

EBARA CORPORATION INTEGRATED REPORT 2016

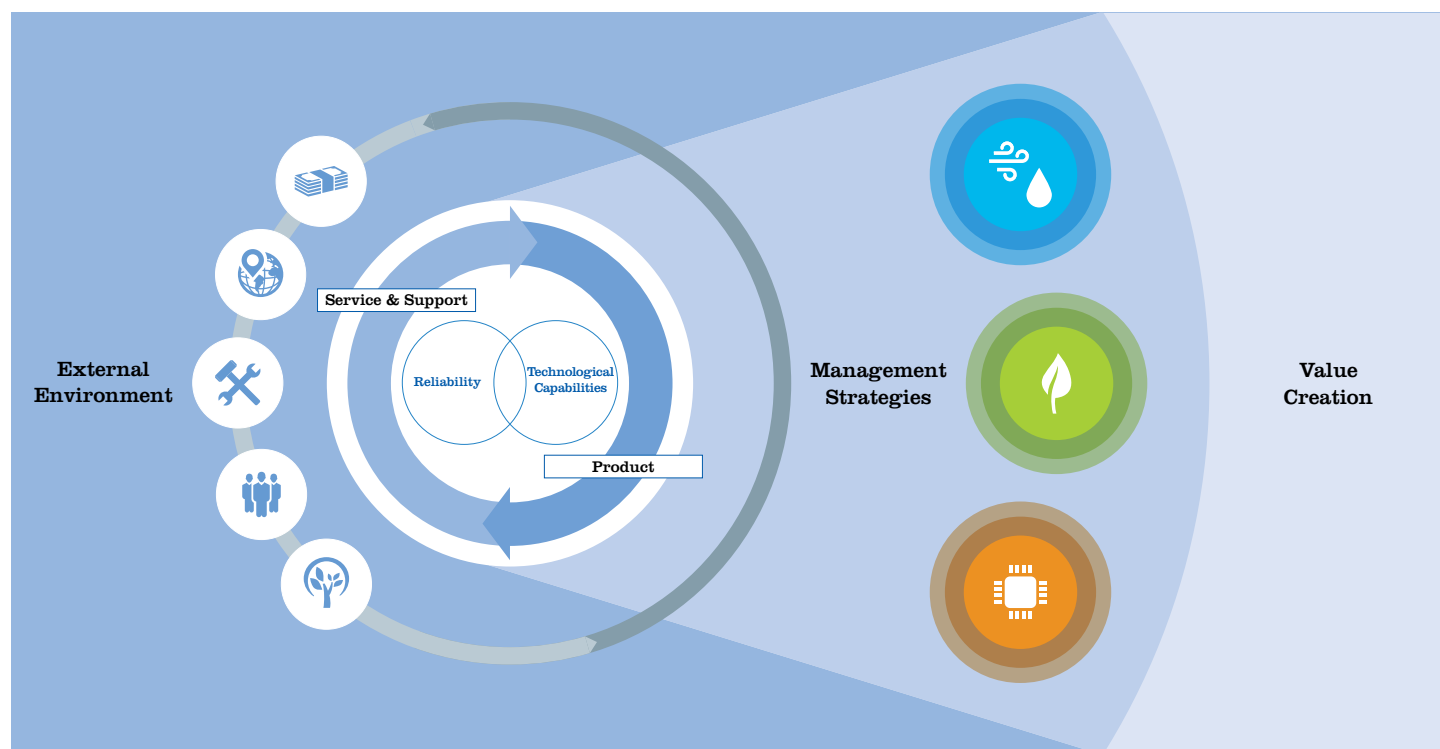



 COVER STORY

Our Business
世界のインフラを
支える荏原

Our History
荏原の成長の変遷

Our Value Creation
企業価値を
創造し続けるために



 Message from the Management

世界トップクラスの 産業機械メーカーの地位を確保する

成長する事業

風水力事業 (ポンプ、コンプレッサ・タービン、冷熱) / エンジニアリング事業 / 精密・電子事業

成長を支える基盤

研究開発・知的財産 / 人材 / サービス&サポート / コーポレートガバナンス

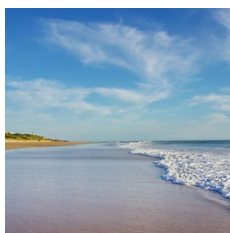
Our Business

世界のインフラを支える荏原

荏原グループは、技術で社会に貢献したいという創業者・畠山一清の思いから、社会のニーズに応える技術力を磨いて発展してきました。

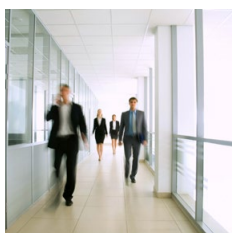
水、空気、環境、そして近年では情報の分野における事業活動を通じて、水、エネルギーの最適利用、気候変動への対応、快適な情報化社会の実現といった社会課題の解決に寄与しています。

水

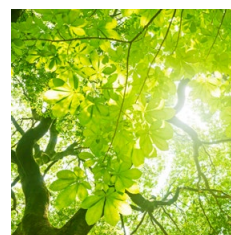
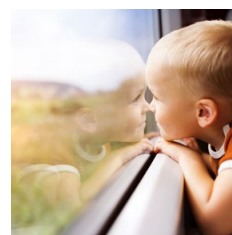


世界トップレベルの優れた技術力と豊富な経験をもとに、給水や排水用のポンプ、洪水を防ぐ排水機場や海水淡水化プラント向けポンプといった豊富な製品群で、世界の水インフラを支えています。

空気

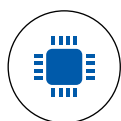
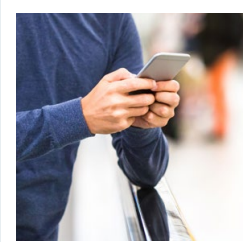


真空ポンプや排ガスを処理する装置、空調設備としての冷凍機、トンネル換気用の送風機などをグローバル市場に提供しています。





情報



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



環境

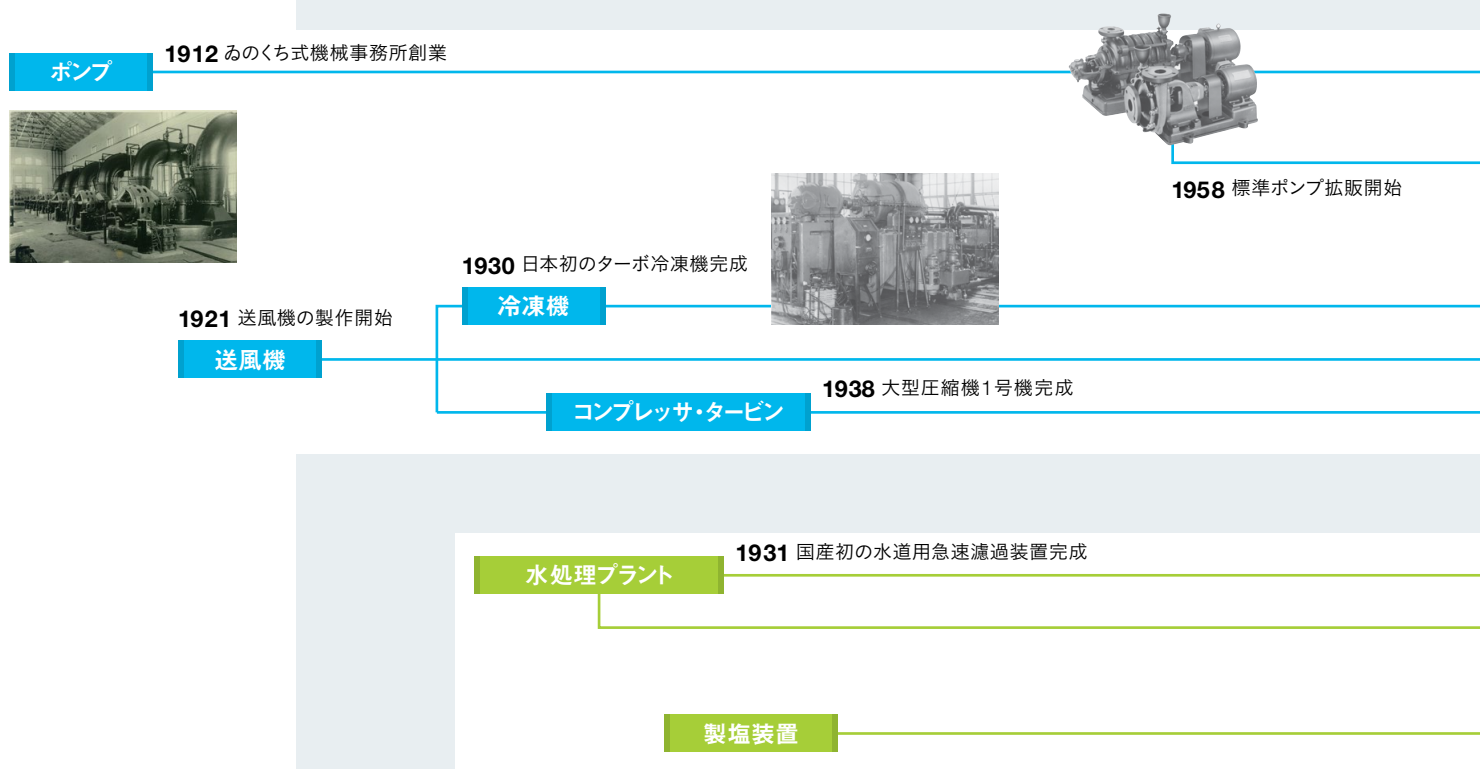


環境・エネルギー関連のインフラ施設に関わる事業を展開し、石油・ガスプラントへのポンプやコンプレッサの納入、廃棄物処理施設、バイオマス発電プラントの建設と維持管理などを通じて、資源の有効活用、安定したエネルギー供給を支えています。

Our History

荏原の成長の変遷

荏原グループは、ポンプなどの回転機械を中核とした風水力事業を起点とし、環境関連プラントを手掛けるエンジニアリング事業、半導体製造関連機器・装置の製造を行う精密・電子事業を加えた3つの事業で、顧客のニーズに応える製品を開発、市場投入し、事業を拡大してきました。



1912～日本の近代化

- 水道向けポンプの国産化
- 関東大震災後の水道の復旧と給水に貢献
- 大都市に百貨店、ビルなどが盛んに建設され冷房用としてターボ冷凍機の需要が高まり、ターボ冷凍機を百貨店、劇場、工場などに多数納入
- 水道用急速濾過装置の国産技術開発に尽力
- 金属加工、土木工事、採鉱、化学工業などの分野で圧縮機の需要が急激に増加、本格的に大型圧縮機の生産を開始

1945～日本の戦後復興

- 戦後の深刻な食糧不足を克服するため、農業用のポンプを大量に供給
- 食塩が極度に欠乏、国民生活安定のため製塩装置を製造
- 石炭、鉄鋼など重点産業向けの機器の生産に注力

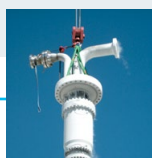


- めっき装置** 1990 めっき装置1号機納入
- CMP装置** 1992 CMP装置1号機納入
- 排ガス処理装置** 1987 排ガス処理装置販売開始
- ドライ真空ポンプ** 1986 ルーツ型ドライ真空ポンプ1号機納入



精密・電子事業

1982 自社開発・製造のクライオポンプ納入



風水力事業

1963 吸収冷凍機1号機受注

1968 米国・エリオット社とコンプレッサに関する技術提携を開始



2000 エリオット社を完全子会社化

- ストーカ炉** 1961 ストーカ式ごみ焼却炉1号機納入
- 流動床炉** 1977 都市ごみ用流動床焼却炉1号機納入
- 化工機**



エンジニアリング事業

1955～高度経済成長期

- 産業復興、重化学工業の発展に合わせ事業分野を拡大
- 下水道、雨水排水など社会インフラ整備に貢献
- 貿易自由化が進み輸出を拡大、各地に海外拠点を設立
- 公害問題解決のため、流動床焼却炉など各種の環境改善装置を開発、製造

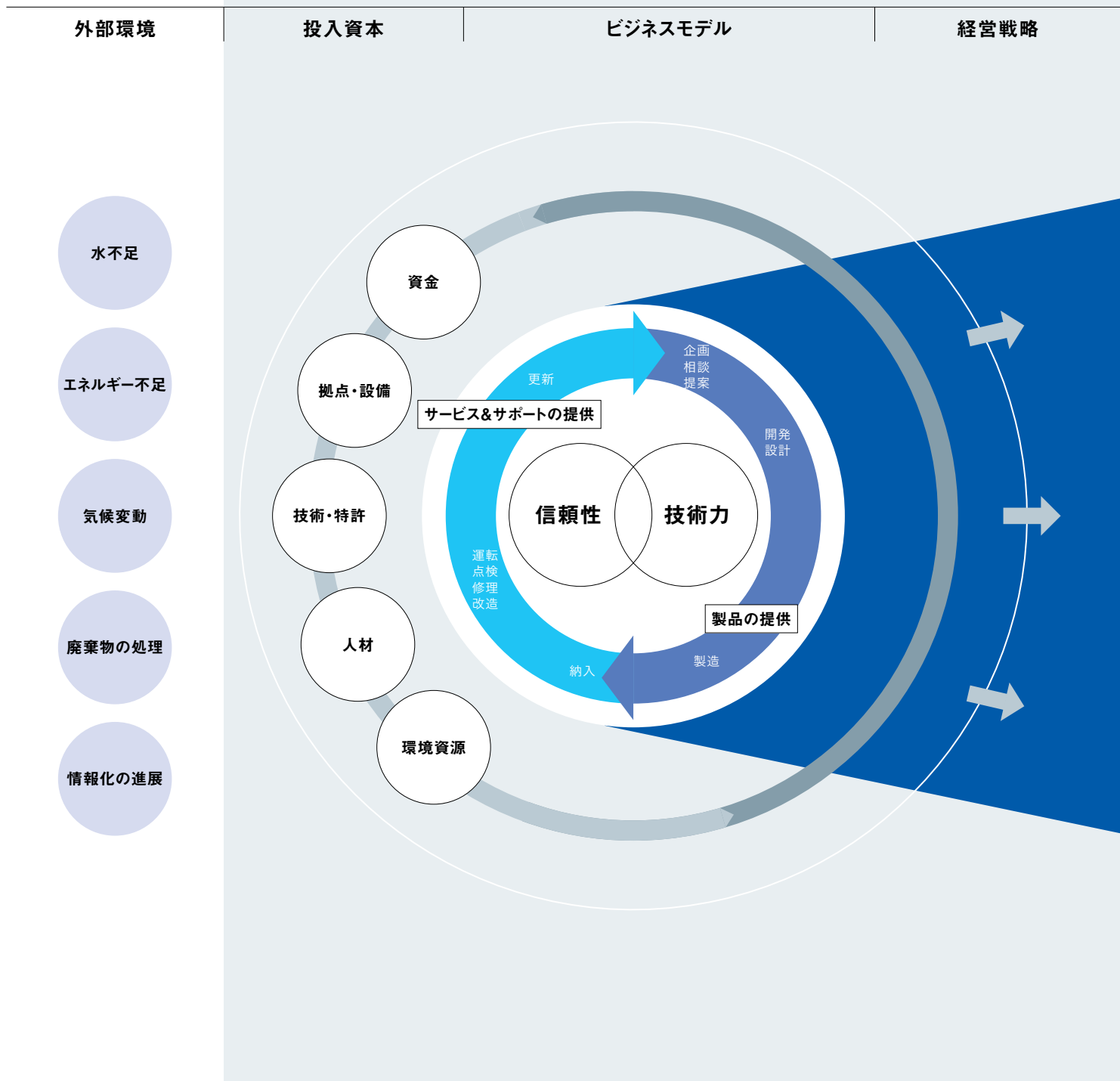
1980～情報化社会の進展

- 半導体の小型化・高性能化に寄与
- 環境問題への関心の高まりに伴い製品の省エネルギー化、高効率化

Our Value Creation

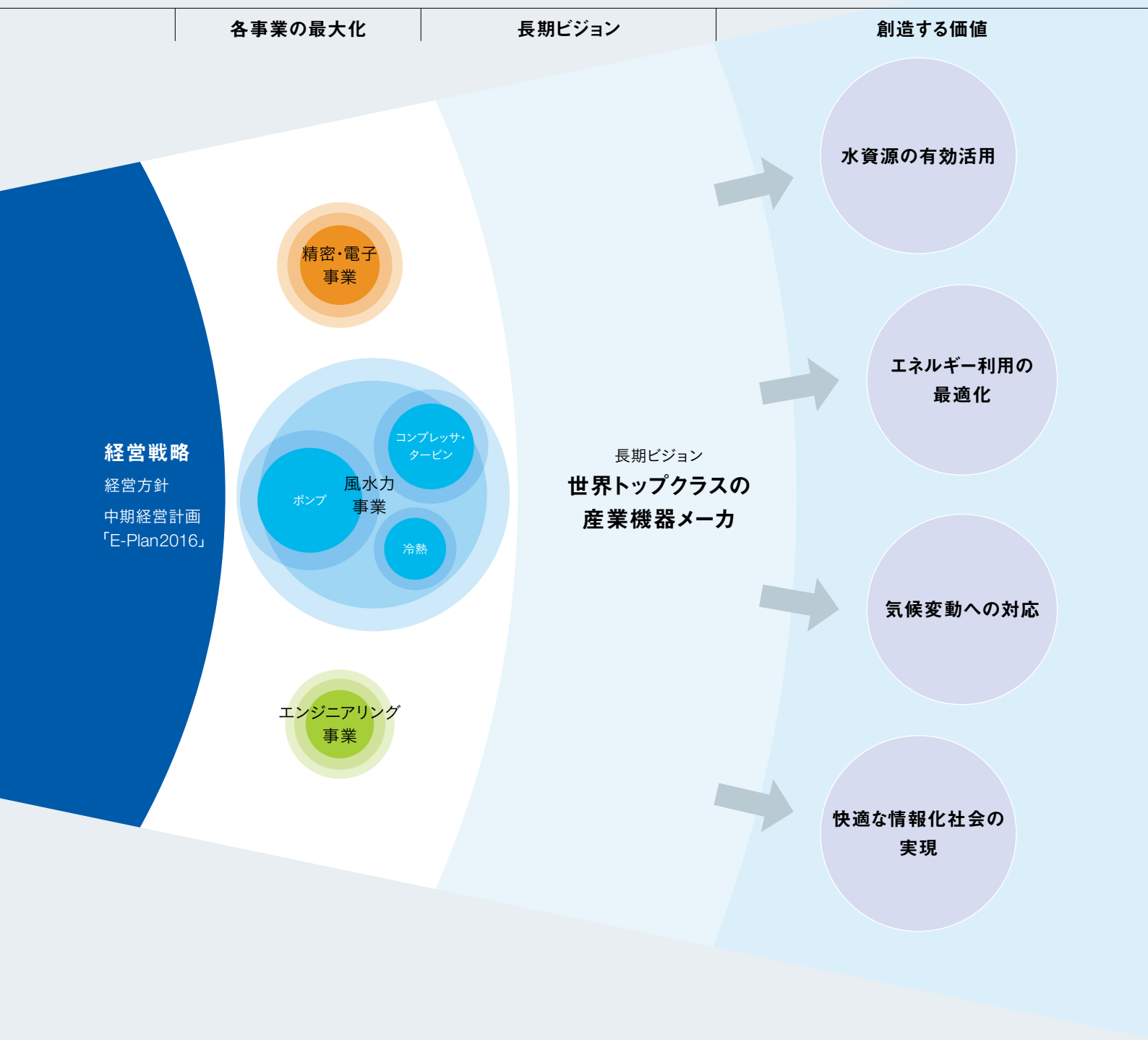
企業価値を創造し続けるために

荏原グループは、社会に安全・安心と快適さを届けるための製品を提供し、
またそれが最も効率よく使われるためのサービスとサポートを提供し続けることによって、
企業としての価値を向上させていきます。



