自動化)による業務効率化・省人化【国内】 ・販売拠点の拡大【海外】 ・製品の機種拡充【海外】 ・サプライチェーン強化【国内・海外】 ・高付加価値製品の市場投入【国内・海外】
水インフラ	国内: → 海外: ↗	ポンプ事業	・老朽化機器の延命化技術の開発【国内】 ・地域ニーズに合致した製品の投入【国内・海外】
石油・ガス	国内: → 海外: →	ポンプ事業 CT事業	・S&S増加に対応する拠点の地域カバー率向上(カスタムポンプとCTの協業)【海外】 ・クライオジェニックポンプの新テストスタンド設立による生産能力増強【海外】



## 事業を通じた社会への貢献

スペースをもっと有効に、施工をもっと快適にする給水ユニット

### 最適な給水設備で水を安定的に供給する

貢献するSDGs



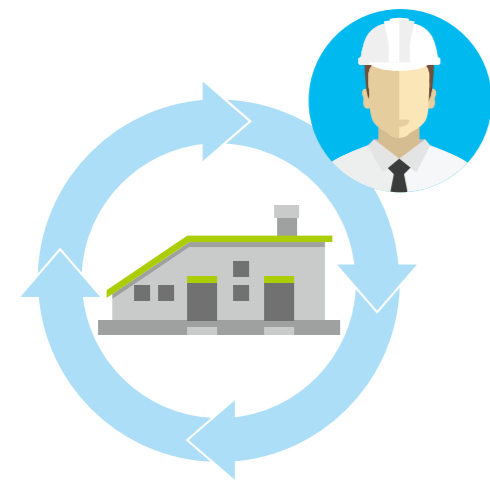
2019年12月に、新型給水ポンプ「フレッシャー3100 NEO (BN-MG型)」10機種の販売を国内向けに開始しました。給水ユニットは、ビルやマンションなどの建設設備や工場設備等において、安定した水供給を担う重要な機器です。本製品は、モータ効率最高クラスのIE5相当のPMモータと当社開発インバータを一体化したインバータ内蔵PMモータを搭載し、従来品に比べて質量を約44kg削減、設置面積を約32%削減した業界最小クラスの製品となっています。さらに、吐出し方向、制御盤の設置方向を現場で選択できる構造としたことで、メンテナンス性に配慮した自由なレイアウトが可能です。これにより、建物スペースの有効活用や施工時間・メンテナンス時間の短縮を実現し、ビル・マンション等の最適な給水設備の実現を支えています。



**フレッシャー3100 NEO (BN-MG型)**  
標準ポンプは、主にビル、マンションやその他の建設設備等で水の供給に使われており、それ以外でもプラント内で液体を運ぶ場面などで活躍しています。省エネ・省資源の製品、効率化された製造プロセスを活かし、「最適“快”」を届けます。



\* BN-MG型は当社の機種記号です。



顧客に寄り添うS&Sを提供

### お客様のインフラ施設を安定稼働させる

貢献するSDGs



カスタムポンプは、石油・ガス市場、水インフラ市場、電力市場等において、中東、東南アジアをはじめ、グローバルに豊富な納入実績があり、中でもサウジアラビアには5,000台以上のカスタムポンプを納入しています。こうした納入製品が安定的に稼働するために、海外サービス拠点では、顧客密着のサービス体制の構築を進めています。具体的には、営業と技術者による提案営業を行い、現地フィールドサービスエンジニアが部品やオーバーホールサービスの提供を行っています。今後も、部品供給をはじめ修理・補修などの顧客ニーズに応え、製品のライフサイクル全般にわたってS&Sを提供していきます。



**サウジアラビアのサービスショップ**

顧客密着のS&Sの提供により、納入した製品の寿命を延ばすことでインフラ施設の安定稼働を支えるとともに、廃棄物の削減に貢献します。また、省エネルギーで運用できるようなメンテナンスの提案を行うことにより、環境負荷の低減に貢献します。

天然ガスの安全・安心輸送を実現するクライオジェニックポンプ

### 化学製品・エネルギーの供給を支える

貢献するSDGs

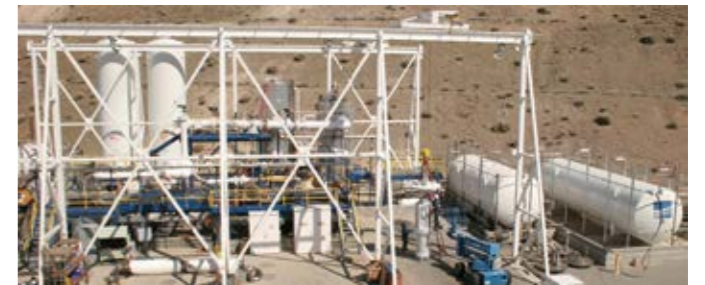


クライオジェニックポンプは主に液化天然ガス(LNG)産業で使用されており、LNGの輸送、保管に必要な不可欠な機器です。気体の化石燃料であるシェールガス等の天然ガスは、常温常圧では気体ですが、輸送時にはマイナス162°Cに冷却して体積を約600分の1まで縮小し、LNGとして効率よく運ばれます。その際に使用されるクライオジェニックポンプには、LNGから蒸発した可燃性ガスが漏れない構造であること、常温から極低温まで広範囲の温度で動作可能であることなど、高い技術力が求められます。今後、主に中国やインドを中心としたアジア圏の成長に伴って、天然ガス需要の増加が見込まれています。エリオットグループのクライオジェニックポンプは、天然ガスの安全・安心な輸送を通じて、エネルギーの安定供給に貢献しています。



**LNG産業で活躍するクライオジェニックポンプ**

エリオットグループは、石油精製プラントや石油化学プラントの心臓部であるコンプレッサ・タービンの設計や製造、アフターサービスを提供しています。100年以上の間、エリオットグループはエンジニアリングの革新、信頼性が高い製品の製造、顧客満足の達成に取り組んできました。そして、親会社の荏原製作所から、2000年にコンプレッサ・タービン事業を、2019年にクライオジェニックポンプ事業を引き継ぎました。



クライオジェニックポンプのテストスタンド



国立競技場で採用された新型ターボ冷凍機

### 地球温暖化抑制に寄与する

貢献するSDGs



荏原冷熱システムは、2018年にAGC株式会社の生産する環境対応型新冷媒「AMOLEA® 1224yd」(以下、新冷媒)を使用した環境対応型の「ノンフロン高効率ターボ冷凍機RTBA型」を開発し、商業・宿泊施設や化学プラント等の様々な施設へ納入しています。本製品は、第21回オゾン層保護・地球温暖化防止大賞において審査委員会特別賞を受賞するなど、その確かな性能と実績を評価され、今般国立競技場での採用に至りました。また、新冷媒は従来設備に対する適合性にも優れているため、既設の冷凍機にて新冷媒を使用可能とする部分改造サービスも提供しています。これにより、お客様は大きな初期投資をかけることなく、地球温暖化を抑制する環境に配慮した製品を導入することができます。

荏原冷熱システムは、荏原製作所の冷熱事業部門として発足し、1930年に国産1号機のターボ冷凍機を送り出してから90年、大型熱源機器を製造・販売してきたパイオニアです。2002年に事業を分割し、現荏原冷熱システムが荏原グループの国内外の冷熱事業を担っています。冷凍機事業と冷却塔事業、それに伴うS&Sにより、熱エネルギー分野において総合的なソリューションを提供しています。今後も様々な施設に展開し、地球温暖化の抑制に寄与していきます。

\* AMOLEA®はAGC株式会社の登録商標です。  
\* RTBA型は荏原冷熱システムの機種記号です。



**ターボ冷凍機が納入された国立競技場**

2019年、荏原冷熱システムはAGC株式会社の新冷媒を使用した冷凍機を国立競技場の空調用熱源機器として納入しました。(写真提供：大成建設株式会社)



持続可能な地域社会の構築に貢献するため、「廃棄物資源循環ソリューションプロバイダ」への成長を目指していきます。



大井 敦夫  
執行役  
環境事業カンパニープレジデント

### POINT

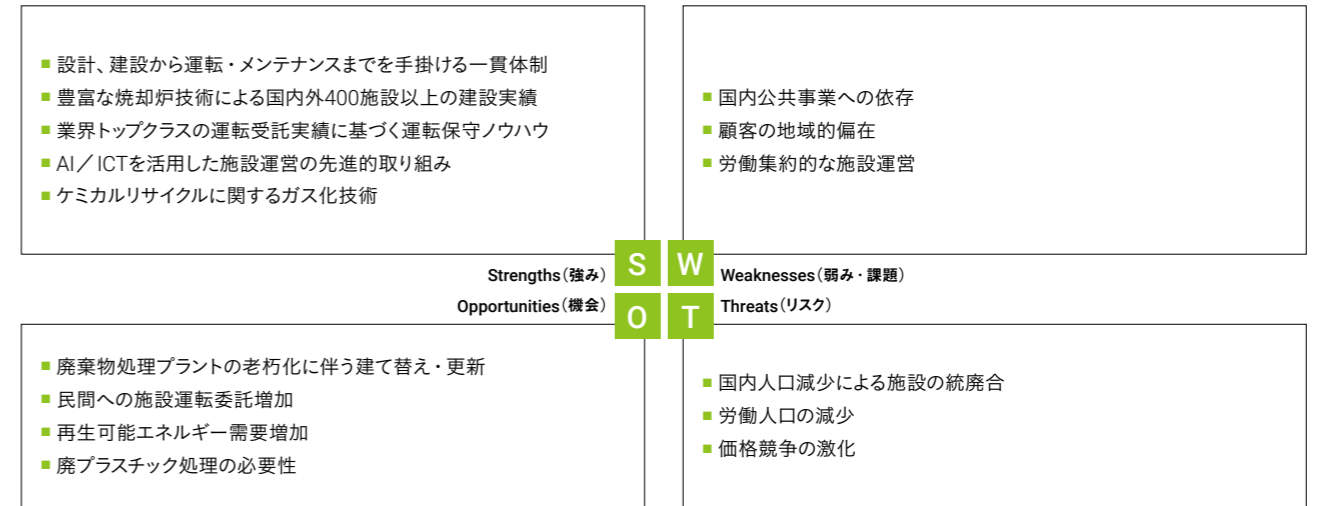
- 地域に根差した事業活動により、持続可能な地域社会づくりに貢献。
- 施設のエネルギー効率向上、CO<sub>2</sub>有効活用等により、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献。
- 当社独自の技術を活用し、廃プラスチックの有効利用及び海洋プラスチックごみ問題解決に貢献。
- 上記の取り組みを持続させるため、製品、サービス力を継続的に強化。

荏原グループは2020年12月期から新たな中期経営計画E-Plan2022をスタートさせました。

前中期経営計画E-Plan2019では、廃棄物処理分野においてエリア経営の成熟を掲げ、既存施設間の情報共有と連携を強化し、業務の効率化を図ることができました。

私たちはE-Plan2019を振り返るとともに、10年後の2030年を見据えて長期ビジョンE-Vision2030を定め、廃棄物処理分野においてESG経営やSDGsへの寄与を通じて持続可能な社会の構築に貢献することを明確にしました。E-Plan2022はE-Vision2030達成に向けた活動の第一歩です。自治体を主要顧客とした「廃棄物処理施設建設・運営事業」を中核に、環境問題を主とする社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の構築に貢献するための幅広いサービスを提供する「廃棄物資源循環ソリューションプロバイダ」を目指していきます。

### 環境プラント事業のSWOT分析



### E-Vision2030とE-Plan2022の事業戦略

#### 事業ビジョン (E-Vision2030)

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

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

#### E-Plan2022

事業戦略

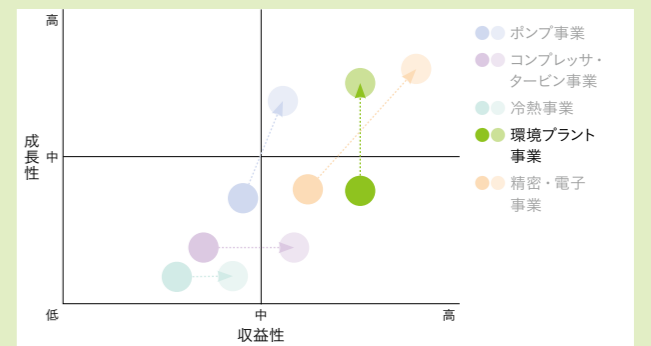
- 中核事業基盤の強化
- 新規事業の具体化
- 中国国内向けごみ処理機器の生産・販売強化及び第三国への拡販
- DBO\*案件の非価格評価の向上

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

数値目標 (売上高営業利益率)

環境プラント事業 : 9.5%以上

#### 目指す事業ポートフォリオ (イメージ)



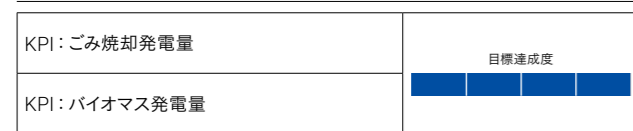
#### 市場別施策

市場	市場トレンド	主要施策
ごみ焼却炉の計画・設計・工事	国内: → 海外: ↗	・非価格提案力向上による新規EPC/DBO案件の受注確度向上【国内】 ・中国製造拠点の生産能力増強及び第三国への機器拡販【海外】
O&M	国内: →	・AI/ICTを駆使した維持管理コストの低減及びプラント性能の向上【国内】
その他	国内: ↗ 海外: ↗	・ケミカルリサイクルにおけるビジネスモデルの構築【国内】

#### 2017年12月期～2019年12月期の振り返り

##### ESG重要課題対応方針の主なKPI (最終年度結果)

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



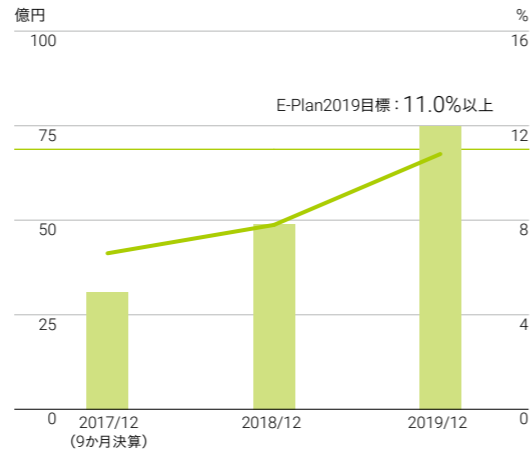
対応方針2 S&S事業を拡充し、製品の寿命の最大化と故障による製品の停止時間を最小化します



##### 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





## 事業を通じた社会への貢献

### 廃プラスチックのガス化ケミカルリサイクル

## 協業による新ビジネスモデルで 海洋マイクロプラスチック問題に挑む

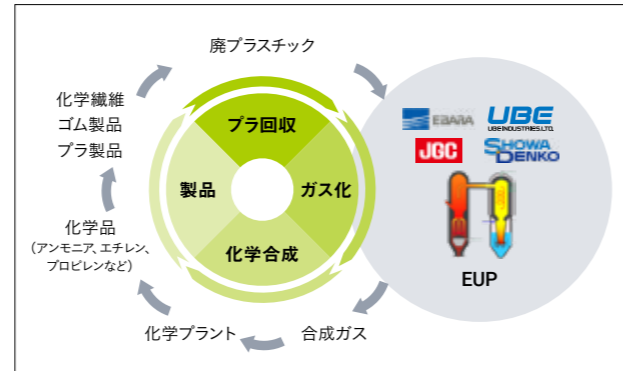
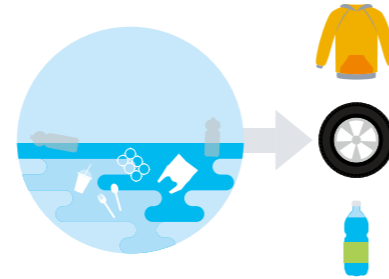
#### 貢献するSDGs



EUP(Ebara Ube Process)を活用した廃プラスチックのケミカルリサイクルの推進に関し、2019年7月に荏原環境プラント、日揮株式会社(現日揮グローバル株式会社)、宇部興産株式会社、昭和電工株式会社の4社で秘密保持契約を締結し、協業の検討を開始しました。現在、市場への導入に関し本格的な検討を開始しています。

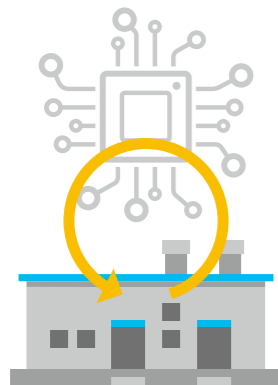
その目的は、昨今世界的な課題となっている気候変動問題や廃プラスチックによる海洋汚染問題の解決に貢献するソリューションとして、廃プラスチックのケミカルリサイクルの普及を目指すものです。

EUPは、宇部興産株式会社と荏原環境プラントが共同で開発した2段階ガス化システムです。このプロセスを使用することで、廃プラスチックを合成ガス(H<sub>2</sub>+CO)まで熱分解し、ここで得られた合成ガスを、アンモニアやその他化学品の原料として再利用することが可能となります。



#### 廃プラスチックのリサイクル工程

廃プラスチックのガス化ケミカルリサイクルは、他の手法ではリサイクルが困難である異種素材や不純物を含むプラスチックを分子レベルに分解し、様々な化学物質に再生することが可能であり、リサイクル率の大幅な向上への貢献が期待されています。



### ボイラ水管の厚さを自動連続測定する小型走行型ロボット

## 安全・安心な施設運営を 技術力で進化させる

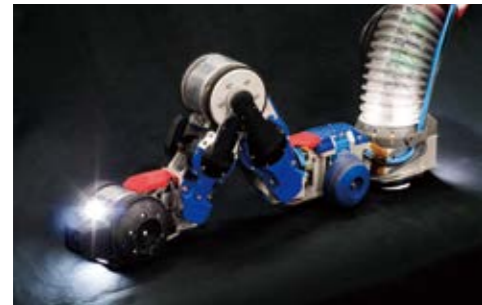
#### 貢献するSDGs



荏原環境プラントと株式会社ハイボットは、小型走行型ロボットを用いたボイラ水管の厚さを自動連続測定する実証試験に挑み、成功しました。荏原環境プラントでは、固形廃棄物処理施設において排熱回収用ボイラ水管の腐食摩耗等の経年劣化を正確に把握するため、定期的にボイラ水管の厚さ測定を行っています。

しかし、従来、ボイラ水管の厚さを内側から測定するためには、小型のセンサーを小口径のボイラ水管の内側に挿入する前に、ボイラ水管の一部を切断するなどの準備作業が発生することが課題の一つでした。

そこで、小口径の配管等の狭小部位を走行する小型ロボットに関して、先進的な開発技術を有する株式会社ハイボットと小型走行型ロボットを共同開発し、ボイラ水管の厚さの自動連続測定に関する実証試験を行い、成功しました。



#### ボイラ水管の厚さの自動連続測定用の小型走行型ロボット

小口径の配管等の狭小部位を走行する小型ロボットの開発に成功しました。環境プラント事業は今の技術に決して満足せず、新たな技術・開発に挑戦し、住み続けられる循環型の街づくりに貢献し続けます。

## 精密・電子事業

ドライ真空ポンプの自動化工場稼働を中心とした製品コスト競争力強化と事業体制の再構築により各事業の成長を加速させます。



戸川 哲二  
執行役  
精密・電子事業カンパニープレジデント

#### POINT

- 単品ハードメーカーからソリューションプロバイダへ転身。  
【コンポーネント事業】真空プロセスにおける総合排気系メーカーへ。  
【CMP事業】ハードを核としたCMPプロセスソリューションプロバイダへ。
- 新技術を核とした新事業の創出。
- グローバル事業展開及び高効率な経営の実現。

E-Plan2019においては、ドライ真空ポンプの自動化工場と開発実験棟を建設、九州・中部拠点にオーバーホール工場を建設、CMP量産工場新棟(熊本工場)の本格稼働、海外拠点を中心に部品調達・生産の推進等を行い、営業利益率目標12%に対し、3か年平均11.5%の結果となりました。今後の課題としては、自動化工場を含めた生産体制の最適化、成長が期待される中国市場でのシェア拡大、新事業の早期黒字化が挙げられます。ESG重要課題対応方針のKPIとして製品の省エネ化、省資源化を目指した開発を推進しており、お客様の事業活動による環境負荷低減に努めます。

この先、ICAC5(IoT、クラウド、AI、車の自動運転、5G)が半導体需要を押し上げ、それに伴い半導体チップの性能は驚くべき成長を遂げていき、2030年頃には、最先端の半導体デバイスが14Å(オングストローム、100億分の1m)世代に突入すると予測されています。そこで精密・電子事業カンパニーは、E-Vision2030のありたい姿として、「パートナーシップとONLY1技術をもって、社会の発展に貢献するとともに、新たな領域に挑戦し豊かな世界を創造する」と掲げました。

### 2017年12月期～2019年12月期の振り返り

#### ESG重要課題対応方針の主なKPI(最終年度結果)

#### 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

KPI	目標達成度
KPI: 2017年製品比消費電力削減量	<div style="width: 100%;"></div>
KPI: 2017年製品比重量削減	<div style="width: 100%;"></div>

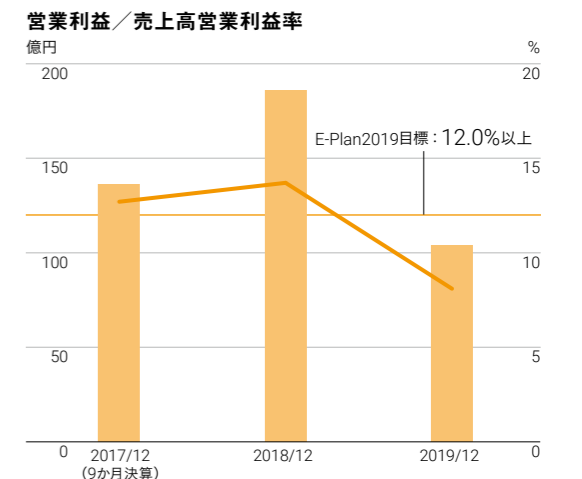
#### 対応方針2 S&S事業を拡充し、製品の寿命の最大化と故障による製品の停止時間を最小化します

KPI	目標達成度
KPI: S&S売上高増加	<div style="width: 100%;"></div>
KPI: OH*納期短縮	<div style="width: 100%;"></div>

\* 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



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)



