



FLUID MACHINERY &
SYSTEMS BUSINESS



ENVIRONMENTAL
PLANTS BUSINESS



PRECISION
MACHINERY BUSINESS



荏原グループ
統合報告書2019





“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。



荏原グループの企業倫理の枠組み

創業の精神：熱と誠

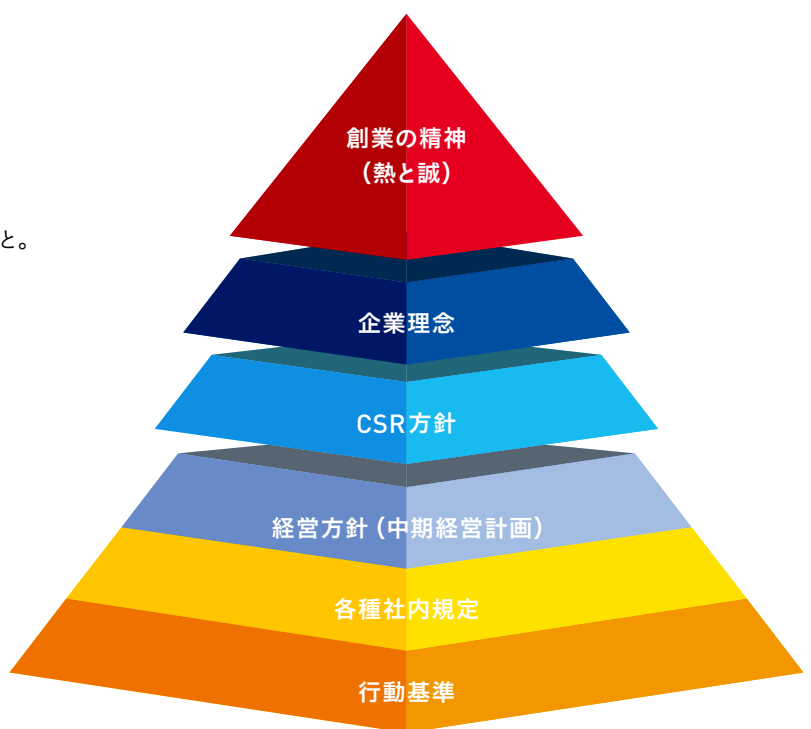
与えられた仕事をただこなすのではなく、自ら創意工夫する熱意で取り組み、誠心誠意これをやり遂げる心をもって仕事をする。

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。



参照 荏原グループの企業倫理の枠組み

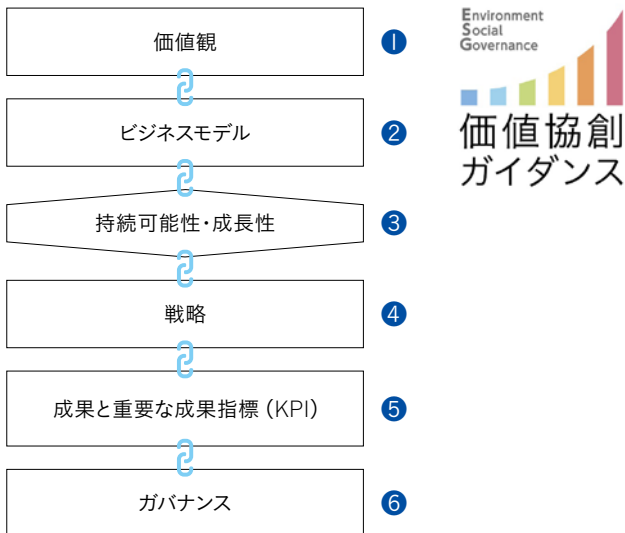
https://www.ebara.co.jp/about/csr/ethics/corporate_ethics/index.html



荏原グループ統合報告書2019について

編集方針

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



将来情報に関する留意事項

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

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

2018年12月期（2018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。）

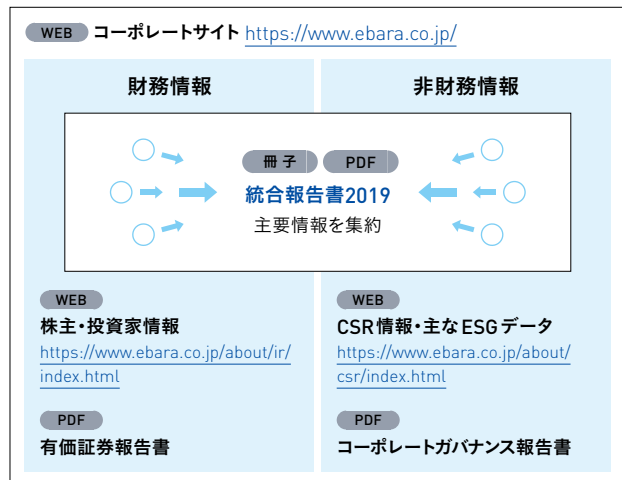
報告範囲

株式会社荏原製作所、子会社90社（うち連結子会社60社）及び関連会社6社（2018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