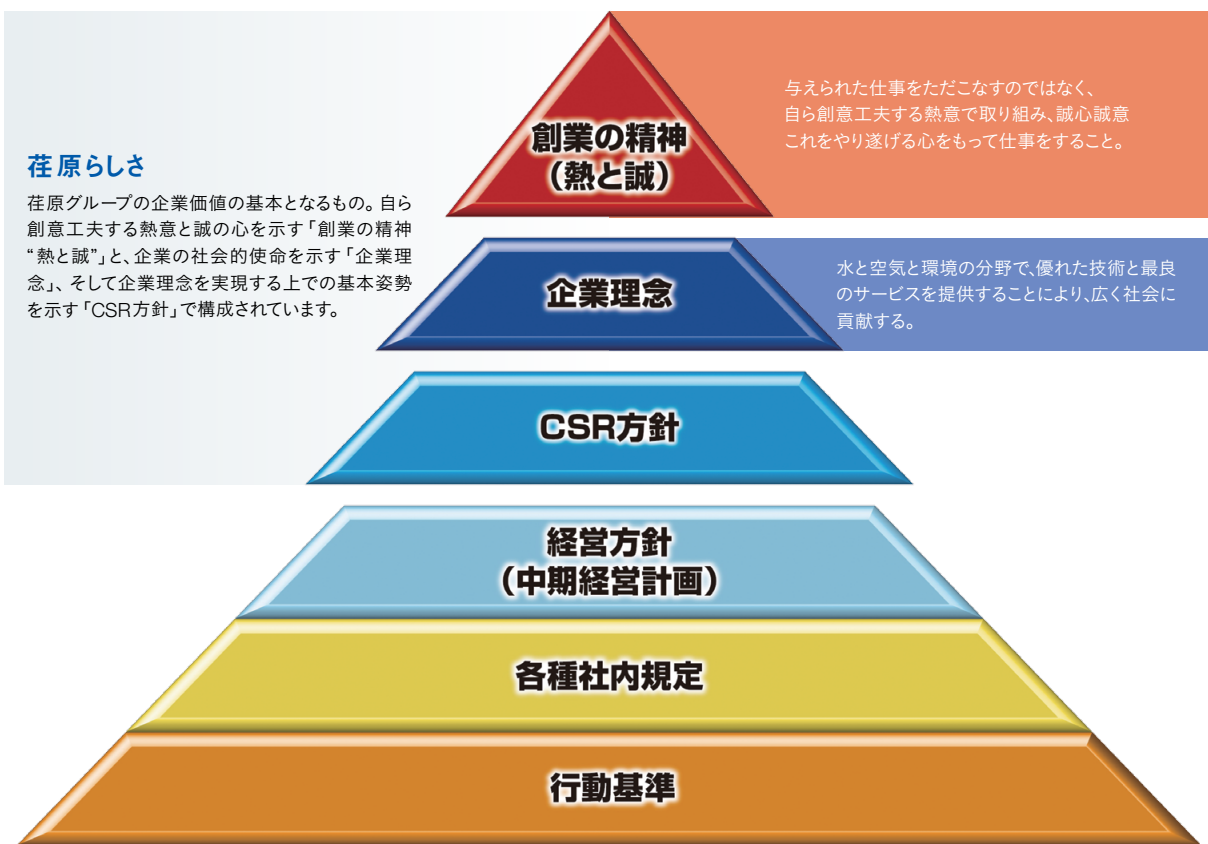
世界トップクラスのメーカーへ「E-Plan」×持続的なビジネスモデル

荏原グループのビジネスモデルは、製品の提案から製造、サポート、更新まで、それぞれの段階で強みである高い技術力・信頼性を生かし、荏原グループならではの価値を付加することで、製品のライフサイクルを通じて顧客のニーズに応えるというものです。そのビジネスモデルを中期経営計画「E-Plan2016」によってさらに強化し、世界トップクラスのメーカーへと成長し、持続的な価値創造を図っていきます。



グローバルブランド「EBARA」のスピリットの源こそ 荏原らしさの徹底追求にある。

荏原グループは、その事業活動を通じて社会的責任を果たすことを目指しています。これを具体的に示すものとして、荏原グループの企業倫理の枠組みを体系化しています。当社グループ全ての役員と社員が、国、地域、文化や言語などにかかわらず、共通の倫理観と価値観のもとに行動することが、荏原グループの価値を向上させ続ける大切な要素だと考えています。



外部評価 (SRI)

当社は社会的責任投資 (SRI) の構成銘柄に採用されています。当社は、社会の一員として社会・環境活動に積極的に取り組むとともに、安全・安心で快適な社会を支える事業活動を通じて、これからも社会の持続的発展に寄与し続けていきます。

FTSE4Good Index Series

2004年より「FTSE4Good Index」の構成銘柄に選定されています。



モーニングスター社会的責任投資株価指数

2016年1月4日付でモーニングスター株式会社のSRIインデックスである、「モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)」に採用されています。



他ツールのご紹介

CSRレポート

リスクマネジメント、環境マネジメント、社員の働く環境、地域・社会とのコミュニケーション等に関して荏原グループのステークホルダーにお伝えすることを目的として、CSRレポートを発行しています。

コーポレートサイト

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

編集方針

本レポートは、荏原グループの中長期的な価値創造について、ステークホルダー、中でも株主・投資家の皆様にお伝えするための「統合報告書」として発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) による「国際統合報告フレームワーク」を参考にしました。

将来情報に関する留意事項

本レポートにて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報および資料の利用は、ほかの方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行っていただきますようお願いいたします。本資料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

COVER STORY

- 1 世界のインフラを支える荏原
- 2 荏原の成長の変遷
- 4 企業価値を創造し続けるために

6 企業倫理の枠組み

8 11カ年データ

10 パフォーマンスハイライト

12 社長メッセージ

18 At a Glance

事業概況

- 20 風水力事業
- 24 エンジニアリング事業
- 26 精密・電子事業

成長を支える基盤の強化

- 28 研究開発・知的財産
- 31 人材
- 32 サービス&サポート
- 34 取締役一覧
- 38 執行役一覧
- 40 取締役会議長メッセージ
- 42 コーポレートガバナンス
- 48 リスクマネジメント
- 49 コンプライアンス

50 沿革

51 コーポレートデータ



11 年データ

株式会社荏原製作所および連結子会社 (3月31日に終了した会計年度)

	2006	2007	2008
経営成績：			
受注高	¥530,417	¥605,779	¥597,944
売上高	514,957	538,098	567,191
営業利益	10,902	13,249	6,017
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)	3,350	5,446	7,609
減価償却費	12,450	12,842	15,316
資本的支出	14,838	17,917	22,381
研究開発費	10,883	11,357	10,812
財政状態：			
総資産	¥592,631	¥625,033	¥607,007
純資産	—	154,970	155,263
自己資本 *2、*3	153,695	151,255	151,243
有利子負債	192,140	213,349	184,459
キャッシュ・フロー：			
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ (9,772)	¥ 9,544	¥ (6,317)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(4,100)	(10,550)	31,771
財務活動によるキャッシュ・フロー	21,761	17,167	(21,807)
フリー・キャッシュ・フロー	(13,872)	(1,006)	25,454
1株当たり情報 (円および米ドル) (株式併合前)：			
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) *4	¥ 9.11	¥ 12.89	¥ 18.01
純資産 *4	363.68	357.97	358.01
配当金	7.50	7.50	7.50
株式情報 (株式併合前)：			
発行済株式総数 (千株)	422,724	422,725	422,725
経営指標：			
ROIC (%) *5	1.0	1.5	2.2
ROE (%) *6	2.6	3.6	5.0
D/E レシオ (倍)	1.25	1.41	1.22
自己資本比率 (%)	25.9	24.2	24.9
海外売上高比率 (%)	26.7	31.0	37.5
従業員数 (人)：			
連結	15,609	15,609	16,074

*1. 米ドルの数値は、2016年3月31日の為替レート1米ドル112.68円で換算したものを便宜上記載しています。

*2. 自己資本：純資産－(新株予約権＋非支配株主持分)

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

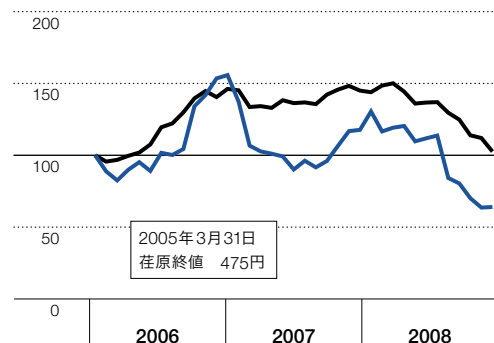
*4. 1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益(損失)は期中平均株式数(自己株式を除く)に基づき、1株当たり純資産は期末発行済株式数(自己株式を除く)に基づき計算しています。

*5. 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)}

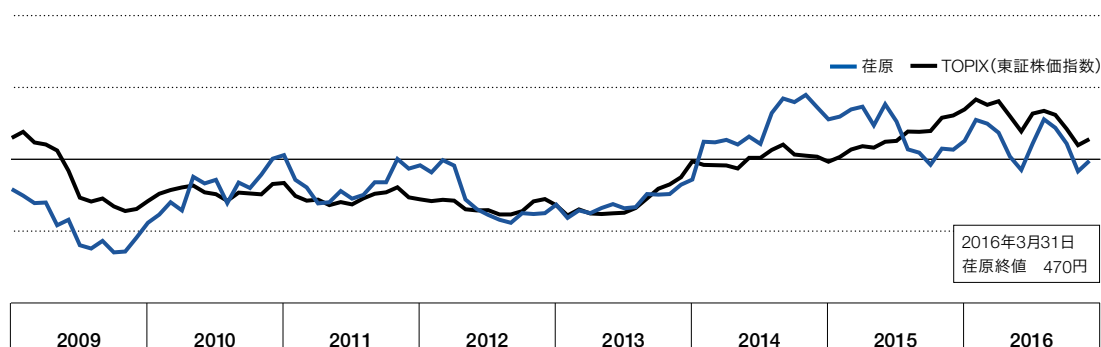
*6. ROE：親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首期末平均)

当社株価とTOPIX(東証株価指数)の比較

(2005年3月31日を100とした相对比较。株式併合前)



単位:百万円							単位:千米ドル*	
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016
¥481,399	¥426,622	¥430,992	¥394,922	¥428,540	¥512,276	¥487,554	¥491,280	\$4,359,957
501,149	485,889	401,676	412,077	426,302	448,658	482,700	486,235	4,315,184
638	18,953	31,542	23,267	25,084	32,195	34,567	38,011	337,335
(13,113)	5,442	28,192	2,890	15,303	18,974	23,581	17,254	153,124
15,180	15,274	13,524	12,765	12,356	12,118	13,039	11,611	103,044
23,560	19,484	8,189	12,316	12,302	18,153	15,847	15,730	139,598
8,829	4,977	4,067	3,827	5,026	6,465	6,754	7,633	67,738
¥562,456	¥522,540	¥507,898	¥488,964	¥504,576	¥530,211	¥570,392	¥579,543	\$5,143,264
124,264	132,665	154,938	154,656	191,786	215,047	247,553	250,445	2,222,622
121,411	129,806	151,951	151,063	186,883	208,036	239,059	241,017	2,138,951
181,556	177,859	160,413	143,617	138,914	119,673	121,501	120,127	1,066,090
¥ 17,439	¥ 23,582	¥ 26,604	¥ 12,589	¥ 34,014	¥ 26,615	¥ 11,296	¥ 21,528	\$ 191,053
(2,774)	(17,128)	10,997	(8,838)	(33,131)	3,539	(15,894)	(14,343)	(127,291)
(3,233)	(5,437)	(14,096)	(19,998)	3,264	(25,337)	(7,045)	(9,655)	(85,685)
14,664	6,454	37,601	3,751	883	30,154	(4,598)	7,185	63,762
¥ (31.04)	¥ 12.89	¥ 66.78	¥ 6.85	¥ 35.93	¥ 40.86	¥ 50.77	¥ 37.12	\$ 0.329
287.44	307.46	360.01	357.79	402.41	448.05	514.38	518.16	4.599
—	—	5.00	5.00	5.00	7.50	12.00	12.00	0.106
422,725	422,725	459,245	422,899	465,118	465,187	465,644	466,045	
(4.1)	1.8	9.1	1.0	4.9	5.8	6.9	4.8	
(9.6)	4.3	20.0	1.9	9.1	9.6	10.5	7.2	
1.50	1.37	1.06	0.95	0.74	0.58	0.51	0.50	
21.6	24.8	29.9	30.9	37.0	39.2	41.9	41.6	
36.1	39.3	44.1	44.0	50.6	52.8	53.6	52.2	
16,102	13,800	14,007	14,695	15,170	15,168	16,030	16,270	



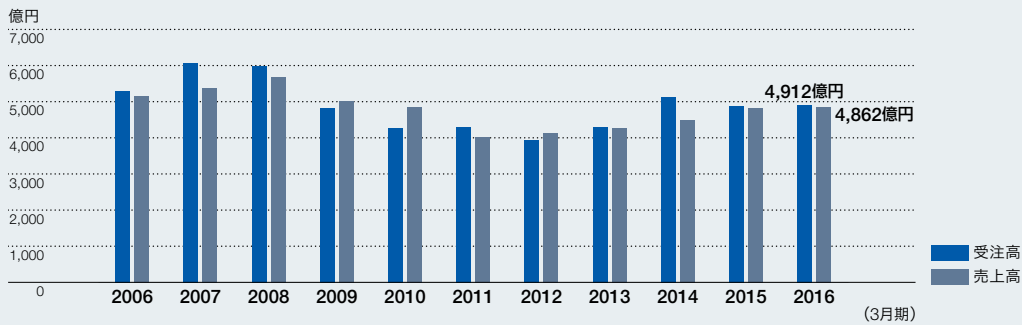


パフォーマンスハイライト

株式会社荏原製作所および連結子会社

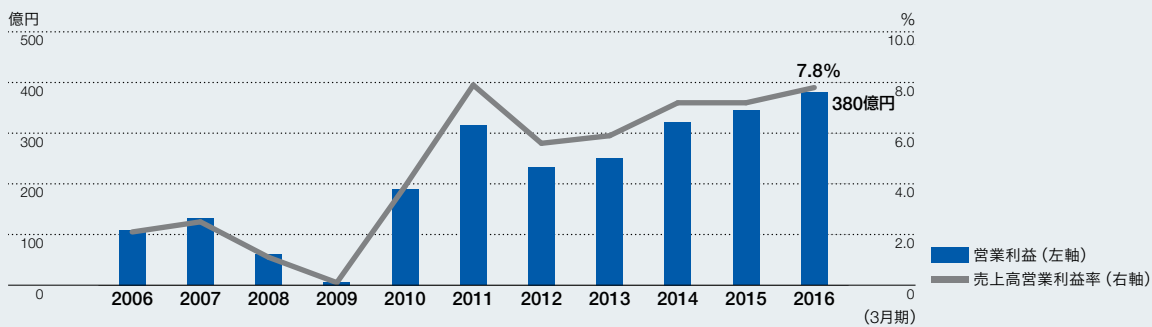
受注高／売上高

リーマンショックの影響や水処理事業子会社の非連結化などはあったものの、近年は事業規模が拡大基調です。



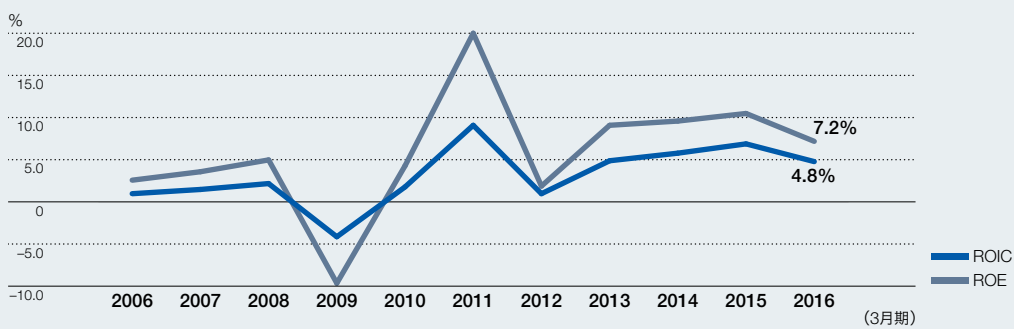
営業利益／売上高営業利益率

不採算事業からの撤退、サービス&サポート事業の強化などにより営業利益は改善しています。



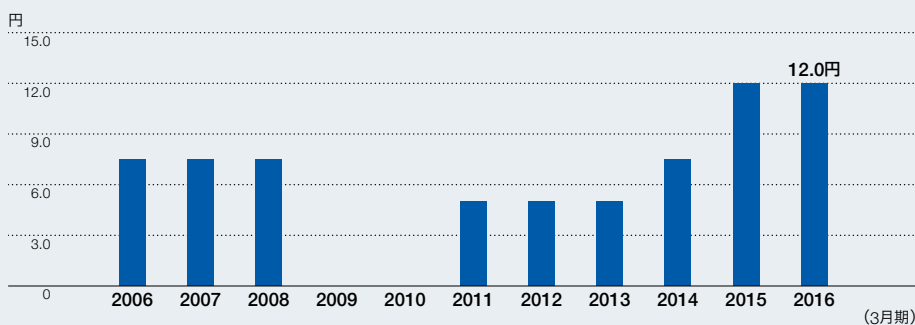
ROIC / ROE

2017年3月期にROIC7%以上を達成することをE-Plan2016での目標としています。



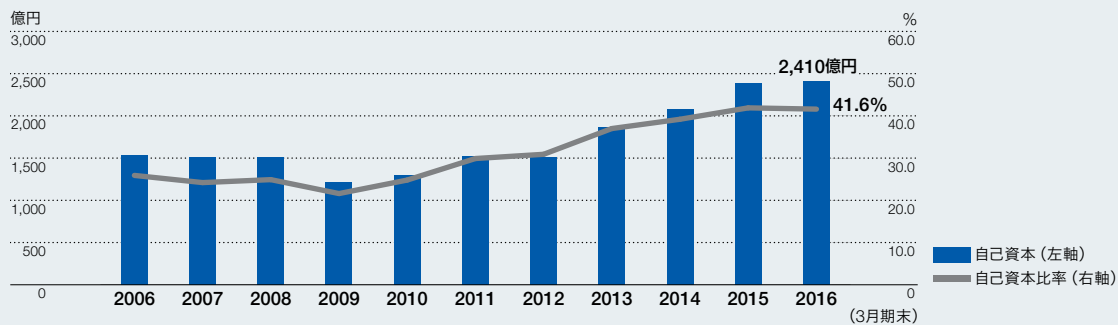
1株当たり配当金

近年は財務状態が改善し、安定した配当を実施しています。



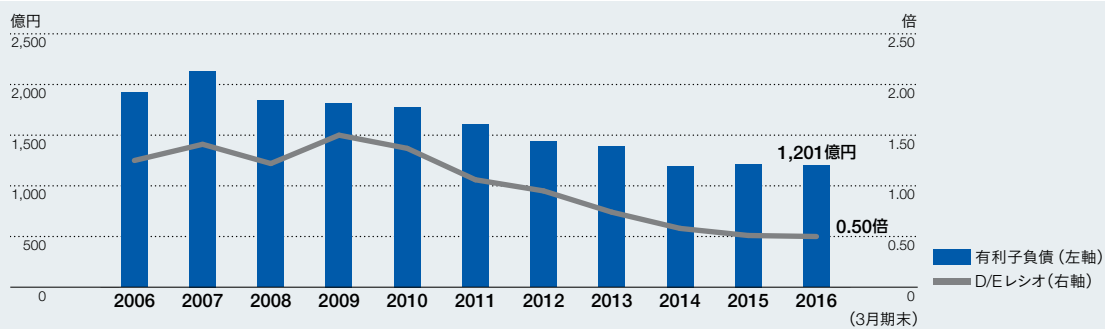
自己資本／自己資本比率

着実に自己資本が増えており、2015年3月期には格付がA-になりました。



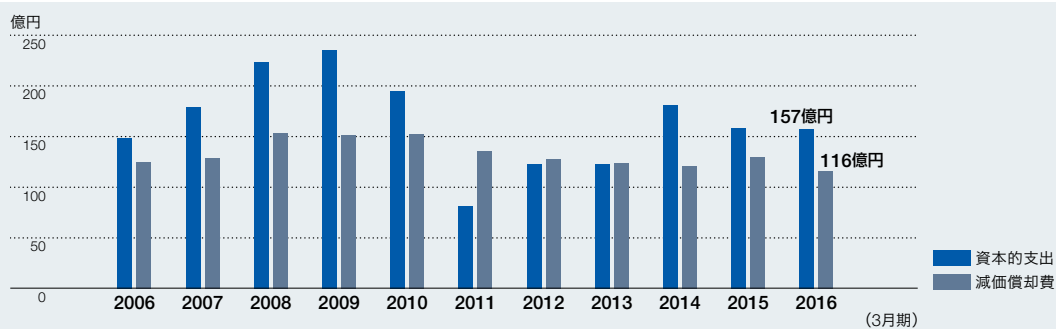
有利子負債／D/Eレシオ

D/Eレシオは0.4～0.6倍を目安に推移する見込みです。



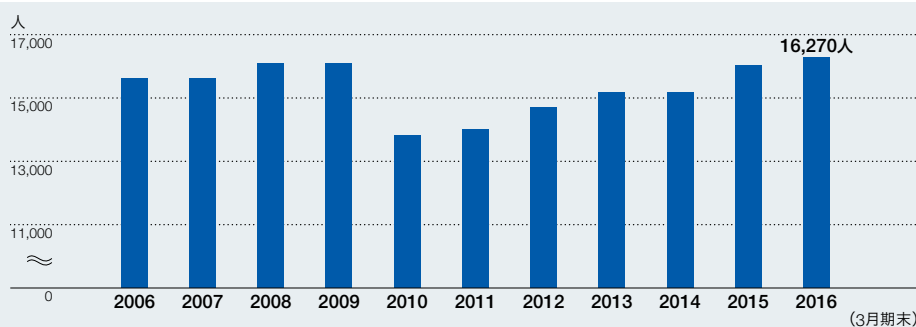
資本的支出／減価償却費

海外の拠点拡充など、成長のための投資も実行しています。



従業員数

海外拠点の強化に伴い増加しています。



(注) 2010年3月期に水処理事業を行う子会社が非連結対象となりました。



世界トップクラスの 産業機械メーカーの地位を確保する

荏原グループの中長期的な目標を見据え、事業の自律的成長と
経営基盤の整備を進め、企業価値のさらなる向上を図っていきます。

荏原グループは、3つの事業領域において、製品を納めるとともに、製品のライフサイクルをサポートする
サービスを提供し続けることで、グローバルに広がる顧客に対して長期的・安定的な信頼関係を構築し、
長期的に企業価値を向上させていきます。