精密・電子事業のSWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 回転・流体機器、機械制御、ガス分解・除去、省エネルギー化の技術</li> <li>■ 省材料を可能にする高い技術力と高度な製造技術</li> <li>■ 顧客に密着したグローバルな拠点配置</li> <li>■ 機動力に優れた顧客サポート</li> <li>■ 人材の長期定着による技術の蓄積と継承</li> <li>■ グローバルで高い技術を持つ多様な人材</li> <li>■ 強固なサプライチェーン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動化工場を含めた生産体制の最適化</li> <li>■ 成長が期待される中国市場でのシェア拡大</li> <li>■ 新事業の早期立ち上げ</li> </ul>
<p>Strengths (強み) S</p> <p>Weaknesses (弱み・課題) W</p>	<p>Opportunities (機会) O</p> <p>Threats (リスク) T</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ IoT、AI、車の自動運転などの普及</li> <li>■ 在宅勤務など、クラウド・通信を使用した働き方の多様化</li> <li>■ デジタル社会の発展に伴う半導体需要の拡大</li> <li>■ 中国における積極的な半導体分野への投資</li> <li>■ 台湾、韓国、日本における設備投資需要の継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 半導体需要変動と微細化減速による設備投資の波</li> <li>■ サプライチェーン起因を含む生産能力不足によるシェア低下</li> <li>■ 米中貿易摩擦の影響</li> <li>■ 新型コロナウイルス感染症の影響長期化による経済停滞の影響</li> </ul>

E-Vision2030とE-Plan2022の事業戦略

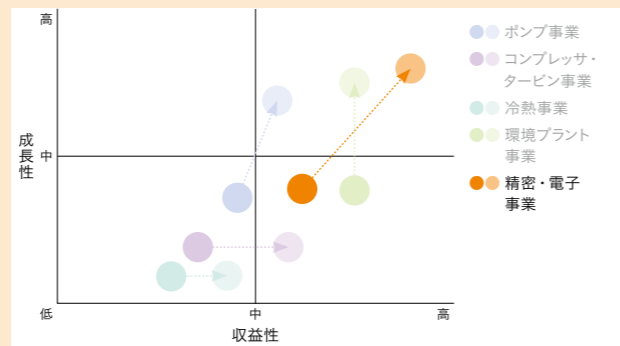
事業ビジョン(E-Vision2030)

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

E-Plan2022

- 事業戦略
- 単品ハードメカからソリューションサプライヤーへ転身
  - 新技術を核とした新事業の創出
  - グローバル事業展開及び高効率な経営の実現
- 数値目標(売上高営業利益率)
- 精密・電子事業: **13.0%**以上

目指す事業ポートフォリオ(イメージ)



市場別施策

市場	市場トレンド	主要施策
コンポーネント事業	国内: ↑ 海外: ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型ドライ真空ポンプの市場投入</li> <li>・機種数の削減、自動化工場を含めた生産効率化推進</li> <li>・海外を含めたS&amp;S体制の最適化</li> <li>・中国市場に特化した営業力の強化</li> </ul>
CMP事業	国内: → 海外: ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロセスソリューション提案と先行開発体制の構築</li> <li>・幅広い顧客ニーズに対応した機種展開</li> <li>・消耗品メーカーとの連携強化や部品情報共有による拠点でのS&amp;S活動強化及びアフターサポートメニューの拡充と顧客への積極提案</li> <li>・中国市場に特化した営業力の強化</li> </ul>
新事業	国内: ↑ 海外: ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代アプリケーション向け新機種の市場投入</li> <li>・開発に特化した専任部門新設</li> </ul>

事業を通じた社会への貢献

お客様のニーズに応える新型排ガス処理装置

半導体製造の環境負荷低減に貢献する

貢献するSDGs

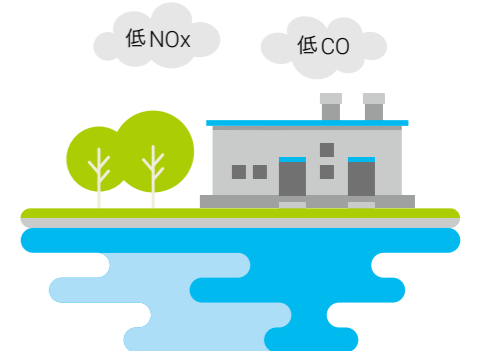


2019年11月より、荏原は半導体製造プロセスにおける新型排ガス処理装置TND-Single型(燃焼式+水処理式)及びTND-Single Plus型(水処理式+燃焼式+水処理式)の発売を開始しました。

新規モデルにおいて、新型バーナーの搭載により、熱エネルギー損失を抑えた高効率燃焼の実現と、低NOx(窒素酸化物)、低CO(一酸化炭素)の達成ができました。また、製品内の機能向上でメンテナンスインターバルも延長することが可能となりました(当社従来製品比約3~6倍以上\*)。E-Vision2030の達成において、大きな役割を果たすことが期待されています。

IoT、AIの進化に伴い通信やロボットの技術が急速に進化する現代において、半導体製造プロセスでは排ガス処理に対する高効率化や生成物対策によるメンテナンスインターバル延長などの需要が高まっています。荏原はお客様のニーズに特化した新型排ガス処理装置TND型シリーズを開発し、今後、国内、北米、台湾を中心に信頼性の高い荏原ブランドを展開していきます。

\*同一条件下での当社従来品との比較による値です。条件により異なる場合があります。



**TND-Single型イメージ**  
排ガス処理装置は、燃焼などによる排ガスを周辺環境に影響を与えないように処理してから排出する製品です。荏原の製品は主に半導体製造で発生する有害な物質を処理しています。今後も半導体需要が増加する中でより高度な技術で世界のデジタルテクノロジーの発展を支えます。



お客様からアワードを受賞

信頼できるサプライヤーとしてお客様の持続可能な事業活動に貢献する

貢献するSDGs



TSMC Excellent Performance Award受賞の様子

私たちはお客様の期待に応えるために日々技術に磨きをかけ、きめ細かなサポートを行っています。この成果として「信頼性」は私たちの大きな強みとなっており、2019年12月期にはお客様から以下の賞を頂きました。

Taiwan Semiconductor Manufacturing Co., Ltd.(本社:台湾、以下、TSMC社)からは、「Excellent Performance Award」を8年連続で受賞しました。この賞は毎年TSMC社が傑出した性能を發揮し、サービス・サポートを提供したサプライヤーを選定し、表彰するものです。当社の受賞理由として、「各工場の生産量拡大への優れた製品供給」、「研究開発への卓越した支援」、「主要CMP部品の積極的なローカライゼーション」の3点が挙げられました。また同時に、生産設備購買部門主催の個別表彰「スベアパーツの部」において、台湾生産現地化による効率化、供給能力拡大によりTSMC社の供給拡大に対応した貢献を評価され、当社の子会社Ebara Precision Machinery Taiwan Inc.が感謝状を頂きました。

Intel Corporation(以下、Intel社)からは2019年度の「Supplier Achievement Award」を受賞しました。この賞はIntel社が重要視する領域で特に優れた業績を達成したサプライヤー企業に授与され、業界を先導する重要な役割を果たしたことを評価するものです。「Sustainability(持続可能性)」の観点からの評価を受け、事業継続の計画や様々な体制の構築と安定的な会社運営が評価のポイントでした。

荏原のコアビジネスの一つである半導体製造装置及びコンポーネント製品を供給する精密・電子事業カンパニーは、今後も、お客様の生産性向上やさらなるトータルコストの削減、環境負荷低減に貢献できる製品・サービスを提供し、お客様の事業活動を支えていきます。



Intel 2019 Supplier Achievement Award



# 財務担当役員が語る財務戦略



長峰 明彦  
執行役 経理財務統括部長

## E-Plan2019の財務戦略の振り返り

前中期経営計画 E-Plan2019においては、「成長への飽くなき挑戦」のスローガンのもと、成長投資に1,050億円を投じる計画とし、ROIC(投下資本利益率)8.0%以上、売上高営業利益率9.0%以上の達成に取り組んできました。

設備投資には目標を上回る661億円の実施を決め、研究開発投資には目標に若干届かなかったものの294億円をかけ、拠点設立も合わせると計画に近い金額の投資を行いました。ただ、自動化工場をはじめとする生産力増強・収益性向上を目的とした設備投資が若干遅れたこと、大きなM&Aを成しえなかったこともあり、十分に投資効果を上げるには至りませんでした。また、市場の見通しの甘さや事業構造の変革が不十分であったことから、収益性の改善が遅れました。

一方、株主還元については、E-Plan2019期間中に163億円の配当と200億円の自己株式取得を実施し、2019年12月期の連結総還元性向は目標を大きく上回る88.8%となりました。あわせて、経済合理性の観点から政策保有株式の売却を進め、資本効率向上に努めてきましたが、上記の収益性改善の遅れから、ROIC、売上高営業利益率は、いずれも未達に終わりました。

## 前中計の結果と新中計の目標

		E-Plan2019の目標	E-Plan2019の結果	E-Plan2022の目標
成長投資	設備投資	・600億円以上	・661億円(3年累計)	・1,000億円程度
	研究開発費	・350億円以上	・294億円(3年累計)	・400億円程度
	M&A	・100億円	・南アフリカ販売拠点1件	・積極的なM&A
株主還元	連結総還元性向	・30%以上	・88.8%(最終年度)	・連結配当性向：35%以上 ・連結自己資本配当率(DOE)：2.0%以上を下限
	自己株式取得	・機動的な自己株式取得	・200億円(3年累計)	・機動的な自己株式取得

## E-Plan2022の財務戦略・株主還元

新中期経営計画 E-Plan2022においては、「更なる成長に向けた筋肉質化」のスローガンのもと、引き続き成長性と資本効率性に重点を置いた財務戦略を取っていきます。

まず**成長性**ですが、設備投資については前中計期間で実施した額を上回る1,000億円を投資する計画です。この中には、S&Sの拡大・強化、新市場開拓、生産力強化・最適化のための投資のほか、DX(デジタルトランスフォーメーション)による業務効率化やERPによる経営管理高度化のための投資も含まれます。研究開発投資も同様に、前中計期間の実施額を上回る400億円を投じる計画です。高付加価値製品の市場投入のほか、新規事業の具体化・創出にも先行投資をしていきます。また、引き続きトップラインを引き上げるようなM&Aの機会をうかがうとともに、新たなニーズ・シーズの探求のための業務提携や出資にも、柔軟かつ積極的に取り組みます。投資規律を働かせながら、前中計期間以上に、将来の成長の原動力となる投資にキャッシュを投入していきます。

次に**効率性**ですが、引き続き資本コスト(WACC)を念頭にROIC8.0%以上を目指し、ポートフォリオ経営の強化に取り組みます。事業ごとのROIC向上に向け、事業ごとの売上債権回転期間や棚卸資産回転期間、固定資産回転率などのKPI向上に注力します。また、事業を成長事業と収益改善事業に区分し、成長事業にはトップラインの成長につながる施策を、収益改善事業には生産体制最適化等を含む収益改善施策を徹底して実行します。成長事業への投資や新規事業への先行投資を進め、前中計期間から取り組んできた、将来の成長を可能とする強いバランスシートづくりをより一層進めます。

**株主還元**については連結配当性向35%以上を基本としますが、一時的に業績が悪化した際の備えとして連結自己資本配当率(DOE)2.0%以上を下限値とします。稼いだ利益の3分

の1強は配当とし、残りの3分の2に減価償却費を加えた額以上を投資(設備投資・研究開発投資・M&A)に向けます。また、自己株式取得を機動的に実施します。財務健全性には十分留意し、シングルA格を維持することで有事に備えつつも、必要以上に内部留保を増やさない考えです。

## E-Vision2030へ向けた企業価値

10年後のありたい姿を描くにあたっては、経済価値としてROIC10.0%以上に加えて売上高1兆円規模を掲げました。ひたすらに資本効率性を追求するのではなく、同時にトップラインの成長を追求することで、一定の規模感をもって経済価値を高めようとしています。そして、自分たちの努力だけではいかんともしがたい人気投票的な株価も、長い目で見れば理論値に収斂していくとの楽観的合理主義に立てば、企業価値の目安として時価総額1兆円を目指すことは決して不合理ではないとの結論に至りました。ひたむきに事業の成長性、資本効率性を追求していく先に見えてくる未来ではないかと思えます。

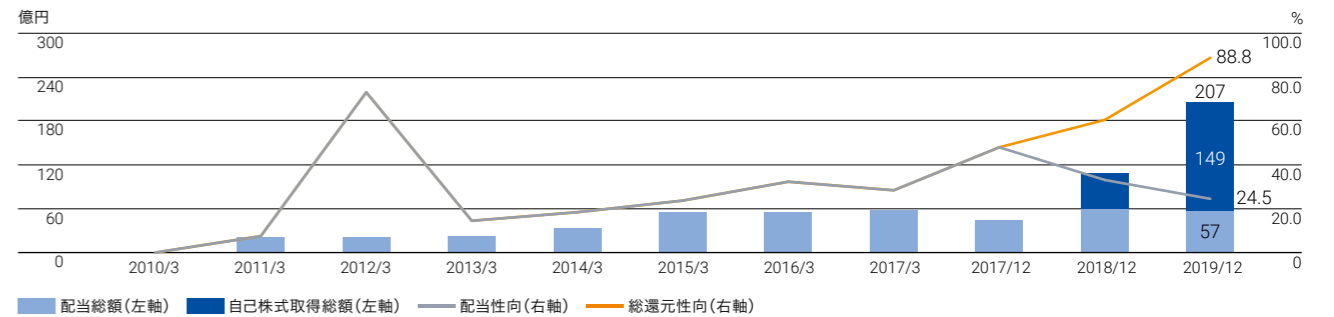
## 有事のリスク対応と新常态に向けた財務戦略

今般の新型コロナウイルス感染症拡大の状況下で見えてきたことは、改めて財務における**安全性**は重要だということです。事業を通じた社会課題の解決によって社会に貢献し企業価値を高めようにも、企業が存続しなければ成しえないわけで、健全な財務基盤の維持が前提となります。引き続き、手元流動性の確保や信用力維持に努めていきます。

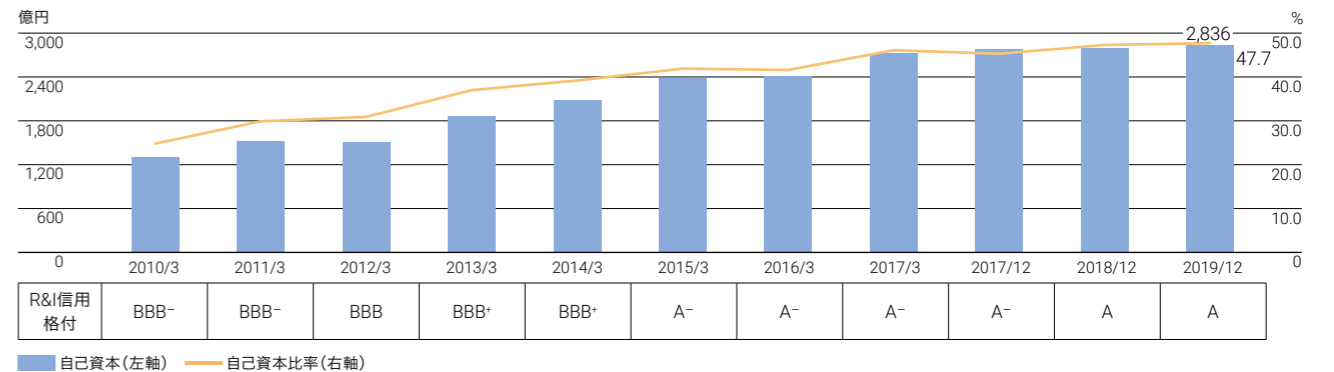
また、新型コロナウイルス感染症がグローバルに拡大する中、一部の海外子会社が工場を一時閉鎖せざるをえない状況となりましたが、全連結子会社が2020年12月期第1四半期決算を締め、連結財務諸表を開示することができました。会計の電子化をさらに進め、より一層強固な経営基盤を構築していきます。加えて、国内では入金や支払いに使用している紙の手形・小切手が当社、取引先双方のリモートワークの障壁となっていることが明らかになりました。この機会に電子化・DXを強力に推進し、有事への耐性を高めたいと考えます。

今後も、成長性、効率性を追求しつつも前提となる安全性に十分留意して、レジリエンスの高い財務基盤で事業継続を支えていきます。

## 株主還元推移



## 自己資本と格付推移





# 人材戦略

全社員のエンゲージメントを高める施策を実施し、「競争し、挑戦する企業風土」を磨いていきます。

2020年3月、荏原で初めて外国籍の執行役が誕生しました。今後もグローバル人材の抜擢、外国籍の方の採用、キャリア採用を積極的に進め、多様な社員が最大限の能力を発揮できるよう、皆が働きやすく、働きがいを感じる環境を整えていきます。また、アフターコロナの社会の変化を視野に、新たな職場のあり方、働き方などを検討していきます。さらなる成長に向け、グローバルの荏原グループ全社員のエンゲージメントを高める施策を実施し、「競争し、挑戦する企業風土」をさらに磨いていきます。



永田 修  
執行役 グループ経営戦略・人事統括部長

参照 人事・人材開発方針

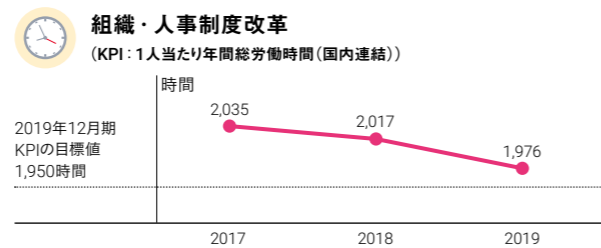
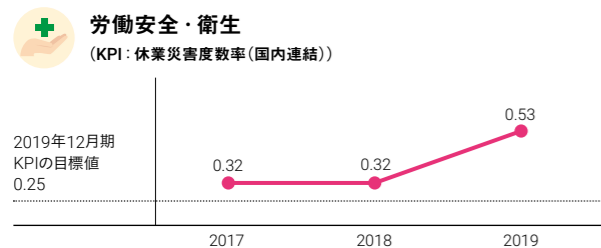
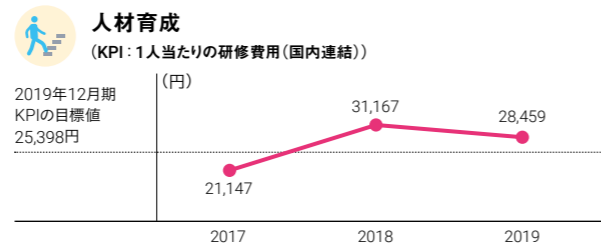
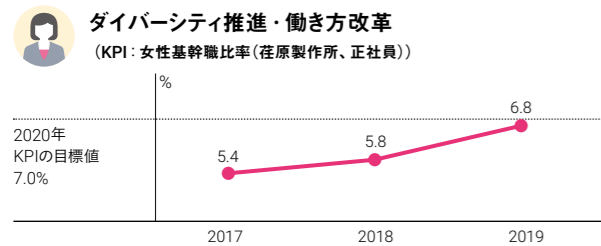
<https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/environment/index.html#anc1199853>

## E-Plan2019の振り返り

主な施策	取り組み結果
人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新人事制度を導入しました(「総合職」「一般職」などの職群を廃止、基幹職要件認定試験の刷新など実行)。</li> <li>・サクセッションマネジメント(後継者育成計画)の施策を実施しました。</li> <li>・年功によらない実力主義での最適人材の配置を推進しています。</li> </ul>
ダイバーシティ推進・働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・働き方改革委員会による労働時間のモニタリング、各事業でのワークスタイル改革に取り組みました(2019年12月期の1人当たり年間総労働時間は平均1,976時間、2017年12月期比59時間削減)。</li> <li>・2020年12月期より新勤怠管理システムを導入し、労働時間の可視化を行い、労働基準法の遵守を推進しています。</li> </ul>
人材開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次期社長候補者を選抜し、育成するための次世代経営者育成プログラムをスタートしました。→経営者としての人間力向上を目的に、集合研修・コーチング・アセスメントを実施しました。</li> <li>・売り手市場の中で多様で優秀な人材を採用するため、社員自らが一緒に働きたい仲間を探し、推薦してもらうリファラル採用を導入しました。</li> </ul>

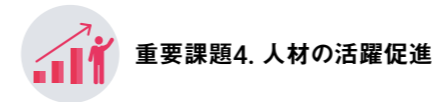
## ESG重要課題対応方針の主なKPIの達成結果

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 → P.81-82



## E-Vision2030の目標とE-Plan2022の戦略

### E-Vision2030の目標



### E-Plan2022の戦略

E-Plan2022の関連施策	人的資本の戦略	具体的な施策
経営品質の向上	働き方改革の進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有給休暇取得の推進</li> <li>・過度な労働時間の削減</li> <li>・意識改革</li> <li>・業務削減・効率化</li> </ul>
事業活動の強化・支援	多様な人材の確保・育成・配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タレントマネジメントシステムの導入</li> <li>・多様な人材の採用</li> <li>・エンゲージメントの向上</li> </ul>
	健康経営の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業環境の整備</li> <li>・安全・安心な職場整備</li> </ul>

## TOPICS

### 執行役の選任

荏原では事業戦略実行に欠かせない高度専門人材の抜擢を推進しています。2020年3月、情報通信統括部長の小和瀬浩之、風水力機械カンパニー、コンプレッサ・タービン事業担当のマイケル・ローダイが執行役に就任しました。小和瀬氏はDXの知見を持った高度専門人材であり、また、ローダイ氏は海外グループ会社のCEOとして活躍している人材です。執行役の選任にあたっては、国内外、社内外問わずそれぞれの分野で十分な知識や経験を有する人材を選任しています。

### タレントマネジメントシステムの導入

2019年12月期の重要な人事施策として、タレントマネジメントシステムを導入しました。従業員の様々な情報を可視化することで、人材育成や戦略的な適所適材の人員配置を実現することを目的としています。2020年12月期以降は順次グローバルでの導入を予定しています。

### グローバルエンゲージメントサーベイの実施

従業員の働きがい向上につながる施策も推進しています。当社では初となる国内外のグループ会社全従業員を対象としたグローバルエンゲージメントサーベイを実施し、従業員が会社や仕事についてどのように考えているのかを調査しました。この調査結果に基づき、部門長を中心にエンゲージメント向上に向けたアクションプランの策定・実施を行っています。

### 2019年12月期サーベイの結果(一例)

アンケート項目	肯定的な回答の割合
私は、当社の目指すゴールや目標を強く支持している	86%
当社は、差別やハラスメントのない職場環境を提供している	78%
不正や非倫理的な慣習があれば、報復を恐れることなく適切なレベルの担当者に報告することができると思う	75%