2019年9月30日
（前号：2018年11月、次号：2020年6月予定）

情報開示体系



お問い合わせ先：コーポレートサイト「お問い合わせ」をご利用ください。

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

統合報告書アンケート：本書に対するご意見・ご感想をお寄せください。

https://www.ebara.co.jp/contact/qa/report/index.php?contact_group=Report

目次	価値協創のための 統合的開示・対話 ガイダンス
01 荏原らしさ	①
03 荏原グループ統合報告書2019について	
COVER STORY POINT 荏原グループの成長の歴史を振り返り、競争力を生み出す強みや資本、価値創造プロセスの全体像を説明します。	
05 社会課題と荏原の挑戦の歴史	①②③
07 3つの事業と4つの事業領域	
09 荏原独自の強み・資本を進化させ、競争力を高めていく	
11 荏原らしさを基に お客様と共に価値を創造する	
13 パフォーマンスハイライト	⑤
15 社長メッセージ POINT 2019年3月に社長に就任した浅見より、経営に対する思いや、荏原グループの現在と今後の取り組みについてお話しします。	①②③④
企業価値向上のための取り組み POINT 中期経営計画とESG重要課題について、財務・非財務のKPI目標値に対しての進捗状況と今後の施策をまとめています。	
19 企業価値向上のためのロードマップ	
21 ESG重要課題、対応方針と持続可能な開発目標 (SDGs) の関連性	②③④⑤
23 KPIの概要と進捗	
25 中期経営計画E-Plan2019進捗	
27 財務担当役員が語る財務戦略	
29 財政状態、経営成績及び キャッシュ・フローの状況	

目次	価値協創のための 統合的開示・対話 ガイダンス
経営資本の高度化 POINT 重要な経営資本の高度化を図る取り組みと、目標達成に向けた進捗を、具体的な取り組み事例や、関係者の生の声を交えながらお伝えします。	
31 知的資本	③④⑤
33 研究開発力強化のCASE STUDY	
37 人的資本	
41 自然資本	
43 社会関係資本	
事業戦略 POINT 3つの事業それぞれの事業環境や強み、ビジネスプロセスの特徴を分析し、戦略の成果と具体的な取り組みについて財務・非財務の両面から説明します。	
45 At a Glance	②③④⑤
47 風水力事業	
53 環境プラント事業	
57 精密・電子事業	
成長を支える基盤 POINT 成長を支える基盤であるガバナンスの実効性を高めるために行っている様々な取り組みを、取締役のメッセージも含めてお伝えします。	
61 取締役会の構成	
63 取締役	
65 取締役の略歴	③⑥
67 議長×会長対談	
71 コーポレートガバナンス	
79 リスクマネジメント	
81 コンプライアンス	
83 執行役	
85 11か年データ	⑤
87 連結財務諸表	
91 拠点マップ	
93 2018年12月期 NEWS TOPICS	
94 会社情報／株式情報	



COVER STORY

社会課題と 荏原の挑戦の歴史

創業の精神「熱と誠」とは、熱意をもって仕事に取り組み、誠心誠意やり遂げるとい
うことです。荏原は、この精神を貫き、水と空気と環境の分野で社会に貢献するとい
う志を創業以来100年以上にわたって果たしてきました。社会インフラや産業
インフラを支える荏原の事業そのものを通じて、時代ごとの社会の課題を解決し、
成長を続けています。

1912

1960

1970

1980

1986年
日本バブル経済スタート

1979年
第二次オイルショック

1973年
第一次オイルショック

EBARA'S HISTORY

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、
島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一号機としてボイ
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
ガス化熔融炉を開発・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を応用
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



3つの事業の実績

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

50か所以上

CMP装置の累計出荷台数

2,000台以上

環境プラント事業

国内廃棄物処理施設納入数

300施設以上(46都道府県に納入)

廃棄物処理施設での運転管理受託数

80施設以上

風水力事業

クライオポンプ

世界シェアトップ

標準ポンプ

国内シェアトップ

石油・ガスプラント(ダウンストリーム)向け
コンプレッサ

世界シェア約30%

冷却塔

国内シェアトップ

(シェアは当社調べ)

(注)グラフは売上高の推移を表したものです。

2000年～

成長に向けた体制構築

環境負荷低減のため、省エネルギー化・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～

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



100余年の歴史の中で、創業の精神を貫きながら事業活動を通じた社会課題の解決に挑戦し続けた結果、荏原ならではの強みや資本を培い、価値を生み出すプロセスを確立してきました。