代表執行役社長

前田 東一

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」

荏原グループは、1912年にポンプメーカーとして創業して以来、社会のニーズをとらえた製品を研究・開発し、販売することで、事業領域を拡大してきました。現在は、ポンプやコンプレッサなどの回転機械を中核とした風水力事業を筆頭に、環境関連プラントを手掛けるエンジニアリング事業、半導体製造に関わる機器・装置を製造販売する精密・電子事業の3つの事業の集合体で運営しています。ポンプでいえば水資源の有効活用、環境プラントでいえば気候変動の抑制、半導体製造装置でいえば快適な情報化社会の実現というように、社会の課題を解決していく中で社業が拡大し、社会や産業の発展に広く貢献してきたと言えます。

100年以上社会と共に成長してきた当社グループが、この先もさらに成長していくためには、3つの事業領域における「自律的成長」が大きな鍵を握ると考えています。

各事業領域では、それぞれの形は違えど、マーケティングを含む受注活動から開発・設計、調達・生産、現地工事、納入後のサービス&サポート(S&S)に至るまで一貫した事業を行っており、成長市場へ積極的に進出して製品を納めるとともに、製品がその役目を全うするまでのライフサイクルをサポートするサービスを提供し続けることで、グローバルに広がる顧客に対して長期的・安定的な信頼関係を構築し、長期的に企業価値を向上させたいと考えています。

顧客の様々なニーズに応えるためには、既存の事業資源における自律的成長と、それぞれの事業に応じた生産革新・技術開発が要となります。そのための継続的な投資は怠りません。独自の製品競争力と豊富な実績をベースにした、様々な形のサービスを提供し続けていくことが我々には可能です。

このように、当社グループは持続的成長と企業価値向上を目指した様々な取り組みを進めていますが、中長期的な目標として「世界トップクラスの産業機械メーカーの地位を確保すること」を掲げ、その足がかりとなる2020年3月期に「荏原グループ

がほしい姿」を実現すべく経営を進めています。さらには、産業機械メーカーとしてグローバル市場で生き残るためには、売上高5,000億円が最低限必要だと経営方針として明確に宣言しました。中期的には自律的成長だけでなく、M&Aも必要であると認識しています。

また、ガバナンスの深化が不可欠との考えから、2015年6月から指名委員会等設置会社に移行しており、攻めの体制も整いつつあります。

2020年3月期に荏原グループがほしい姿

1. 世界的規模で事業展開を行う中で、グローバルに存在感を発揮する高収益体質（売上高営業利益率12%以上）の企業グループであること
2. 各事業領域において確固たる地位を構築し、特にポンプ事業においては世界シェアトップ3メーカーとしてのポジションを確保している企業グループであること
3. 性別、国籍等によらず、個々の社員の能力を伸ばし、最大限に発揮させるための環境を整備および発揮された能力に相応しい対価で報いる制度を持つ企業グループであること

「荏原グループがほしい姿」をもとに作った3年間の中期経営計画「E-Plan2016」は、最終年度を迎えています。この3年を「経営基盤強化から成長へと明確に舵を切る転換点」と位置付けて、国内市場では営業利益、海外市場では売上高を重視しながら、内外リソースの機動的・集中的な活用による、スピード感を持った変化の実現と成長の加速を図ろうとしており、2017年3月期末までには「2020年3月期にほしい姿」への道筋を見通せる位置まで到達したいと考えています。

E-Plan2016の進捗状況

E-Plan2016 グループ全体基本方針

在任グループは、中期経営計画E-Plan2016において以下の基本方針をグループ全体の指針として掲げ、取り組みを進めています。

グループ全体基本方針

- I. 市場の成長を確実に当社ビジネスに取り込むこと
- II. 製品・プラントのライフサイクル全体を対象とするサービス業たること
- III. 産業機械メーカーとしてのCore Competence(技術力)を継続的に強化していくこと
- IV. グローバル事業展開を支える経営インフラの拡充を図ること

2016年3月期の業績総括

2016年3月期の当社グループを取り巻く事業環境は、原油安の影響による石油・ガス市場での顧客の投資判断先延ばしの状況が継続していることに加え、中国の景気減速に伴う市場縮小など先行きの不透明さもありました。一方で、半導体市場での顧客の設備投資意欲は活発でした。受注高は前期比

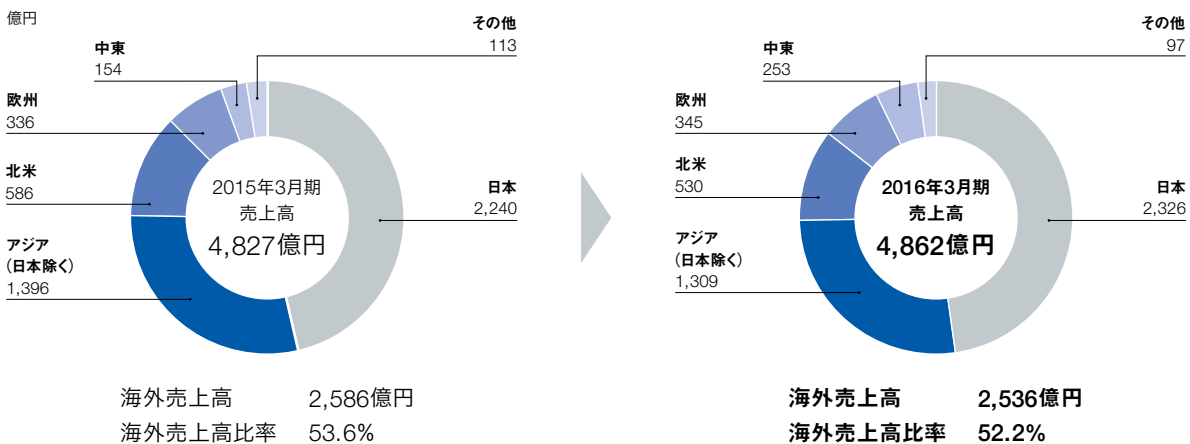
37億円増の4,912億円となり、売上高も前期比35億円増の4,862億円となりました。また営業利益は、精密・電子事業の大幅な増益により、前期比34億円増の380億円と最高益を更新しました。海外売上高比率は、国内の売上が増加したことや為替の影響により、前期比1.4ポイント減の52.2%となりました。

2016年3月期の実績

	2015年3月期	2016年3月期	増減額
受注高	4,875	4,912	+37
売上高	4,827	4,862	+35
営業利益	345	380	+34
親会社株主に帰属する当期純利益*	235	172	△63

* 2015年3月期は「当期純利益」

地域別売上高



事業遂行上の重要指標である売上高営業利益率は、
最終年度に目標としている8%に手が届くところまできています。ただし、
到達目標としていた売上高および営業利益の水準には届いておらず、課題も残りました。

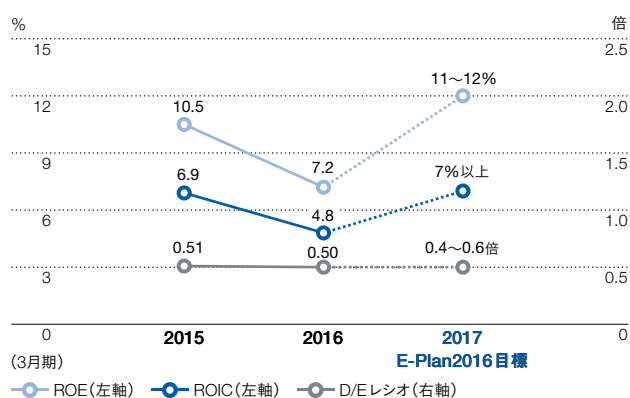
重要経営指標について

重要経営指標である投下資本利益率 (ROIC) については、E-Plan2016最終年度に達成すべき目標値として7%以上を設定しています。2年目である2016年3月期は、訴訟に伴う特別損失が発生し、結果として4.8%でした。

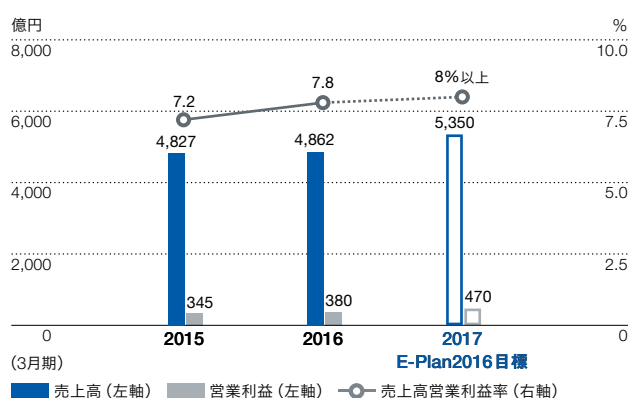
一方で、事業遂行上の重要指標である売上高営業利益率は、精密・電子事業の好調もあり、7.8%と上昇し、最終年度に目標としている8%に手が届くところまできています。ただし、外部環境の悪化もあり、E-Plan2016の2年目で到達目標としていた売上高および営業利益の水準には届いておらず、課題も残りました。



重要経営指標の推移



売上高営業利益率の推移



基本方針ごとの進捗状況

4つの基本方針に基づく、当期の取り組みと進捗

1. 市場の成長を確実に当社ビジネスに取り込むこと

2016年3月期の成果として、まずはポンプ事業において、インドネシアのメンテナンスサービス会社、ブラジルの陸上ポンプメーカーの買収を完了したことが挙げられます。将来的な市場成長が見込める新興国において、新たに傘下となった2社を含め、海外事業の拡大を推し進めています。また、PMI(Post-merger integration、企業買収後の経営統合作業)を通じたシナジーの早期実現に取り組んでいます。冷熱事業では、やや調整期に入ったものの拡大が続く中国市場、そして東南アジア、中東といった海外の需要を取り込むべく、日本から中国への生産移管を進めています。

また、好調が続く精密・電子事業に関しては、旺盛な市場需要を受け、熊本工場の増強工事を行い、2016年内の稼働開始を目指すことを決定しました。これは、2001年にこの工場を建設して以来の大規模な投資であり、生産能力アップによる事業の拡大を期待しています。

既設の各工場でも、生産革新運動の継続的な実施による生産性向上と生産能力拡大を図っており、これらの施策を通じて、さらに競争力の高い生産体制へと刷新を図っています。

2. 製品・プラントのライフサイクル全体を対象とするサービス業たること

ポンプ事業では、前述したインドネシアの企業買収によるサービス網の拡充など、特に海外カスタムポンプ事業におけるサービス&サポート(S&S)事業のさらなる拡大を図っています。すでにサービス網の強化が進んでいるコンプレッサ・タービン事業においても同様に、S&S事業の拡大を図っており、2015年には中国の天津、インドのバンガロールにサービス拠点を設立しました。そのほかエンジニアリング事業では、既存施設の運転および維持管理(O&M)を受託している施設数を着実に増やしています。

3. 産業機械メーカーとしてのCore Competence(技術力)を継続的に強化していくこと

ポンプ事業では、新製品としてグローバル基幹製品2機種、リージョナル製品15機種を市場に投入しました。製品開発から市場投入、数値目標達成の責任者であるプロダクトマネジャーを設置することで、市場競争力のある製品の迅速な開発と計画的な市場投入の継続が可能になってきました。

市場競争力のある製品を生み出すことは、ポンプ事業のみならず各事業の生命線です。今後、当社グループが着実に収益を拡大していくためには、製品開発体制の変革も必要であると考えています。2010年にはそれまで続いていた中央集中型の研究スタイルを刷新し、荏原グループの研究者や技術者と、国内外の研究機関が組織の壁を超えてオープンに連携し、技術革新を進めていく体制を構築しました。さらに2016年からは、世界最先端の製品開発を通して新規ビジネス創出を目指す取り組みを進めていく方針です*。

* 詳細はP.28～30をご参照ください。

4. グローバル事業展開を支える経営インフラの拡充を図ること

グローバルな事業展開を支える基盤を確立するため、人材のあり方についても検討を重ねています。「2020年3月期にありたい姿」として掲げる通り、個々の社員の能力に相応しい対価で報いる制度を設ける具体的な施策として、2015年は業績に連動する賞与制度を導入しました。また、性別や国籍などによらず社員全員が活躍できる風通しのよい風土を構築していくために、社員全員を対象とした「働き方の改革」を始めました。これは「意識と風土の改革」、「制度・環境の整備」、「業務改革、業務の見える化」の3つの分野に課題を分け、ダイバーシティ推進室と関係部門が連携して施策を立案し進めています。

**当社グループは「製品・プラントのライフサイクル全体を対象とするサービス業」
であるということをグループ全社員が再認識し、
市場における競争力を強化することが重要だと改めて考えています。**

今後の課題と成長

2017年3月期はE-Plan2016の最終年度であり、3年間の総仕上げとなる節目の年です。E-Plan2016の基本方針に掲げている通り、当社グループは「製品・プラントのライフサイクル全体を対象とするサービス業」であるということをグループ全社員が再認識し、市場における競争力を強化することが重要だと改めて考えています。ライフサイクル全体を通してサポートできる当社の事業特性を生かすことが、当社グループならではの付加価値であり、「ありたい姿」への道筋を確立することにもつながります。

「エネルギー関連市場」「半導体関連市場」や「社会インフラ市場」といった当社グループの事業領域は、短期的な変動はあるものの、グローバルに見て中長期的に成長する市場と見ています。短期的な変動に起因する負の影響を最小限に抑えつつ、中長期的に成長する市場の中で競争力強化を進め、中長期視点での企業価値拡大を図ることを当社ビジネスの全体構想とし、グループ一丸となって、取り組みを加速させていきます。

各事業における2017年3月期の事業環境と戦略

E-Plan2016の最終年度として着実な成果を上げるとともに、洗い出された課題を解決することで、次期中期経営計画につなげていきます。

風水力事業

ポンプ事業は、国内を中心とした建築設備向けの市場が、外部環境の変化に大きく左右されず安定的に推移すると見ており、また海外では円高の逆風の中でも、M&Aの効果もあり、

受注高を伸ばしていけると見込んでいます。新製品を計画的に市場に投入し、収益性の向上を図ります。

コンプレッサ・タービン事業では、主要市場である海外の石油・ガス市場において、原油価格低迷の長期化により新規プロジェクトの着工が先延ばしになっています。引き続き、競争力向上に資する新製品シリーズの開発・投入を進めるとともに、事業環境の変化の影響を受けにくいS&S事業の強化を図り、一定の営業利益を確保していきます。

冷熱事業は、中国での景気減速は続く見込みですが、引き続き日本国内における事業の強化、海外と国内拠点との連携を進めます。

エンジニアリング事業

エンジニアリング事業は、今期も安定的に推移すると見ている廃棄物処理施設などの公共インフラ向け市場において、引き続き安定的に受注を確保するべく、総合評価における非価格分野での提案力を向上させていきます。また、コストダウンを含めた総合的な競争力および受注案件の採算性の向上を図ります。

精密・電子事業

精密・電子事業は、引き続き旺盛な市場需要を取り込んだ事業運営を行うとともに、2016年にスタートした熊本工場の増強工事を予定通り進めていきます。今後も引き続き、大きく変動する市場でも安定して高い利益率が出せる事業体質を確保していきます。

At a Glance

連結売上高 (2016年3月期) **4,862** 億円

産業別売上高 社会、産業を支える緑の下の力持ちとして様々な場所で荏原グループの製品が使われています。



社会インフラ

ごみ焼却プラントや排水機場などの公共施設から、商業施設や工場、ビル、マンションなど

地域別売上高 海外での売上高比率は5割を超えています。引き続き事業のグローバル化を進め、海外市場の成長を取り込んでいきます。



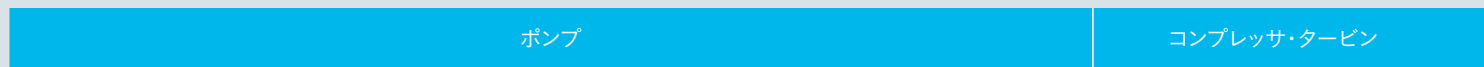
S&S売上高 サービス&サポート(S&S)事業の売上高比率は4割を超えており、外部環境が悪化しても当社グループが受ける負の影響は限定的です。



0 | 20 | 40

売上高構成比

風水力事業 **66%**



風水力事業

風水力事業全体

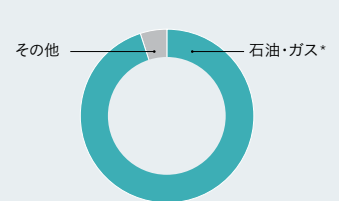
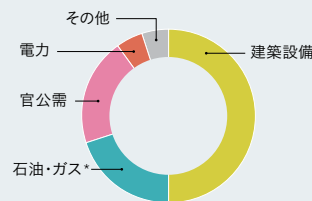
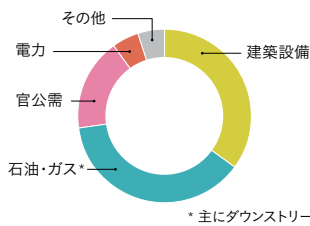
ポンプ

カスタムポンプ、標準ポンプ、排水機場など

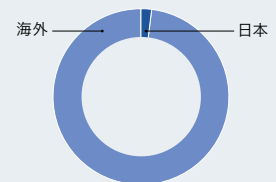
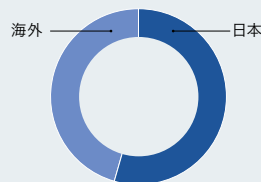
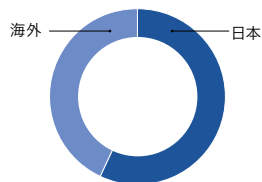
コンプレッサ・タービン

コンプレッサ、蒸気タービン (主に駆動用)

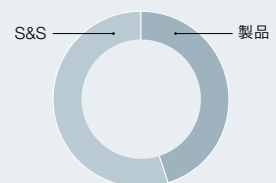
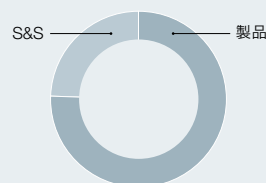
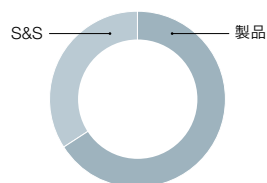
産業別売上高

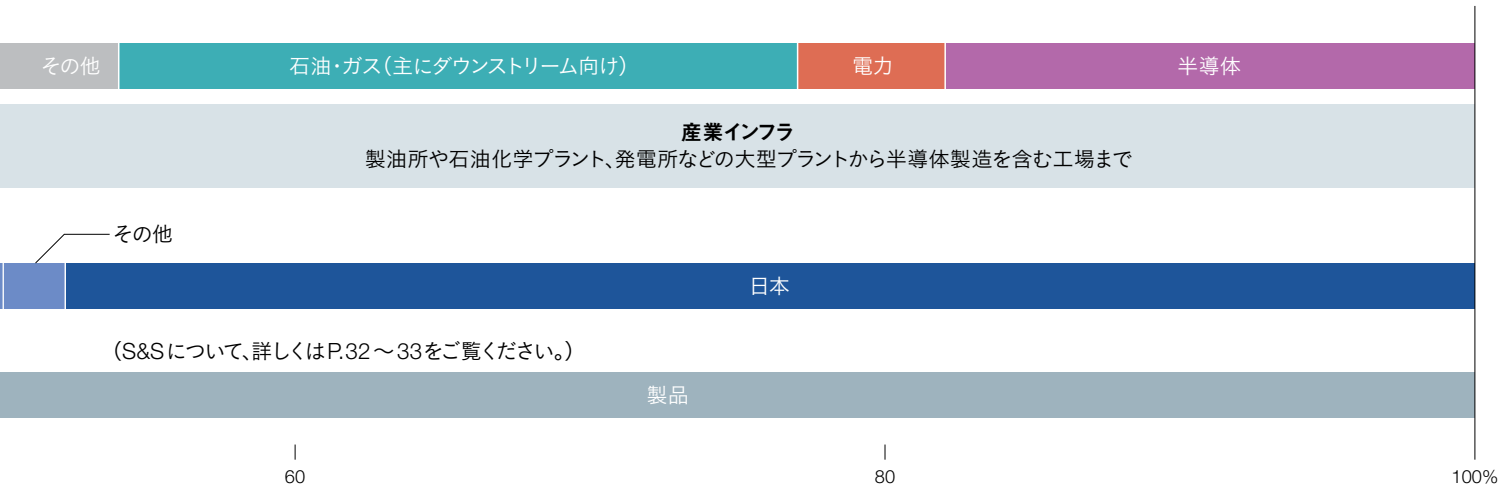


地域別売上高



S&S売上高





エンジニアリング事業 **14%**

精密・電子事業 **19%**

その他

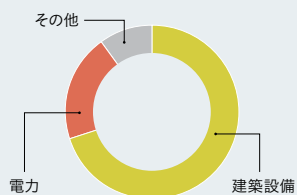


エンジニアリング事業

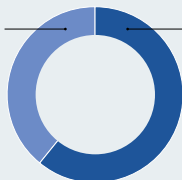
精密・電子事業

冷熱

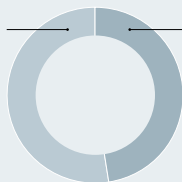
冷凍機、冷却塔



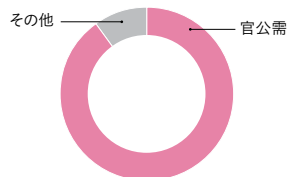
海外 | 日本



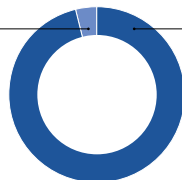
S&S | 製品



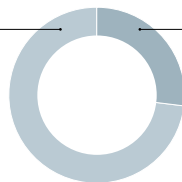
環境プラント(ごみ焼却プラント、バイオマス発電プラント)