# 研究開発・知的財産戦略

10年かけて根付いた成果を基盤に、  
事業を通じて社会・環境課題の解決に貢献できる体制を強化します。

当社は、2009年に総合研究所を解散して以来、事業・研究開発・知的財産の三位一体経営(BRDIP\*1)を基本方針に掲げ、事業・学会・工業団体の三位一体(ABA\*2)を基本戦略に据えて、10年にわたり独自の方法で研究開発と知的財産の強化に取り組んできました。その結果、研究部門・知的財産部門の意識向上、事業部門との連携強化、社外との共同研究の活発化などを図ることができ、旧総合研究所時代に対して、研究の成果と効率を大きく伸ばすことができました。今後は、これまでに築いてきた当社独自の研究開発・知的財産活動を、中長期的視野に立ってさらに進化・発展させることで、将来にわたって事業を通じて社会・環境課題の解決に貢献し続けていきます。

\*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

参照 テクノロジー&サービス

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

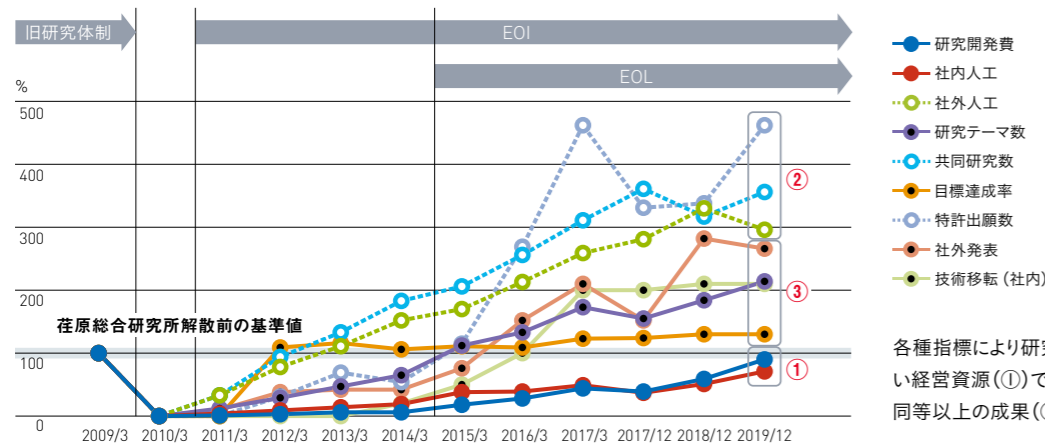
## E-Plan2019の振り返り

主な施策	取り組み結果
研究開発 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究成果を確実かつタイムリーに事業につなぐためのオーナー制度*3を開始しました。</li> <li>技術競争力の継続的な強化のため、10年先に向けた重要分野の研究ロードマップ策定に着手し具体化を推進しました。</li> <li>データ科学分野の研究体制を構築し、AI、ビッグデータ、xR(仮想・拡張技術)、デジタルトランスフォーメーション(DX)技術による様々な事業支援を推進しました。</li> <li>EIX(新事業領域研究)プロジェクトの進展により、ポンプの受注から設計・製造のプロセスを大きく改善する技術が形になりつつあります。</li> <li>2017年から研究テーマとSDGsを結びつける活動を行い、研究者に社会・環境に貢献する意識が浸透しています。</li> </ul>
知的財産活動 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>PLS活動(Pre-Litigation Strategy：訴訟に備えた特許戦略)等の取り組みにより、量から質、そして戦える特許への進化を推進しています。</li> <li>技術ブランディング活動(標準ポンプの技術ブランド「eDYNAMiQ」等)を進めています。</li> <li>海外グループ会社の知的財産管理体制の構築・フォローを行っています。</li> </ul>

\*3. オーナー制度：成果の事業移管を推進するため、テーマの成果達成時期とその内容を事業部門とEOL側で共有し、事業部門が必要な成果をEOLからタイムリーに提供することを目的としている制度です。

## 重点戦略の達成結果 2019年12月期末実績

### 研究効率指標



# 研究開発・知的財産戦略

## E-Vision2030の目標とE-Plan2022の戦略

### E-Vision2030の目標



重要課題1. 持続可能な社会づくりへの貢献



重要課題2. 進化する豊かな生活づくりへの貢献

### E-Plan2022の戦略

E-Plan2022の関連施策	具体的な対策
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的な重要コア技術の強化による事業部支援</li> <li>収益性改善に係るEIXの成果を事業に展開し、その発展を強化</li> <li>新事業につながる新しい研究テーマの創出とリサーチ活動の推進</li> <li>研究開発人材の多様化</li> </ul>
知的財産	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品別知的財産戦略の立案</li> <li>契約ごとのポリシー策定等による戦略的知的財産契約</li> <li>経営判断・事業判断・IRに資する情報発信と提案</li> <li>ライセンスイン・アウトによる荏原グループ内外の知的財産の活用</li> </ul>

## TOPICS：研究体制の概要と主な活動

研究は、荏原独自のEOI、EOL、EIXの体制で推進しています。さらに、試作機能を強化するEOS、技術発展を支える人材を育成するEHUの活動を展開しています。社外の各機関やグループ事業部門と連携し、これらの研究体制を最大限に活用することで、製品競争力の強化及び新規事業の創出につなげます。

仕組み・活動	概要	E-Plan2022活動方針
EOI	Ebara Open Innovation：若手研究者を外部研究機関内で育成しながら、高度な技術課題解決に関する共同研究を実施していく、独自のオープンイノベーション形態	これからは日本及び欧米、アジアなどでさらに展開し、共同研究を推進していきます。また、東京大学社会連携講座「未来社会協創工学」に参画し、社会課題解決に取り組みます。
EOL	Ebara Open Laboratory：研究者の人事交流、実施テーマ等が社内でもオープンになっているコーポレートの研究組織	2019年12月期から開始したオーナー制度によって、成果に対する認識を共有しタイムリーに事業へ展開しています。事業部門の製品開発担当者がEOLテーマに取り組みことでEOL内で製品技術とコア技術の知識交流が生まれています。オーナー制度とともに、お互いの理解を深めることで、研究と事業の好循環につなげていきます。
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	技術の変革に対応し、従来の技術にとらわれない視点で、リサーチ機能と連携して新事業の創出に向けた取り組みを継続します。
EOS	Ebara Open for Supplier：研究開発に必要な物品や試作品などの調達先を、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	研究におけるプロトタイピングのスピードを上げ、効率化を図ります。また、EOSにご参加いただいている中小企業の方々との交流の機会を持つことで、お互いの技術の向上を図ります。
EHU	Ebara Hi-tech University：最先端の知識や技術を学ぶことで、研究者・エンジニアの技術の向上や、新たな研究アイデア創出を推進する取り組み	最先端技術の講演や、技術人材の育成プログラムを実施するとともに、EOIシンポジウム**を「技術分野を超えた学術と事業をつなげる産学連携共創の場」と位置付け、社内外の技術の発展に貢献します。

\*4. EOIシンポジウム：当社が主催し、事業と関連する学術分野のエキスパートを招聘して開催する、技術をテーマにしたシンポジウムです。



さらなる成長と競争力強化のために

デジタルトランスフォーメーション (DX) を積極的に推進します。

荏原グループが、より一層世界規模で事業展開し、持続的に成長する産業機械メーカーへと発展するために、さらに積極的にDXを推進していきます。具体的には、働き方改革を推進し、業務の自動化と効率化を可能な限り実現することによって、革新的に生産性を高める情報基盤を提供します。また、データとデジタル技術を活用し、ビジネス環境の激しい変化に対応するとともに、顧客や社会のニーズを基に製品やサービス、ビジネスモデルを変革し、既存の事業ドメインへの貢献のみならず、新たな事業分野へ進出できる取り組みを後押しします。



小和瀬 浩之  
執行役 情報通信統括部長

## E-Vision2030の目標とE-Plan2022の戦略

### E-Vision2030の目標

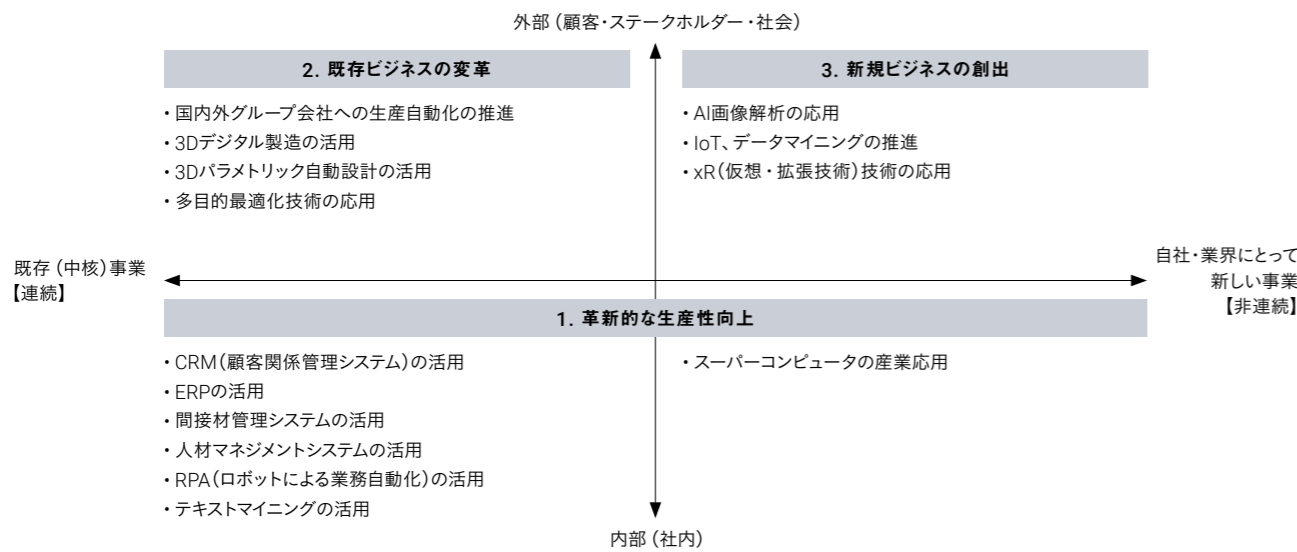
**重要課題1. 持続可能な社会づくりへの貢献**

**重要課題2. 進化する豊かな生活づくりへの貢献**

### E-Plan2022の戦略

荏原グループが今後も「技術で、熱く、世界を支える」ために必要な技術の開発や蓄積、並びにこれに資する人材の育成を積極的に継続します。その根幹として、DXを駆使し、業界をリードする効率性の高い経営・事業遂行を実践します。データとデジタル技術を活用し、製品やサービス、ビジネスモデルをグローバルに変革し、それを支えるERP(企業資源計画)の全社的導入等により業務インフラを整備するとともに最適化された業務フローや業務ルールを構築します。

### DX取り組み図



(注) フレームの典拠：経済産業省HP「企業価値向上のためのDX推進の取組」P.3  
[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/keiei\\_meigara/sentei\\_meigara2020.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/sentei_meigara2020.pdf)

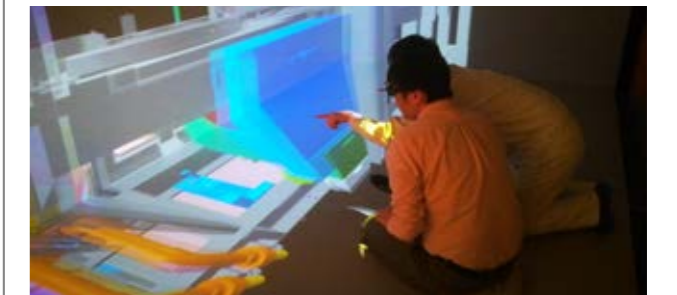


## DX推進に向けた取り組み 攻めのDXと守りのDX

### 攻めのDX: 3Dデジタル化により、「ものづくり・ことづくり」を変革する

3、4年で10倍高速化するコンピュータと計算科学、そしてデータ科学などの最先端技術を取り込むことで、「ものづくり」と「ことづくり」の両面でビジネスの変革に取り組んでいます。画像解析によるごみ識別AIの実用化に続き、テキストマイニングによる技術資産の活用や技術文書の解説、風水力機械の多目的最適化・3Dパラメトリック自動設計と3Dデジタル製造による「ものづくり」プロセスの刷新など、業務プロセスの革新に挑戦しています。スーパーコンピュータに代表される高速コンピュータの産業応用では、幅広い事業分野でサイエンスに立脚したエンジニアリングを活用し、さらなる高度化を進めています。また、IoTとビッグデータ解析による製品診断システムの

提供や、xR(仮想・拡張現実)を応用した、営業から研究開発、S&Sなどの幅広い領域での「ことづくり」による顧客価値創出を加速させていきます。



xR(仮想・拡張現実)を活用した3Dデジタルエンジニアリング

### 守りのDX: グローバル一体運営のための情報基盤を構築する

海外拠点が個別に事業を行う「インターナショナル経営」ではなく、各拠点に個別のファンクションを置かず、「ローコストオペレーションの実現」や「ガバナンスの強化」、「適材適所の人材活用」を目指す、真の「グローバル経営」のためには、グローバルな業務標準化は不可欠です。このため、業務プロセス、KPI、コードといった業務標準化をグローバルで行い、ERPをベースにした情報基盤を構築します。

まずは、本社を中心としたCoE(Center of Excellence)チームを立ち上げ、荏原グループの業務標準テンプレートをERP上に構築し、世界中の荏原グループ会社に展開、導入していきます。また、「グローバル経営情報の見える化」を行うことで、グローバルでのマネジメントサイクルの早回しを実現し、経営が抱える課題に迅速に対応できる情報基盤を提供します。

#### 現状の業務/システムのイメージ

事業	子会社	荏原単体						
		営業	設計	販売	調達	生産管理	サービス	会計
A	■	■	■	■	■	■	■	■
B	■	■	■	■	■	■	■	■
C	■	■	■	■	■	■	■	■

バラバラな業務/システム

#### EPR導入後の業務/システムのイメージ

事業	子会社	荏原単体						
		営業	設計	販売	調達	生産管理	サービス	会計
A	■	■	■	■	■	■	■	■
B	■	■	■	■	■	■	■	■
C	■	■	■	■	■	■	■	■

一つにつながった業務/システム



## 環境に対する取り組み

エネルギー消費及び廃棄物排出の最小化などの環境配慮にグループ一丸となって取り組みます。



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

これまでの荏原グループの環境管理は国内グループ会社を中心に推進してきましたが、グループ売上高の5割以上を海外が占めるようになったことを踏まえ、今後は海外グループ会社においても環境マネジメントの徹底に取り組みます。  
荏原では2019年7月に環境方針を見直し、海外グループ会社も含めた荏原グループ全体の環境方針を策定しています。

この環境方針では環境パフォーマンスの改善を重視しており、国内外の事業所の事業活動に伴う環境負荷の低減、製品の環境性能の向上、温室効果ガスの排出抑制などの環境パフォーマンス改善に取り組んでいます。2030年末までの長期的なCO<sub>2</sub>削減目標をE-Vision2030で掲げるとともに、2020年12月期にはCO<sub>2</sub>以外の環境負荷低減についての中期的な達成目標とその実現に向けたアクションを設定していきます。

参照 環境マネジメント  
<https://ebara.co.jp/about/csr/environment/management/index.html>

参照 2020年度目標と2019年度成果  
[https://www.ebara.co.jp/about/csr/environment/targets\\_data/index.html](https://www.ebara.co.jp/about/csr/environment/targets_data/index.html)

### E-Vision2030の目標と戦略

#### E-Vision2030の目標

重要課題1、2、3(「持続可能な社会づくりへの貢献」、「進化する豊かな生活づくりへの貢献」、「環境マネジメントの徹底」)の解決

#### 2030年12月期目標指標

<p><b>CO<sub>2</sub>削減量：約1億トン相当</b> 当社製品の使用による温室効果ガスの削減量 (2030年の想定売上に対する目標値)</p>	<p><b>GHG排出量：26%削減</b> 当社グループの事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量 (2018年12月期比のスコープ1、2)</p>
--	---

#### 主要戦略

成果目標	主要施策
当社製品の使用による温室効果ガスの削減量CO <sub>2</sub> 約1億トン相当	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品やシステムのさらなる省エネ化</li> <li>省エネで運用できるようなメンテナンス提案増加(グローバルS&amp;Sの拡大に伴って)</li> <li>再生可能エネルギー利用と発電技術の向上</li> <li>半導体製造工程で発生するGHGの処理量を拡大する</li> </ul>
GHG排出量26%削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー多消費設備の時宜を得た更新・運用管理</li> <li>太陽光発電設備の導入</li> <li>低CO<sub>2</sub>電力の調達等を推進</li> <li>グローバル環境マネジメントの徹底</li> <li>国内外の事業所関連環境負荷の低減</li> </ul>

## 環境に対する取り組み

### 気候変動に対する取り組み

気候変動への取り組みの一環として、荏原は、2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に賛同し、日本のTCFDコンソーシアムに加盟して、様々な業種との意見交換に努めています。



サステナビリティ委員会で審議された気候変動対応活動は、取締役会によるレビューを受ける仕組みとしています。  
また、リスクマネジメント担当の執行役を委員長とする環境統括委員会を設置し、気候変動対応を含む環境マネジメントの継続的な改善にグループ・グローバルで取り組んでいます。

#### 気候変動対応ガバナンス

代表執行役社長を委員長とするサステナビリティ委員会で、気候変動に関する取り組みがE-Vision2030のマテリアリティの一つとして経営の重要課題であることを経営層全員で共有し、取り組み方針、行動計画の策定と進捗管理などを行っています。

#### 気候変動が当社事業にもたらす機会とリスク

E-Vision2030の策定にあたっては、気候変動に関してマクロ的な検討を行いました。気候変動が当社グループにもたらすリスクと機会をより詳細に把握するためにTCFDの枠組みを参考に、さらなる検討を進めています。

#### 気候変動がもたらすリスクの例

カテゴリー		主な事象	荏原グループへの影響
移行リスク	政策・法規制	炭素価格の新設・上昇	・化石燃料の使用抑制に伴う石油・ガス市場向けの製品・サービス提供機会の減少
	市場	気候変動に伴う電力価格の上昇	・電力価格の上昇による当社の生産コストの増加 ・省電力性能に劣る半導体製造装置機種需要低下
		GHG多排出事業からのダイベストメント サーマルリサイクルニーズの減少	・化石燃料の使用抑制に伴う石油・ガス市場向けの製品・サービス提供機会の減少 ・廃棄物発電施設建設需要の減少
物理リスク	急性	水害による生産設備の損傷・工場の操業停止	・浸水被害・建屋破損等に伴う修繕コストの増加 ・サプライヤーの被災に起因する生産性低下

#### 気候変動がもたらす機会の例

カテゴリー		主な事象	荏原グループへの影響
機会	エネルギー源	省エネ技術の進展	・省エネルギー型製品の需要増加 ・公共工事における評価の向上
	製品・サービス	電気自動車の普及	・車載用半導体部品需要の増加に伴う、半導体製造装置需要の増加
		防災・減災製品ニーズの増加	・防災・減災に効果を発揮する製品需要の増加 ・防災・減災を目的としたセンサー需要の増加に伴う、半導体製造装置需要の増加
		IoT、M2M*技術を活用したオートメーション化の進展	・IoT・M2Mデバイス需要増加に伴う、半導体製造装置需要の増加

\* M2M：Machine to Machineの略。機械同士がネットワークで通信し、データを交換する仕組み

#### 今後の対応について

今後、これらのリスク・機会項目をさらに精査するとともに、気候変動に係るシナリオ分析を行い、財務インパクト評価、マネジメントシステムの見直し、指標・目標設定を行い、当社グループの経営戦略に活かしていきます。



# 社会に対する取り組み

持続可能な社会の実現に向けて、  
ステークホルダーの皆様と価値を協創し、  
「社会とのつながり」を深めていきます。



## E-Vision2030の目標とE-Plan2022の戦略

### E-Vision2030の目標

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

### E-Plan2022の戦略

#### 事業の継続的な成長のため、社会とのつながりを強化する

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

参照 ステークホルダー

<https://www.ebara.co.jp/about/csr/ethics/stakeholders/index.html>

## サプライヤー等との価値協創

### 調達方針

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

参照 調達方針・荏原CSR調達ガイドライン詳細

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

**新型コロナウイルス感染拡大への対応と影響について**

荏原グループは、社会・産業インフラを担う企業としての社会的責任を果たすべく、ステークホルダーの健康と安全を最優先に考え、感染予防・拡大防止に努めます。新型コロナウイルス対応としては、2020年2月に対策本部を設置し、サプライチェーンの稼働状況について確認しています。各国政府からの指示を受けた工場の一時操業停止等はあったものの、2020年4月時点では、サプライヤーも含め荏原グループの事業活動は継続しています。ただし、今後の事業への影響については予断を許さないため、引き続きサプライヤーとともに事業継続に向けて取り組みます。

### E-Plan2022の主要施策

全社の調達部門や複数事業のS&S部門の協業を通じて、事業間のシナジー効果創出を促進してまいります。2019年12月期には、CSR調達アンケートの実施やサプライヤー認定制度の導入開始等、様々な施策を行い、全社のサプライチェーンマネジメントの強化を図りました。E-Plan2022の期間中、引き続き既に行っている施策の実施に加えて、グローバルレベルでの調達体制の最適化・コスト削減に向けた戦略立案・体制構築などに取り組みます。

### ESG重要課題の対応方針の主なKPIとその達成度

#### 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まいります

CSR調達アンケート回収率	99%
「荏原CSR調達ガイドライン」の認知度(回答ベース)	99%

# 社会に対する取り組み

## 人権の尊重

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

### 荏原グループ人権方針

2019年12月期に荏原グループ人権方針を策定しました。3つの基本方針とともに、それを実践していくための対応方針を定めています。人権方針に基づく活動を推進するために人権委員会を設置し、人権デュー・ディリジェンスや救済を含む人権マネジメントの仕組みを継続的に改善してまいります。

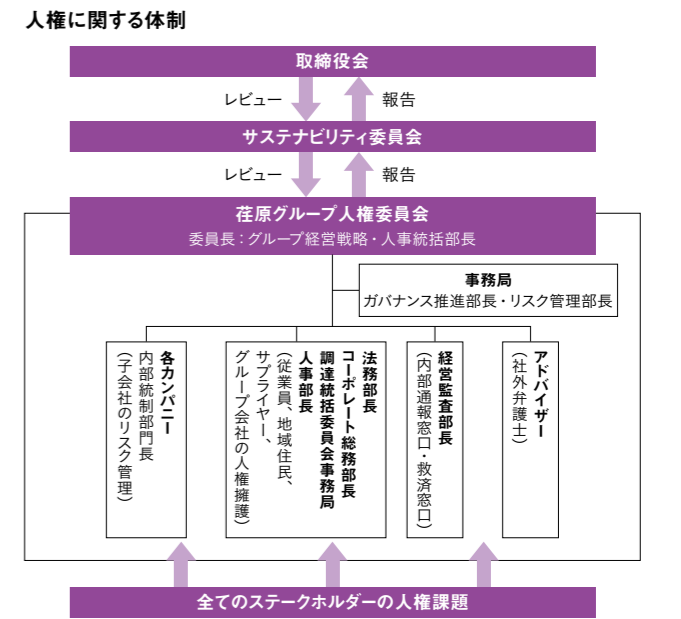
**基本方針**

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

参照 荏原グループ人権方針

[https://ebara.co.jp/about/csr/social/human\\_rights/1209102\\_2774.html](https://ebara.co.jp/about/csr/social/human_rights/1209102_2774.html)