荏原独自の強み・資本を進化させ、競争力を高めていく

→P.09-10

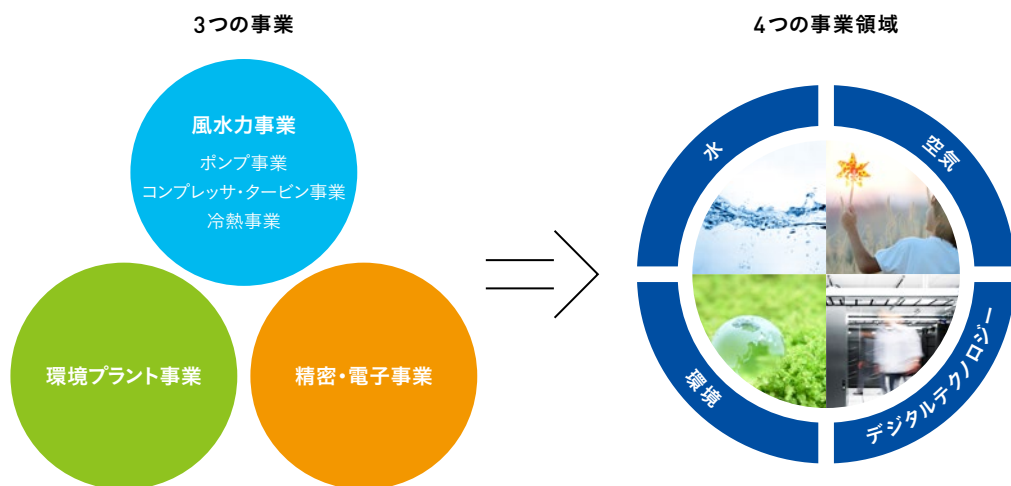
荏原らしさを基にお客様と共に価値を創造する

→P.11-12

OUR BUSINESSES & AREAS OF OPERATION

3つの事業と 4つの事業領域

荏原グループは、ポンプやコンプレッサなどの回転機械を中核とした風水力事業、都市ごみの処理や再資源化を中核とする環境プラント事業、半導体製造に関わる機器・装置を製造する精密・電子事業の3つの事業の集合体で運営しています。これら3つの事業の製品・サービスを通じて、水、空気、環境とデジタルテクノロジーの領域でお客様と共に社会の課題を解決し、価値を創造しています。



社会・産業インフラを支える3つの事業

風水力事業

売上高構成比 **60%**

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

ポンプ事業

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

コンプレッサ・タービン事業

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

冷熱事業

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

その他事業

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

環境プラント事業

売上高構成比 **12%**

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。衛生的な都市環境と安全・安心な生活を支えています。

精密・電子事業

売上高構成比 **26%**

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、より便利で快適な社会の実現を支えています。

荏原が価値を創造する領域

水

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

環境

エネルギー関連施設へのポンプやコンプレッサの納入、廃棄物処理施設やバイオマス発電プラントの建設・維持管理などを通じて、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

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

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。

COMPETITIVE ADVANTAGE

荏原独自の強み・資本を進化させ、 競争力を高めていく

荏原グループは、100余年の歴史の中で創業の精神である「熱と誠」の実践を積み重ね、お客様と社会のニーズに応える「技術力」と「信頼性」をコアの強みとして培ってきました。知的資本・人的資本・社会関係資本は、戦略的に活用、高度化し、自然資本は、負荷の低減と効率的な利用に努めています。また、製造資本と財務資本は事業活動の基盤となるインプットとして強化しています。コアとしての強みを強化しながら、それぞれの資本をさらに進化させていくことで、荏原独自の価値を創造しています。

荏原が培った強みと有する資本

荏原独自の競争力を
生み出す源泉



競争力を高めるための資本

知的資本

「開発投資効率最大化」「製品競争力強化」を徹底する研究開発

— 特許保有件数 —

20.6%増 (2015年比)

知的資本についての詳細はP.31-36

人的資本

「挑戦」「創意工夫」「誠心誠意やり遂げる」という「荏原らしさ」の体現

— グローバル従業員数 —

16,556人

人的資本についての詳細はP.37-40

社会関係資本

新しい価値を生む、
強固なパートナーシップ

— 国内連結の一次サプライヤー上位200社のCSR調達ガイドラインの認知度 —

98%

社会関係資本についての詳細はP.43-44

自然資本

グループ一丸となって取り組む
環境マネジメント

— グローバル連結データ収集対象カバー率 —

88%

自然資本についての詳細はP.41-42

財務資本

安定した財務基盤

— 格付 —

A(R&I)

財務資本についての詳細はP.27-30

製造資本

次世代のテクノロジーを支える生産設備

— 設備投資額（資本的支出） —

193億円

製造資本についての詳細はP.50

荏原らしい価値を生み出す原動力



熱と誠

「熱と誠」は、創業者、畠山一清が座右の銘とし、従業員に説き続けた言葉です。そ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。熱意をも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