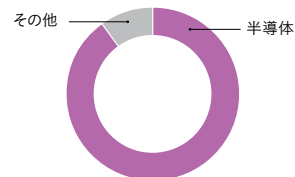
海外 | 日本



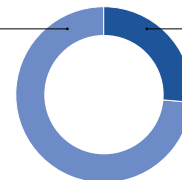
S&S | 製品



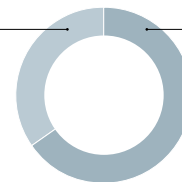
コンポーネント、CMP装置、その他(めっき装置など)



海外 | 日本



S&S | 製品



風水力事業

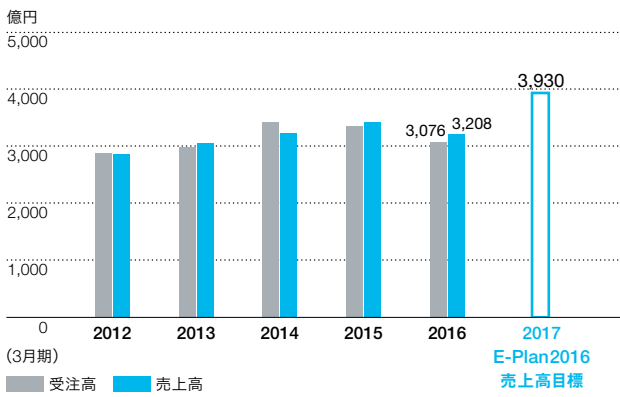
FLUID MACHINERY & SYSTEMS COMPANY

グローバル市場における存在感の拡大

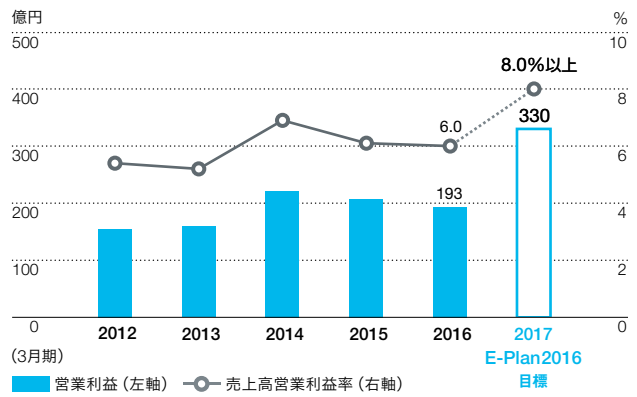


事業責任者 (カンパニープレジデント)
大井 敦夫

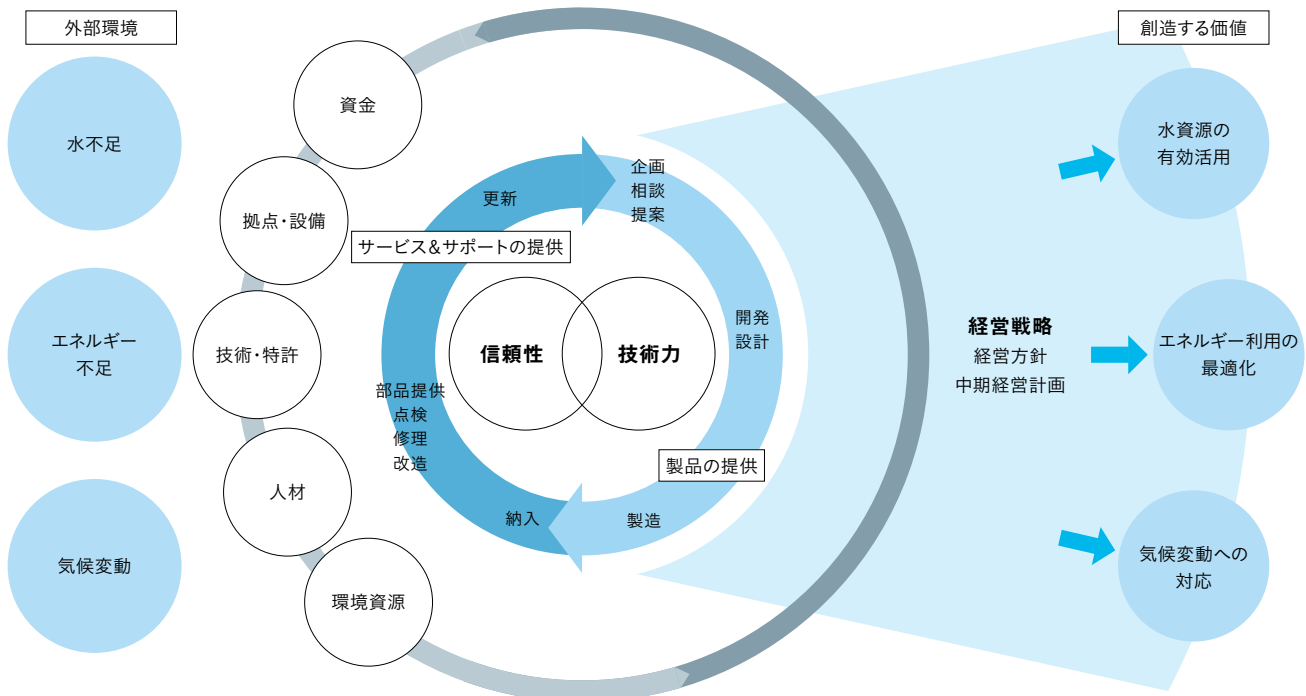
受注高／売上高



営業利益／売上高営業利益率



ビジネスモデル



SWOT分析

強み S

- **風水力全般**：豊富な納入実績
- **ポンプ**：サイズ、用途共に豊富な製品ラインアップ
国内を中心に高いシェア
- **コンプレッサ・タービン**：グローバルなサービス&サポート網
- **冷熱**：世界トップクラスの高効率

弱み W

- **風水力全般**：コスト競争力
- **ポンプ**：海外大手競合よりも収益性が低い
- **コンプレッサ・タービン**：海外競合が巨大企業

機会 O

- アジアを中心とした新興国市場における各種ポンプ需要の成長性
- 北米やアジアを中心とした、エチレンプラントや製油所の増設
- 顧客からの様々なサービス&サポート需要の獲得

脅威 T

- 円高による価格競争力の低下
- 石油・ガスを中心とした、エネルギー市場の急激な変化
- 新興国をはじめとする世界経済の低迷

E-Plan2016

事業環境

- **石油・ガス**：原油価格の変動は落ち着いたものの、顧客の投資回復時期は不透明。石油精製、エチレンといった石油化学などの分野において投資計画が進むものもあると見込む。
- **建築設備**：国内市場は外部環境の変化に大きく左右されず安定的。海外市場はポンプ関連を中心に需要は堅調。

事業戦略

2020年3月期にありたい姿

ポンプ事業

- 保守的な企業風土からの脱皮
- アジアでナンバー1
- グローバルでトップ3

コンプレッサ・タービン事業

- 「エリオット」ブランドの浸透
- 売上高2,000億円の達成

冷熱事業

- 中国・東南アジアにおける冷凍機市場のトップシェア
- 海外売上高比率50%以上

E-Plan2016基本方針

「グローバル市場における存在感の拡大」を達成するために、「成長を続ける海外市場においては事業規模の拡大」を追求するとともに、「成熟化した国内市場においては収益性の改善」を優先して行い、効率的な事業体制の構築を図ります。

さらに「顧客ニーズの追求が製品競争力の源泉である」という観点から、顧客のニーズに合致した品質、価格、納期を提供できる機能を高めていくとともに、製品のライフサイクル全般にわたるS&S事業を創出します。

また競争力の基盤となるコア技術*を戦略的かつ継続的に強化するとともに、それらを駆使した製品開発によって市場への対応力を強化します。

*「ハイドロ・エアロの設計技術」、「振動・構造解析技術」、「材料適用技術」、「電気・電子技術」、「造形・接合・加工・計測・自動化に関わる生産・品質管理技術」など

E-Plan2016業績目標

売上高 (2017年3月期)	営業利益 (2017年3月期)	売上高営業利益率 (2017年3月期)
3,930 億円	330 億円	8.0% 以上

当期の成果と今後の施策

2016年3月期は、ポンプ事業では新製品投入、コンプレッサ・タービン事業ではS&Sの大型案件受注があったものの、原油価格低迷や中国経済成長鈍化を受けて、低調に推移しました。

2017年3月期は、前期からの円高基調がありますが、石油・

ガス関連市場を中心に徐々に市況は改善していくと見込んでいます。そのような中で引き続きS&S事業の強化、地域ごとのニーズに合った製品の開発と市場投入を着実に実行していきます。

各事業のE-Plan2016

E-Plan2016基本方針

ポンプ事業

- ① 顧客ニーズに合致した製品開発を迅速に行い、競争力のある新製品を市場投入する。
- ② 販売、サービス、パッケージング機能を有する拠点をグローバルに拡大し、販売とサービス&サポート(S&S)を連携させた新たなビジネスモデルを構築する。特にポンプ事業では、海外売上高比率、S&S売上高比率を「事業遂行上の重点管理指標」と位置付け、その管理を行う。E-Plan2016最終年度の目標として、海外売上高比率45%以上、海外のカスタムポンプ事業におけるS&S売上高比率30%以上を目指す。
- ③ 製品の基本設計を見直すことまで手段に含めて、製造原価の徹底した削減を行うとともに、生産・販売・サービス拠点間でのデータ連携による調達体制および製品供給体制のグローバルな最適化を図る。

コンプレッサ・タービン事業

- ① 「グローバル組織によるグループ運営」を徹底し、グローバル生産統合マネジメント・システムを構築することにより意思決定の迅速化を図る。
- ② 製品競争力を高め、生産能力の強化を図ることにより、市場の拡大を確実に受注拡大につなげるとともにS&S能力を強化し、量と質の両面での成長を実現する。
- ③ 「ものづくり」プロセスの最適化を推し進めるために科学的アプローチによる生産革新運動をグローバルに展開し、価格・納期・品質面の対応力を高め、競争優位性を向上させる。

冷熱事業

- ① 国内事業は、製品販売の収益を改善するとともに、S&S事業のラインアップを拡充することにより、安定的な収益体制を確立する。
- ② 海外事業は、中国、東南アジアを重点エリアと定義し、エリアごとの市場ニーズに応える製品を投入することでプレゼンスを高め、事業規模を拡大する。
- ③ 日本拠点と中国拠点との開発体制を整備し、両拠点の開発資源を効率的に生かして、市場ニーズに即した製品を短期間で投入する。

当期の成果と今後の施策

2016年3月期には、新製品としてグローバル基幹製品2機種とリージョナル製品15機種を投入しました。リージョナル製品はポンプ事業売上高に占める割合を10%以上にするという目標をクリアしました。グローバル基幹製品は2017年3月期より本格的に販売していきます。

海外拠点の拡充も進展しており、インドネシア、ブラジルの会社を買収、ミャンマーとコロンビアに営業拠点を設立しました。また、客先巡回サービスも拡大しています。



発電所向け取水用ポンプ

原油安の影響による石油・ガス市場での顧客の発注延期や、投資判断先延ばしの状況が継続している中、北米の石油化学プラント向け案件やアジア・アフリカの石油精製プラント向け案件、中東の石油化学プラント向け包括サービス案件等を受注しました。

S&Sの強化については、中国とインドに新たな拠点を設立し、サウジアラビアにも設立を予定しています。また、S&S業務を包括して請け負う案件の受注を推進するとともに、新たな取り組みとして、肥料向け案件の受注を推進しています。



分解中のコンプレッサ

国内では、安定的な収益体制を確立するため、価格競争の厳しい分野で選択受注を実施し利益率を向上させるとともに、S&Sのラインアップを拡充しました。海外では事業規模拡大のため、東南アジアにおいて製品販売・S&S直販を強化し、中東、欧州などでは代理店経由の販売を強化しました。

今後、海外では中国市場における成長の鈍化が続くものの、国内の需要は堅調に推移する見込みです。引き続き、中国では産業向けの顧客を中心にニーズに合った製品を提供し、中国以外の海外市場では製品販売体制を強化していきます。



高効率ターボ冷凍機

エンジニアリング事業

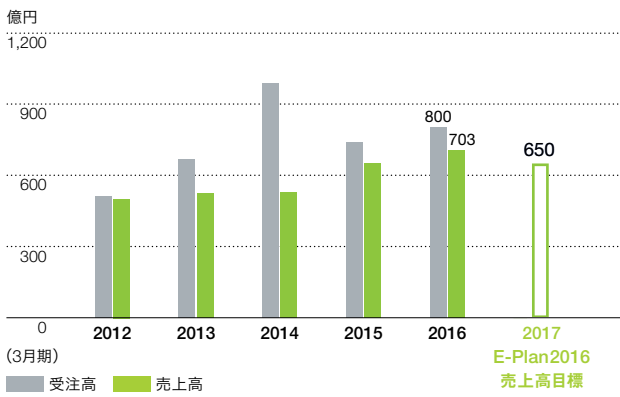
ENVIRONMENTAL ENGINEERING COMPANY

シェア・収益性・効率性の向上

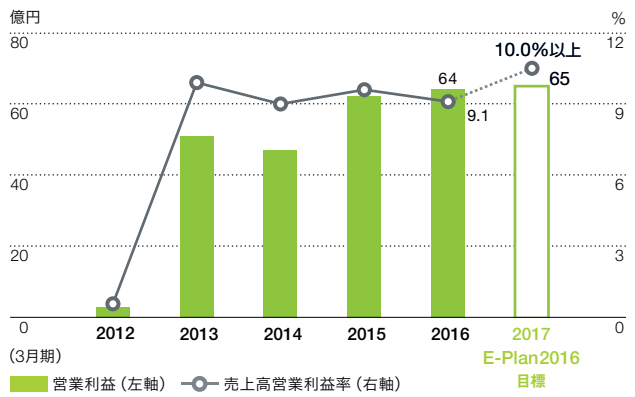


事業責任者 (カンパニープレジデント)
市原 昭

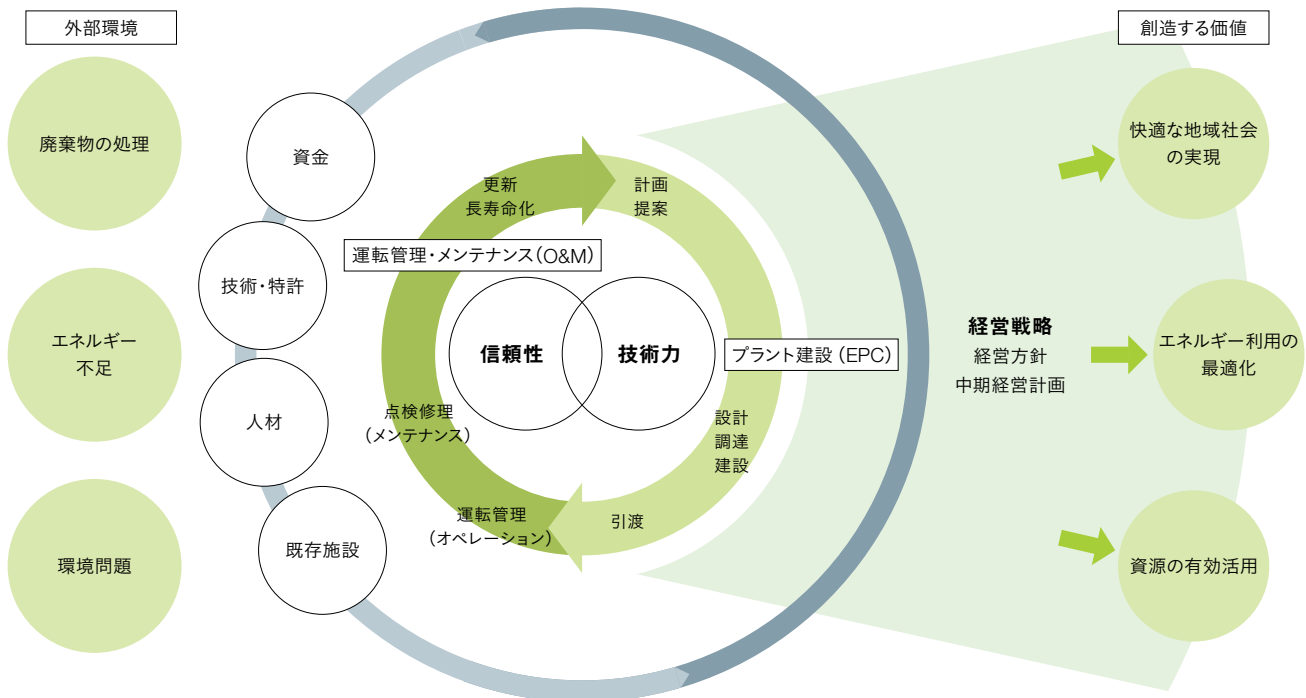
受注高／売上高



営業利益／売上高営業利益率



ビジネスモデル



SWOT分析

強み S

- 国内トップクラスの納入実績・運転受託件数
- EPC(設計・調達・建設)とO&M(運転管理・メンテナンス)の一貫体制
- 拠点間のネットワークを生かしたきめ細かなサービス

W 弱み

- 国内市場は成熟しており事業拡大の機会が限られる

機会 O

- 施設の延命化工事の需要拡大
- 施設運営の官から民への移行の加速

T 脅威

- 国の政策の転換による、補助金や交付金の大幅な縮減
- 国内の人口減少や環境意識向上による廃棄物の減少

E-Plan2016

事業環境

- 廃棄物処理施設の更新・補修に関する投資は安定的に継続しており、事業環境に大きな変化なし。
- 地方自治体において施設運営を民間企業に委託する動きが高まり、O&Mを単年度から多年度にわたる包括的な委託(長期包括)に移行する動きが進む。
- 民間企業における木質バイオマス等を用いた発電施設の計画が今後増加する見込み。



弘前地区環境整備センター。2016年3月期に当施設の長期包括運営事業を受注

事業戦略

2020年3月期にありたい姿

- 国内EPC市場およびO&M市場において主導的地位
- 売上高営業利益率11%以上

E-Plan2016基本方針

- 国内EPC市場において、安定的な売上・営業利益を確保できる収益構造を構築します。
- 国内O&M市場において、顧客満足度・顧客密着度・顧客信用度の向上による受託業務領域の拡大を図ります。
- EPC事業およびO&M事業のシナジーを最大化することで、事業全体の競争力(コスト・品質・事業形態)強化を図ります。

E-Plan2016業績目標

売上高 (2017年3月期)	営業利益 (2017年3月期)	売上高営業利益率 (2017年3月期)
650 億円	65 億円	10.0% 以上

当期の成果と今後の施策

2016年3月期には、大型案件として、新規施設の建設工事3件、既存施設の基幹的設備改良工事1件、長期包括4件を受注しました。O&M事業では、焼却施設の運転管理に加え、搬入受付管理業務など、業務範囲拡大を推進しました。また、廃棄物処理施設から得られる電力を、公共施設、地元企業に供給する、地産地消の売電事業を広げています。

今後も引き続き、基本的な施策である焼却炉のシリーズ化や設計パッケージ化による価格競争力強化、O&Mにおける受託業務範囲の拡大に努め、安定的な収益基盤を構築、強化していきます。