統括部長を副委員長とし、人事、調達、総務、法務、内部通報窓口部門、リスクマネジメント・内部統制に携わる部門の各部門長が委員として参加しています。さらに、外部の客観的な意見を取り入れることを目的として、人権やリスク管理を専門分野とする社外弁護士がアドバイザーとして参加しています。人権委員会の活動はサステナビリティ委員会を通じて取締役会に報告されます。取締役によるレビューを受け、人権マネジメントの仕組みを継続的に改善しています。



### E-Plan2022の主要施策

- ・人権マネジメントの課題を抽出する
- ・既存ツールによる人権リスクの把握を継続する
- ・人権デュー・ディリジェンスの改善を図る

### 人権課題の対応のための体制整備

荏原グループ人権委員会は、人権方針に即した人権マネジメントの仕組みを継続的に改善します。グループ経営戦略・人事統括部長を委員長、法務・総務・内部統制・リスク管理

## 株主・投資家との対話

当社グループは、株主・投資家の皆様との長期的な信頼関係の構築を経営の最重要事項の一つと位置付けています。投資判断に必要な企業情報を適切に提供するとともに、建設的対話を通じて企業価値向上に資するIR活動を実践し、信頼関係の継続的な深化に努めます。

参照 IR基本方針

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



## 取締役会議長メッセージ



取締役会議長  
宇田 左近

## 新型コロナウイルスが問う 取締役会の役割

### E-Vison2030とE-Plan2022

荏原製作所は3年ごとに中期経営計画E-Planを策定し、その目標に向けて毎年の事業計画の数値目標に落とし込みながら実現に向けたアクションを取っています。2019年はE-Plan2019の最終年度であり、また次のE-Plan2022の策定年でしたが、今回は10年後のありたい姿をE-Vision2030として策定し、そこから逆にたどりながら、かつE-Plan2019の未達部分の反省も含めて検討、策定するというプロセスで進めました。これは、不確実性が増す経営環境の中で、戦略策定の枠組みもこれまでとは違ったアプローチが必要になったとの認識に基づいています。また技術発展スピードが速く、顧客・市場を取り巻く急激な変化が続くこと、各企業においてESG経営が進むことが荏原製作所の事業に新たな可能性を生み出すこと、新興国のインフラ整備への要請が高まる中でその不確実性も予測しにくいことなど、大きな流れの中で10年後に荏原製作所はどういう姿でありたいのか、既存の個別事業戦略の延長線にとられない目標設定がより重要になったことを意味します。E-Vision2030では10年後に向けて解決すべき重要課題として、持続可能な社会づくりへの貢献、豊かな生活づくりへの貢献、環境マネジメントの徹底、人材の活躍促進、ガバナンスの更なる革新という5つを設定しました。荏原製作所の構成員全員がその重要課題解決に向かって

進む過程で、予期せぬ環境変化にも柔軟に対応していく姿勢を打ち出しています。

### 中長期的課題設定と解決に向けた取締役会の役割

取締役会も中長期的課題に応えるというその本来の重要な役割を果たすべく、このE-Vision2030及びE-Plan2022の策定に向けて、あらかじめ討議の時間を確保した上で議論を重ねてきました。取締役11名中(当時)、7名の社外取締役の果たす役割は、とすれば社内の視点、都合に偏りがちな議論に対して多様な視点から質問し、あるいは助言することでアウトプットの質を高める上で重要でした。現在の荏原の3つの主要事業を前提に発想してよいのか、事業構成はどう変化していくのか、S&Sを事業の軸の一つに据えるためには組織運営上今までと何を変えるべきか、顧客企業のESGシフトに貢献するにはどのような新たな価値を提供すべきなのか、議論は様々な観点から進められました。不確実な世界の中で、企業が環境、社会に貢献し、持続性を確保するために取締役会が果たすべき役割もまた変化しつつあります。

### 新型コロナウイルスがもたらす新たな不確実性

不確実な世界の中で持続性を保ち、中長期的な成長を実現していこうという矢先、新型コロナウイルスによる感染症

## 取締役会議長メッセージ

### コロナ禍以降に向けたガバナンスのあり方

E-Vision2030の議論を経ていたということは、コロナ禍以降の経営を考える上でプラスに働くでしょう。荏原製作所の経営にとって、ESGを軸とした5つの重要課題自体はコロナ禍以降の世界でも変わりません。投資家の目線も企業に対しより社会的な存在価値を求める側にシフトするでしょう。一方、事業戦略、組織運営、人材育成、そしてガバナンスへの要請の内容は大きく変化します。

まずは人の移動の制限、あるいは新たな日常と称する人との接し方の変化がもたらすサービス産業あるいは人の移動に供する自動車、航空機産業、あるいはその燃料となる原油市場が大きな影響を受けることになります。これらを契機とした世界的な景気後退は長期的に継続する可能性があります。グローバルなサプライチェーンにおいては各国の国益の影響、あるいは地政学的な不確実性も拡大します。特に非常時における孤立主義の台頭、新型コロナウイルスの起源等を巡る米中の関係悪化等がグローバル経営に与える影響の拡大は無視できません。社会生活におけるオンライン、非接触、自動化の経験知は企業における働き方だけでなく社会、産業構造に大きな変化をもたらします。デジタルトランスフォーメーション(DX)への要請は急激に拡大するでしょう。組織においては仕事上不要なもの、これまで見えなかった無駄なものが明らかになり、業務効率、生産性向上の差がより顕在化します。前例のない時代には、自分で考えて問題解決のできる人材のニーズがより明確になり、リーダーシップの意味も問い直されます。

荏原製作所の取締役会も今後の経営環境が大きく変わる可能性を再認識する必要があります。社外取締役には特定の知識、経験知だけでなく、多様な視点を重視した集団知の創造力と問題解決能力が一層求められるでしょう。最悪のシナリオを想定し、執行が危機感を持って対応することを促しつつ、コロナ禍後の社会の変化とその意味合いを洞察する必要があります。想定される長期的な景気後退局面の中で、先を見込んだDX投資、地政学上のリスクを勘案したグローバル経営、オンライン・リモートを前提にした業務のやり方の抜本改革、リーダーシップを発揮できる人材の育成等、今までの延長線上にない変化を後押しすることで、荏原製作所がいち早くコロナ禍後の環境に適応できるよう、ガバナンスのあり方を追求していきます。

(COVID-19)が世界に広まり、この原稿を記している2020年5月初旬において、世界で350万人以上が感染し25万人以上が死亡するという公衆衛生上の大惨事となりました。

日本においても、海外と同等の比較はできませんが、感染者数は1.5万人を超え、死亡者数も、分かっている範囲内でも520人を超えました(5月5日現在)。4月7日の緊急事態宣言も5月初旬にはさらに1か月延長されました。この感染症は一過性ではなく長期化する気配もあります。企業においては、業績見込みの下方修正が相次ぐとともに、見通しについての開示を延期する企業が続出しています。企業の存続、持続性についての真価が問われる事態となっています。

COVID-19は私たちの仕事のやり方だけでなく、考え方あるいは企業経営の根本も変えようとしています。コロナ禍前の世界において創出された経営戦略、事業計画は果たして今後とも羅針盤足り得るのか、コロナ禍前の計画とコロナ禍後の現実のギャップを測りながら、どうやってそのギャップを埋めるかを考えるだけでよいのかという疑問も生まれました。このような前例のない事態に直面し経営としてどう対処すべきなのか、取締役会の役割はどうあるべきなのか問われ始めています。

### 前例のない非常事態における執行の役割と取締役会の役割

中国、イタリア、米国という今回のCOVID-19で大きな影響を受けた地域に主要拠点がある荏原製作所の執行は、この世界的な公衆衛生上の大惨事に直面しつつもこれまでのところ冷静に局面を観察し、判断し行動しています。年初来まずは中国における感染拡大により中国の主要工場の稼働が停止、物流にも支障をきたしましたが、現地の中国人経営者を中心に感染被害を最小に留め、稼働を再開しました。引き続きイタリアのステンレスポンプ工場がイタリアにおけるコロナ禍の波を受けましたが、一部を除き欧州における供給に大きな障害を与えていません。米国の精密・電子事業子会社あるいはコンプレッサ・タービンのエリオット社も米国における被害拡大と都市封鎖の影響を受けつつも、従業員の安全、雇用確保そして経営の持続性に対して適切な対応を取ったことにより、ダメージを最小限に抑えることに成功しています。このような事態における取締役会の役割は、事業継続がリスクに晒される最悪のシナリオをも想定して、それに対する準備・対応を求めることです。一方でコロナ禍後の世界を洞察し、今この段階で必要な企業変革や投資があればそれを後押しし促すことも求められます。



# 取締役会の構成

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。

これらの考え方に基づき、2020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。また、2019年3月より執行役を兼任する取締役を減員し、

代表執行役社長1名にするとともに、独立役員を取締役会議長としています。これにより現在の取締役会は規模の適正化とともに、執行と監督機能がより明確な構成となっています。

参照 個々の取締役の選任理由の詳細は、株主総会招集通知における選任議案の説明において開示・説明しています。「第155期定時株主総会招集ご通知」

[https://www.ebara.co.jp/about/ir/stock/shareholdersmeeting/\\_icsFiles/afiedfile/2020/03/25/6361\\_155r1.pdf](https://www.ebara.co.jp/about/ir/stock/shareholdersmeeting/_icsFiles/afiedfile/2020/03/25/6361_155r1.pdf)

## 基本方針

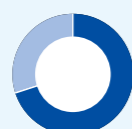
- 取締役は15名以内で、社外取締役が3分の1以上かつ5名以上
- 過半数が非業務執行取締役
- 取締役会議長は非業務執行取締役

## コーポレートガバナンス体制一覧表(2020年3月27日現在)

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

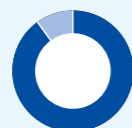
## 社外取締役人数

■ 社外取締役	7名
■ 社内取締役	3名



## 非業務執行取締役人数

■ 執行役を兼任しない取締役	9名
うち社外取締役	7名
■ 執行役を兼任する取締役	1名



## 女性取締役人数

女性	2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	4名
社外取締役	2名	3名	3名
社内取締役	1名	0名	1名

## 取締役会の概要(2020年3月27日現在)

氏名	属性 就任委員	2019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			
前田 東一	取締役会長 指名委員会委員 非執行 指名委員	14回/14回	13回/13回*2														
浅見 正男	取締役 代表執行役社長	10回/10回*3				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
宇田 左近	社外取締役 取締役会議長 指名委員会委員 社外 独立役員 指名委員	14回/14回	16回/16回	1回/1回*4													
澤部 肇	社外取締役 報酬委員会委員長 社外 独立役員 報酬委員	14回/14回		10回/10回													
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	14回/14回			14回/14回												
大枝 宏之	筆頭社外取締役 指名委員会委員長 社外 独立役員 指名委員	14回/14回	16回/16回														
橋本 正博	社外取締役 報酬委員会委員 監査委員会委員 社外 独立役員 報酬委員 監査委員	14回/14回		9回/9回*2	14回/14回												
西山 潤子	社外取締役 監査委員会委員 社外 独立役員 監査委員	10回/10回*3			10回/10回*2												
新任 藤本 美枝	社外取締役 報酬委員会委員 社外 独立役員 報酬委員	2020年3月 就任		2020年3月 就任													
藤本 哲司	取締役 監査委員会委員長 非執行 監査委員	14回/14回			14回/14回												

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

\*1. 上記一覧表は、取締役の有する全ての知見を表すものではありません。

\*2. 2019年3月28日開催の取締役会において新たに当該の委員会委員に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した委員会への出席状況を記載しています。

\*3. 2019年3月28日開催の第154期定時株主総会において新たに取締役に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会への出席状況を記載しています。

\*4. 2019年3月28日開催の取締役会最終の時をもって当該の委員会委員を退任しましたので、同日までに開催した委員会への出席状況を記載しています。



# 取締役

(2020年3月27日現在)

取締役



大枝 宏之 ●

筆頭社外取締役  
指名委員会委員長

橋本 正博 ●

報酬委員会委員  
監査委員会委員

宇田 左近 ●

取締役会議長  
指名委員会委員

藤本 美枝 ●

報酬委員会委員

前田 東一 ●

取締役会長  
指名委員会委員

澤部 肇 ●

報酬委員会委員長

浅見 正男 ●

代表執行役社長

山崎 彰三 ●

監査委員会委員

西山 潤子 ●

監査委員会委員

藤本 哲司 ●

監査委員会委員長

● 社外取締役



# 取締役の略歴

(2020年3月27日現在)



**前田 東一**  
取締役会長  
指名委員会委員

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



**浅見 正男**  
取締役  
代表執行役社長

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



**宇田 左近**  
社外取締役  
取締役会議長  
指名委員会委員

- 1981年 4月 日本鋼管株式会社(現 JFEホールディングス株式会社)入社
- 1989年 8月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
- 2006年 2月 日本郵政株式会社執行役員
- 2007年10月 同社専務執行役員
- 郵便事業株式会社(現 日本郵便株式会社)専務執行役員
- 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
- 2015年 7月 当社筆頭社外取締役
- 2016年 4月 ビジネス・ブレイクスルー大学副学長(現在)
- 2016年 9月 東京都顧問  
東京都政改革本部特別顧問
- 2017年 6月 当社報酬委員会委員
- 2017年 7月 公益財団法人日米医学医療交流財団専務理事(現在)
- 2019年 3月 当社取締役会議長(現在)
- 当社指名委員会委員(現在)



**澤部 肇**  
社外取締役  
報酬委員会委員長

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



**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)
- 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**  
筆頭社外取締役  
指名委員会委員長

- 1980年 4月 日清製粉株式会社(現 株式会社日清製粉グループ本社)入社
- 2009年 6月 株式会社日清製粉グループ本社取締役
- 2011年 4月 同社取締役社長
- 2015年 4月 国立大学法人一橋大学経営協議会委員(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
- 2018年 6月 積水化学工業株式会社社外取締役(現在)
- 2019年 3月 当社指名委員会委員長(現在)
- 2019年 6月 公益財団法人一橋大学後援会理事長(現在)
- 2020年 3月 当社筆頭社外取締役(現在)



**橋本 正博**  
社外取締役  
報酬委員会委員  
監査委員会委員

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



**西山 潤子**  
社外取締役  
監査委員会委員

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



**藤本 美枝**  
社外取締役  
報酬委員会委員

- 1993年 4月 弁護士登録(現在)
- 新東京総合法律事務所入所
- 2009年 6月 株式会社クラレ社外監査役
- 2015年 4月 TMI総合法律事務所入所(現在)
- 2015年 6月 生化学工業株式会社社外監査役(現在)
- 2016年 6月 株式会社東京放送ホールディングス社外監査役(株式会社TBSテレビ 監査役)(現在)
- 株式会社クラレ社外取締役
- 2019年 3月 当社取締役(現在)
- 2020年 3月 当社報酬委員会委員(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)



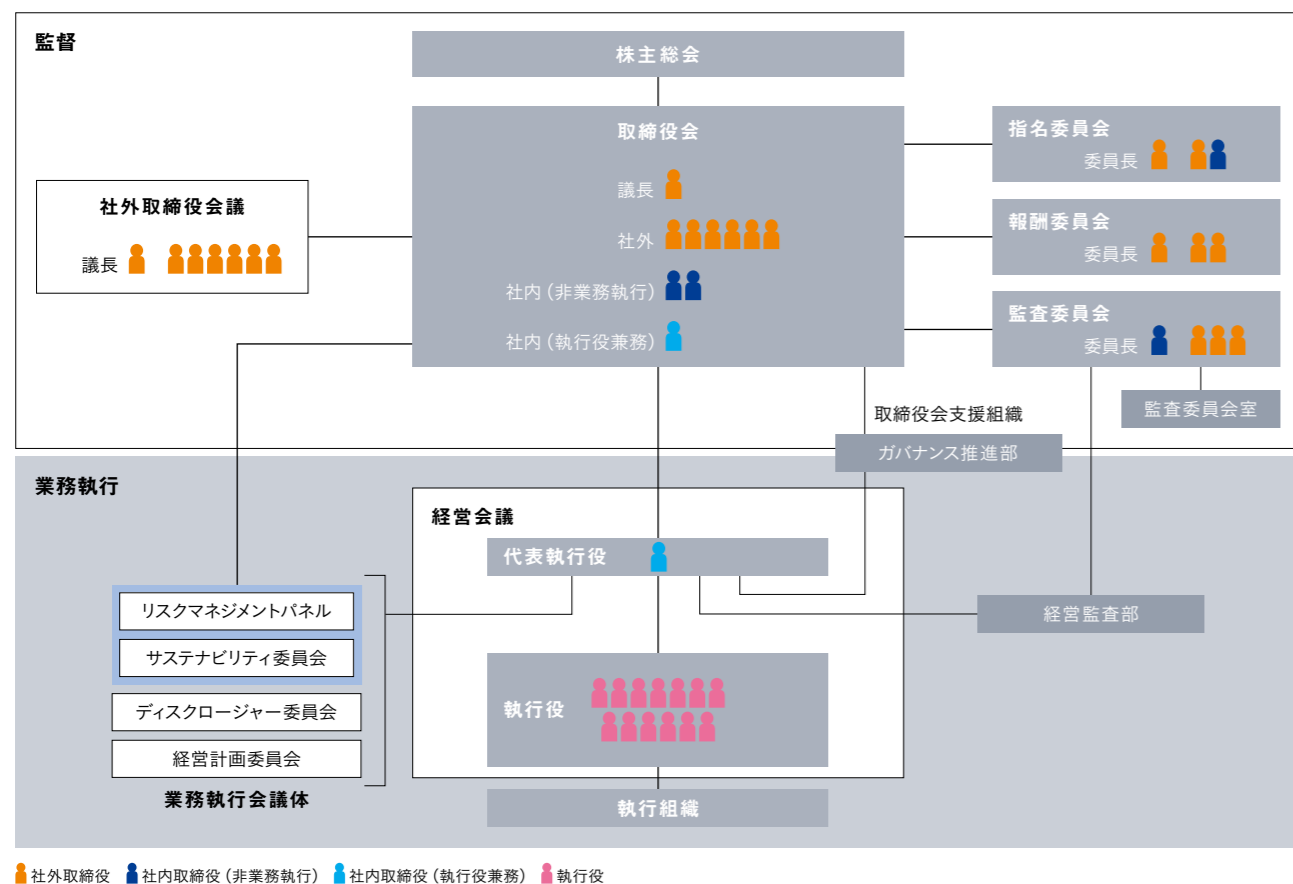
# コーポレートガバナンス

荏原グループは、「創業の精神」、「企業理念」、「荏原グループCSR方針」から構成される「荏原らしさ」を当社グループのアイデンティティ/共有すべき価値観として定め、この「荏原らしさ」のもと、持続的な事業発展を通じて企業価値を向上させ、その成果を株主をはじめとする全てのステークホルダーと分かち合うことを経営上最も重要な事項と位置付け、その実現のために、常に最良のコーポレートガバナンスを

追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。

そうした考えの下、コーポレートガバナンスに関し、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)を中心とする体制を構築します。また、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」を採用しています。

コーポレートガバナンス体制(2020年3月27日現在)



## 2019年12月期の主な取り組み

2019年12月期は、取締役会の重要な審議事項として長期ビジョン及び新中期経営計画の策定がありました。10年先の当社の進むべき方向性とその最初の3年間に取り組むべき中

期的な経営の方針・戦略について、時間をかけてしっかりと議論したことで、当社の中長期の重要な経営課題に対する認識が一層高まり、より実効性のある議論を行うことができました。

2019年12月期に取締役会で議論された主な事項	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 長期ビジョン及び新中期経営計画の策定</li> <li>■ 年度経営計画、各事業部門KPIの設定</li> <li>■ 各事業における経営計画の進捗モニタリングとフォローアップ</li> <li>■ 中長期の財務戦略及び環境目標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 政策保有株式の保有方針</li> <li>■ IR活動方針</li> <li>■ 取締役会の実効性評価及びそのフォローアップ</li> </ul>

## コーポレートガバナンス強化の取り組み

当社は、2000年前後より「取締役会を頂点とする統治の仕組み」の必要性かつ重要性を改めて認識し、グローバル企業としての社会的責任を果たしながら持続的に成長していくため、ガバナンス体制を段階的に整備してきました。今後も、取締役会の機能を最大限に発揮するために、当社にとって理想のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に向けて、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年4月～2007年3月	2007年4月～2015年3月	2015年4月～2018年12月	さらなる 透明性・公正性の確保 2019年1月～
ガバナンスへの取り組みに着手	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 執行役員制を導入</li> <li>■ 定款上の取締役員数を削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ガバナンス改革を開始</li> <li>■ 独立社外取締役を招聘</li> <li>■ 任意の指名・報酬委員会を設置</li> <li>■ 報酬制度改定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 指名委員会等設置会社へ移行</li> <li>■ 取締役会の実効性評価を毎年実施</li> <li>■ 報酬制度改定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 独立社外取締役が取締役会議長に就任</li> <li>■ 業務執行を兼務する取締役を1名に減員</li> </ul>
統治体制	監査役会設置会社	監査役会設置会社	15年6月：指名委員会等設置会社へ移行	
機関設計	監査役会設置会社	監査役会設置会社	15年6月：指名委員会等設置会社へ移行	
委員会		08年8月：任意の指名・報酬諮問委員会を設置 09年2月：指名：社内2名、社外2名 報酬：社内2名、社外2名	15年6月：法定の指名・報酬・監査委員会を設置 17年6月：指名：社外2名、社内1名 報酬：社外3名 監査：社外3名、社内2名	
取締役会議長	社長が兼務	13年6月：非業務執行の会長		19年3月：社外取締役
監督と執行の分離	02年5月：執行役員制を導入 02年6月：定款上の取締役員数 35名→20名 05年6月：定款上の取締役員数 20名→12名		15年6月：取締役会規則を改定し、執行組織における業務執行権限を拡大	19年3月：業務執行を兼務する取締役数 3名→1名
取締役会の人数(名)				
取締役	02年6月：20 → 05年6月：12 →	08年6月：12 → 11年6月：12 →	15年6月：14 → 17年6月：13 →	19年3月：11 → 20年3月：10
社外取締役(うち女性取締役)		08年6月：2 → 11年6月：4 →	15年6月：7 → 17年6月：7 → (2) (1)	19年3月：7 → 20年3月：7 (1) (2)
社外監査役	01年6月：2 →	07年6月：3 →		
役員指名	02年6月：取締役の任期を2年から1年に短縮	08年3月：社外取締役独立性基準制定 役員指名に関する基本方針制定 取締役・執行役員の在任上限を設定		19年10月：取締役の取締役会出席率・兼任社数に関する基準を制定
役員報酬		09年5月：役員報酬基本方針を制定 役員退職慰労金制度を廃止 株式報酬型ストックオプションを導入	18年3月：ストックオプション制度を廃止 譲渡制限付株式報酬制度、業績連動型株式報酬制度を導入	
相談役			15年6月：定款から相談役設置の規定を削除	
取締役会の実効性評価			16年6月：実効性評価を開始 17年6月：実効性評価に個別インタビューを追加	
コーポレートガバナンスに関する基本方針			15年11月：制定 18年11月：改定(社長不再任規程追加など)	