創業以来、事業を通じて社会の課題の解決に貢献することを理念に掲げ、社会とお客様が求める製品とサービスを提供し続けています。製品のライフサイクル全体へのサポートに必要な技術を100余年にわたって蓄えながら、事業の幅も拡大してきました。お客様のニーズに応えるきめ細かな荏原の技術は、事業成長の支えとなる強みです。

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くことで、荏原の新たな可能性を広げていきます。

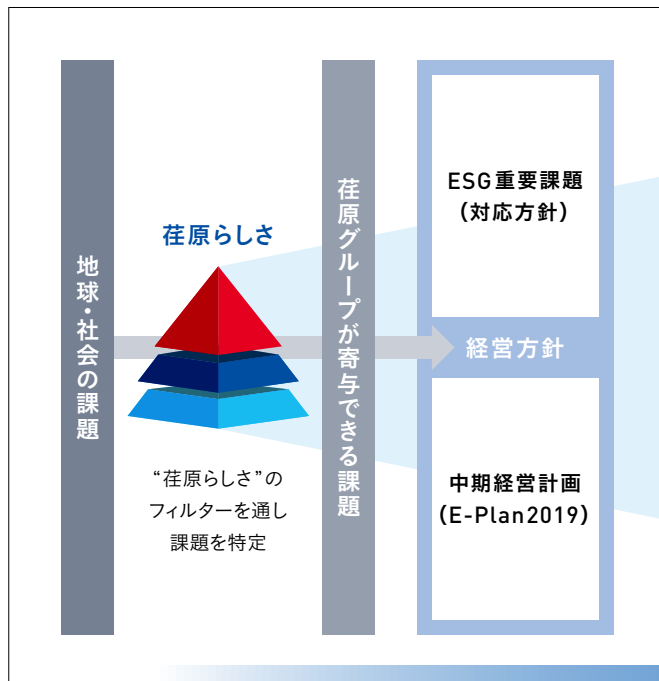
VALUE CREATION PROCESS

荏原らしさを基に お客様と共に価値を創造する

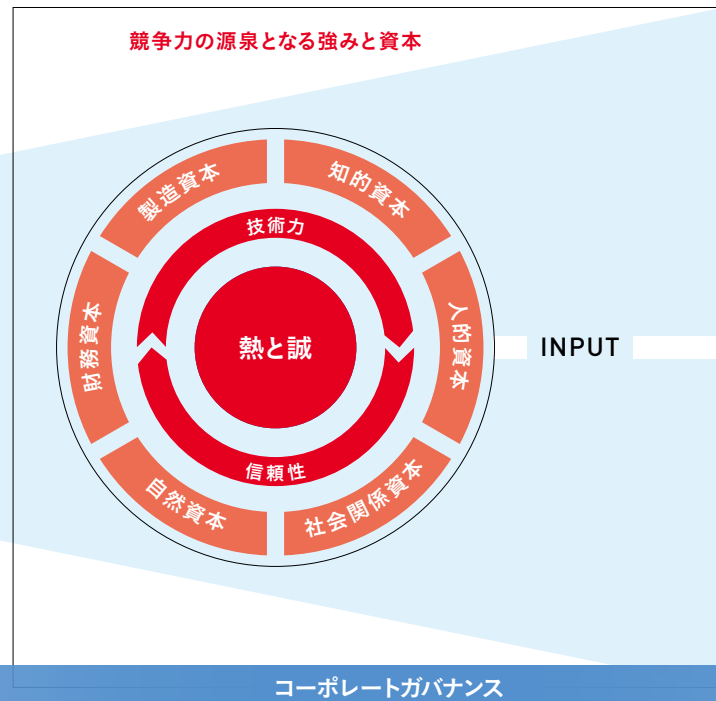
荏原グループは事業活動を通じて社会価値、環境価値、経済価値を向上させていくことが、荏原グループ全体の価値向上につながると考えています。経営方針の中で掲げる「安全・安心と快適さ」を実現する製品とサービスを、様々なパートナーと協創します。