精密・電子事業

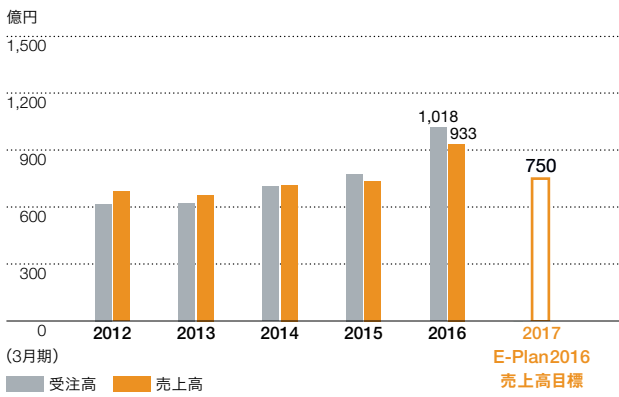
PRECISION MACHINERY COMPANY

持続可能な成長に向けた事業基盤の構築

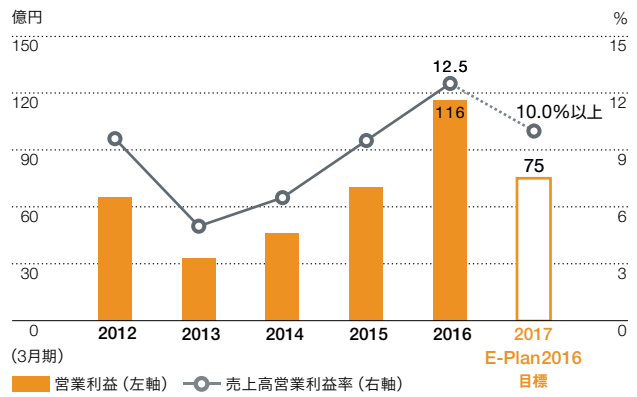


事業責任者 (カンパニープレジデント)
浅見 正男

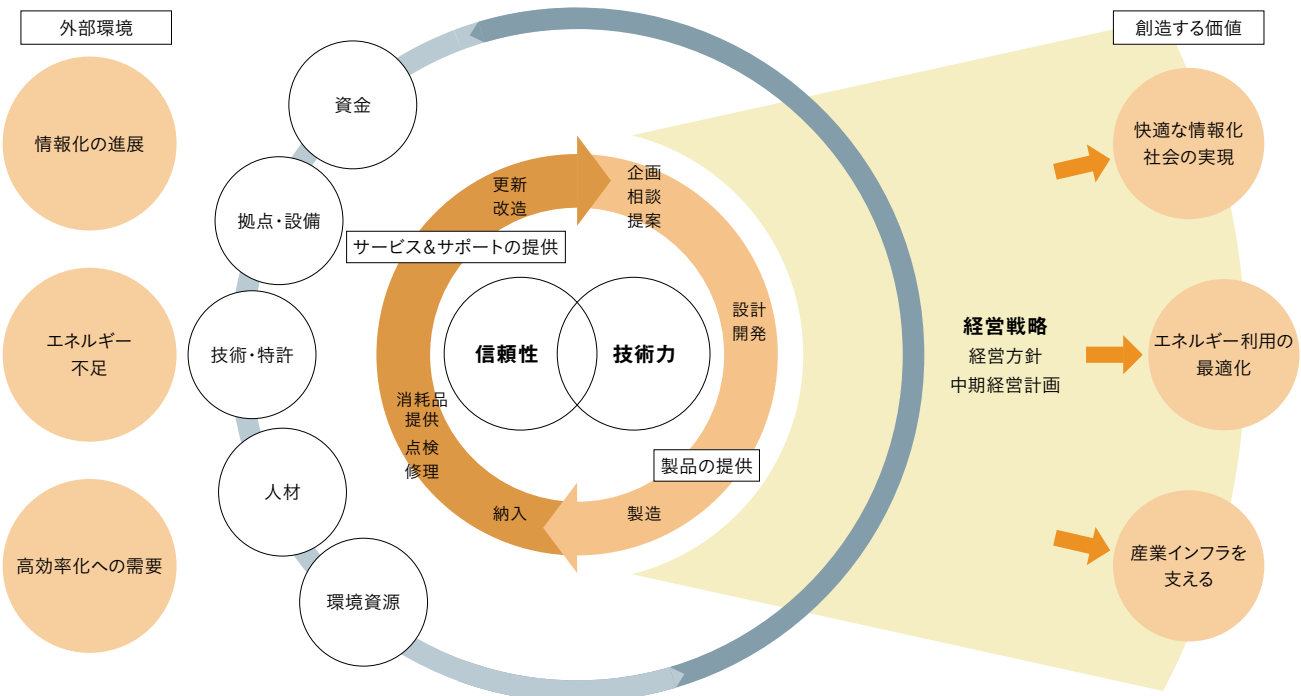
受注高／売上高



営業利益／売上高営業利益率



ビジネスモデル



SWOT分析

強み S

- 排気系の総合メーカーとしてポンプから排ガス処理装置まで備える
- 自社オーバーホール工場を世界各地に持つ
- 回転、流体など荏原のコア技術を生かした製品開発ができる

W 弱み

- 非半導体分野における事業規模が小さい

機会 O

- 拡大する情報データ処理に必要な半導体需要の拡大
- LED、フラットパネル、太陽電池などの市場の拡大

T 脅威

- 半導体製造メーカーの設備投資計画の縮小

E-Plan2016

事業環境

- 半導体業界の設備投資は堅調に推移。
- 2016年3月期に好調だったメモリを中心とする半導体設備投資が一時的に減速する一方で、ロジック先端投資の回復が見込まれる。
- 2017年3月期後半にはメモリメーカーの設備投資の復調が期待される。

事業戦略

2020年3月期にありたい姿

- 売上高営業利益率10%以上
- 真空排気系製品、CMP装置に続く第3の柱となる製品群の育成
- 持続可能な成長に向けた事業基盤の構築

E-Plan2016基本方針

1. 半導体設備投資サイクルに左右されない安定した事業体質を構築します。また、市場の低迷が続く非半導体分野（LED、液晶パネル、ソーラーパネル、リチウムイオン電池など製造装置分野）は市場回復時に備えた対応をします。
2. 市場の変動に対して俊敏に対応できる弾力性をもった事業運営により、期間平均売上高営業利益率水準の改善を図ります。
3. 注力市場（台湾・韓国・米国および日本）での競争に打ち克つために必要なマーケティング、開発、技術、生産、品質保証、営業、サービス&サポート（S&S）といった全ての分野における人材を採用・育成し、国内外拠点における人材配置を最適化します。

E-Plan2016業績目標

売上高 (2017年3月期)	営業利益 (2017年3月期)	売上高営業利益率 (計画期間平均)
750 億円	75 億円	9.0% 以上

当期の成果と今後の施策

2016年3月期は、顧客層を広げてシェアを拡大し、主力製品であるCMP装置とコンポーネント製品の受注が伸びました。また、めっき装置では大型案件を受注するなど、3本目の柱として成長してきています。

このような状況の中、熊本工場の規模を拡張する投資を決

定しました。新工場は主力生産機種であるCMP装置をはじめ、各種半導体製造装置の生産にも対応できる柔軟性の高さを特徴としています。2017年3月期は高い生産水準を保ちながら、新工場を予定通り立ち上げ、引き続き様々な顧客ニーズに対応しながら、さらなる事業の拡大を図ります。

成長を支える基盤の強化

荏原グループが継続的に成長していくためには、その成長を支える基盤の強化が鍵を握ります。このセクションでは、荏原の持つコア技術の強化により製品競争力を高めるための研究開発・知的財産活動、収益性の強化を図るサービス&サポート (S&S) 事業、そしてそれらを実現するための最良のコーポレートガバナンス、これらの成長を支える基盤を強化する取り組みについてご説明します。

研究開発・知的財産

1912年の創業以来、一貫して研究開発型企業として発展してきた荏原グループは、2009年に研究体制を一新し、研究開発・知的財産・事業の三位一体をより強力に位置づけたBRDIP*1方針に基づき、製品競争力を高め、企業価値向上につなげています。

基本的な考え方

BRDIPという標語は、「研究開発も知的財産も事業のためにある」ということを改めて定義したものです。研究開発と知的財産をより事業に密着させ、製品競争力を高めることを基本的な目的としています。また、「3つの事業（風水力、エンジニアリング、精密・電子）を融合させることにより新たな進化を呼び起こしたい」という思いが込められています。

研究開発については、製品開発は各事業部門、基盤技術・コア技術研究はコーポレート部門が担います。基礎研究の強化はEOI*2で受け持ち、製品競争力強化のためにEOL*3、さらに新規事業創生を目指してEIX*4がスタートしました。

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

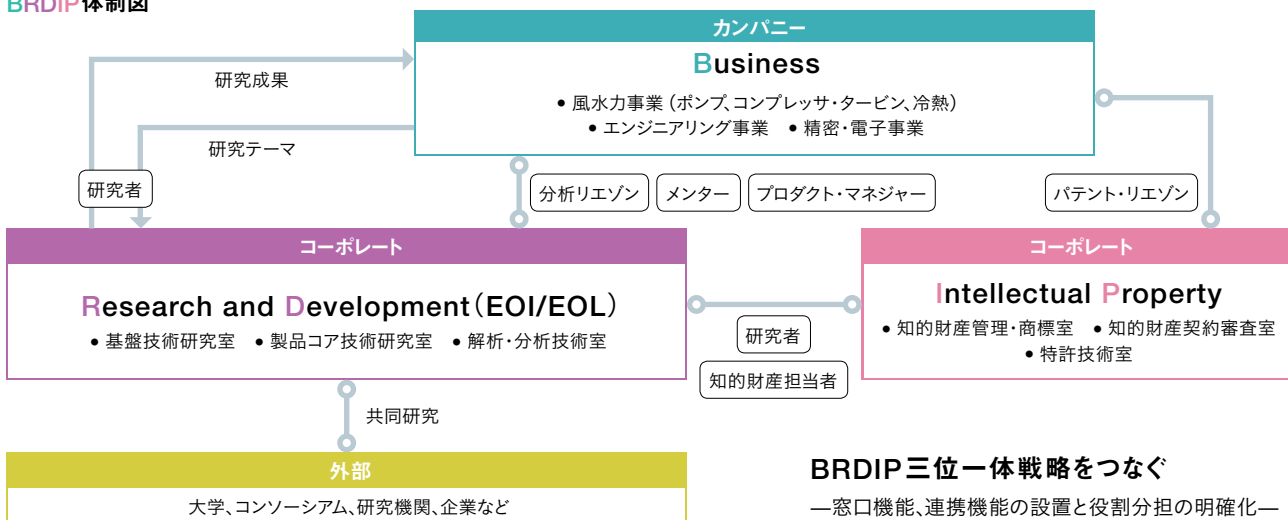
*1. BRDIP(ブルディップ) : Business、R&D、Intellectual Property を統合した荏原独自の標語。

*2. 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、荏原独自の形態。

*3. EOL(Ebara Open Laboratory) : コーポレートの研究組織。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おり、リソースが柔軟に使える。

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

BRDIP体制図



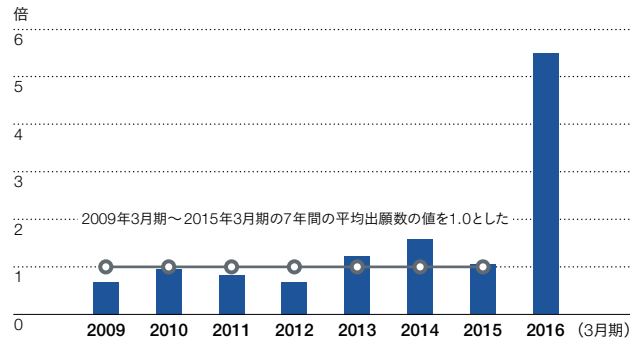
三位一体を効率的に機能させるため、それぞれの役割と互いを「つなぐ」仕組みを設定して運用しています。

競争優位性について

研究開発では、現在32大学（56研究室）で50テーマを実施するEOIが基礎研究の根幹の一部を担い、それをもとにしてEOLが製品競争力強化テーマに発展させます。研究の質・量・事業貢献度を数値評価すると、荏原総合研究所を解散するなど研究体制を一新した2009年当時と比較して、現在はいずれも上回っており、研究効率も倍増しています（下図参照）。当面は事業目的の研究を優先し、「EOI・EOLテーマ数と目標達成率」をKPIとして製品競争力強化を目指します。

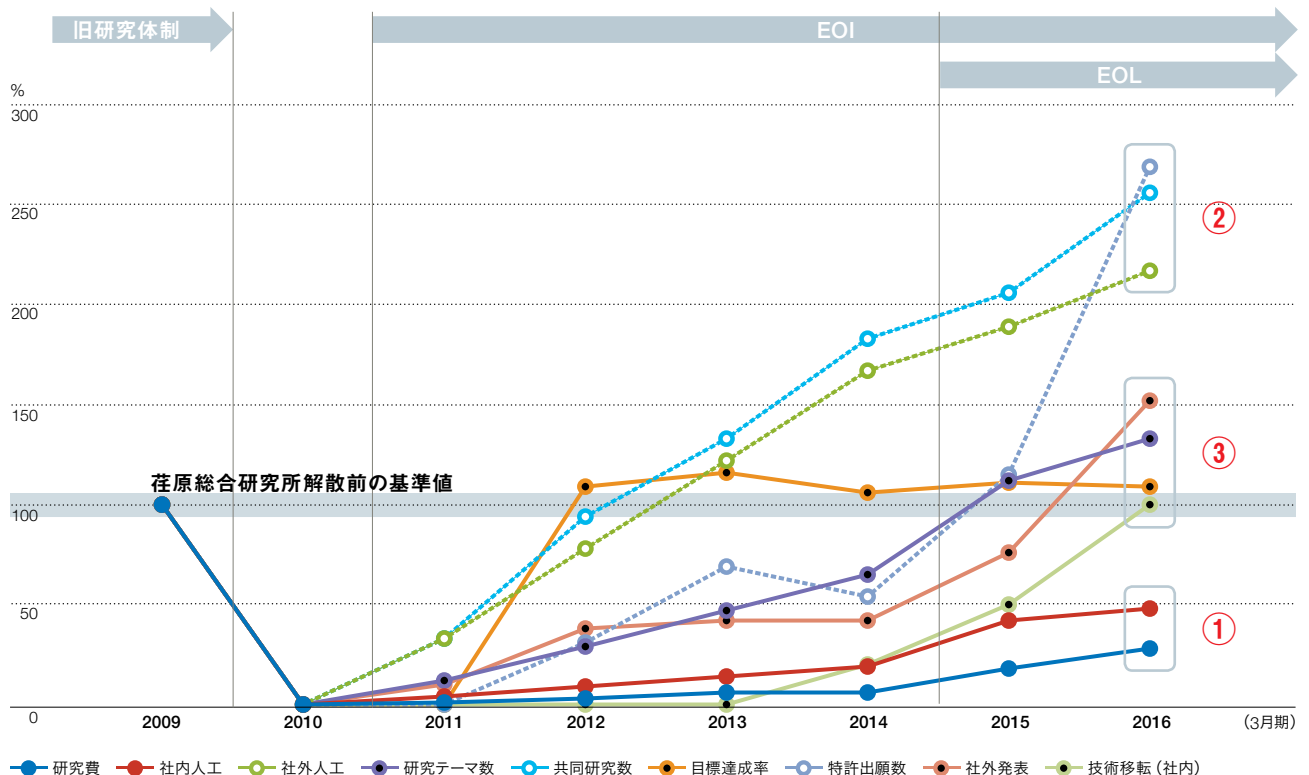
知的財産では、精密・電子事業の風土を風水力事業に適用し、強化に取り組んだ結果、ポンプ事業の国内特許出願件数は1年で約5倍になりました。知的財産戦略として、「数から質」への改善、さらに「戦える知的財産」へと進化させています。KPIは、特許、実用新案、意匠の出願数と登録数としています。

ポンプ事業 国内特許出願件数増加率の推移



第一段階として、まずは数を増加させました。今後は質を高めていきます。

研究効率を測る各種指標



より少ない経営資源(①)で、より高いパフォーマンス(②)、同等の成果(③)を獲得。研究効率は年々向上しています。

重点戦略項目と進捗状況

技術・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活動

戦略 ● マーケティングに基づいた研究開発を主導

進捗 ● 調査体制を構築し、分野を絞り込んで調査を実施し、それに基づき研究テーマを設定

戦略 ● EOI、EOL方式の拡充と基礎技術開発・製品コア技術強化による事業貢献

進捗 ● EOI、EOLという研究開発方式が定着しテーマ数は増加、また具体的な事業での応用が進む

戦略 ● 数値解析技術・分析技術などの基盤技術の整備と事業基盤強化、研究開発促進

進捗 ● 数値解析や分析のためのインフラ整備計画を策定し実施、事業部門から委託される解析・分析業務に対応し事業に貢献、研究開発でも協業

戦略 ● 情報セキュリティ・秘密情報管理面の体制構築とリスクへの対応

進捗 ● 社外発表審査方法の見直し、審査結果の共有、技術情報管理システムの構築を実施

知的財産：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

戦略 ● グローバルな知的財産の戦略的権利化

進捗 ● PLS(Pre-Litigation Strategy)活動(訴訟に備える活動)を通して、数⇒質⇒戦える特許への進化を推進

戦略 ● グローバルな知的財産リスク管理体制の構築

進捗 ● 特許訴訟対応体制整備と、特許訴訟訓練を実施

戦略 ● グループ保有のブランド価値向上と保護

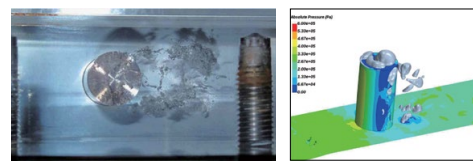
進捗 ● CI(コーポレートアイデンティティ) マーク商標の権利取得・維持の適正化を実施

基盤強化につながる具体事例

これまで実際のメカニズムが分からなかった現象について、可視化・数値解析をすることで、その把握と予測ができるようになりました。これにより最適な設計手法や設計のパラメータを獲得するとともに、有害現象が起きてしまった場合の有効な対策を検討していきます。

① 数値解析によるキャビテーション現象の解明

ポンプに有害なキャビテーションに伴う各種の現象を数値解析で予測し、対応策を検討します。

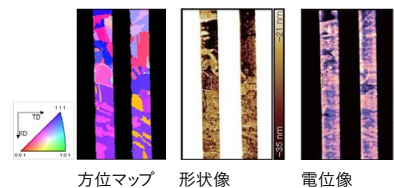


流路中の円柱下流に発生するキャビテーション

円柱下流キャビテーションの流体解析結果

② 銅配線の液環境による腐食傾向の可視化

半導体の微小配線の腐食現象を可視化し、メカニズムを解明、腐食対策を検討します。



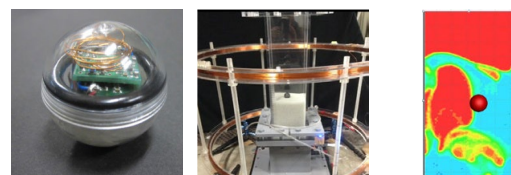
方位マップ

形状像

電位像

③ 流動層中における粗大物体挙動の解明

センサ粒子を用いた実験と大規模数値解析により、流動層中の粗大物体の運動を解明し、高機能流動床炉を開発します。



センサ粒子

センサ粒子を用いた流動層実験

数値解析結果

人材

「日本は世界市場の一つである」という認識のもと、世界市場で事業の発展を担う多くの人材が、新たな企業価値を創造する重要な経営資源であると考えています。

基本的な考え方

荏原グループは、「チャレンジ精神をもって創意工夫する多様な人材を世界中から獲得・育成し、実力が最大限発揮できる働きやすい職場環境を整える」という基本方針のもと、グループ全体・グローバル視野での人事・人材開発制度の向上を目指しています。（荏原グループ研修プログラムについては、CSRレポートをご参照ください）

競争優位性について

若手社員を海外に派遣する「グローバル人材育成プログラム」を2012年3月期に開始し、これまでのべ60名を派遣しました。現在も中国、ベトナム、シンガポール、イタリア、バーレーン、アラブ首長国連邦等に28名が赴任し、活躍しています。

また、2011年より積極的に外国籍社員の当社採用を進めています。現在、中国、韓国、台湾、インドなどの出身者が国内外で活躍しています。

重点戦略項目と進捗状況

戦略 • グローバル人材の活躍推進

進捗 • 若手社員17名を重要な海外拠点がある9カ国に派遣
• 海外現地法人からの出向受入による人材交流を促進

戦略 • 能力を伸ばし最大限に発揮してもらう環境の整備

進捗 • 事業戦略と人材育成を融合した「キャリアマネジメントプログラム」を試験的に実施
• 育児や介護をしながら働く社員に向けて、当社や公的な支援制度等を紹介するマニュアルを整備

戦略 • ダイバーシティ推進

進捗 • 女性社員の活躍促進に関する実態調査実施、課題分析
• 働き方の改革への取り組み着手

戦略 • 発揮された能力や成果にふさわしい対価で報いるための制度の導入

進捗 • 全社員に業績連動賞与を拡大導入

基盤強化につながる具体事例

荏原グループでは、上記のような人材の育成だけでなく、経営戦略の推進役となる、グローバルにリーダーシップを発揮する次世代経営者候補の育成に取り組んでいます。次世代経営者候補の育成プログラムとして、「ビジネスリーダー A研修」、「ビジネスリーダー B研修」を実施しています。

リーダー A研修は、30～40歳代の社員を対象としたもので、6ヵ月間、経営事象全般のインプット学習を実践します。最終課題として、数名のチームに分かれ、自らが設定したテーマを題材に提案書を作成し、経営層を前にプレゼンを行います。ビジネスリーダーとして必要な気力、胆力、熱い思いを持った人材を育成することを目的としています。

リーダー B研修は、少数選抜による次期経営者候補育成プログラムです。経営者レベルの高い視座をもって実際の経営課題に取り組み、自らが経営者となり会社を牽引する覚悟で解決策を導き出す、その経験を通じて経営者としての本質を身につけさせるものです。

2006年3月期より実施している一連のビジネスリーダー研修を通じて、これまでに28名の役員・監査役（関係会社含む）を輩出し、現任執行役の半数以上が本研修受講者となっています。