## 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。2016年3月期から、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。

## 2019年12月期の実効性評価について

### 分析・評価のプロセス

独立性を持った第三者の協力を得て、全取締役を対象に、質問票の配付及びその回答結果を踏まえた個別インタビューを実施しました。それらの結果に基づいて取締役会の現状を分析し、2020年2月及び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。また、2019年3月からは社外取締役が取締役会議長を務める体制になりましたが、取締役会における議長の重要性に鑑み、また社外取締役が議長を務める事例が少なく多面的な視点からの評価が必要と考え、議長に対する評価もしっかりと行いました。

### 質問票・個別インタビューの内容

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

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

個別インタビューの主な項目	
■ 事業・経営に対する見方(事業ポートフォリオの変革、コーポレート機能に対する見方)	
■ 取締役会に対する見方(取締役会における議論、議長に対する見方、取締役会の人数・構成)	

### 分析・評価結果の概要

取締役会及び委員会の現状に対する評価は総じて高く、重要な課題に対する十分な議論が行われており、適切に運営されていることが分かりました。2018年12月期の評価で認識

された課題への取り組み・改善や、取締役会における長期ビジョン及び新中期経営計画に対する十分な議論の実施により、当社の中長期の重要な経営課題に対する認識が一層高まり、より実効性のある議論が行われていることを認識しました。また、取締役会は、社内取締役の人数が減少し、執行兼務の取締役が代表執行役社長1人になったことにより、規模の適正化とともに、より執行と監督機能が明確な構成になっていることを確認しました。なお、社外取締役については、経営経験者及び法律・会計の専門家を中心とした適切なメンバー構成であること、社外取締役のみの会議(社外取締役会議)における自由闊達な議論が取締役会の議論の質の向上に大きく貢献していること、社外取締役である取締役会議長の取締役会の運営状況が高い評価を得ています。

一方、改善の必要性があるものは、長期的な課題及び中期経営計画における重要な課題への対応、及びそのような課題の解決を可能とする人材配置・人材育成、社内体制の状況に対して定期的に検証しフォローアップを続け、その実行を強く促していくこと、また、社外取締役のサクセッションプランについての議論をより一層深めていくことと分析しました。

### 今後の対応

取締役会は、2019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及び中期経営計画における重要な課題への対応に関する継続的な検証・フォローアップ・実行に向けた後押しの強化
- そのような課題の解決を可能とする人材配置・人材育成、社内体制の状況についての確認・検証
- 取締役のサクセッションプランに関する議論の充実
- 取締役会の規模・構成の定期的な検証

## 指名委員会



大枝 宏之  
筆頭社外取締役 指名委員会委員長

委員数	3名(社外2名   社内1名 )
委員長の選任理由	企業経営全般に豊富な経験を有しており、指名委員会の委員長としてその高い見識を活かしていただくため。
2019年12月期開催回数	16回

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

### 代表執行役社長の承継プラン

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

### 育成と選定のプロセス

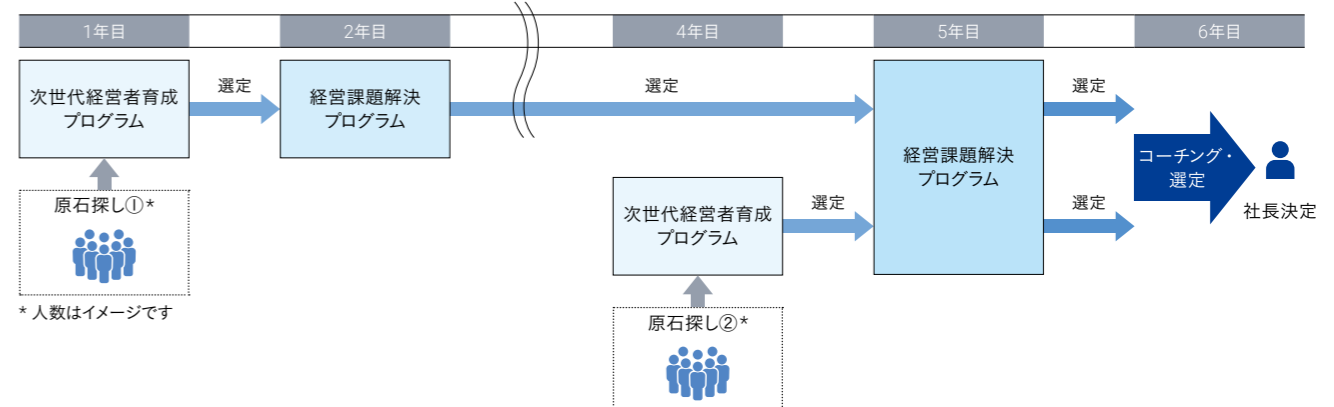
次の社長選任に向けて指名委員会は6年間の社長承継プランを新たに作成し、それに基づいた育成と選定プロセスの研修を2019年からスタートさせています。

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

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

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

### 6年間の育成・選定プロセス



\* 人数はイメージです




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

2019年は、6年間の社長承継プランの1年目として、経営者

に求められる人間力を強化する「次世代経営者育成プログラム」を実施しました。2020年は次のステップとして、より実践的な、事業における具体的課題解決に取り組むプログラムを実施しています。指名委員会は、このプログラムの実行に積極的に関与しモニタリングするとともに、プログラム参加メンバーの人事ローテーション等によるさらなる成長を促す取り組みに対しても助言を行っていきます。

## 報酬委員会



委員数	3名(社外3名  )
委員長の選任理由	企業経営全般に豊富な経験を有するとともに経営企画等にも精通、また上場企業での社外役員経験が豊富であり、様々な業界における広範な知識を活かして社の報酬体系の検討においてリーダーシップを発揮していただくため。
2019年12月期開催回数	10回

澤部 肇  
社外取締役 報酬委員会委員長

報酬委員会は、取締役及び執行役の個人別の報酬等に関する方針や内容を決定するとともに、関係会社を含む役員報酬体系に関わる取締役会への提言などを役割としています。

### 代表執行役社長以外の執行役役位(専務及び常務)廃止に伴う報酬体系の見直し

当社は、長期ビジョンE-Vision2030及び新中期経営計画E-Plan2022の実行体制の整備を行う一環として、全社一貫で実力に応じた配置・処遇の徹底を図るため、2020年12月期より代表執行役社長以外の執行役役位(専務及び常務)を廃止し、執行役報酬については、代表執行役社長及び執行役の役割に応じた報酬体系(基本報酬、短期業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬及び業績連動型株式報酬)を構築しました。

### 株式報酬制度の変更

当社は2018年より、当社の取締役、執行役及び一部従業員並びに当社子会社の一部取締役及び一部従業員を対象とした長期インセンティブとして、従来のストックオプション制度に代えて、譲渡制限付株式報酬制度、並びに業績連動型株式報酬制度を導入しました。役員等における株式保有を促進し、株主との価値共有を高めることを目的とするため、2020年12月期からは譲渡制限付株式報酬制度において、役員等の地位を退任した時点で譲渡制限を解除する仕組みに変更しました。

### 取締役及び執行役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)									
		基本報酬		短期業績連動報酬		ストックオプション		譲渡制限付株式報酬		業績連動型株式報酬	
		人数(名)	金額	人数(名)	金額	人数(名)	金額	人数(名)	金額	人数(名)	金額
取締役(社外取締役を除く)	208	4	114	4	26	4	16	4	45	4	5
社外取締役	108	8	99	—	—	5	1	8	7	—	—
執行役	749	16	349	14	220	15	30	16	76	16	72
合計	1,065	28	563	18	246	24	48	28	129	20	77

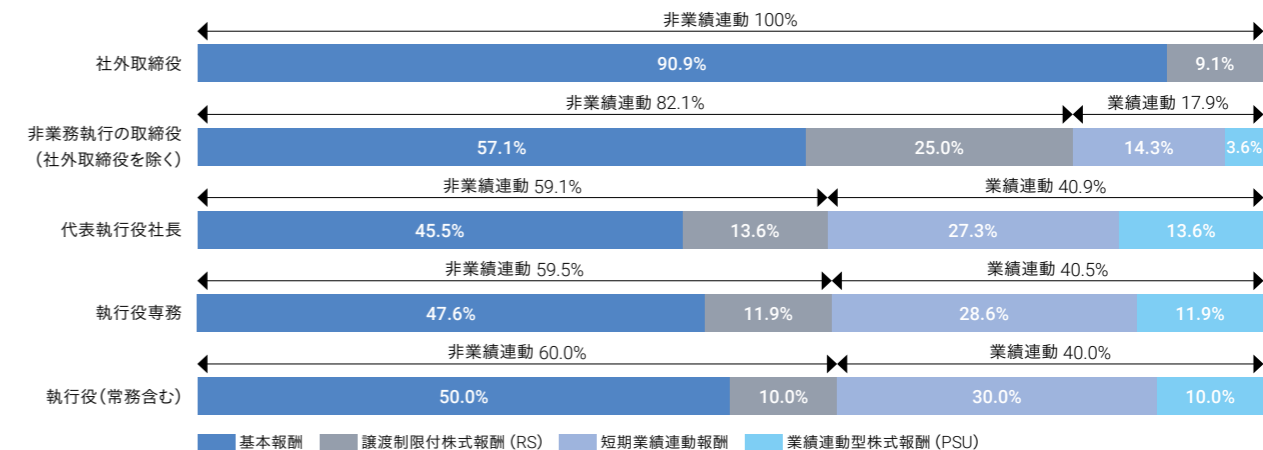
- (注) 1. 上記には、2019年12月31日現在の取締役及び執行役に対して当事業年度の在任期間に応じて支給された報酬等及び、2019年3月28日開催の第154期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名のうち執行役を兼務しない2名及び同日開催の取締役会終結の時をもって退任した執行役2名に対して2019年1月から退任時まで支給された報酬等の額を記載しています。
2. 取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等については、執行役の欄に記載しています。
3. 執行役の報酬等の額には、子会社の役員を兼務している執行役が子会社から受け取った報酬額103百万円を含めた総額を記載しています。
4. 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。
5. 短期業績連動報酬は、2019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(2020年3月支給)の総額を記載しています。
6. 2017年12月期をもってストックオプション制度を廃止し、2018年12月期からは譲渡制限付株式報酬制度及び業績連動型株式報酬制度を導入しています。
7. 当事業年度はストックオプションの新たな付与を行っていませんが、過年度の付与分のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
8. 譲渡制限付株式報酬は、当事業年度に付与した譲渡制限付株式報酬のほか、過年度に付与した譲渡制限付株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
9. 業績連動型株式報酬は、2020年5月支給の業績連動型株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。

### 報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬等の種類別の額

氏名	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				
		基本報酬	短期業績連動報酬	ストックオプション	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬
代表執行役社長 浅見 正男	103	46	30	2	12	11

- (注) 1. 短期業績連動報酬は、当事業年度を対象期間とした賞与(2020年3月支給)の総額を記載しています。
2. 当事業年度はストックオプションの新たな付与を行っていませんが、過年度の付与分のうち、当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
3. 譲渡制限付株式報酬は、当事業年度に付与した譲渡制限付株式報酬のほか、過年度に付与した譲渡制限付株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
4. 業績連動型株式報酬は、2020年5月支給の業績連動型株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。

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





## 監査委員会



委員数	4名(社外3名  社内1名 )
委員長の選任理由	経理財務及び事業部門の責任者を務めた経験を活かし、常勤の監査委員会委員長として社内情報を迅速かつ的確に把握し、事業環境の変化を速やかに監査活動に反映させることにより実効性の高い監査を実現するため。
2019年12月期開催回数	14回

### 藤本 哲司

監査委員会委員長(常勤・社内出身の非業務執行取締役)

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

### 監査委員会の活動状況

#### ■ 経営執行責任者との対話

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

#### ■ 重要会議への出席

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

#### ■ 往査

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

#### ■ 2019年12月期の主な検討事項

年間の監査計画において、毎年度継続の経常監査項目に加え重点的に監査を実施する項目を定めており、2019年12月期の主な検討事項は次の通りでした。

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 執行役等の職務執行に係る監査結果の評価</li> <li>■ 重要会計事項に係る会計処理の適切性</li> <li>■ 中期経営計画の課題把握と進捗状況確認</li> <li>■ 当社及び企業集団における内部統制システムの整備・運用状況監査</li> </ul>
--

### 三様監査の充実

#### ■ 会計監査人との連携及び会計監査人の評価

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

なお、毎年度実施する会計監査人の再任適否の評価結果に基づき、会計監査人の適格性、独立性、総合的能力等を勘案し、EY新日本有限責任監査法人を2020年12月期の会計監査人として再任する旨の決定を行うとともに、その報酬について検討しました。

#### ■ 内部監査部門等との連携

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

具体的には、内部監査部門が策定する内部監査計画に関する意見交換を含む定期的及び随時の情報交換や内部統制、リスク管理及びコンプライアンスを担当する部門との情報交換を行い、必要に応じて執行部門への助言等を行っています。

また、子会社監査役を構成員としたグループ監査役連絡会を年2回開催し、常勤監査委員、内部監査部門及び内部統制、リスク管理、コンプライアンスを担当する部門の長並びに経理財務部門長が出席し情報の交換を図るとともに、必要に応じて子会社監査役から事業の報告を受けています。

## 業務執行体制

執行役は取締役会決議により選任され、長期ビジョンE-Vision2030及び中期経営計画E-Plan2022といった取締役会の定める経営の基本方針及び中長期の経営計画などに沿って、取締役会から委任された業務執行を決定する役割及び業務を執行する役割を担っています。2020年12月期現在の執行役は男性14名(うち外国籍執行役1名)で構成されていますが、ダイバーシティ推進の観点から、将来的には女性執行役の登用も視野に入れて検討しています。

### 執行役の選任・解任プロセス

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

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

## 政策保有株式

当社は、原則として政策保有株式を保有しません。ただし、株式の保有を通じた保有先との提携が当社グループの企業価値向上に資すると判断される場合に限り、保有することがあります。また、これらの政策保有株式については、その保有の合理性について以下の事項を取締役会において定期的に精査し、合理性の薄れた株式については売却等の手段により保有を随時解消する方針としています。

### 保有合理性の確認

- 保有先との提携に重要性があり、その関係継続が必要であること
- 保有に伴うリターンやリスクが資本コストに見合っていること

参照 政策保有株式

<https://www.ebara.co.jp/about/ir/Governance/crossshareholdings/index.html>

### 業務執行会議体

1. 経営会議  
経営の業務執行に関する重要事項について、代表執行役社長が意思決定を行うために必要な審議を行う会議体で、全執行役で構成されています。
2. 経営計画委員会  
中期経営計画を年度別に具体化するために、各組織の年度ごとの予算及び経営課題行動計画の審議・決定とそのフォローアップを行います。代表執行役社長が委員長を務め、全執行役で構成されています。
3. 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・支援を行います。代表執行役社長を議長とし、全執行役で構成されています。
4. サステナビリティ委員会\*  
当社グループが事業活動を通じてサステナブルな社会・環境の構築に寄与し、企業価値を継続的に向上させるため、事業とそれを支える活動の対応方針の審議、KPI及び目標の決定、並びに成果の確認等を行うことを目的としています。
5. ディスクロージャー委員会  
当社グループ全体に係る発生事実、決定事実及び決算情報等の会社情報について、公正かつ適時、適正な開示を行うための社内横断組織です。

\*2020年4月より「CSR委員会」を「サステナビリティ委員会」に改称

2019年12月期においては、期初に保有していた上場株式9銘柄のうち、2銘柄は保有していたおおよそ半分を、残り7銘柄は全株式を売却しました。

政策保有株式に係る議決権行使にあたっては、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否かを勘案の上、個別の議案ごとに賛否を判断します。その場合において、当社は以下の事項を重視し、必要に応じて議案の内容等について保有先と対話します。

- 定款変更
- 取締役の選任等
- 買収防衛策
- 剰余金処分



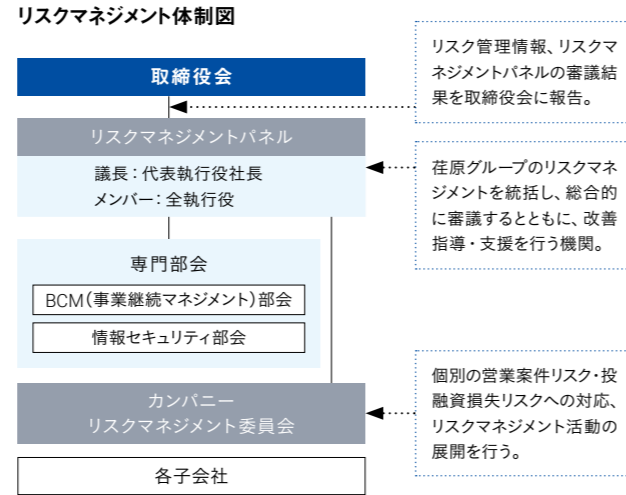
# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

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

参照 リスクマネジメントの基本方針

[https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/risk\\_management/1197751\\_2755.html](https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/risk_management/1197751_2755.html)



## 主なリスクとリスクへの対策

当社グループの事業等に関するリスクについて、長期ビジョンE-Vision2030及び中期経営計画E-Plan2022の策定にあたっては、中長期的な社会情勢や市場環境の変動をシナリオプランニングによって分析しています。また、足元の当社グループを取り巻くリスクについては、事業特性に照らし想定し得るリスクの中から当社グループにとっての発生可能性、影響度及び対策後の残存リスクを分析する、全社リスクアセスメントを定期的実施しています。

リスクアセスメントでは、想定し得るリスク項目を整理した中から、事業責任者・部門責任者へのアンケートとヒアリングにより、リスク対応体制を再評価し、主管部門を明確にして運用に反映しています。

なお、長期、短期、市場別で整理した主なリスクとその対策は以下の通りです。

### 長期的トレンドとしての変動リスク

項目	リスク内容	当社の対策
地球環境・気候変動	以下のような事象により、事業環境に変化が発生 ・温暖化影響に伴う経済状況の変化 ・台風、山火事等の自然災害激甚化	・長期的・多様なシナリオ分析に基づくリスクと機会の予測と対策を実施 ・災害時の事業継続計画の準備・訓練
グローバル化の急速な進展	・海外での取引や拠点管理における知見やマネジメントの不足により、想定外の損失や風評被害が起こる可能性	・グループガバナンス・内部統制の徹底 ・グローバルでの人材育成
日本国内の労働人口減少	・製造業全般の後継人材の不足・サプライチェーンリスク ・当社内において技術やノウハウが継受されずに不具合を発生させるリスク	・グローバルでの人材確保・サプライチェーン最適化 ・属人化しない組織的な形式化の推進



### 短期的なボラタイルリスク

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

### 対面市場・当社事業別リスク

項目	リスク内容	当社の対策
石油・ガス市場： 風水力事業 (ポンプ事業・コンプレッサ・タービン事業)	市況の変化により需要量、市場の寡占化により価格水準が大きく変動することで、収益への急激な影響が発生 ・景気後退時に受注量や販売価格が下落し、生産能力の余剰が発生する等、損益を圧迫 ・景気好転時にはサプライチェーン起因を含む生産能力不足等が生じ、シェアを低下させるリスク	・先行指標の確認等による、高い予測精度でのリソース管理 ・リードタイム短縮や設計・製造の自動化等、効率化による損益分岐点の低下
半導体市場： 精密・電子事業		
国内建築設備市場： 風水力事業 (ポンプ事業・冷熱事業)	・東京2020オリンピック・パラリンピック終了後の需要減による市場縮小に伴う収益悪化	・製品開発による差別化、S&S事業への注力や業務効率化によるコストダウン等による競争優位性の確保 ・グローバル市場へのリソースのシフト ・継続的なコンプライアンス教育と内部監査の実施
国内公共事業： 環境プラント事業	・国内の人口減少による、公共施設の統廃合による受注減少 ・労働市場の縮小による、施設オペレーションの人材不足の懸念 ・官製談合への巻き込まれなどによるコンプライアンス問題の発生	

## 新型コロナウイルスへの対策と事業継続計画（BCP）の取り組み

新型コロナウイルスへの対応として、WHO緊急事態宣言を受け2020年2月に対策本部を設立しました。経営層が速やかに情勢を把握する体制を整え、各国政府指示に準拠して、従業員はもとよりステークホルダーの健康と安全を第一に、リモートワーク等の感染症拡大防止対策を実施しています。

当社グループで感染者が発生した場合、本人は症状により自宅療養または入院し原則14日間は出社しないこととし、濃厚

接触者と特定した従業員は原則14日間の自宅待機とします。濃厚接触者以外の従業員は、職場の消毒等の処置が完了した後に勤務を再開します。

なお、当社グループにおいては、政府や自治体からの外出禁止令等によって一時的に稼働停止した工場もありましたが、外出禁止令等の解除に伴って稼働を再開しています。

### 新型コロナウイルス感染拡大時からの対策

海外グループ会社・サプライチェーン	国内事業・サプライチェーン	組織運営(ガバナンス、人事部など)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・感染拡大国における勤務体制の整備</li> <li>・ロックダウン対象地域での稼働停止(ロックダウン解除に伴い全ての工場で操業再開)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・感染拡大防止策の周知徹底</li> <li>・工場での時間差操業等の対策実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時差出勤制度導入</li> <li>・従業員に日常の健康管理及び感染防止対策徹底(手洗い・手指消毒・マスク着用の励行等)</li> <li>・原則として国内・海外の出張を禁止</li> <li>・可能な限りのテレワークを実施</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤー管理や工程管理の徹底</li> <li>・人の移動制限等に対する現地側のリソース確保、立ち会い試験の第三者検査機関の採用等</li> <li>・非対面営業で案件進捗状況の把握や納期交渉など実施</li> </ul>		



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

参照 荏原グループ・コンプライアンス体制図  
<https://www.ebara.co.jp/about/ir/Governance/governance/index.html>