課題の解決を図りながら価値を拡大

解決すべき課題と戦略



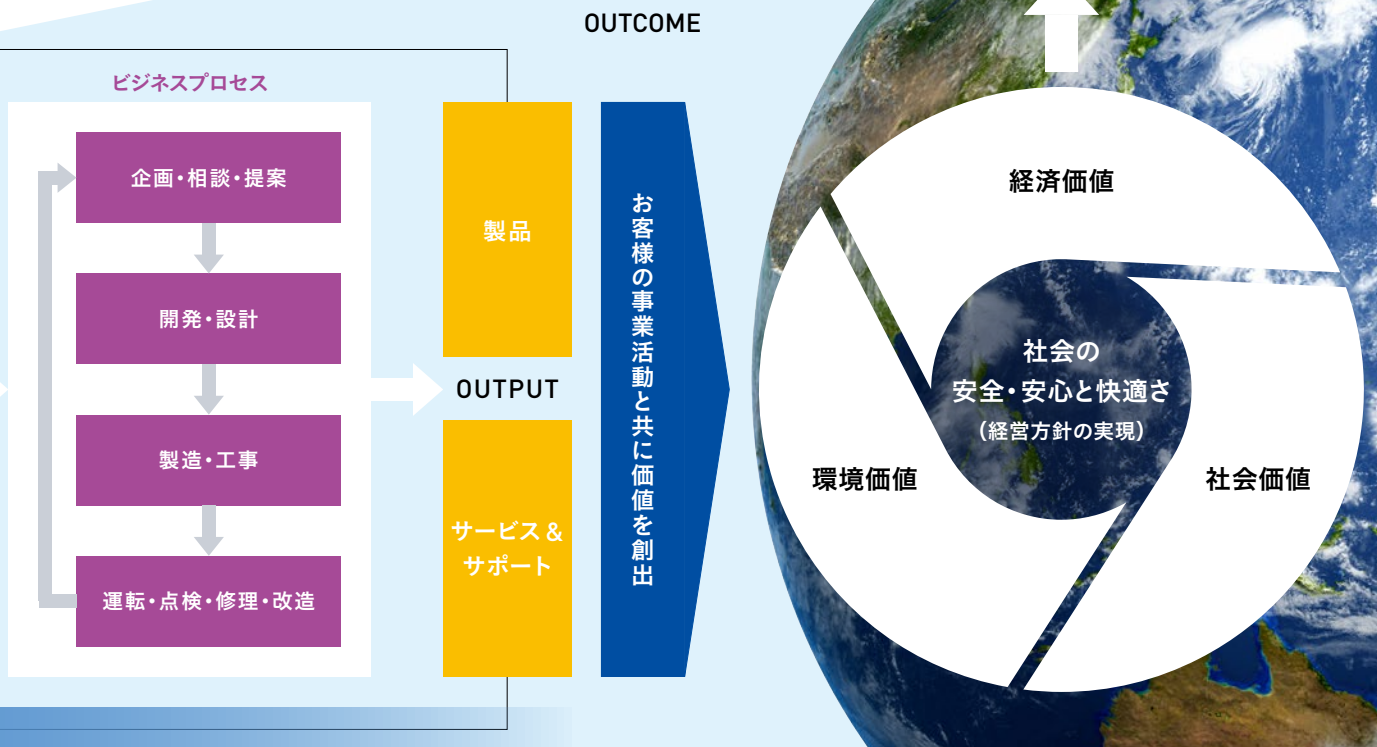
事業活動



荏原グループが寄与できる課題	
水資源の有効活用	エネルギー利用の最適化
廃棄物の処理	超スマート社会の実現

創出する価値	
社会価値	<ul style="list-style-type: none"> • 各種産業の持続可能な発展 • エネルギー・水の安定供給 • 強靱な社会インフラの実現 • 超スマート社会の実現と発展
環境価値	<ul style="list-style-type: none"> • 省資源・省エネルギー製品の提供 • 資源リサイクル • 環境負荷の小さい生産活動
経済価値	<ul style="list-style-type: none"> • 安定した経済循環の実現

事業を通じて大きく貢献するSDGs

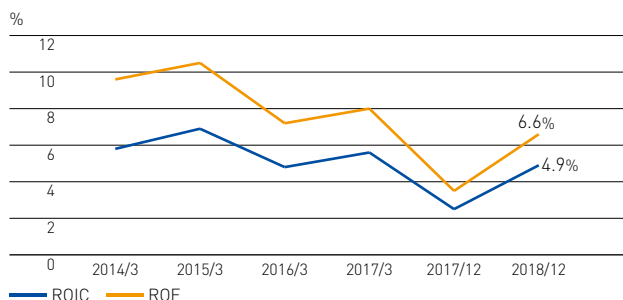


パフォーマンスハイライト

株式会社荏原製作所及び連結子会社（2014年3月期～2018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。