こうした次世代経営者育成に継続的に取り組むことで、人材の強固なパイプラインを築き上げ、荏原グループの持続的発展の土台作りを進めていきます。

サービス&サポート

荏原グループでは、製品納入後の点検、修理、部品提供、改造といったアフターサービスを「サービス&サポート(S&S)」と呼称して、それぞれの事業で強化しています。2016年3月期のS&S事業の売上高構成比率は、前期とほぼ変わらない約4割と、事業を支える基盤となっています。

基本的な考え方

荏原グループは、製品を製造して納めるだけでなく、納入後も顧客の要求に応えるサービス&サポート(S&S)を提供しています。今後も各事業領域でS&Sを強化し、特に海外市場では、納入済み機器のS&Sカバー率を向上させるために、顧客の近くにS&S拠点を設置するなど、体制の強化を図っていきます。

また、売上高の約4割をS&S事業が占めていることで、市場環境の悪化に起因する短期的な負の影響を受けにくい事業特性を有しています。安定したS&S事業を基盤として短期的な業績変動を限定的にしながら規模拡大を進め、中長期視点での企業価値向上を図ります。

競争優位性について

ポンプ事業では、納入実績の多い地域を中心にS&Sを提供できる拠点を設立するとともに、顧客のニーズに応じたサービス領域の拡大を行っています。冷熱事業においても、S&S事業のラインアップを拡充しています。

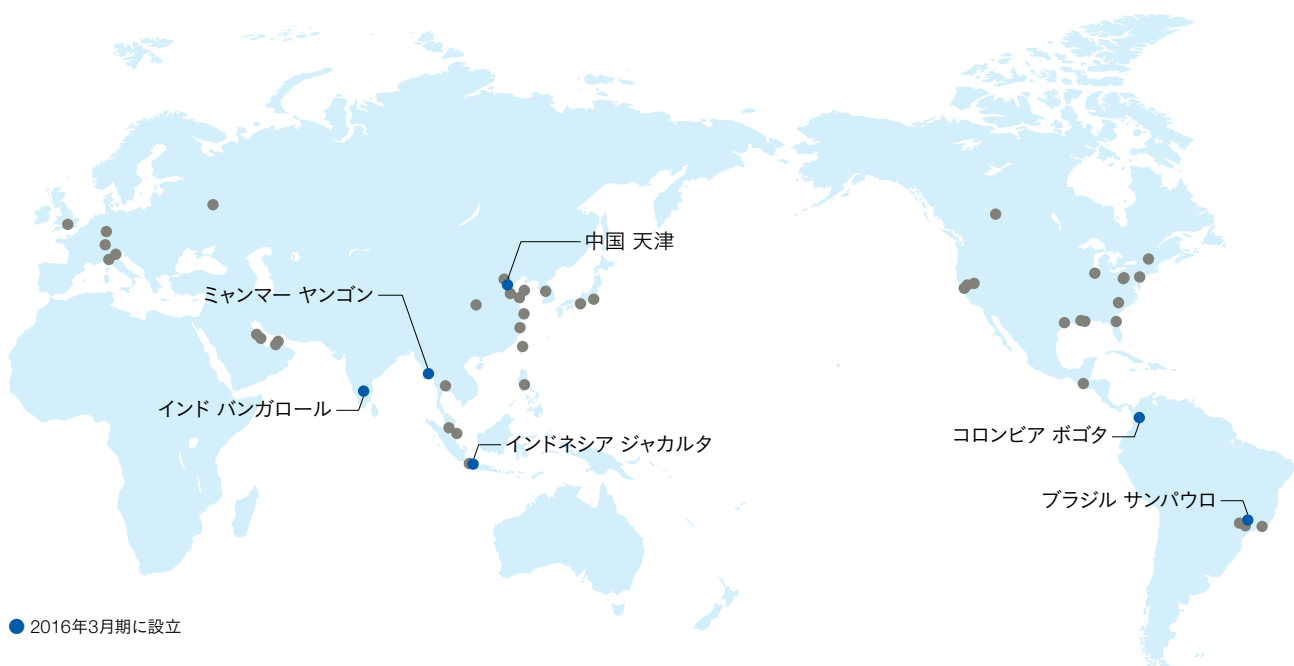
コンプレッサ・タービン事業は、日米を中心に世界各地の顧客の近くにサービス拠点ががあります。顧客の現場に必要な点検、修理などのあらゆるサービスを一括で提案し、経験豊富な人員と必要な道具一式を用意し、プロジェクトの大小にかかわらず計画やスケジュールまで全てを一つのパッケージで提供す

ることができます。

エンジニアリング事業は、業界では珍しいEPC(設計・調達・建設)とO&M(運転管理・メンテナンス)の一貫体制をとっています。豊富なO&M受託実績により集積したノウハウを生かして機能的な施設設計を行い、顧客満足度の高いO&Mを実現します。

精密・電子事業では、世界各地の顧客の近くに拠点や人材を適正に配置して、顧客のニーズに迅速に応え、サポートしています。

荏原グループ サービス&サポート拠点 (2016年3月末現在)



重点戦略項目と進捗状況

ポンプ事業

戦略 • 販売、サービス、パッケージング機能を有する拠点をグローバルに拡大し、販売とS&Sを連携させた新たなビジネスモデルを構築します。またS&S売上高比率を「事業遂行上の重点管理指標」と位置付け、2017年3月期の目標値を海外・カスタムポンプ事業で30%以上とします。

進捗 • インドネシア、ブラジル、ミャンマー、コロンビアに拠点を設立。2016年3月期の海外カスタムポンプのS&S売上高比率は21%。

コンプレッサ・タービン事業

戦略 • 製品競争力を高め、生産能力の強化を図ることにより、市場の拡大を確実に受注拡大につなげるとともにS&S能力を強化し、量と質の両面での成長を実現します。

進捗 • インドにS&S拠点を新設。サウジアラビアにも設立予定。S&S業務包括請負戦略の受注を推進。

基盤強化につながる具体事例

コンプレッサ・タービン事業において、サウジアラビアの石油精製施設向け包括アフターサービスプロジェクトを受注し、2016年初旬に完工しました。本プロジェクトは当社製のみならず他社製を含むコンプレッサ・タービン計17台の分解点検、部品供給に加え、改造・取替などを一括して請け負うものであり、同事業のアフターサービス史上最大級の受注です。

日本の袖ヶ浦工場と米国のJeannette工場が連携して部品を製造・供給し、現場では世界中から参集した200名近くのスタッフがプロジェクトに従事するなど、総力を挙げて取り組み、計画通り完了しました。その結果、施設の生産能力向上に貢献することができました。

冷熱事業

戦略 • 国内事業においてS&S事業のラインアップを拡充することにより、安定的な収益体制を確立します。

進捗 • 東南アジアにおける製品販売・S&S直販を強化。

エンジニアリング事業

戦略 • 国内O&M市場において、顧客満足度・顧客密着度・顧客信用度の向上による受託業務領域の拡大を図ります。

進捗 • ごみ焼却施設の運転管理に加え、搬入受付管理などを受託。公共施設、地元企業を供給先とする、廃棄物処理施設から発生するごみ発電電力の売電事業を拡大。

精密・電子事業

戦略 • 注力市場（台湾・韓国・米国および日本）において、顧客に密着したS&Sを継続的に強化します。

進捗 • 半導体分野でサービス比率増加。きめ細かな顧客対応により収益性改善。

今後も同事業の総合力を生かし、顧客のニーズが高まる包括アフターサービスの提供に積極的に取り組んでいきます。



サウジアラビアの石油精製施設にて

取締役一覧 (2016年6月24日現在)

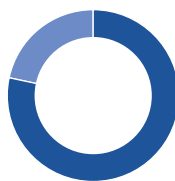


社外取締役人数



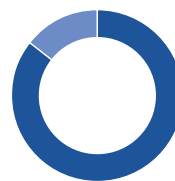
■ 社外取締役	7人
■ 社内取締役	7人

執行役の兼任者数



■ 執行役を兼任しない取締役	11人
■ 執行役を兼任する取締役	3人

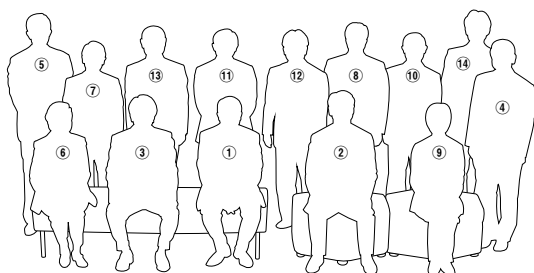
ダイバーシティ



■ 日本人男性	12人
■ 日本人女性	2人
■ 外国人	0人



● 社外取締役



矢後 夏之助 ①

取締役会長
指名委員会委員
取締役会議長

前田 東一 ②

代表執行役社長

宇田 左近 ③ ●

指名委員会委員長
筆頭社外取締役

並木 正夫 ④ ●

監査委員会委員

国谷 史朗 ⑤ ●

報酬委員会委員長

松原 亘子 ⑥ ●

指名委員会委員

澤部 肇 ⑦ ●

報酬委員会委員

山崎 彰三 ⑧ ●

監査委員会委員

佐藤 泉 ⑨ ●

監査委員会委員

藤本 哲司 ⑩

監査委員会委員長

辻村 学 ⑪

執行役専務

大井 敦夫 ⑫

執行役専務

澁谷 勝 ⑬

報酬委員会委員

津村 修介 ⑭

監査委員会委員

取締役の略歴、選任理由、取締役会出席状況 (2016年6月24日現在)

氏名	略歴	選任理由	
矢後 夏之助 取締役会長 指名委員会委員 取締役会議長 取締役会出席状況 14回/14回 (100%)	1977年 4月 当社入社 2002年 6月 当社執行役員 2004年 4月 当社精密・電子事業本部長 2004年 6月 当社取締役 (現在) 2005年 4月 当社精密・電子事業カンパニープレジデント 2006年 4月 当社常務執行役員 2007年 4月 当社代表取締役社長 2013年 4月 当社取締役会長 (現在) 2015年 6月 当社指名委員会委員 (現在)	同氏は精密・電子事業の責任者を経て社長に就任し、その任期中は着実な財務基盤の強化やコンプライアンス経営の徹底に尽力しました。また、会長就任後も取締役会議長として、ガバナンスの強化等を推進しており、経営に関する高い見識と監督能力を有しています。同氏の取締役会議長としての実績、社内での経歴、および2015年の指名委員会等設置会社への移行におけるリーダーシップの発揮やこの1年間の指名委員会委員としての積極的な活動から、今後も非業務執行の取締役として、公正に経営の監督を遂行することが可能であると判断しています。	
前田 東一 取締役 代表執行役社長 取締役会出席状況 14回/14回 (100%)	1981年 4月 当社入社 2007年 4月 当社執行役員 2010年 4月 当社常務執行役員 2011年 4月 当社風水力機械カンパニーカスタムポンプ事業統括 2011年 6月 当社取締役 (現在) 2012年 4月 当社風水力機械カンパニープレジデント 2013年 4月 当社代表取締役社長 2015年 6月 当社代表執行役社長 (現在)	同氏は当社の基幹事業であるポンプ事業の統括、風水力事業の責任者を経て、社長に就任しており、事業における技術的なノウハウ、企業経営の分野において専門的な知見を有しています。2015年の指名委員会等設置会社への移行において業務執行体制の構築に取り組み、迅速な意思決定による機動的な経営を推進し、競争力強化に努めています。今後も代表執行役社長を兼務する取締役として、業務執行の陣頭指揮を執り、持続的な成長を目指していくとともに、監督と執行の両面で、取締役会での決議事項や報告事項に対する適切な役割を果たすことが可能であると判断しています。	
宇田 左近 指名委員会委員長 筆頭社外取締役 取締役会出席状況 14回/14回 (100%)	1989年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社 2006年 2月 日本郵政株式会社執行役員 2007年10月 同社専務執行役兼郵便事業株式会社 (現 日本郵便株式会社) 専務執行役員 2010年 5月 ビジネス・ブレイクスルー大学大学院教授 (現在) 2010年 7月 株式会社東京スター銀行執行役最高業務執行責任者 2011年 6月 当社取締役 (現在) 2012年 9月 原子力損害賠償支援機構 (現 原子力損害賠償・廃炉等支援機構) 参与 (現在)	2014年 4月 ビジネス・ブレイクスルー大学経営学部長・教授 (現在) 2014年 6月 株式会社ビジネス・ブレイクスルー取締役 (現在) 2015年 6月 公益財団法人日米医学医療交流財団理事 (現在) 2015年 7月 当社指名委員会委員長 (現在) 2016年 4月 当社筆頭社外取締役 (現在) 2016年 4月 ビジネス・ブレイクスルー大学副学長 (現在)	同氏は経営戦略などの専門家および会社経営者としてこれまで数多くの企業に携わり、経営戦略や業務改善等に関する提言を行っています。当社の社外取締役として取締役会をはじめとした重要会議において、経営全般の観点から積極的に発言しているほか、筆頭社外取締役として社外取締役会議をリードし取締役会における議論の質の向上に努めています。また、指名委員会委員長として取締役候補者の選定等の指名委員会活動を統率しています。今後も同氏の幅広い知識と高い見識を経営の監督に反映していただくため、社外取締役としました。
並木 正夫 社外取締役 監査委員会委員 取締役会出席状況 14回/14回 (100%)	1975年 4月 東京芝浦電気株式会社 (現 株式会社東芝) 入社 2003年 6月 同社執行役常務 2005年 6月 同社執行役上席常務 2007年 6月 同社執行役専務 2008年 6月 同社取締役、執行役専務 2009年 6月 同社取締役、代表執行役副社長 2011年 6月 同社常任顧問 2012年 6月 当社取締役 (現在) 2015年 6月 当社監査委員会委員 (現在)	同氏は日本を代表する上場企業において長年にわたり経営に携わり、企業経営全般に豊富な経験を有しています。またトップメーカーにおけるマネジメント経験から当社の経営についても造詣が深く、取締役会をはじめとした重要会議において積極的に発言しています。また、監査委員会委員として当社および当社グループの事業の監査を広く行い、監査委員会の活動に貢献しています。今後も同氏の豊富な経験と高い見識を経営の監督に反映していただくため、社外取締役としました。	
国谷 史朗 社外取締役 報酬委員会委員長 取締役会出席状況 13回/14回 (93%)	1982年 4月 弁護士登録 (現在) (現 大橋法律事務所 (現 弁護士法人大橋法律事務所) 入所) 1987年 5月 ニューヨーク州弁護士登録 (現在) 1997年 6月 サンスター株式会社社外監査役 2002年 8月 弁護士法人大橋法律事務所代表社員 (現在) 2006年 6月 日本電産株式会社社外監査役	2012年 3月 株式会社ネクソン社外取締役 (現在) 2012年 6月 当社取締役 (現在) 2013年 6月 ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社社外取締役 (現在) 2015年 6月 武田薬品工業株式会社社外監査役 (現在) 2015年 6月 当社報酬委員会委員長 (現在)	同氏は会社法関係、国際取引や知的財産を専門とする弁護士で、これまでも取締役会をはじめとした重要会議で法的観点から積極的に発言しています。また、報酬委員会委員長として、グローバルな観点を含む広い視野に立ち、取締役や執行役の報酬の決定等の報酬委員会の活動にリーダーシップを発揮しています。今後も同氏の専門的見地と高い見識を経営の監督に反映していただくため、社外取締役としました。なお、同氏は直接会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職責を果たしていただけると判断しています。
松原 亘子 社外取締役 指名委員会委員 取締役会出席状況 10回/10回 (100%) *1	1964年 4月 労働省入省 1987年 3月 同 国際労働課長 1991年10月 同 婦人局長 1997年 7月 労働事務次官 1999年 4月 日本障害者雇用促進協会 (現 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構) 会長 2002年 9月 駐イタリア大使 2002年11月 兼駐アルバニア大使兼駐サンマリノ大使 兼駐マルタ大使	2006年 1月 財団法人21世紀職業財団 (現 公益財団法人21世紀職業財団) 顧問 2006年 6月 三井物産株式会社社外取締役 2006年 7月 財団法人21世紀職業財団会長 2008年 6月 株式会社大和証券グループ本社社外取締役 (現在) 2012年 7月 財団法人21世紀職業財団名誉会長 (現在) 2014年11月 公益財団法人日本中小企業福祉事業財団 会長 2015年 6月 当社取締役 (現在) 当社指名委員会委員 (現在)	同氏は女性初の事務次官として男女雇用機会均等法策定に携わった女性活躍推進の第一人者であり、労務全般にも精通しており、取締役会をはじめとする重要会議においてダイバーシティや人材育成等を中心に経営全般にわたり積極的に発言しています。また、指名委員会委員として役員候補者の選定等においては、その専門性を生かして指名委員会の活動に貢献しています。今後も同氏の専門的見地と高い見識を経営の監督に反映していただくため、社外取締役としました。なお、同氏は直接会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職責を果たしていただけると判断しています。
澤部 肇 社外取締役 報酬委員会委員 取締役会出席状況 9回/10回 (90%) *1	1964年 4月 東京電気化学株式会社 (現 TDK株式会社) 入社 1996年 6月 同社取締役、記録デバイス事業本部長 1998年 6月 同社代表取締役社長 2006年 6月 同社代表取締役会長 2008年 3月 旭硝子株式会社社外取締役 2008年 6月 帝人株式会社社外取締役 (現在) 野村證券株式会社社外取締役 2009年 6月 野村ホールディングス株式会社社外取締役 2011年 3月 株式会社日本経済新聞社社外監査役 (現在)	2011年 6月 TDK株式会社取締役 取締役会議長 2011年10月 早稲田大学評議員 (現在) 2012年 4月 一般社団法人日本能率協会理事 (現在) 2012年 6月 TDK株式会社相談役 (現在) 2014年 7月 早稲田大学評議員副会長 (現在) 2015年 6月 株式会社ジャパンディスプレイ社外取締役 (現在) 当社取締役 (現在) 当社報酬委員会委員 (現在)	同氏は日本を代表する上場企業において長年にわたり経営に携わり、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しています。上場企業での社外役員経験も豊富で、様々な業界における広範な知識を有しており、これまでも取締役会等の重要会議において積極的に発言しています。また、報酬委員会委員として当社の報酬体系の検討や取締役および執行役の報酬の決定に関わる報酬委員会の活動において、その知見に基づいて貢献しています。今後も同氏の豊富な経験と高い見識を経営の監督に反映していただくため、社外取締役としました。

*1. 松原亘子氏、澤部肇氏、山崎彰三氏、佐藤泉氏は、2015年6月24日開催の第150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、2015年6月24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。