重点戦略項目と進捗状況

2019年12月までに、国内グループでの取り組みに加え、海外グループにおける腐敗防止徹底をテーマに、海外での

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

重点戦略項目	重点施策	進捗
荏原グループのコンプライアンス徹底を図るための体制及び施策の整備	・腐敗防止プログラムのグループ展開	・グループ会社の関連規程整備状況のモニタリング及び対応を指示 ・海外子会社全体を対象に、全36社に網羅的な腐敗防止eラーニングを導入 ・腐敗防止の観点から第三者管理に対応した、グループ会社向け新ガイドラインを展開中
	・海外荏原グループ・ホットラインの開設	・社外相談窓口未設置の海外グループ会社に運用を拡大(2019年12月期：17社(新規2社)) 中国：9社 ベトナム：1社 インドネシア：2社 タイ：2社 フィリピン：1社 ブラジル：1社(新規) コロンビア：1社(新規) ・2019年12月期相談実績：2件
	・グループ全体へのコンプライアンス意識の徹底	・荏原グループ・コンプライアンス連絡会(国内グループ会社、中国グループ会社)を通じた情報発信・共有 ・荏原らしさ・行動基準に関する研修を全従業員に実施(国内グループ会社受講率：99.0%、海外グループ会社受講率：82.0%)
荏原グループの自浄作用の向上及びリスク低減を図るための継続的取り組み	・相談案件への早期対応による不祥事の未然防止、早期発見・対応	・2019年12月期相談実績：49件 ・入件扱いではない相談等の「その他」案件対応が増加
	・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	・リエゾン委員96名(荏原52名、グループ会社44名)の教育 ・リエゾン委員とのコミュニケーションを強化 1. 一体化した相談案件への取り組み(2019年12月期実績：8件) 2. リエゾン委員主体の相談案件解決の推進(増加中)
荏原グループとして人権と多様性を尊重し働きやすい職場をつくるための取り組み	・専任部門員、リエゾン委員の活動を活用した、職場への人権と多様性尊重の意識の浸透	・人権方針の策定と人権課題の対応のための体制を整備 ・人権啓発コンテンツをイントラネットに掲載(人権教育、人権週間、人権啓発標語の募集等) ・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、社外団体への参画を継続

重点戦略の取り組み

人権の尊重

■ ハラスメント対策に向けた取り組み

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

参照 荏原グループ人権方針・人権に関する体制  
[https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/human\\_rights/1209102\\_2774.html](https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/human_rights/1209102_2774.html)

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

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

コンプライアンス相談窓口方針

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

相談は、広く役員、従業員とその家族、取引先等から受け付けています。相談受付後、社内コンプライアンス部門が調査を行い、調査結果に基づき適切に処理しています。毎年、運用状況を取締役が陪席するサステナビリティ委員会で報告し、適切な監督を受けています。2019年12月期の相談件数は「海外荏原グループ・ホットライン」で2件、日本国内で49件です。また、2018年12月期では「海外荏原グループ・ホットライン」で2件、日本国内で42件でした。

なお、2019年12月期内の調査完了件数は45件(内訳：職場環境・トラブル等に関する相談が38件、ハラスメントの疑義がある相談は4件、その他3件)です。

コンプライアンスリスクにもつながる職場環境・トラブル等に関する通報が全体の8割以上を占めている状況です。

国内コンプライアンス相談窓口 2019年12月期運用実績

	2019年12月期	通報件数
新規相談件数	49	
前期継続件数	9	

2020年12月期継続調査件数	13
2019年12月期調査完了件数	45



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

腐敗防止

■ 腐敗防止プログラムのグループ展開

腐敗防止プログラムは、腐敗防止徹底の観点から、グループへの展開・運用を主体に実施中です。

腐敗リスクに応じた腐敗防止研修として、2019年12月期より、腐敗リスクの高い地域に所在する海外子会社を対象としていた腐敗防止eラーニングを、海外子会社全体に拡大しました。海外公務員との接触機会等、腐敗リスクを認識すべきマネジメント、営業部門を中心に、網羅的に受講対象を決定し研修を実施しています。なお、受講完了は2020年12月期の予定です。

腐敗防止研修の受講実績

	2018年12月期	2019年12月期
対象社数	21	36*1
対象者数	1,645	1,946
受講率	98.9%	86.0%*2

\*1. 2020年12月期に受講完了する対象社数  
 \*2. 2019年12月期時点の受講率。2020年5月現在未完了

参照 腐敗防止プログラム・その他腐敗防止に関する取り組み  
<https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/commitment/>

■ 海外荏原グループ・ホットラインの拡充

2019年12月期では、適用会社を17社まで増やしました。今後、適用エリア拡大と窓口運用の充実を図る予定です。

海外荏原グループ・ホットラインの設置数(累計)

	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期
適用会社数合計	3	7	10	15	17



# 執行役

(2020年3月27日現在)



**1**  
**浅見 正男**  
代表執行役社長

---

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

**2**  
**野路 伸治** 執行役  
風水力機械カンパニープレジデント 兼 冷熱事業担当

---

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



**3**  
**沖山 喜明** 執行役  
風水力機械カンパニー 標準ポンプ事業部長 兼 荏原機械(中国)有限公司 董事長

---

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

**4**  
**山田 秀喜** 執行役  
風水力機械カンパニー カスタムポンプ事業部長 兼 嘉利特荏原ポンプ業有限公司 董事長 兼 荏原機械淄博有限公司 董事長

---

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



**5**  
**喜田 明裕** 執行役  
風水力機械カンパニー システム事業部長

---

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

**6**  
**マイケル・ローダイ** 執行役  
風水力機械カンパニー コンプレッサ・タービン事業担当 兼 エリオットグループホールディングス株式会社 取締役 CEO 兼 Elliott Company CEO

---

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



**7**  
**大井 敦夫** 執行役  
環境事業カンパニープレジデント 兼 荏原環境プラント株式会社代表取締役会長

---

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

**8**  
**戸川 哲二** 執行役  
精密・電子事業カンパニープレジデント

---

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



**9**  
**勝岡 誠司** 執行役  
精密・電子事業カンパニー 装置事業部長

---

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

**10**  
**永田 修** 執行役  
グループ経営戦略・人事統括部長

---

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

**11**  
**中山 亨** 執行役  
法務・総務・内部統制・リスク管理統括部長

---

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

# 執行役



**12**  
**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 当社経理財務統括部長(現在)  
2015年 4月 当社執行役員  
2015年 6月 当社執行役(現在)  
当社経理財務・連結経営・内部統制担当

**13**  
**小和瀬 浩之** 執行役  
情報通信統括部長

---

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

**14**  
**曾布川 拓司** 執行役  
技術・研究開発・知的財産担当 兼 精密・電子事業カンパニー技術統括部長

---

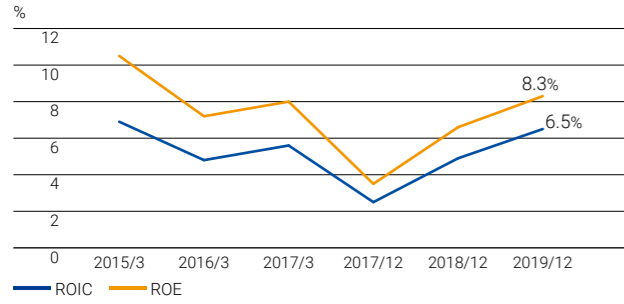
1987年 4月 当社入社  
2015年 4月 当社執行役員  
当社精密・電子事業カンパニー 技術統括部長(現在)  
2017年 4月 当社技術・研究開発統括部長  
2019年 3月 当社執行役(現在)  
当社技術・研究開発・知的財産担当(現在)



# パフォーマンスハイライト

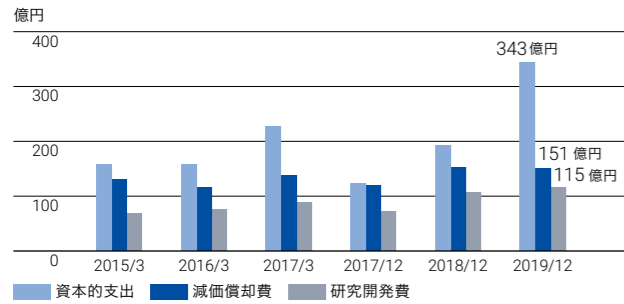
## 財務指標

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



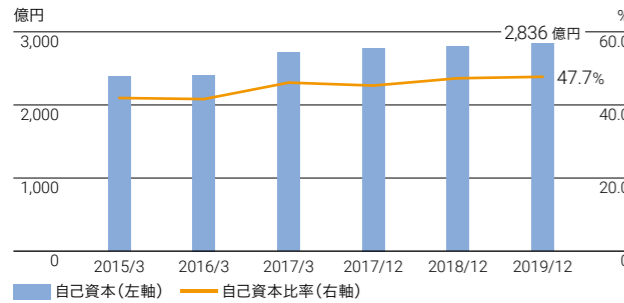
2019年12月期のROICは6.5%、ROEは8.3%となり、E-Plan2019の目標に対しては未達となりましたが、改善が見られました。E-Plan2022ではROIC8.0%以上を、D/Eレシオ0.3~0.5倍、ROE11.0%以上のバランスで達成させる方針です。

### 資本的支出 / 減価償却費 / 研究開発費



E-Plan2019期間中は、風水力事業では標準ポンプの自動化工場建設、精密・電子事業ではドライ真空ポンプの自動化工場建設、コンポーネント製品群の実験開発棟建設など積極的な成長投資を行いました。

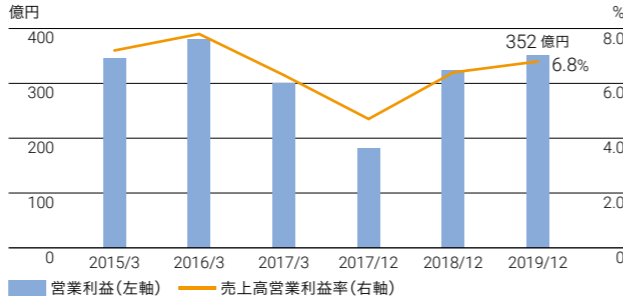
### 自己資本\*6 / 自己資本比率



2019年12月期末の自己資本比率は47.7%となり、安定的に推移しています。

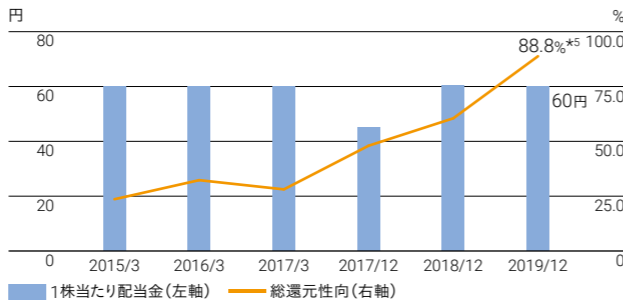
株式会社荏原製作所及び連結子会社(2015年3月期~2019年12月期) 決算期の変更に伴い、2017年12月期は9か月間の変則決算となります。

### 営業利益 / 売上高営業利益率



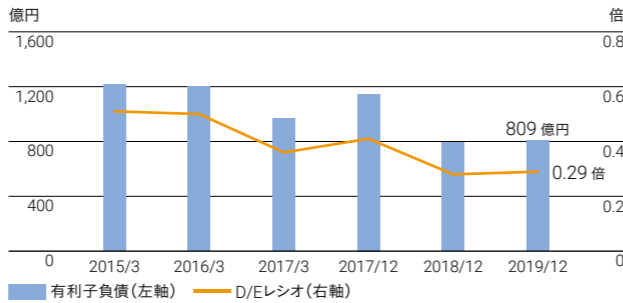
2019年12月期は売上高営業利益率6.8%となり、環境プラント事業が目標をほぼ達成したものの、風水力事業や精密・電子事業で市場環境の影響を大きく受けたことで、E-Plan2019の目標を下回りました。E-Plan2022では、2022年12月期に売上高営業利益率8.5%以上を目標としています。

### 1株当たり配当金\*3 / 総還元性向\*4



E-Plan2019期間中は、株主還元として安定的な配当に加え、当社初となる自己株式取得を2018年12月期に50億円、2019年12月期に150億円規模で行い、連結総還元性向の目標を大きく上回りました。E-Plan2022では、連結配当性向35%以上を目標とします。なお、連結自己資本配当率(DOE)2.0%以上を下限とします。

### 有利子負債 / D/Eレシオ

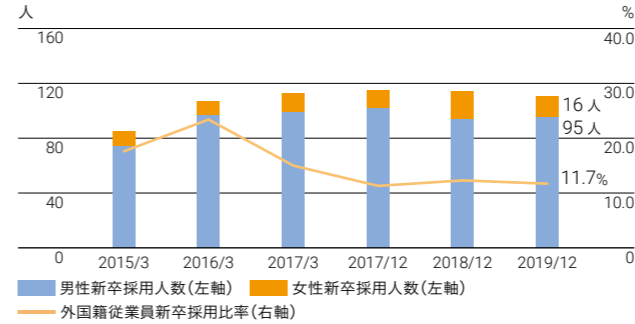


2019年12月期末のD/Eレシオは0.29倍となり、E-Plan2019期間の計画である0.4~0.6倍を下回る水準となりました。E-Plan2022期間では、0.3~0.5倍の水準を計画しています。

# パフォーマンスハイライト

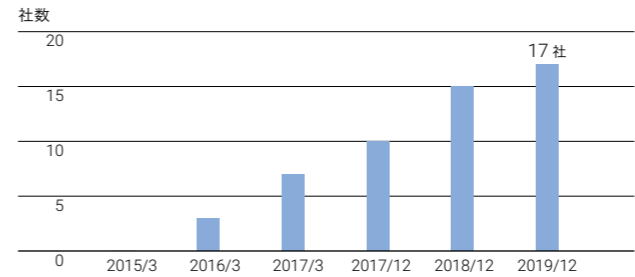
## 非財務指標

### 新卒採用人数 / 女性従業員新卒採用人数 / 外国籍従業員新卒採用比率\*7



荏原グループは、ダイバーシティがイノベーションの鍵になると考えています。多様な背景を持つ人材を採用することは事業活動のパフォーマンス向上につながります。2019年12月期は、新卒採用者111名のうち女性16名(14%)、外国籍13名(12%)を採用しました。それぞれKPIの達成基準を上回っています。

### 海外荏原グループ・ホットライン設置状況(累計)



2016年3月期から、腐敗防止プログラム強化の一環として海外グループ会社が利用できるコンプライアンスホットラインの設置を推進し、2019年12月期までに海外17社への適用が完了しました。世界で働く荏原グループの従業員が皆コンプライアンスを順守することが、事業活動の前提となっています。

## 事業を通じた環境への貢献

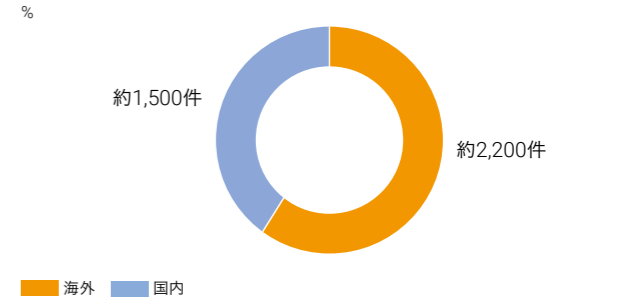
### 標準ポンプの省エネ化による貢献(2019年12月期)

削減実績: **28,590MWh削減**

標準ポンプの省エネルギーKPIモニタリング対象製品において、当社試算で運転時の消費電力量を28,590MWh削減したことになります。CO<sub>2</sub>に換算すると、約14,600トンの削減となり、これは自動車3,000台の1年間分のCO<sub>2</sub>排出量に相当します。ポンプの消費電力を削減すると、それを使用する工場やビル全体としてのCO<sub>2</sub>排出量を削減することができます。

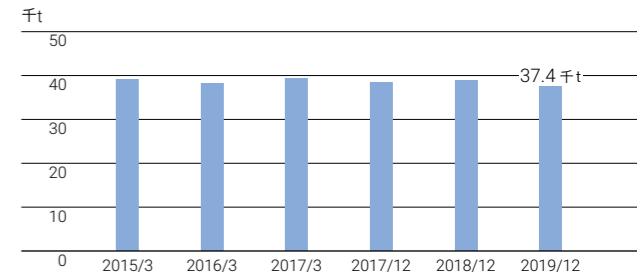
\*1. ROIC: 親会社株主に帰属する当期純利益÷(有利子負債(期首期末平均)+自己資本(期首期末平均))  
 \*2. ROE: 親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首期末平均)  
 \*3. 2016年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しました。1株当たり配当金は、2015年3月期初に株式併合が行われたと仮定して調整した金額です。  
 \*4. 2017年3月期の年間配当金36円(うち中間配当金6円)は、株式併合後に換算すると、中間配当金30円、期末配当金30円を合わせた1株当たり60円に相当します。そのため総還元性向は配当金を60円として計算しています。  
 \*5. 2019年12月期には150億円分の自己株式取得と、690万株の自己株式の消却を実施しました。  
 \*6. 自己資本: 純資産-(新株予約権+非支配株主持分)  
 \*7. 荏原製作所、荏原環境プラント、荏原エリオットの合算値です。  
 \*8. 当社及び国内グループ会社(連結)における、スコープ1とスコープ2の合算値です。目標基準年を2001年3月期とし、排出係数は2000年時点の地球温暖化対策推進法施行令における0.357kg/kWhを適用しています。

### 2019年12月期特許保有件数



特許保有件数は毎年増加しています。各事業の展開に必要な権利化をグローバルに行っており、年々海外比率が高くなっています。2019年12月期の海外比率は約60%でした。

### CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1&2)\*8



「荏原グループ環境目標(2020年度)」の一つがCO<sub>2</sub>排出量の継続的な削減です。2019年12月期には、国内グループの事業活動から発生するCO<sub>2</sub>の排出量を2018年比4.0%削減しました。事業活動を拡大しながら、環境負荷を最小限に留めるように努めています。

### 環境プラント事業による貢献(2019年12月期)

発電量: **732,313MWh**

2030年に向けた重要課題として「ごみ処理由来などの再生可能エネルギーの電力有効活用」を決め、発電の効率化及び地産地消の推進を積極的に行い、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献していきます。主に、地域のごみ処理施設で発電した電力を地域に還元することで、2019年12月期においては約24万世帯分に相当する電力を生み出しました。



# ESG重要課題、対応方針のKPIと成果

対応方針とSDGs / 取り組む重要課題	成果	達成度	主なKPIと最終年度の達成状況			
<p><b>対応方針 1</b></p> <p><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</b></p> <p>取り組む重要課題 水・空気・環境分野でのイノベーション / 社会インフラの整備 / 地球環境への配慮</p>	<p>製品使用時の省エネルギー化による気候変動対応、製品重量削減による省資源化について目標とKPIを設定しました。目標をほぼ達成することができましたが、一部の対象製品販売実績が落ちたため、2019年12月期風水力事業の達成度は前期に比べて、下がりました。</p>		<table border="1"> <tr> <td> <p><b>風水力事業</b> → P.35</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>標準ポンプの対象製品の消費電力量削減 目標達成度：65% (販売実績ベース)</li> <li>カスタムポンプの対象製品の消費電力量削減 目標達成度：36% (販売実績ベース)</li> </ul> </td> <td> <p><b>環境プラント事業</b> → P.39</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ごみ焼却施設 (運転管理を受託している発電施設付きの施設) のごみ発電量 目標達成度：100%</li> </ul> </td> <td> <p><b>精密・電子事業</b> → P.42</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ドライ真空ポンプとCMP装置の消費電力削減、エネルギー・資源の使用を最小化する 目標達成度：56%</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><b>風水力事業</b> → P.35</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>標準ポンプの対象製品の消費電力量削減 目標達成度：65% (販売実績ベース)</li> <li>カスタムポンプの対象製品の消費電力量削減 目標達成度：36% (販売実績ベース)</li> </ul>	<p><b>環境プラント事業</b> → P.39</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ごみ焼却施設 (運転管理を受託している発電施設付きの施設) のごみ発電量 目標達成度：100%</li> </ul>	<p><b>精密・電子事業</b> → P.42</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ドライ真空ポンプとCMP装置の消費電力削減、エネルギー・資源の使用を最小化する 目標達成度：56%</li> </ul>
<p><b>風水力事業</b> → P.35</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>標準ポンプの対象製品の消費電力量削減 目標達成度：65% (販売実績ベース)</li> <li>カスタムポンプの対象製品の消費電力量削減 目標達成度：36% (販売実績ベース)</li> </ul>	<p><b>環境プラント事業</b> → P.39</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ごみ焼却施設 (運転管理を受託している発電施設付きの施設) のごみ発電量 目標達成度：100%</li> </ul>	<p><b>精密・電子事業</b> → P.42</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ドライ真空ポンプとCMP装置の消費電力削減、エネルギー・資源の使用を最小化する 目標達成度：56%</li> </ul>				
<p><b>対応方針 2</b></p> <p><b>S&amp;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</b></p> <p>取り組む重要課題 水・空気・環境分野でのイノベーション / 社会インフラの整備 / 地球環境への配慮</p>	<p>S&amp;S売上高、拠点数をKPIとして設定しました。各事業部門が努力し、目標をほぼ達成しました。社会・産業インフラの安定稼働により、強靱なインフラ構築に寄与しています。</p>		<table border="1"> <tr> <td> <p><b>風水力事業</b> → P.35</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S&amp;S売上高目標達成度：98%</li> <li>標準ポンプのオンコール処理時間*1の 目標達成度：100%</li> <li>カスタムポンプと冷凍機のS&amp;S拠点設置国数 目標達成度：100%</li> </ul> </td> <td> <p><b>環境プラント事業</b> → P.39</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>受託施設数の目標達成度：80%</li> </ul> </td> <td> <p><b>精密・電子事業</b> → P.42</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S&amp;S売上高目標達成度：53%</li> <li>OH*2台数に関する目標達成度：80%</li> <li>OH*2納期 (全社平均) に関する 目標達成度：81%</li> </ul> </td> </tr> </table> <p>*1. 問い合わせ通話終了後に、依頼内容を文書化して対応部門に伝えるまでの処理時間 *2. OH: Overhaulの略。分解を伴う点検・修理のこと</p>	<p><b>風水力事業</b> → P.35</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S&amp;S売上高目標達成度：98%</li> <li>標準ポンプのオンコール処理時間*1の 目標達成度：100%</li> <li>カスタムポンプと冷凍機のS&amp;S拠点設置国数 目標達成度：100%</li> </ul>	<p><b>環境プラント事業</b> → P.39</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>受託施設数の目標達成度：80%</li> </ul>	<p><b>精密・電子事業</b> → P.42</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S&amp;S売上高目標達成度：53%</li> <li>OH*2台数に関する目標達成度：80%</li> <li>OH*2納期 (全社平均) に関する 目標達成度：81%</li> </ul>
<p><b>風水力事業</b> → P.35</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S&amp;S売上高目標達成度：98%</li> <li>標準ポンプのオンコール処理時間*1の 目標達成度：100%</li> <li>カスタムポンプと冷凍機のS&amp;S拠点設置国数 目標達成度：100%</li> </ul>	<p><b>環境プラント事業</b> → P.39</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>受託施設数の目標達成度：80%</li> </ul>	<p><b>精密・電子事業</b> → P.42</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S&amp;S売上高目標達成度：53%</li> <li>OH*2台数に関する目標達成度：80%</li> <li>OH*2納期 (全社平均) に関する 目標達成度：81%</li> </ul>				
<p><b>対応方針 3</b></p> <p><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</b></p> <p>取り組む重要課題 地球環境への配慮</p>	<p>2030年までに達成を目指す環境目標設定に向け、環境パフォーマンスデータ収集対象範囲をグループグローバルに拡大しました。そのもとで、グループグローバルで初めて目標を立てます。</p>	<p>国内グループ環境目標 (2020年度) はおおむね達成しました。</p> <p>参照 環境目標・環境データ <a href="https://www.ebara.co.jp/about/csr/environment/targets_data/index.html">https://www.ebara.co.jp/about/csr/environment/targets_data/index.html</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル連結データ収集対象カバー率：96%</li> <li>温室効果ガス排出量：前期比4.0%削減</li> <li>産業廃棄物のマテリアルリサイクル率：97.9%</li> </ul> <p>E-Vision2030の環境関連目標についての詳細はP.53-54をご参照ください。</p>			
<p><b>対応方針 4</b></p> <p><b>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ます</b></p> <p>取り組む重要課題 確かな品質・顧客への責任ある対応 / サプライチェーンに対しての責任ある対応</p>	<p>2018年12月期から開始したCSR調達アンケートにより、取引先による荏原グループCSR調達ガイドラインの認知度を高めることができました。引き続き、対象を拡大し、グローバルに展開していく予定です。</p>	<p>アンケート準備期間</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR調達アンケート回収率：99%</li> <li>荏原CSR調達ガイドラインの認知度：99%</li> </ul> <p>参照 調達方針・荏原CSR調達ガイドライン詳細 <a href="https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/commitment/index.html#anc1196964">https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/commitment/index.html#anc1196964</a></p>			
<p><b>対応方針 5</b></p> <p><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</b></p> <p>取り組む重要課題 ガバナンスの継続的な改善 / リスクマネジメント</p>	<p>コンプライアンス徹底のための基盤を着実に整備・運用しています。</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役数：10名中7名 (2020年4月現在)</li> <li>CSR研修受講率：93%*3</li> <li>コンプライアンス研修実施会社数：対象会社36社全てに実施</li> </ul> <p>参照 P.57-78 *3. 対応方針5のKPIとして目標を設定しているのは、「CSR研修受講率」のみです。ガバナンスに関しては目標を設定せず、実績値を開示しています。</p>			
<p><b>対応方針 6</b></p> <p><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</b></p> <p>取り組む重要課題 人材の確保・育成と価値最大化</p>	<p>ダイバーシティ推進、労働時間の削減、休業災害の削減、人材育成投資は2018年12月期より着実に進んでいます。</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティに関する目標の達成度：99%</li> <li>労働時間に関する目標の達成度：99%</li> <li>労働安全に関する目標の達成度：57%</li> <li>人材育成に関する目標の達成度：100%</li> </ul> <p>参照 P.47</p>			