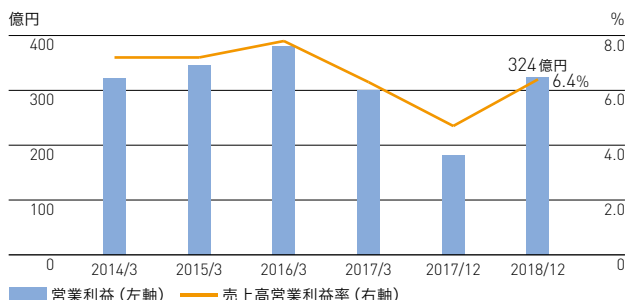
財務指標

ROIC*1 / ROE*2



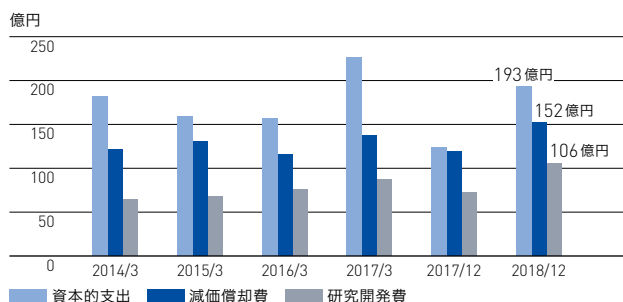
POINT ROICを最重要経営指標とし、2019年12月期にROIC8.0%以上をD/Eレシオ0.4～0.6倍、ROE 11.0～13.0%のバランスで達成させる方針です。2018年12月期のROICは4.9%、ROEは6.6%で、風水力事業を中心に収益性の改善が遅れており目標には届かない見込みです。

営業利益 / 売上高営業利益率



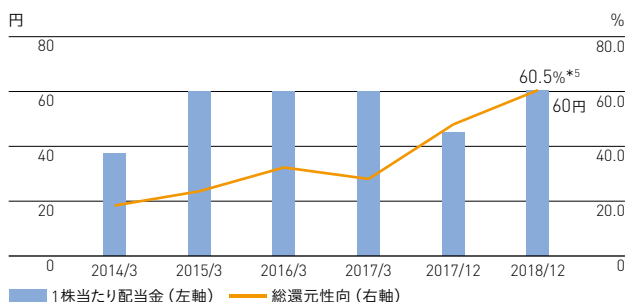
POINT E-Plan2019で売上高営業利益率目標として9.0%以上を目指しています。石油・ガス市場の低迷により、直近数年の利益水準は低下傾向にありましたが、2017年12月期後半より石油・ガス市場は回復傾向にあり、また、各事業における収益性改善施策の効果もあり、収益性は徐々に回復しています。

資本的支出 / 減価償却費 / 研究開発費



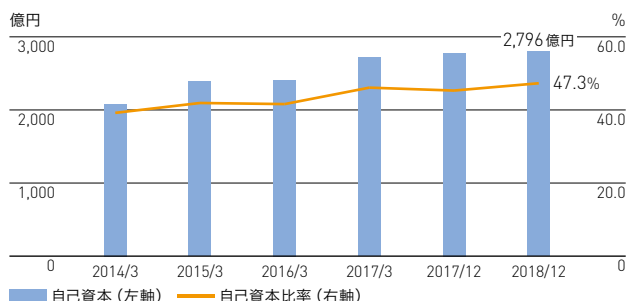
POINT 2017年3月期は精密・電子事業における熊本工場増設により、資本的支出が増加しました。2017年12月期以降も標準ポンプやドライ真空ポンプの生産自動化、半導体市場向けコンポーネント製品群の実験開発棟建設など、E-Plan2019期間中は引き続き積極的な成長投資を継続します。

1株当たり配当金*3 / 総還元性向*4



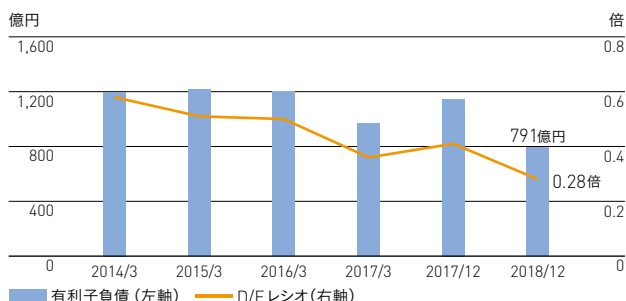
POINT 近年は財務状態が改善し、安定した配当を実施しています。E-Plan2019期間は、長期的に安定した配当水準を維持するとともに機動的な資本政策実施を目的として、株主還元目標指標を配当性向から連結総還元性向に変更しており、連結総還元性向30%以上の達成を目指しています。

自己資本*6 / 自己資本比率



POINT 利益剰余金が積み上がり、自己資本及び自己資本比率が増加しています。

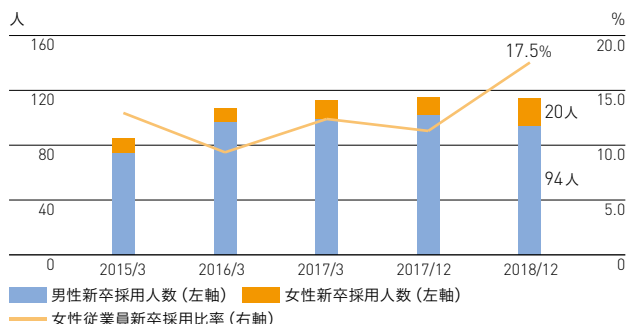
有利子負債 / D/Eレシオ



POINT 財務健全化が進み、有利子負債は減少傾向にあります。2018年12月期末のD/Eレシオは0.28倍で、E-Plan2019期間の計画レンジ0.4～0.6倍を下回る水準です。