氏名	略歴	選任理由	
山崎 彰三 社外取締役 監査委員会委員 取締役会出席状況 10回/10回 (100%) *1	1970年11月 等松青木監査法人 (現 有限責任監査法人トーマツ) 入所 1974年 9月 公認会計士登録 (現在) 1991年 7月 監査法人トーマツ (現 有限責任監査法人トーマツ) 代表社員 2010年 7月 日本公認会計士協会会長 2013年 7月 日本公認会計士協会相談役 (現在)	2014年 4月 東北大学会計大学院教授 (現在) 2015年 2月 東北大学ベンチャーパートナーズ株式会社 社外監査役 (現在) 2015年 6月 当社取締役 (現在) 当社監査委員会委員 (現在) 株式会社地域経済活性化支援機構 社外監査役 (現在)	同氏は公認会計士であり会計に関し豊富な知識を有しています。また、海外事務所での勤務経験や国際財務報告基準(IFRS)対応に携わるなど、国際感覚も有しています。これまで取締役会等の重要会議において積極的に発言しているほか、監査委員会委員として公認会計士の専門的見地から広く監査活動を行っています。今後も同氏の専門的見地と高い見識を経営の監督に反映していただくため、社外取締役としました。なお、同氏は直接会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職責を果たしていただけると判断しています。
佐藤 泉 社外取締役 監査委員会委員 取締役会出席状況 10回/10回 (100%) *1	1987年 4月 弁護士登録 (現在) 福田・中川・山川法律事務所入所 1996年 1月 佐藤泉法律事務所開設 (現在) 2002年 4月 日本大学大学院法務研究科非常勤講師 2002年 6月 一般社団法人日本鉄リサイクル工業会 非常勤理事 (現在) 2014年 4月 慶應義塾大学大学院法務研究科非常勤講師 (現在)	2014年 6月 公益財団法人自動車リサイクル促進センター 評議員 (現在) 2015年 6月 当社取締役 (現在) 当社監査委員会委員 (現在) 2016年 4月 東京都公害審査委員会 (現在)	同氏は環境関連を専門とする弁護士であり、環境マネジメント、CSR等にも豊富な知見を有しています。これまで取締役会等の重要会議において環境への配慮や社会とのつながり等の主にCSRの観点から積極的に発言しているほか、監査委員会委員として弁護士としての専門的見地から広く監査活動を行っています。今後も同氏の専門的見地と高い見識を経営の監督に反映していただくため、社外取締役としました。なお、同氏は直接会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職責を果たしていただけると判断しています。
藤本 哲司 取締役 監査委員会委員長 取締役会出席状況 14回/14回 (100%)	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)	同氏は当社にて経理財務部門での豊富な経験があり、経理財務、連結経営を統括するとともに、環境事業の責任者として経営の一角を担ってきました。財務・会計、資本政策や内部統制・ガバナンスの分野における専門的な知見を有しており、監査委員会委員長として監査委員会活動においてリーダーシップを発揮しています。今後も同氏の専門的な知見や業務執行経験等を生かして、非業務執行の取締役および社内の状況に精通した監査委員会としての職責を担いつつ、公正で客観的に経営の監督を遂行することが可能であると判断し、取締役としました。
辻村 学 取締役 執行役専務 取締役会出席状況 14回/14回 (100%)	1974年 4月 当社入社 2002年 6月 当社執行役員 2007年 4月 当社常務執行役員 2009年 4月 当社技術・研究開発統括部長 2009年 6月 当社取締役 (現在) 2011年 4月 当社精密・電子事業カンパニープレジデント 当社技術・研究開発・知的財産担当 (現在) 2013年 4月 当社専務執行役員 2015年 6月 当社執行役専務 (現在)		同氏は当社の精密・電子事業の責任者に加え、将来の事業シーズを握る、全社の技術・研究開発部門を統括する役割を担い、そのグローバル経営を強力なリーダーシップをもって推進するとともに、後継者の育成に努めてきました。今後は中長期の成長戦略の中核とも見える荏原グループ全体の技術・研究開発部門の長として業務執行での重責を担いつつ、全社を監督する立場との両面から取締役会での決議事項等に対する適切な発言を行うなど、重要な役割を果たすことが可能であると判断し、取締役としました。
大井 敦夫 取締役 執行役専務 取締役会出席状況 14回/14回 (100%)	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 パイスプレジデント 兼 海外事業統括 2012年 6月 当社取締役 (現在)	2013年 4月 当社風水力機械カンパニープレジデント (現在) 2014年 4月 当社専務執行役員 2015年 6月 当社執行役専務 (現在)	同氏は海外営業部門に従事した後、長きにわたり経営企画部門長として経営計画の策定等に携わった経験を有しています。現在は業務執行を兼務する取締役として、風水力事業の責任者を務め、中期経営計画に掲げるポンプを中心とした風水力事業のグローバル展開をM&A等を通じて積極的に推進し、実績を上げています。今後も風水力事業のトップとして主力事業を牽引するとともに、これまでに培われた豊富な経験とグローバルな幅広い視野を生かし、経営の重要事項の決定に適切な役割を果たすことが可能であると判断し、取締役としました。
澁谷 勝 取締役 報酬委員会委員 取締役会出席状況 14回/14回 (100%)	1972年 4月 当社入社 2008年 4月 当社執行役員 2011年 4月 当社常務執行役員 当社人事・法務・広報統括部長 2012年 4月 当社人事・法務・広報・総務担当 2012年 6月 当社取締役 (現在) 2015年 6月 当社報酬委員会委員 (現在)		同氏は風水力事業での国内営業、精密・電子事業における海外子会社の責任者や工場長を経て、当社の人事、法務および総務部門を統括する立場を担ってきた経験があり、幅広い経験と豊富な知見を有しています。また、報酬委員会委員として適切な委員会運営に努めています。取締役会が専門的な知見や異なる経験を有する多様な取締役で構成されるべきことにも考慮し、同氏が今後も非業務執行の取締役として経営の監督機能を担うとともに、社内の状況に精通した報酬委員会としての職責を担えるものと判断し、取締役としました。
津村 修介 取締役 監査委員会委員 取締役会出席状況 14回/14回 (100%) *2	1981年 4月 当社入社 2009年 7月 当社財務・管理統括部財務室長 2012年 4月 当社連結経営推進室長 2013年 4月 当社経理財務統括部副統括部長 2014年 6月 当社常勤監査役 2015年 6月 当社取締役 (現在) 当社監査委員会委員 (現在)		同氏は当社や当社関係会社にて経理財務部門での豊富な経験があることに加えて、当社が監査役会設置会社であった時代には、当社常勤監査役として独立した立場から、経営に対して監視・監督する役割を担ってきました。現在は、財務・会計、資本政策の分野における専門的な知見に基づいて、監査委員会委員として委員会運営を支えるなど貢献しています。今後も非業務執行の取締役として公正に経営の監督を遂行するとともに、社内出身の監査委員として、適切な委員会運営を推進できるものと判断し、取締役としました。

*2. 津村修介氏は、2015年6月24日開催の第150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が、それ以前は監査役であったため、取締役会への出席状況は年間を通じた状況を記載しています。

執行役一覧 (2016年6月24日現在)



後列左より

野路 伸治

執行役常務
風水力機械カンパニー
標準ポンプ事業統括
兼 冷熱事業担当

木村 憲雄

執行役常務
風水力機械カンパニー
カスタムポンプ事業統括

宮下 俊彦

執行役
風水力機械カンパニー
コンプレッサ・
タービン事業担当

喜田 明裕

執行役
風水力機械カンパニー
国内事業統括

小淵 憲

執行役常務
生産革新推進・情報通信担当

前列左より

大井 敦夫 ●

執行役専務
風水力機械カンパニー
プレジデント

市原 昭

執行役常務
環境事業カンパニープレジデント
兼 荏原環境プラント株式会社
代表取締役社長



勝岡 誠司

執行役
精密・電子事業カンパニー
CMP事業部長

長峰 明彦

執行役
経理財務統括部長

辻村 学 ●

執行役専務
技術・研究開発・
知的財産担当

飯島 久

執行役
人事・法務・総務
統括部長

前田 東一 ●

代表執行役社長

浅見 正男

執行役常務
精密・電子事業カンパニー
プレジデント

● 取締役を兼務する執行役

取締役会議長メッセージ

我々にとってコーポレートガバナンスとは？



矢後 夏之助
取締役会議長

コーポレートガバナンス・コードが株式会社に求めるもの

我が国においてコーポレートガバナンス・コードが初めて適用されたのが昨年ですから、昨년이 “日本におけるコーポレートガバナンスの始まりの年”ということになります。株式会社は株主が提供した資金で事業を行っているわけですから、株主に対して会社の実情について正確な情報を伝える責任があります。伝えるべき情報は会社の財務状況に留まらず、目指している将来の形、すなわちどのように成長していくのかという道筋を含みます。株主は会社が成長せず新たな価値を創造できなくなった時、株価が下落するという不利益を被ります。一方で会社が成長すれば株価の上昇という利益を得ることができます。株主が投資する会社に関わる正確な情報を得られなければ、その会社の株式を買うか手放すかの判断を合理的に行うことができません。日本の会社は一般的に株主に与える情報が十分でないと言われていいます。貴重な資金を提供している株主に対して正確な情報を与えていないということが、経営のプロセスが不透明で重要な事項に関して合理的な議論がなされていないのではないかと不信感を株主に持たせる原因になっています。コーポレートガバナンス・コードの適用は、株主が、正確な情報に基づいて的確な意見を会社に言うことを可能にするだけでなく、会社が、株主の声に対して耳を傾けた上で透明性を確保した経営を行って結果を出す良い機会です。今回のコードの特徴は、原則だけを設けて詳細はそれぞれの会社に任せるということです。原則を表面的に満足させるだけに留めるか、価値を上げるために徹底的に実践していくかは、自ら判断してくださいというわけです。仕組みの実際の設計はそれぞれの会社に任せるが、“継続的な成長と企業価値の向上”という使命は必ず果たす設計にしてほしいというのがコードの求める本質だと思います。

我が社におけるコーポレートガバナンス・コードの適用

我が社は、創業100年を超えており、その存在価値は社会から認められていると解釈できます。しかしながら長い間閉鎖性の高い市場にいたため、社会全体との関わりが薄かったことを否定できません。社会への窓が十分に開かれていないと痛感させられたのが、2000年前後に集中した“好ましくない出来事”の発生でした。そのような出来事の再発防止を考える中で、社会への窓を広げて流れを正しく理解しなければ、“企業としての社会的責任を果たした上で持続的に成長していくことはできない”と認識しました。社会への窓を大きく開いて、事業の進め方を合理的に決定し迅速に実行していくため、企業統治のあり方について考えはじめました。そこで分かったのが“社長という個人を頂点とする統治の仕組み”ではなく、“取締役会という組織を頂点とする統治の仕組み”の必要性でした。組織としての取締役会が頂点に位置すれば“個人の利害に基づく判断の誤り”を最小にできるはずで、取締役会での議論が企業統治の始点ですから、より客観的な議論ができるように独立社外取締役2名を招くことにしたのが2007年です。その後、独立社外取締役が増えることで、是々非々の議論が行われ、執行を行う役員都合に影響されるよう

な決定が行われなくなりました。一方で、“業務執行を行う取締役が重要事項を決定する”という監査役会設置会社の形態では、業務執行を監督するという取締役会の本来の役割を全うすることはできないのではないかという疑問が取締役会で共有されることになりました。取締役会での議論を経て、取締役を選任する権限（結果的には社長を選ぶこと）を持つ指名委員会と、役員報酬を決定する権限を持つ報酬委員会を、業務執行と独立させて設置することが取締役会の監督機能を実効性のあるものにするために必須であるとの結論になりました。

コーポレートガバナンス・コードでは、業務執行と独立した監査を当然のこととしていますが、指名と報酬委員会については、任意での設置を推奨するに留めています。一方で、会社法が定める会社形態の一つである指名委員会等設置会社では、監査委員会に加えて指名委員会と報酬委員会の設置を求められています。我々はコーポレートガバナンス・コードの適用に合わせて、会社法が認めている3つの形態（監査役会設置会社、監査等委員会設置会社および指名委員会等設置会社）の中から、指名と報酬に関わる委員会の責任と役割が法律的に定められている指名委員会等設置会社の形態を選択しました。コーポレートガバナンス・コードの適用を機に、我々の理想に少しでも近づけるための仕組みを選択したことになります。

コーポレートガバナンスの理想形と我が社の現状

会社の形態として指名委員会等設置会社を選択したわけですが、その有効性が検証されたわけではありません。そこで本年3月から5月にかけて、取締役会の実効性評価を実施しました。まず日本のコーポレートガバナンス・コードに加えて、海外の規定（米国、英国およびOECD）と比較してどこまでその要求を満足できているか、また国内外の先進企業の取り組みとの違いを見るという外形的な比較とその分析を第三者機関の協力を得て行いました。結果としては、日本の基準についてはその全てを満足しており、国内企業の先進的な事例と比較しても同等以上のガバナンスの仕組みであることを確認しました。外形上の比較に加えて、取締役会の役割・機能・構成の妥当性、社外取締役に対する支援体制等、多岐にわたる各取締役に対する質問票が作成され、その回答結果に対する分析を行いました。取締役会の運営状況に対する各取締役の評価は高く、オープンで活発・多様な議論がなされていることが確認されましたが、より多くの時間を中期の経営課題に費やす必要があることも指摘されました。

以上の分析結果に基づき、取締役会は、求められる機能について十分な実効性を有していると自らを評価しました。

我々が目指す“組織としての取締役会を頂点とする統治の仕組み”は、人が替わっても間違いなく機能する仕組みであり、依然として改善を要する点がありますが、客観的な視点に基づいた評価を継続することで、その理想を実現していきたいと思います。

企業統治の仕組みは、企業の継続的な成長のための必要条件です。仕組みが整ったわけですから、しっかりと結果を出すことで、我々が進む道が正しいことを証明していきます。

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、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た企業価値の向上および株主への利益還元を経営上最も重要な事項と位置付け、その実現のために、常に最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。

【コーポレートガバナンスの基本的な考え方】

- 1) 当社は、株主の権利を尊重し、株主がその権利を適切に行使用することができる環境の整備と株主の実質的な平等性の確保に取り組めます。
- 2) 当社は、顧客、取引先、従業員および地域社会をはじめとする様々なステークホルダーとの適切な協働に努めます。また、これらのステークホルダーの権利・立場を尊重し、健全に業務を遂行する企業文化・風土を醸成していきます。
- 3) 当社は、会社情報の適切な開示を通じて、企業経営の透明性の確保に努めます。
- 4) 当社は、独立社外取締役が重要な役割を担い、かつ独立社外取締役を含む非業務執行取締役（執行役を兼務しない取締役）を中心とするガバナンス体制を構築します。当社は、経営において監督と執行の明確な分離を実現するため、機関設計として「指名委員会等設置会社」を採用します。

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

ウェブサイトに「荏原製作所 コーポレートガバナンスに関する基本方針」を掲載しています。

コーポレートガバナンス体制一覧表

形態	指名委員会等設置会社
取締役会の議長	会長
取締役の人数	14名
うち社外取締役の人数	7名
取締役の任期	1年
取締役へのインセンティブ付与	業績連動型報酬制度 ストックオプション制度
独立役員の人数	7名
報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	有
監査法人	新日本有限責任監査法人

【コーポレートガバナンス強化の取り組み】

取締役会による経営の監督機能の強化と透明性の向上

取締役会を、独立社外取締役を含む非業務執行取締役中心の構成とすることにより、独立性・客観性の高い視点での監督を行える体制とするとともに、透明性の向上を図ります。

執行組織における業務執行権限の拡大と競争力の強化

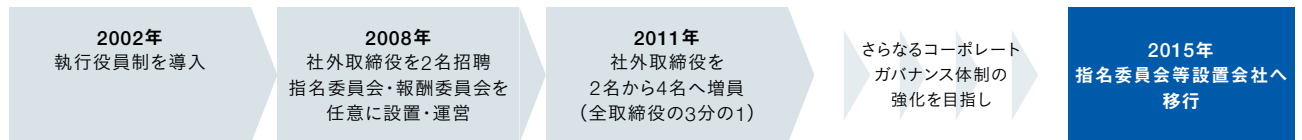
取締役会と執行組織の役割・責務をそれぞれ監督と業務

執行に明確に分離し、広範な業務執行権限を執行組織に委任することにより機動的な経営を推進します。

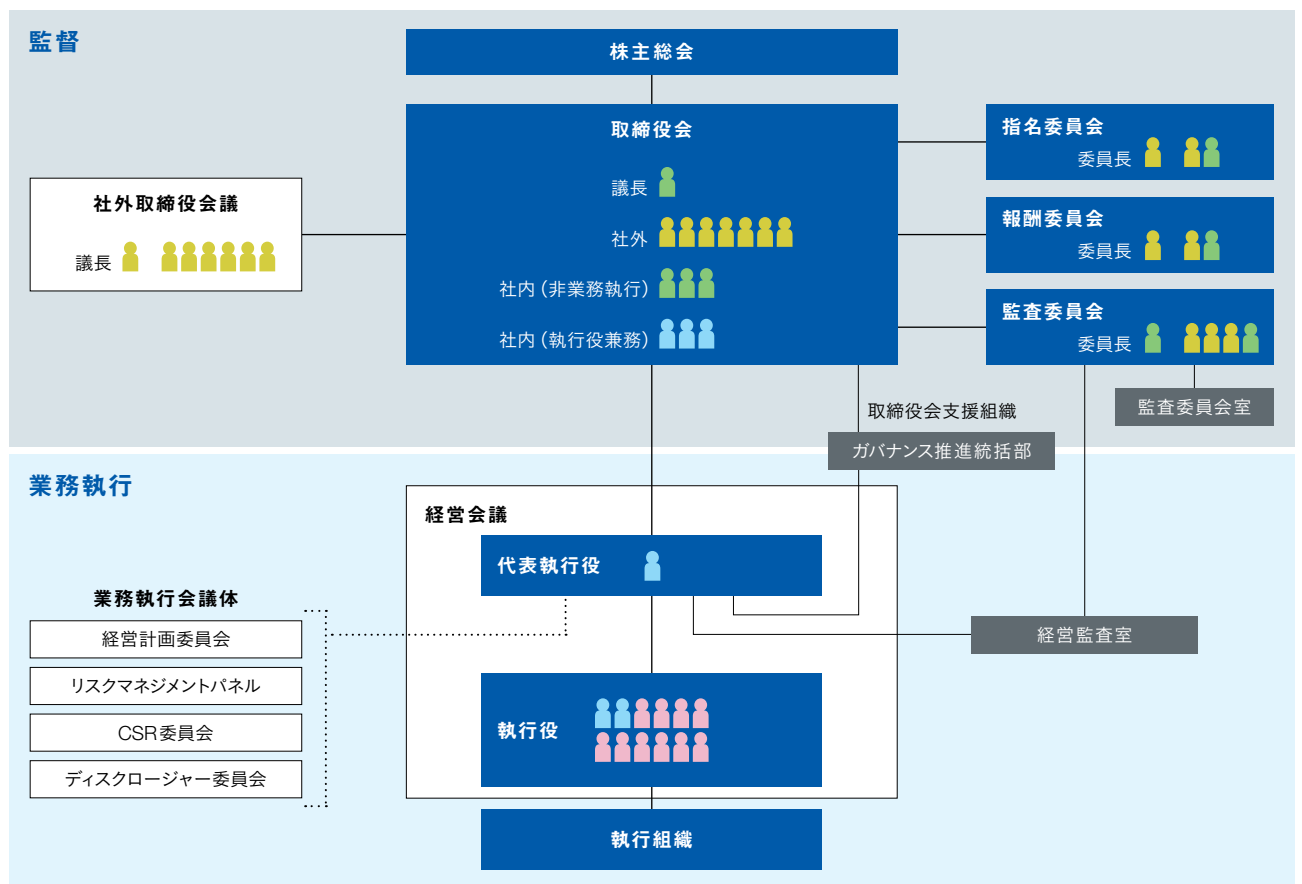
グローバルに理解されやすいコーポレートガバナンス体制の構築

海外売上高比率や外国人株主比率の上昇を背景として「グローバル視点からの理解しやすさ」が求められる中で、より明確で分かりやすいコーポレートガバナンス体制を構築します。

コーポレートガバナンス体制の変遷



コーポレートガバナンス模式図



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

各機関の役割と構成

取締役会

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

取締役会は14名の取締役で構成され、そのうち7名が独立社外取締役（女性2名を含む）、4名が非業務執行の社内出身の取締役、3名が執行役を兼務する社内出身の取締役です。また、取締役会議長は、非業務執行取締役が務めます。

取締役会の議題および議案に関する資料は、取締役会における議論の充実を図るため、原則として取締役会の開催日に先立ってあらかじめ配付します。

三委員会

当社は、経営において監督と執行の明確な分離を実現するため、機関設計として「指名委員会等設置会社」を採用し、構成員の過半数を社外取締役に構成する指名、報酬、監査の三委員会を設置しています。

社外取締役会議

社外取締役がその責務を果たす上で必要な協議を自由に行う場として、社外取締役のみで構成される社外取締役会議を設置しています。互選により選定された筆頭社外取締役が議長を務めます。事業部門に関わる議題の場合、その事業に直接関わる現場で会議を開催します。

経営会議

代表執行役社長が意思決定をする上での審議機関として経営会議を設けています。経営会議は全執行役で構成されています。業務執行に関する重要事項については、毎月定期的に開催される経営会議において審議されます。

三委員会の役割と構成

	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
役割	取締役の選任および解任に関する議案の決定、執行役の選任および解任に関する取締役会への提言および役付取締役・役付執行役の選定および解職に関する取締役会への提言、代表執行役社長の承継プランの策定	取締役、執行役の個人別の報酬などに関する方針の決定、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	取締役、執行役、従業員が法的義務および社内規程を履行しているかの監査、経営の基本方針、経営計画に従った健全、公正かつ効率的な業務執行の監視・検証
構成	社外取締役2名 非業務執行取締役1名	社外取締役2名 非業務執行取締役1名	社外取締役3名 非業務執行取締役2名

取締役会実効性評価

コーポレートガバナンスを有効に機能させるために、取締役会がどのように貢献しているかを検証し、課題を抽出し、改善を図る目的で、取締役会自身が取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示することとしています。

この度、2016年3月期における当社取締役会の実効性について、分析・評価を行いました。

分析・評価のプロセス

当社取締役会は、第三者機関の協力を得て、グローバルな基準に加えて先進的事例とされている国内3社および米国企業2社と当社とのガバナンス形態に関する比較分析（ベンチマーク分析）と、過去の取締役会での議論の内容を確認した上

で各取締役に対する質問項目を作成し、その回答結果の分析（質問票結果分析）を行い、社外取締役会議で十分な議論を行うとともに、2016年5月、6月の取締役会で取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。

分析・評価結果の概要

当社取締役会は、ベンチマーク分析、質問票結果分析をもとに議論した結果、取締役会の実効性が十分に確保できていると評価しました。

一方、中長期の課題や投資家・株主との関係については、さらに議論を深める必要があること、また、議事の進行に関して改善の余地があることを認識しました。

■ 役員の独立性基準

当社は、東京証券取引所が定める独立性基準をもとに独自の独立性基準を設けています。

【当社の独立性基準】

社外取締役には当社との間で重大な利害関係がない独立性のある者を選定するものとします。「重大な利害関係がない独立性のある者」とは以下に掲げる事項のいずれにも該当しない者を言います。

- 1) 会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件に該当しない、当社グループの内部従事者および内部出身者
- 2) 当社グループと重要な取引関係がある企業の取締役（社外取締役を除く）、監査役（社外監査役を除く）、執行役、執行役員又は業務を執行する社員に5年以内になったことのある者。「当社グループと重要な取引関係がある企業」とは以下のいずれかに該当するものを言います。
 - (1) 当社グループの過去3年間の連結売上高に対し1年度でも2%以上の売上を行った企業
 - (2) 当社グループの過去3年間の調達で1年度でも調達先企業において連結売上高の2%以上に該当した企業
 - (3) 当社グループの過去3年間の平均年度末借入残高が多い金融機関上位二行