## 11か年データ

11か年データ

❗ 株式会社荏原製作所及び連結子会社(2010年3月期～2019年12月期) 決算期の変更に伴い、2017年12月期は9か月間の変則決算です。

	単位:百万円					単位:千米ドル*						
	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12**	2018/12	2019/12	2019/12
<b>経営成績:</b>												
受注高	¥426,622	¥430,992	¥394,921	¥428,540	¥512,276	¥487,553	¥491,280	¥ 477,956	¥ 413,569	¥ 575,576	¥ 552,225	\$5,040,389
売上高	485,889	401,675	412,076	426,302	448,657	482,699	486,235	476,104	381,993	509,175	522,424	4,768,383
営業利益	18,953	31,541	23,266	25,084	32,194	34,567	38,011	29,995	18,115	32,482	35,298	322,180
経常利益	16,749	28,750	21,086	25,663	31,311	36,258	36,471	28,464	16,529	31,281	35,571	324,671
親会社株主に帰属する当期純利益	5,441	28,191	2,889	15,303	18,973	23,580	17,254	20,587	9,531	18,262	23,349	213,116
減価償却費	15,274	13,523	12,764	12,355	12,117	13,038	11,610	13,739	11,923	15,266	15,132	138,116
資本的支出	19,484	8,189	12,316	12,302	18,152	15,846	15,729	22,675	12,386	19,364	34,364	313,700
研究開発費	4,977	4,066	3,827	5,025	6,465	6,754	7,632	8,758	7,218	10,698	11,530	105,239
<b>財政状態: *3</b>												
総資産 *4	¥522,540	¥507,898	¥488,964	¥504,576	¥530,211	¥570,392	¥579,860	¥ 588,457	¥ 612,919	¥ 591,582	¥ 595,239	\$5,432,996
純資産	132,665	154,939	154,653	191,788	215,048	247,553	250,444	277,509	284,788	286,778	291,827	2,663,627
自己資本 *5	129,805	151,950	151,060	186,885	208,037	239,058	241,016	271,356	277,955	279,640	283,651	2,589,001
有利子負債	177,859	160,412	143,617	138,914	119,672	121,500	120,126	96,531	114,592	79,137	80,986	739,193
利益剰余金	12,567	40,759	41,750	53,886	70,629	91,815	102,446	117,883	121,321	135,715	141,675	1,293,127
<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	¥ 23,581	¥ 26,604	¥ 12,588	¥ 34,014	¥ 26,615	¥ 11,296	¥ 21,528	¥ 33,816	¥ 44,157	¥ 34,610	¥ 26,720	\$ 243,885
投資活動によるキャッシュ・フロー	(17,127)	10,996	(8,837)	(33,130)	3,540	(15,894)	(14,344)	(18,563)	(7,906)	(15,927)	(24,077)	(219,761)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,436)	(14,096)	(19,997)	3,265	(25,336)	(7,044)	(9,655)	(15,102)	11,296	(46,412)	(20,188)	(184,264)
フリー・キャッシュ・フロー	6,454	37,601	3,750	883	30,155	(4,597)	7,184	15,252	36,250	18,682	2,643	24,124
現金及び現金同等物残高(期末)	81,711	104,002	87,294	93,792	102,341	95,604	91,185	90,683	139,102	110,556	93,351	852,054
<b>株式情報: *6</b>												
発行済株式総数(千株)	422,725	459,245	422,899	465,118	465,187	465,644	466,044	101,736	101,783	101,957	95,129	
配当金(円及び米ドル)	—	5.00	5.00	5.00	7.50	12.00	12.00	36.00	45.00	60.00	60.00	0.548
総還元性向(%) *7	—	7.5	73.0	13.9	18.4	23.6	32.3	28.1	48.0	60.5	88.8	
EPS(1株当たり当期純利益)(円及び米ドル) *8	¥ 12.89	¥ 66.78	¥ 6.85	¥ 35.93	¥ 40.86	¥ 50.77	¥ 37.12	¥ 213.71	¥ 93.84	¥ 179.94	¥ 241.79	\$ 2.207
BPS(1株当たり純資産)(円及び米ドル) *8	307.46	360.01	357.79	402.41	448.05	514.38	518.16	2,672.19	2,735.94	2,795.72	2,981.91	27.217
<b>経営指標:</b>												
ROIC(%) *9	1.8	9.1	1.0	4.9	5.8	6.9	4.8	5.6	2.5	4.9	6.5	
ROE(%) *10	4.3	20.0	1.9	9.1	9.6	10.5	7.2	8.0	3.5	6.6	8.3	
D/E レシオ(倍)	1.37	1.06	0.95	0.74	0.58	0.51	0.50	0.36	0.41	0.28	0.29	
売上高営業利益率(%)	3.9	7.9	5.6	5.9	7.2	7.2	7.8	6.3	4.7	6.4	6.8	
自己資本比率(%)	24.8	29.9	30.9	37.0	39.2	41.9	41.6	46.1	45.3	47.3	47.7	
海外売上高比率(%)	39.3	44.1	44.0	50.6	52.8	53.6	52.2	52.7	60.1	55.0	55.3	
<b>主要な非財務指標:</b>												
従業員数(人)	13,800	14,007	14,695	15,170	15,168	16,030	16,270	16,317	16,219	16,556	17,080	
うち海外従業員数	5,894	6,081	6,816	7,264	7,336	8,165	8,438	8,319	8,343	8,678	9,148	
うち海外従業員比率(%)	43	43	46	48	48	51	52	51	51	52	54	
CO <sub>2</sub> 排出量(千t) *11、*12	41.3	41.5	40.7	38.6	37.4	39.0	38.3	39.3	38.4	38.9	37.4	
マテリアルリサイクル率(%) *11	95.8	96.7	98.6	98.6	92.6	98.7	97.2	98.8	97.8	96.7	97.9	
最終埋立処分率(%)	3.6	2.6	1.2	1.2	7.0	1.1	2.3	0.9	1.6	2.4	1.6	
水使用量(千m <sup>3</sup> ) *11	642	576	574	608	628	555	631	623	462	524	518	

\*1. 米ドルの数値は、2019年12月30日の為替レート1米ドル109.56円で換算したものを便宜上記載しています。

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

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

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

\*5. 自己資本: 純資産 - (新株予約権 + 非支配株主持分)

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

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

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

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

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

\*11. 国内グループ(連結)

\*12. 排出係数は2000年固定(0.357kg/kWh)



# 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況

## 事業環境

2019年12月期における事業環境は、世界経済では石油・ガス市場において一定の投資水準が継続する一方、半導体市場においては投資の調整局面にありましたが、一部で設備投資再開の動きも見られました。日本経済では公共投資が堅調に推移し、民間設備投資では例年並みの状況が続いており、当社の主要市場は全体的に底堅く推移しました。

## 経営成績

売上高は、前期比で132億円増加して5,224億円となりました。これは風水力事業における主要市場の一つである石油・ガス市場向けの需要増加に伴いカスタムポンプ製品やコンプレッサ・タービン事業のS&S売上が伸長したことに加え、環境プラント事業のO&Mの売上が順調に推移したことによるものです。

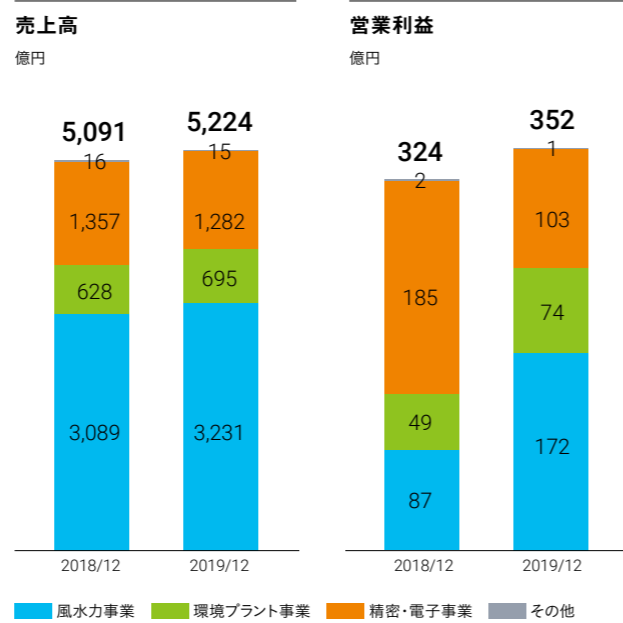
営業利益は、風水力事業及び環境プラント事業の増収に伴う増益に加え、業務効率化、原価低減の施策を着実に進めてきた効果により、前期比で28億円増加して352億円となりました。

経常利益は、持分法による投資利益の増加や為替差損など営業外費用の減少などにより、前期比で42億円増加して355億円となりました。

税金等調整前当期純利益は、前期に比べて栃木工場の閉鎖に伴う固定資産の減損損失が縮小したことや訴訟損失引当金の減少などにより、前期比で78億円増加して351億円となりました。

これらの増益要因に対して、法人税、住民税及び事業税と法人税等調整額の合計額が前期に比べて24億円増加したほか、非支配株主に帰属する当期純利益が3億円増加した結果、親会社株

主に帰属する当期純利益は前期比で50億円増加して233億円となりました。



## セグメント別の概況

セグメント	2019年12月期末実績 ( )内は前期比	概況
風水力事業	<b>増収増益</b> 受注高：3,316億円(+53億円) 売上高：3,231億円(+141億円) 営業利益：172億円(+85億円)	ポンプ事業： <b>増収増益</b> ■ 中国で石油・ガス市場向けの需要が旺盛であったことに加え、国内の標準ポンプ事業において業務効率化や価格改定効果などあり コンプレッサ・タービン事業： <b>増収増益</b> ■ S&Sの売上増に加え、クライオジェニックポンプ事業が好調 冷熱事業： <b>増収増益</b> ■ 中国市場での新製品投入や国内更新需要の着実な取り込みなどが後押し
環境プラント事業	<b>増収増益</b> 受注高：914億円(-155億円) 売上高：695億円(+66億円) 営業利益：74億円(+25億円)	■ 2018年12月期はDBOや長期包括契約によるO&Mなどの大型案件を複数受注したため、過去の水準と比べても受注高が高水準。2019年12月期の受注高も引き続きDBO案件を3件受注するなど高水準を維持 ■ 2018年12月期に長期包括や延命化案件などの受注が増加したことに加え、原価低減が進捗
精密・電子事業	<b>減収減益</b> 受注高：1,276億円(-130億円) 売上高：1,282億円(-74億円) 営業利益：103億円(-81億円)	■ メモリメーカーを中心に投資低迷の影響を受けたが、第3四半期の後半から一部の顧客で設備投資を再開する動きが見られ、発注や前倒し納入依頼あり ■ 減収に加え、CMP事業における案件ミックス、開発案件や人件費などがかさみ、収益性が低下 ■ 開発案件の増加や海外拠点の人員強化などあり

# 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況

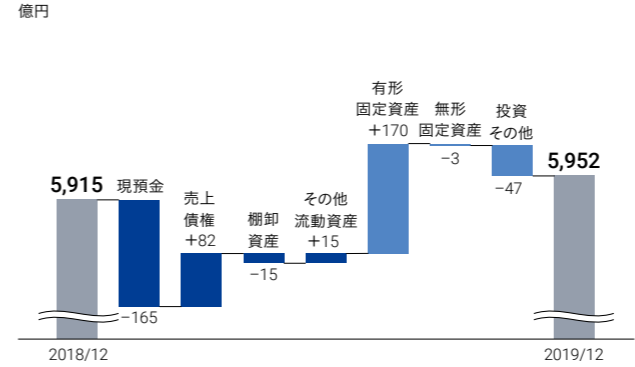
## 財務状況に関する分析

### 資産

2019年12月期末における資産総額は、前期末に比べて、現金及び預金が165億円減少した一方、建物及び構築物が117億円、建設仮勘定が61億円増加したことなどにより、36億円増加し、5,952億円となりました。建物及び構築物と建設仮勘定の増加は、主に精密・電子事業における国内の工場増設など、成長投資の実行によるものです。

主要セグメントごとでは、風水力事業は3,130億円(28億円増)、環境プラント事業は524億円(102億円増)、精密・電子事業は1,419億円(107億円増)、その他は272億円(17億円増)となりました。

### 負債



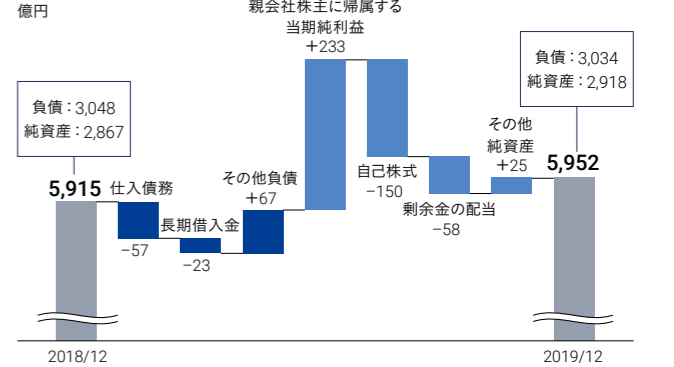
### 負債

2019年12月期末における負債総額は、前期末に比べて流動負債(その他：設備未払金等)が67億円増加した一方、支払手形及び買掛金が27億円、電子記録債務が30億円、長期借入金が23億円減少したことなどにより、13億円減少し、3,034億円となりました。

### 純資産

2019年12月期末における純資産は、自己株式150億円の取得や配当金を58億円支払った一方で、親会社株主に帰属する当期純利益を233億円計上したことなどにより前期末に比べて50億円増加し、2,918億円となりました。自己資本は2,836億円で、自己資本比率は47.7%となりました。

### 負債・純資産



## キャッシュ・フローに関する分析

営業活動によるキャッシュ・フローは、風水力事業を中心に事業が好調に推移した結果、267億円の収入超過(前期比78億円の収入減少)となりました。

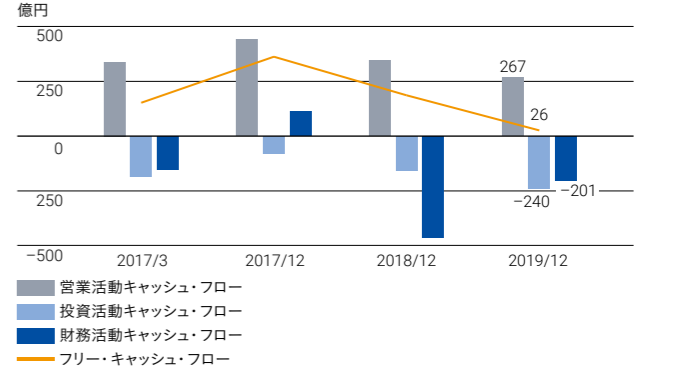
投資活動によるキャッシュ・フローは、主に精密・電子事業における国内の工場増設など、成長投資の実行により、240億円の支出超過(前期比81億円の支出増加)となりました。

営業活動及び投資活動によるキャッシュ・フローを合わせたフリー・キャッシュ・フローは、26億円の収入超過(前期比160億円の収入減少)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、自己株式の取得による支出150億円、配当金の支払い58億円などにより、201億円の支出超過(前期比262億円の支出減少)となりました。

以上の結果、2019年12月期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末から172億円減少し、933億円となりました。

### 連結キャッシュ・フロー





## 連結財務諸表

## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

	単位:百万円				
	2016/3	2017/3	2017/12*1	2018/12*2	2019/12
<b>資産の部</b>					
流動資産					
現金及び預金	89,589	90,381	138,475	110,610	94,014
受取手形及び売掛金	216,310	202,874	169,298	176,895	182,944
電子記録債権	727	4,511	6,021	6,990	9,218
有価証券	4,599	2,498	2,411	1,668	1,097
商品及び製品	13,060	12,716	15,191	18,082	18,386
仕掛品	47,163	56,569	60,993	65,845	70,082
原材料及び貯蔵品	28,740	28,041	33,353	38,731	32,633
繰延税金資産	12,505	11,644	10,484	8,309	—
その他	13,994	17,419	14,954	14,714	15,659
貸倒引当金	(3,233)	(3,250)	(3,694)	(3,308)	(2,107)
流動資産合計	423,458	423,407	447,491	438,540	421,929
固定資産					
有形固定資産					
建物及び構築物(純額)	41,781	46,431	47,005	44,269	56,022
機械装置及び運搬具(純額)	26,823	28,974	28,632	28,599	27,960
土地	21,265	21,153	20,904	19,810	19,607
建設仮勘定	7,960	5,207	5,830	7,558	13,665
その他(純額)	7,341	8,364	7,853	7,640	7,642
有形固定資産合計	105,171	110,131	110,227	107,879	124,898
無形固定資産					
のれん	2,638	2,279	1,831	1,148	774
ソフトウェア	5,755	8,275	7,370	6,584	6,496
その他	2,806	2,679	2,879	2,937	3,072
無形固定資産合計	11,200	13,234	12,080	10,670	10,343
投資その他の資産					
投資有価証券	26,662	26,202	25,226	22,301	19,666
長期貸付金	802	263	262	153	144
退職給付に係る資産	31	118	3,202	3,038	5,017
繰延税金資産	5,921	2,660	1,742	4,572	9,475
その他	11,411	17,237	17,088	9,623	9,205
貸倒引当金	(4,800)	(4,799)	(4,403)	(5,187)	(5,442)
投資その他の資産合計	40,029	41,683	43,120	34,503	38,067
固定資産合計	156,401	165,049	165,428	153,052	173,309
資産合計	579,860	588,457	612,919	591,592	595,239

\*1. 年12月期は決算期の変更に伴う9か月間の変則決算です。

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

	単位:百万円				
	2016/3	2017/3	2017/12*1	2018/12*2	2019/12
<b>負債の部</b>					
流動負債					
支払手形及び買掛金	68,905	64,155	61,756	63,320	60,580
電子記録債務	47,550	55,922	57,869	62,854	59,847
1年内償還予定の社債	—	—	10,000	—	—
短期借入金	77,714	62,789	70,470	46,766	50,965
未払法人税等	4,128	4,598	1,697	4,598	3,233
繰延税金負債	—	3	0	—	—
賞与引当金	9,200	9,172	5,460	6,263	6,629
役員賞与引当金	311	314	250	344	348
完成工事補償引当金	3,889	3,836	3,279	4,873	3,369
製品保証引当金	3,506	3,481	4,086	5,118	3,658
工事損失引当金	7,748	8,666	10,038	12,374	12,901
土地売却費用引当金	254	254	254	254	—
その他	36,391	41,022	45,529	51,782	58,547
流動負債合計	259,600	254,217	270,691	258,550	260,082
固定負債					
社債	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
新株予約権付社債	19,988	—	—	—	—
長期借入金	9,870	21,520	22,161	20,730	18,340
繰延税金負債	745	808	1,898	25	504
役員退職慰労引当金	160	153	122	116	107
訴訟損失引当金	6,457	6,464	6,464	—	—
退職給付に係る負債	16,681	12,556	11,841	10,681	9,362
資産除去債務	1,899	1,969	2,214	2,245	2,401
その他	4,011	3,257	2,734	2,464	2,612
固定負債合計	69,815	56,730	57,439	46,264	43,328
負債合計	329,416	310,948	328,131	304,814	303,411
<b>純資産の部</b>					
株主資本					
資本金	68,760	78,764	78,815	79,066	79,155
資本剰余金	72,691	81,205	81,256	80,296	74,848
利益剰余金	102,446	117,883	121,321	135,715	141,675
自己株式	(408)	(425)	(431)	(5,439)	(174)
株主資本合計	243,490	277,428	280,962	289,639	295,504
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	2,739	2,692	2,564	381	233
繰延ヘッジ損益	(12)	(1)	10	(57)	(24)
為替換算調整勘定	5,878	745	2,628	(1,226)	(2,891)
退職給付に係る調整累計額	(11,080)	(9,507)	(8,210)	(9,096)	(9,168)
その他の包括利益累計額合計	(2,473)	(6,071)	(3,007)	(9,999)	(11,852)
新株予約権	952	1,361	1,163	1,152	1,132
非支配株主持分	8,475	4,791	5,668	5,985	7,043
純資産合計	250,444	277,509	284,788	286,778	291,827
負債純資産合計	579,860	588,457	612,919	591,592	595,239