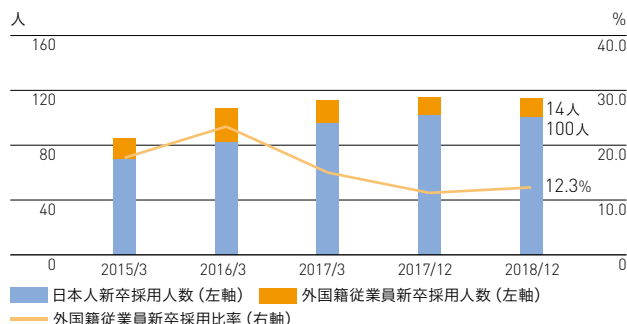
非財務指標

新卒採用人数／女性従業員新卒採用比率



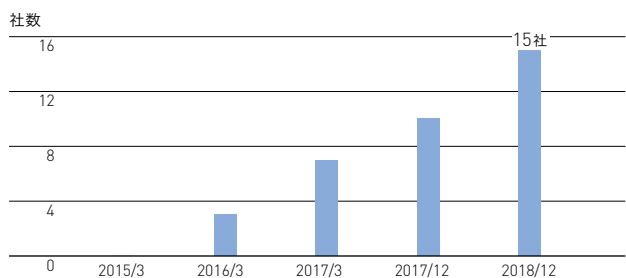
POINT 女性の新卒採用人数をKPIとし、2019年12月期までの荏原の目標を11%としています。製造業を希望する女性を増やすべく、働くことに魅力を感じられる会社にするため、様々な取り組みを行っています。

新卒採用人数／外国籍従業員新卒採用比率



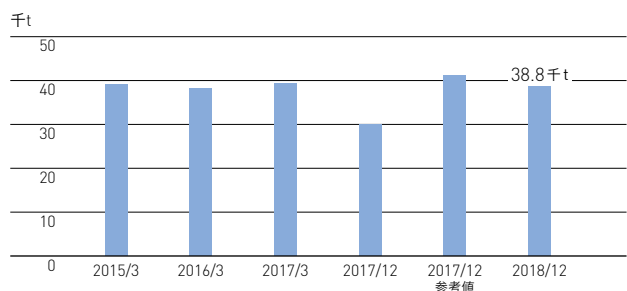
POINT 多様性の確保が世界市場における持続的成長の前提条件と考え、荏原は2011年より積極的に外国籍の方の採用を推進しています。入社後は外国籍従業員の定着に向けて様々なサポートを行っています。

海外荏原グループホットライン設置状況 (累計)



POINT 2016年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、2018年12月期までに海外15社への適用が完了しました。今後は、窓口利用の推進を図ります。

CO₂排出量 (スコープ1&2) *7



POINT 「荏原グループ環境目標2020」の一つがCO₂排出量の継続的な削減です。2018年12月期は、2017年12月期(参考値)比で4.0%削減を達成しました。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ます。

事業を通じた環境への貢献

標準ポンプの省エネルギー化

削減実績：**6,789,600kWh削減**

POINT 標準ポンプの省エネルギー KPI モニタリング対象製品の一つにおいて、当社試算で運転時の消費電力量を6,789,600kWh削減したことになります。これは、3,400トンのCO₂削減に相当します。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CO₂排出量を削減することができます。

環境プラント事業のごみ発電

発電量：**718,345MWh**

POINT 地域のごみ処理施設で発電し、発電した電力を地域に還元することで、持続可能な社会の形成に貢献しています。ごみ焼却による発電量はESG重要課題における対応方針のKPIの一つであり、2018年12月期において、約24万世帯分に相当する電力を生み出しました。

*1. ROIC：親会社株主に帰属する当期純利益÷(有利負債(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、2014年3月期初に株式併合が行われたと仮定して調整した金額です。

*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. 2018年12月期には50億円分の自己株式取得を実施しました。

*6. 自己資本：純資産－(新株予約権+非支配株主持分)