- 3) 当社の大株主又はその利益を代表する者

具体的には、取締役候補者選定時から過去2年以内に発行済株式総数の10%以上を保有していた株主又はその利益を代表していた企業の取締役、執行役もしくは執行役員又は支配人その他の使用人

- 4) 当社グループに専門的サービスを提供している者

“専門的サービス”は、提供内容により以下の区分を行う。

- (1) 公認会計士

過去5年以内に荏原グループの会計監査業務に直接従事していた者

- (2) 弁護士、税理士、弁理士、司法書士又は経営コンサルタント

過去3年以内に荏原グループにサービス業務を提供し、年間1,000万円（税込）以上の報酬を得たことがある者

- 5) 当社グループから寄付、融資、債務保証を受けている、又は受けている営利団体に所属している者

- 6) 第1号および第2号のいずれかに該当する親族を二親等以内に有する者、又はそれ以外の親等でも該当する親族と同居している者

- 7) 当社グループから取締役又は監査役を受け入れている会社の取締役、監査役、執行役又は執行役員に現在就任している者

社外取締役メッセージ

真価が問われる社外取締役

荏原製作所が指名委員会等設置会社に移行して1年が経過しました。本年度はE-Plan2016の最終年度、また、次の中期経営計画策定の年です。

荏原のコーポレートガバナンスは、本年実施した取締役会の「実効性評価」によって、ほぼ全ての項目において欧米主要国の基準を満たしていることが確認できました。一方、取締役会がさらに中長期的な経営課題に審議の時間をかけることの重要性も確認されました。

昨年度から実施している社外取締役会議においても、中期経営計画の基本方針あるいは各カンパニーの成長戦略について十分な時間をかけることによって、取締役会の議論の質をさらに向上させていきます。一方、グローバルに事業展開している荏原グループにとって、過去の延長線上では把握しきれない不確実性も拡大しています。経営は、いよいよ前例踏襲の効かない「答えなき時代」に突入します。このような環境の中で社外取締役はどのような価値を提供できるのか、本年は社外取締役にとって真価の問われる1年、気を引き締めて臨む所存です。



筆頭社外取締役
(独立役員)

宇田 左近

報酬制度

取締役に対する報酬

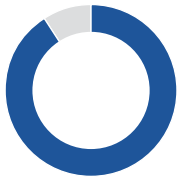
取締役に対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、経営理念および経営戦略に合致した執行役の業務の遂行を促し、また監督するため、各取締役の能力および経験、各委員会等における役割等を反映した報酬水準・報酬体系としています。

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

報酬の組合せ（基本報酬：年次賞与：長期インセンティブ）は以下の通りです。

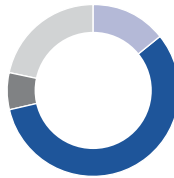
取締役の報酬体系

社外取締役



■ 基本報酬（非業績連動）	90.9%
■ 長期インセンティブ（非業績連動）	9.1%

社外取締役を除く執行役を兼務しない取締役



■ 基本報酬（業績連動）	14.3%
■ 基本報酬（非業績連動）	57.2%
■ 長期インセンティブ（業績連動）	7.1%
■ 長期インセンティブ（非業績連動）	21.4%

執行役に対する報酬

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

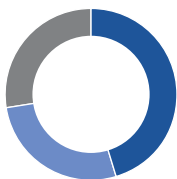
執行役の報酬は、代表執行役社長、執行役専務などの役位に応じた基本報酬、業績連動年次賞与および中期経営計画の業績達成条件が付された株式報酬型ストックオプションにて構成され、報酬委員会にて決定します。株式報酬型ストック

オプションは、権利行使しうる新株予約権の数と、中期経営計画において目標とする業績指標として掲げている連結投下資本利益率（ROIC）との間に相関を持たせています。執行役は、業務執行にあたって目標数値を達成した場合には基本報酬部分よりも業績に連動した報酬部分が大きくなるように設定しています。

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

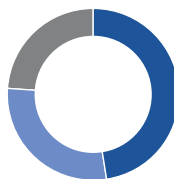
執行役の報酬体系

代表執行役社長



■ 基本報酬（非業績連動）	45.4%
■ 年次賞与	27.3%
■ 長期インセンティブ（業績連動）	27.3%

執行役専務



■ 基本報酬（非業績連動）	47.6%
■ 年次賞与	28.6%
■ 長期インセンティブ（業績連動）	23.8%

執行役（常務含む）



■ 基本報酬（非業績連動）	50.0%
■ 年次賞与	30.0%
■ 長期インセンティブ（業績連動）	20.0%

取締役および監査役の報酬等の額（2016年3月期）

役員区分	支給人数	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			基本報酬	賞与	ストックオプション
取締役	17名	336	266	—	69
うち社外取締役	8名	82	81	—	1
監査役	5名	20	20	—	—
うち社外監査役	3名	8	8	—	—
執行役	13名	533	236	198	98
合計	35名	889	523	198	168
うち社外役員	11名	90	89	—	1

(注)

1. 当社は、2015年6月24日付で監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しており、同日付で監査役5名は退任しています。
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. スtockオプションは、新株予約権の公正価格を算定し、当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
4. 取締役の基本報酬（業績連動）および執行役の賞与は、当事業年度の当社グループの業績・担当部門の業績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。

株式の政策保有および政策保有株式に係る議決権行使の基本方針

当社は、いわゆる政策保有株式の保有を最小限とすることを基本方針とします。株式の保有を通じ保有先との間で事業面・財務面等の関係が発展し、当社グループの企業価値向上に資すると合理的に判断される場合に限り、当該株式を政策的に保有することとしています。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き取締役会において定期的

に見直しを行い、合理性が薄れたものについては、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。

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

内部統制

内部統制については、荏原製作所ウェブサイト <http://www.ebara.co.jp/about/ir/Governance/governance/index.html> をご参照ください。

IR基本方針

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。

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

IR活動の取り組み状況

アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	本決算および第2四半期決算発表後に説明会を開催し、社長および各事業責任者が業績や経営戦略について説明しています。第1四半期および第3四半期決算発表後には電話会議形式で決算説明会を開催しています。また、工場見学会や個別の事業説明会を適宜開催しています。
海外投資家向けに定期的説明会を開催	証券会社が主催する説明会（カンファレンス）に国内外問わず参加しています。また、欧米を中心とした海外の機関投資家を個別に訪問して、業績や経営戦略について定期的に説明しています。
IRに関する部署（担当者）の設置	ガバナンス・IR室IRグループが担当しています。

コーポレートガバナンスの詳細については、ウェブサイトに掲載している「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

リスクマネジメント

2020年3月期にありたい姿

荏原グループでは、「リスクを予見し未然に防止する」ことに重点を置いたリスクマネジメントを目指しています。荏原グループの倫理体系の基本である荏原らしさの浸透が円滑な事業の基盤となるという考えのもと、海外グループ会社を含めた荏原グループの全従業員が、荏原らしさおよ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ます。

また、全てのグループ会社においてグループ共通の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を目指しています。

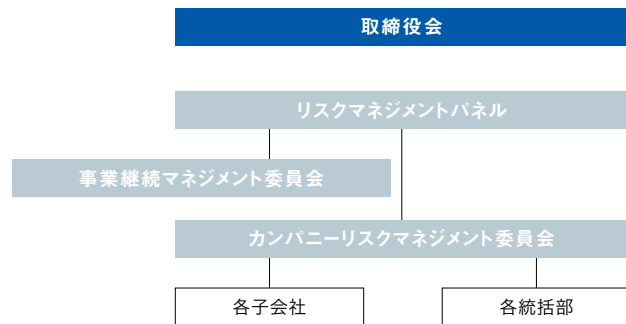
基本的な考え方

荏原グループにおけるリスクマネジメント活動では、当社グループの健全な存続発展を阻む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っています。

リスクマネジメントを統括し、審議、改善指導・支援を行う機関として、リスクマネジメントパネル（RMP）を設置しています。RMPは代表執行役社長を議長とし、全執行役により構成されています。RMPは年4回定期開催するほか、必要に応じて適宜開催しています。RMPでは個別の事業案件も審議します。

各カンパニーに設置されているリスクマネジメント委員会においては、個別の営業案件リスク・投融資損失リスクへの対応、リスクマネジメント活動の展開を行っています。

リスクマネジメント体制図



主なリスクとリスクへの備え

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

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

「2020年3月期にありたい姿」に対する2016年3月期の成果

「荏原らしさ」の教育浸透活動を、国内外の主要なグループ会社全てにおいて実施しました。今後は多言語にて作成した教育資料を展開し、継続的な教育活動を展開していきます。

また、主要な海外グループ会社28社においてリスクマネジメントの行動計画を策定し、各社取締役会にて報告しました。各社は2019年までに整備を完了するための活動をしています。

コンプライアンス

基本方針

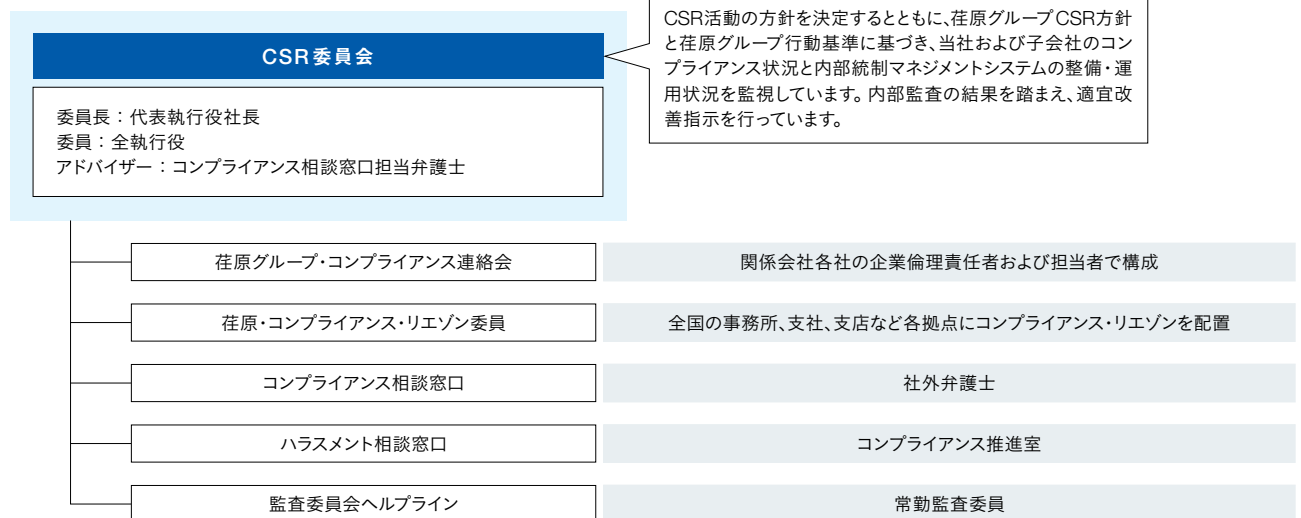
ステークホルダーから信頼される良き企業市民であるために、法令順守のみならず、社内規程・その他のルール、社会規範、そして常識・良識を含めて、誠実に実践すること、すなわち、「高い倫理観をもって事業を行うとともに、大切な皆様（お客様、取引先、株主・投資家、地域社会、従業員を含む、全てのステークホルダー）との信頼関係を築きます。」という「CSR方針」に基づく事業活動を行うことを基本方針としています。

荏原グループ行動基準

荏原製作所ウェブサイトにて全文を掲載しています。

http://www.ebara.co.jp/about/csr/ethics/corporate_ethics/index.html

荏原グループ・コンプライアンス体制図



2016年3月期の活動状況

荏原グループでは、「腐敗防止に関する基本方針」を定め、贈収賄の禁止、公正かつ自由な競争の促進、反社会的勢力との関係遮断を図っています。また、社内相談窓口のほかに、国内のグループ会社も利用できる社外相談窓口を社外弁護士事務

所に設置して、コンプライアンス違反の相談に幅広く対応する体制を構築しています。海外グループ会社が利用できる社外相談窓口についても、構築に取り組んでおり、中国のグループ会社5社が利用できるようになっています。

沿革

1912年～1940年代		荏原グループの基礎づくり	
1912.11	東京帝国大学井口在屋博士が主幹、畠山一清が所長となり、みのくち式機械事務所を創業。	1938. 4	東京市蒲田区羽田に羽田工場を建設し、品川より本社および工場を移転。
1920. 5	会社設立とともに工場を東京府荏原郡品川町南品川に設け、みのくち式機械事務所の事業を継承し、渦巻ポンプなどの製造を開始。 荏原製作所の名称は当時の地名（東京府荏原郡）に由来する。	1941.12	川崎工場を新設。
		1945. 4	戦災により羽田工場は、ポンプ試験場、製缶工場および本館を除き使用不能と化したため、川崎工場に生産を移管。
1950年代～1970年代		社会が求めた荏原グループの技術	
1955. 1	生産の主力を羽田工場に復帰。	1975. 1	戦後初の海外生産拠点としてブラジルに Ebara Industrias Mecanicas e Comercio Ltda. を設立。
1956. 1	水処理装置の製造および販売を目的として、荏原インフィルコ株式会社を設立。	1975.11	袖ヶ浦工場を新設し、主としてコンプレッサおよびタービンの製造を開始。
1964. 4	戦後初の海外事務所をバンコックに開設。	1979.12	東南アジアにおける標準ポンプの生産拠点として、インドネシアに P.T. Ebara Indonesia を設立。
1964. 6	製品のアフターサービスを目的として、荏原サービス株式会社を設立。		
1965. 5	藤沢工場新設。日本で初めて標準ポンプ量産体制を確立。また冷凍機生産を羽田工場より移管。		
1980年代～1990年代		社会に広がる荏原グループの技術	
1981. 1	北米のポンプ事業拠点として、米国に Ebara International Corp. を設立。	1989. 1	ステンレスプレス製標準ポンプの生産拠点として、イタリアに Ebara Italia S.p.A. (現 Ebara Pumps Europe S.p.A.) を設立。
1986. 1	川崎工場を藤沢工場に統合し、生産体制の再編成を実施。	1992. 8	各種ボイラの生産拠点として、中国に青島荏原環境設備有限公司を設立。
1987. 7	藤沢工場内に精密機械工場を建設し、半導体産業向け真空機器の生産を開始。	1994.10	荏原インフィルコ株式会社を吸収合併。
2000年代～		100年を超えて	
2000. 4	汎用風水力機械の営業部門を分離の上、荏原サービス株式会社と統合し、荏原テクノサーブ株式会社として営業開始。	2009. 4	グループ内の水処理事業を荏原エンジニアリングサービス株式会社へ統合。
2000. 4	コンプレッサ・タービン事業大手の Elliott Company (米国) を完全子会社化。	2009.10	グループ内の廃棄物処理事業を荏原環境プラント株式会社へ統合。
2001. 6	CMP装置などの生産拠点として設立した株式会社荏原九州が操業を開始。	2010. 1	富津工場を新設し、羽田工場の機能を移転。
2002. 4	コンプレッサ・タービン事業を分社化、株式会社荏原エリオットを設立。	2010. 3	荏原エンジニアリングサービス株式会社 (現 水ing株式会社) を、三菱商事株式会社、日揮株式会社との三社提携による総合水事業会社とする。
2002. 6	執行役員制度を導入。	2010.10	株式会社荏原九州を吸収合併。
2002. 9	冷熱機械事業を分社化、荏原冷熱システム株式会社を設立。	2012. 4	ポンプ事業のグループ内再編として、荏原テクノサーブ株式会社と株式会社荏原由倉ハイドロテック、株式会社荏原環境テクノ北海道の三社を吸収合併。
2003. 5	中国におけるAPIポンプの生産販売拠点として、嘉利特荏原泵業有限公司を設立。	2012.11	創業100周年を迎える。
2005. 4	カンパニー制を導入。本社機能を担うコーポレートと、風水力機械、環境事業、精密・電子事業の3カンパニー体制とする。	2014. 3	中東におけるポンプの販売・サービス拠点として、アラブ首長国連邦に Ebara Pumps Middle East FZE を設立。
2005. 8	中国における大型・高圧ポンプの生産販売拠点として、荏原博泵業有限公司 (現 荏原機械淄博有限公司) を設立。	2015. 6	指名委員会等設置会社へ移行。
2006. 5	中国における標準ポンプの生産・販売・サービス拠点として、荏原機械 (中国) 有限公司を発足。	2015. 8	インドネシアの回転機械のメンテナンス会社 PT. Turbindo Chikara Surya (現 PT. Ebara Turbomachinery Services Indonesia) を買収。
		2015.12	ブラジルのポンプメーカー Thebe Bombas Hidraulicas S.A. を買収。

コーポレートデータ

(2016年3月31日現在)

会社情報

商号： 株式会社 荏原製作所 (呼称：荏原)
 創業年月： 1912年11月
 本社住所： 〒144-8510
 東京都大田区羽田旭町11-1
 電話： 03-3743-6111
 ウェブサイト： <http://www.ebara.co.jp>
 資本金： 68,760百万円
 従業員数 (連結)： 16,270名

株式情報

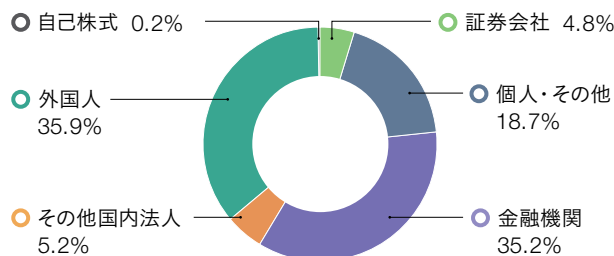
証券コード： 6361
 発行済株式数： 466,044,596株
 株主数： 30,860名
 上場証券取引所： 東京
 単元株式数*： 100株
 * 2016年10月1日より1,000株から100株に引き下げています。
 株主名簿管理人： 三井住友信託銀行株式会社
 東京都千代田区丸の内1-4-1
 独立監査人： 新日本有限責任監査法人
 主な採用指数： 日経225、JPX日経インデックス400

大株主

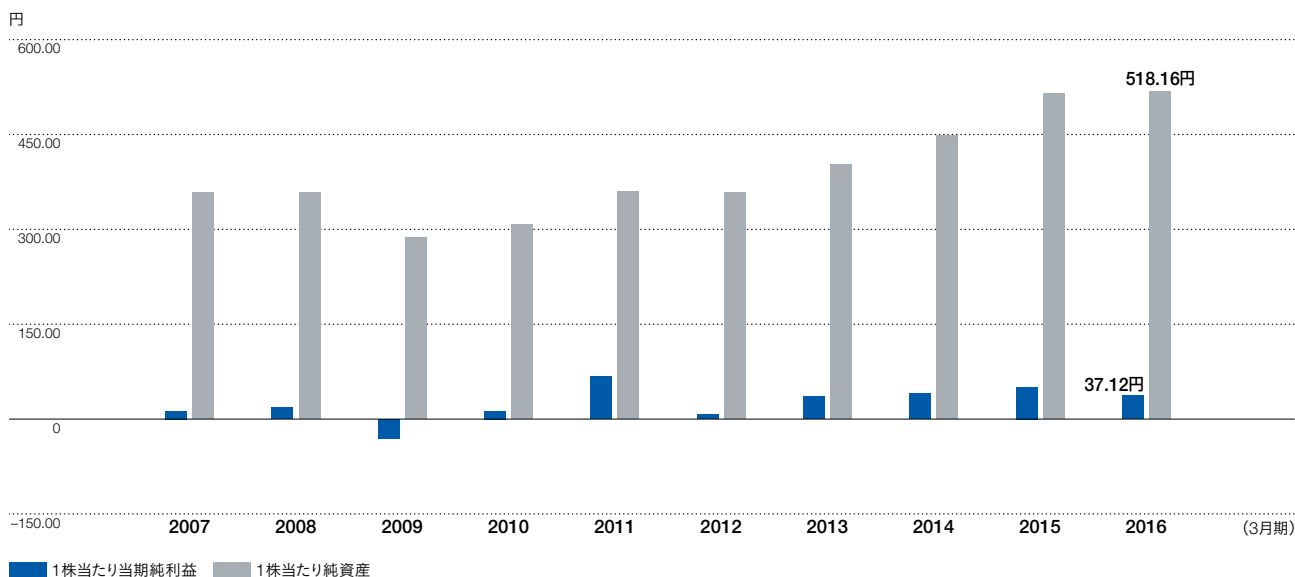
株主名	持株比率 (%)
ICHIGO TRUST PTE. LTD.	7.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	7.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	5.7
THE BANK OF NEW YORK 133522	2.4
株式会社みずほ銀行	2.2
全国共済農業協同組合連合会	1.6
株式会社三菱東京UFJ銀行	1.5
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	1.4
PICTET AND CIE (EUROPE) S.A.	1.4
BBH FOR BBHTSIA NOMURA FUNDS IRELAND PLC / JAPAN STRATEGIC VALUE FUND	1.4

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

所有者別株式分布状況



1株当たり当期純利益 / 1株当たり純資産





株式会社 **荏原製作所**

本社

〒144-8510 東京都大田区羽田旭町11-1

電話：03-3743-6111

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