## 連結損益計算書

	単位:百万円				
	2016/3	2017/3	2017/12*	2018/12	2019/12
売上高	486,235	476,104	381,993	509,175	522,424
売上原価	353,344	350,032	285,261	376,021	385,736
売上総利益	132,891	126,072	96,732	133,154	136,688
販売費及び一般管理費					
販売手数料	3,954	3,578	2,503	3,385	3,817
荷造及び発送費	5,904	5,554	4,575	6,909	6,971
販売促進費	1,827	1,781	1,620	1,510	1,307
貸倒引当金繰入額	2,147	447	185	616	(227)
人件費	40,929	40,584	33,847	43,373	43,664
賞与引当金繰入額	3,499	3,572	2,106	2,263	2,369
役員賞与引当金繰入額	291	280	233	324	345
退職給付費用	1,146	1,380	1,107	1,543	2,007
役員退職慰労引当金繰入額	40	30	25	34	34
旅費及び交通費	3,881	3,671	3,253	3,945	3,848
租税公課	2,183	3,011	2,446	2,931	3,031
減価償却費	3,819	4,188	3,656	4,704	3,967
のれん償却額	351	587	416	345	325
研究開発費	7,632	8,758	7,218	10,698	11,530
その他	17,271	18,646	15,420	18,087	18,396
販売費及び一般管理費合計	94,879	96,076	78,616	100,672	101,389
営業利益	38,011	29,995	18,115	32,482	35,298
営業外収益					
受取利息	223	216	273	311	335
受取配当金	489	559	169	752	261
持分法による投資利益	1,108	796	—	565	749
その他	535	509	495	1,000	1,447
営業外収益合計	2,357	2,082	937	2,629	2,794
営業外費用					
支払利息	1,205	1,184	1,136	1,517	1,444
持分法による投資損失	—	—	148	—	—
為替差損	1,845	1,070	49	1,452	657
その他	846	1,358	1,188	861	419
営業外費用合計	3,897	3,613	2,523	3,830	2,521
経常利益	36,471	28,464	16,529	31,281	35,571
特別利益					
固定資産売却益	77	409	2,209	401	374
投資有価証券売却益	380	1,978	1,352	804	713
土地売却費用引当金戻入額	1,589	—	—	—	—
出資金売却益	—	289	—	—	—
その他	1	—	—	—	—
特別利益合計	2,049	2,677	3,561	1,205	1,087
特別損失					
固定資産売却損	15	25	176	319	11
固定資産除却損	99	126	269	827	203
減損損失	260	—	952	2,627	1,112
投資有価証券売却損	—	56	33	0	143
投資有価証券評価損	—	435	103	—	—
出資金評価損	—	—	—	128	0
訴訟損失引当金繰入額	6,457	—	—	1,257	—
その他	2	—	1	22	2
特別損失合計	6,834	645	1,537	5,183	1,473
税金等調整前当期純利益	31,686	30,497	18,554	27,303	35,184
法人税、住民税及び事業税	9,581	5,546	6,324	7,148	7,268
法人税等調整額	3,207	3,299	1,908	468	2,777
法人税等合計	12,789	8,845	8,232	7,617	10,045
当期純利益	18,896	21,651	10,322	19,685	25,139
非支配株主に帰属する当期純利益	1,642	1,063	790	1,423	1,789
親会社株主に帰属する当期純利益	17,254	20,587	9,531	18,262	23,349

\* 2017年12月期は決算期の変更に伴う9か月間の変則決算です。

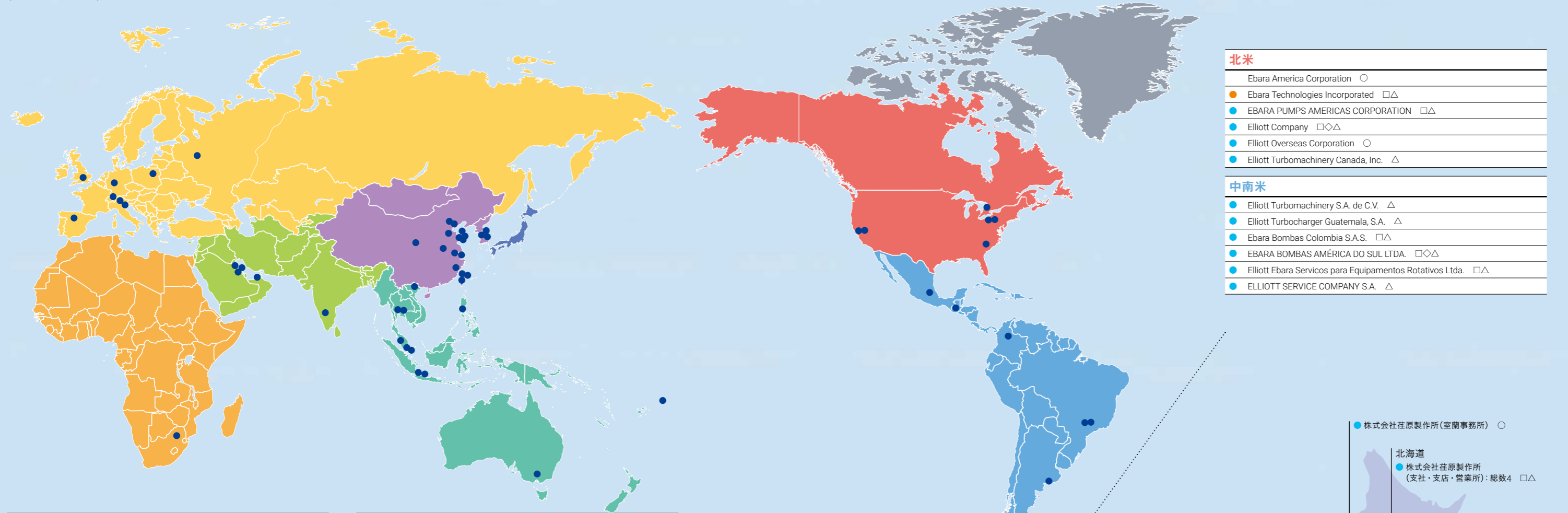
## 連結キャッシュ・フロー計算書

	単位:百万円				
	2016/3	2017/3	2017/12*	2018/12	2019/12
営業活動によるキャッシュ・フロー					
税金等調整前当期純利益	31,686	30,497	18,554	27,303	35,184
減価償却費	11,610	13,739	11,923	15,266	15,132
減損損失	260	—	952	2,627	1,112
有価証券及び投資有価証券売却損益(益)	(380)	(1,922)	(1,318)	(803)	(569)
出資金売却損益(益)	—	(289)	—	—	—
引当金の増減額(減少)	8,516	744	(2,339)	48	(3,110)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(3,594)	(2,242)	(3,456)	(2,571)	(1,009)
固定資産売却損益(益)	(61)	(384)	(2,032)	(81)	(362)
受取利息及び受取配当金	(713)	(775)	(442)	(1,064)	(596)
支払利息	1,205	1,184	1,136	1,517	1,444
売上債権の増減額(増加)	(9,858)	7,344	33,728	(10,674)	(8,457)
たな卸資産の増減額(増加)	(10,071)	(9,136)	(11,403)	(14,854)	1,192
仕入債務の増減額(減少)	6,126	3,430	(188)	6,774	(4,963)
その他の資産・負債の増減額	(5,951)	(3,784)	7,634	15,795	373
その他の損益(益)	(1,010)	771	1,049	563	(258)
小計	27,763	39,175	53,798	39,847	35,111
利息及び配当金の受取額	716	1,181	1,133	1,064	588
利息の支払額	(1,264)	(1,202)	(1,183)	(1,529)	(1,429)
法人税等の支払額	(5,686)	(5,338)	(9,590)	(4,771)	(7,550)
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,528	33,816	44,157	34,610	26,720
投資活動によるキャッシュ・フロー					
固定資産の取得による支出	(12,498)	(21,591)	(12,380)	(18,570)	(28,040)
固定資産の売却による収入	109	550	2,400	1,738	540
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	(10,846)	(8,797)	(3,523)	(4,578)	(3,678)
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	11,166	12,086	5,543	5,568	7,115
定期預金の預入による支出	(1,048)	(2,637)	(1,982)	(1,946)	(2,055)
定期預金の払戻による収入	1,047	1,839	1,906	1,902	2,041
貸付けによる支出	(317)	(117)	(19)	(155)	(101)
貸付金の回収による収入	459	762	108	167	29
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得・売却による収支	(2,130)	—	—	—	—
その他	(285)	(661)	40	(54)	71
投資活動によるキャッシュ・フロー	(14,344)	(18,563)	(7,906)	(15,927)	(24,077)
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入金純増減額(減少)	(1,349)	2,501	7,083	(22,498)	1,874
長期借入れによる収入	4,678	14,079	3,026	689	2,585
長期借入金の返済による支出	(5,110)	(19,615)	(2,078)	(2,462)	(2,108)
社債の発行による収入	—	—	10,000	—	—
社債の償還による支出	—	(22)	—	(10,000)	—
株式の発行による収入	0	0	0	0	0
自己株式の処分による収入	0	0	0	—	0
自己株式の取得による支出	(10)	(17)	(5)	(5,008)	(15,004)
配当金の支払額	(6,623)	(5,582)	(6,093)	(4,575)	(5,877)
非支配株主への配当金の支払額	(465)	(458)	(4)	(414)	(687)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出	—	(5,169)	—	(1,333)	—
その他	(775)	(817)	(631)	(809)	(970)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(9,655)	(15,102)	11,296	(46,412)	(20,188)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,948)	(1,187)	871	(1,324)	(346)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(4,419)	(1,037)	48,419	(29,054)	(17,891)
現金及び現金同等物の期首残高	95,604	91,185	90,683	139,102	110,556
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(減少)	—	536	—	507	686
現金及び現金同等物の期末残高	91,185	90,683	139,102	110,556	93,351



# 拠点マップ

(2019年12月31日現在)



北米	
Ebara America Corporation	○
Ebara Technologies Incorporated	□△
EBARA PUMPS AMERICAS CORPORATION	□△
Elliott Company	□◇△
Elliott Overseas Corporation	○
Elliott Turbomachinery Canada, Inc.	△
中南米	
Elliott Turbomachinery S.A. de C.V.	△
Elliott Turbocharger Guatemala, S.A.	△
Ebara Bombas Colombia S.A.S.	□△
EBARA BOMBAS AMÉRICA DO SUL LTDA.	□◇△
Elliott Ebara Servicios para Equipamentos Rotativos Ltda.	□△
ELLIOTT SERVICE COMPANY S.A.	△

欧州	
EBARA PUMPS IBERIA, S.A.	□◇
Elliott Turbomachinery Limited	□△
Elliott Turbomachinery S.A.	□△
Ebara Precision Machinery Europe GmbH	□△
Ebara Pumps Europe S.p.A.	□◇△
Sumoto S.r.l.	□◇△
Ebara Pompy Polska sp. z o.o.	□
EBARA Pumps RUS Limited Liability Company	□△

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

アフリカ	
EBARA PUMPS SOUTH AFRICA (PTY) LTD	□△

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

東南アジア・オセアニア	
Ebara (Thailand) Limited	□△
Ebara Thermal Systems (Thailand) Co., Ltd.	□△
Ebara Pumps Malaysia Sdn. Bhd.	□△
Ebara Engineering Singapore Pte. Ltd.	□△
Elliott Ebara Singapore Pte. Ltd.	□△
PT. Ebara Indonesia	□◇△
PT. Ebara Turbomachinery Services Indonesia*	△
Ebara Vietnam Pump Company Limited	□◇△
Ebara Pumps Philippines, Inc.	□◇△
Ebara Pumps Australia Pty. Ltd.	□△
Ebara Densan (Taiwan) Samoa Mfg. Co., Ltd.	○

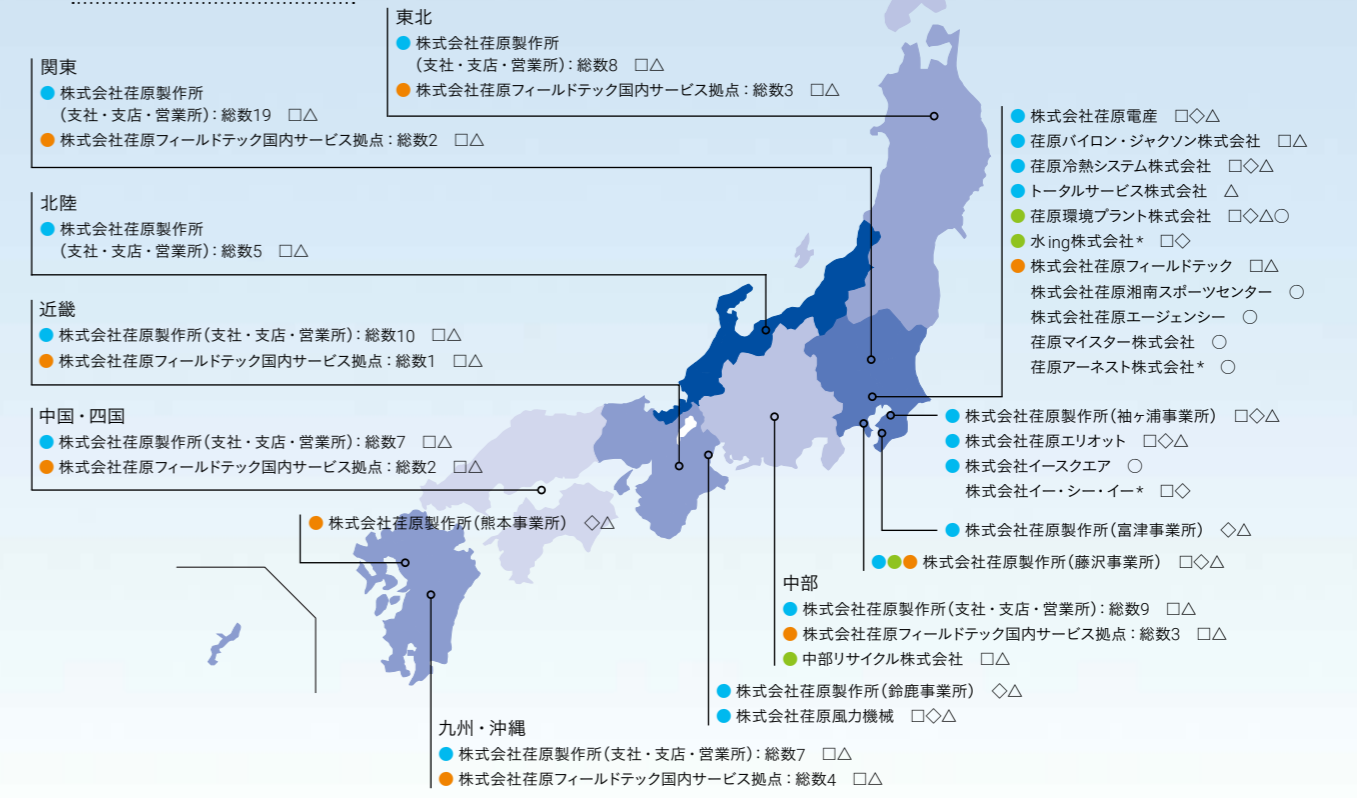
● 海外拠点

● 風水力事業 □ 営業 \* 非連結子会社

● 環境プラント事業 ◇ 製造・エンジニアリング

● 精密・電子事業 △ S&S

○ その他(コーポレート機能など)



# 会社情報／株式情報

(2019年12月31日現在)

## 会社情報

商号：株式会社 荏原製作所  
 創業年月：1912年11月  
 本社住所：〒144-8510 東京都大田区羽田旭町11-1  
 電話：03-3743-6111  
 ウェブサイト：https://www.ebara.co.jp  
 資本金：79,155百万円  
 従業員数(連結)：17,080名

## ESG関連の外部評価

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

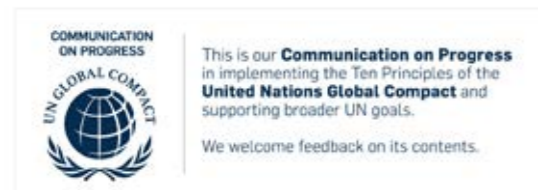


(注) 株式会社荏原製作所のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による株式会社荏原製作所の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。



### 国連グローバル・コンパクトへの署名

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



## 株式情報

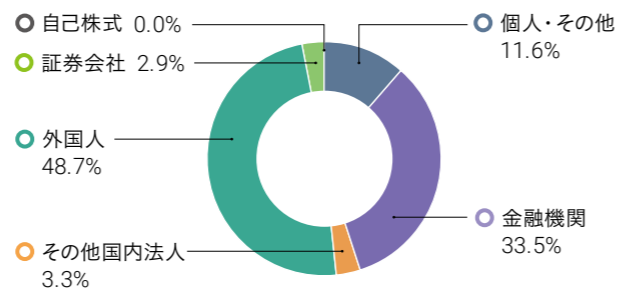
証券コード：6361  
 発行済株式数：95,129,853株  
 株主数：20,551名  
 上場証券取引所：東京  
 単元株式数：100株  
 株主名簿管理人：三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1-4-1  
 独立監査人：EY新日本有限責任監査法人  
 主な採用株価指数：日経225

## 大株主

株主名	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10.4
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	10.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	7.0
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	4.3
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	2.5
HSBC TRINKAUS AND BURKHARDT AG RE: DE-CLTS A/C RE AIF	2.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.8
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1.6
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
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000	1.5

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

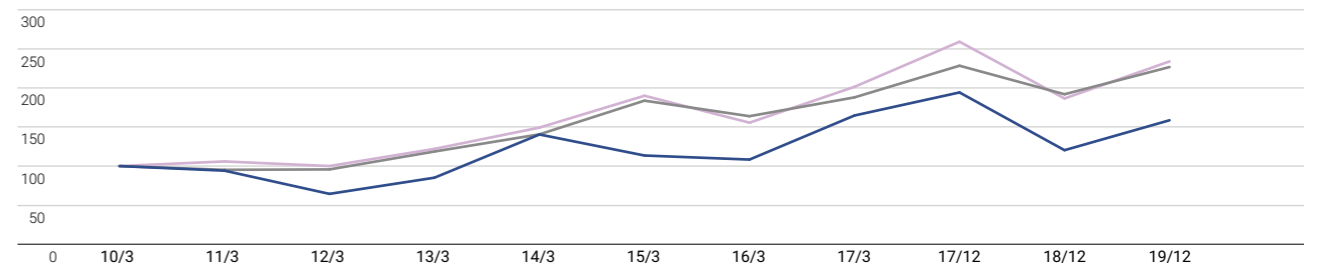
## 所有者別株式分布



## 過去10年間(会計年度)の株主総利回り(TSR)

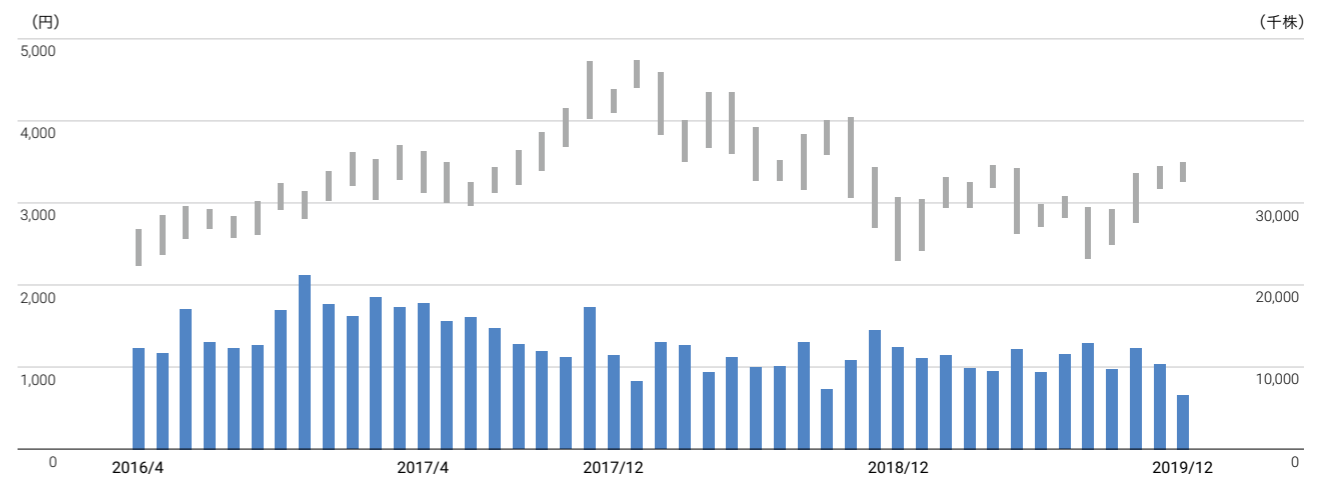
銘柄名	1年間	3年間	5年間	10年間
荏原*	37.0%	(4.0)%	42.4%	58.6%
TOPIX	18.1%	20.6 %	23.4%	126.7%
TOPIX(機械)	25.4%	16.1 %	23.1%	133.9%

## 2010年3月末の終値データを100とした配当込みの株価と株価指数の推移



(注) 上記グラフは、2010年3月末に投資を行った場合の2019年12月末時点の配当と株価を加味した投資収益率を示しています。荏原製作所の株価に配当を加えた投資パフォーマンスについて、2010年3月末の投資額を100として指数化しています。比較指標であるTOPIXと、TOPIX(機械)配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。

## 株価及び出来高の推移\*



	単位:円				
	16/3*	17/3*	17/12	18/12	19/12
期末株価	2,350	3,635	4,295	2,471	3,325
高値	3,215	3,700	4,725	4,745	3,500
安値	2,090	2,806	2,964	2,293	2,321
出来高(百万株)	219	187	129	133	127
株価収益率(PER)(倍)	12.7	17.0	45.8	13.7	13.8
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.9	1.4	1.6	0.9	1.1
発行済株式総数(千株)	93,209	101,736	101,783	101,957	95,129
期末時価総額(百万円)	219,041	369,811	437,159	251,938	316,307

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



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

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