*7. 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。

人々の豊かなくらしのために 技術で、熱く、世界を支える

浅見 正男

取締役 代表執行役社長

私が目指す荏原の企業文化

2019年3月に荏原製作所の代表執行役社長に就任した浅見正男です。私は1986年に荏原製作所に入社して以来、これまで長く身を置いたのは精密・電子事業でした。精密・電子事業のお客様である半導体業界は、1分1秒の遅れが競争力に大きな影響を与えるような変化のスピードが非常に早い業界で、リスクの高い決断を迫られるプレッシャーと戦うお客様と、常に向き合ってきました。厳しい競争環境の中でお客様が勝ち残っていくためのあらゆる手段を考え、アイデアを絞り尽くすことを日常的に実践してきたことが、私自身の成長につながっています。どのような状況下でもお客様のニーズにとことん向き合い、粘り強く、熱心に答えを探し出し、数々の難局を乗り越え、お客様にご満足いただくという経験を繰り返すことが、人や会社を成長させるのだと身をもって確信しています。荏原グループには、風水力事業、環境プラント事業、精密・電子事業の3つの事業がありますが、それぞれ事業環境も、組織のスピード感も異なります。第4次産業革命といわれる現在の急激な社会変化を乗り越えるには、全ての事業で一人ひとりが常に社会の変化を感じながら、誠心誠意、業務に取り組むことが必要であると考えています。荏原グループには、事業を通じて人のため、社会のため、地球環境のために貢献したいという思いを持つ従業員がたくさんいます。従業員一人ひとりが、そのような思いを持って一生懸命働くことで、各々のやりがいと誇りにつなげていく、そんな企業文化を築いていくことが私の使命であり、その使命を果たすことで、荏原グループ全体はもっと成長できると信じています。

荏原グループの存在意義と、 これからのあるべき姿

荏原グループは、創業以来大切にしてきた「熱と誠」の精神をも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存在意義としてきました。これはこれからも変わらないと思っています。蓄積してきた技術の中でコアとなるのは、ゐのくち式渦巻きポンプ*の原理を原点とする、様々な流体や回転の技術とそれを制御する技術です。扱う流体の粘度や性質によっては化学技術も要します。コアとなる技術をより高いパフォーマンスに導くための独自の研究・開発は、これまででも、そしてこれからも当社の成長を牽引する原動力です。時代ごとの社会のニーズや地域のお客様のニーズに応じて、コア技術を応用し、進化させ、それらを組み合わせることで新たな製品やソリューションを生み出していくことが、存在し続けるための要件であると考えています。

それらを踏まえると、これからの荏原グループのミッションは、「技術で、熱く、世界を支える」という言葉に集約されると思っています。進行中のE-Plan2019では、「世界規模で事業展開し成長し続ける産業機械メーカー」になることを目指しています。世の中は産業構造の大変革やアメリカと中国の覇権争いなどの政治的リスク要因もあり、先を見通しにくい状況にあるものの、技術革新で変わっていくこれからの社会・産業には、当社が活躍できる機会が数多くあると考えています。あらゆるものがつながるIoT、それを支えるクラウド(Cloud)、人工知能(AI)、車の自動運転(Car)、100倍の通信速度(5G)。これらICAC5(当社では前述の頭文字をとって呼称)の技術は、人々のより豊かなくらしと

* ゐのくち式渦巻きポンプ：創業者畠山一清が師と仰いだ井口在屋博士の理論に基づく遠心ポンプ



地球環境の保全に貢献していける大きな可能性を持っています。当社の事業領域は、ICAC5の発展に不可欠な半導体、それを支える社会・産業インフラと密接に関わっています。ICAC5が実現する、よりスマートで快適かつ強靱な社会、そして全世界が目指す持続可能な社会に貢献し、当社が成長を続けていくために、世界で何が必要とされるのか、世界で製品・サービスを使っていただくにはどうしたらよいかということにこれまで以上に目を向けて、技術と熱意をもって、世界を支えていける企業でありたいと思います。

荏原グループの価値創造とKPI

荏原グループは、事業活動を通じて、社会価値、環境価値、経済価値の三位一体の向上を図り、それによって企業全体の価値向上につなげていきたいと考えています。E-Plan2019での財務KPIは、ROICと売上高営業利益率としています。一方、当社の製品の供給先、ユーザーは主に社会インフラに関わることを考えると、競争力のある価格と環境負荷を抑えたプロセスで製造、納入し、お客様の使用時には省エネで高効率のパフォーマンスを発揮する製品を提供しなければなりません。また、故障による停止の未然防止や、部品交換、点検などのS&Sによって安定的かつ長期的な稼働を可能にしなければならない責任があります。昨今のESGや、世界共通目標であるSDGsへの関心の高まりを考えますと、多くのステークホルダーと荏原グループの価値向上の取り組みや進捗を共有することが必要です。そこで、2017年にESG重要課題とその進捗を図るKPIを設定した上でSDGsとの関係性を可視化しました。ESG重要課題の設定から1年半が経ち、進捗状況も見えてきていますが、2019年

12月期の目標達成に向け、課題点をしっかりと把握した上で、その道筋を改めて考えていきます。現状のKPIは本当に適切かどうかを常に問い掛け、創出価値を最大化させるために最適で、かつ従業員のやりがいにもつながるようなKPIの設定とPDCAサイクルを回していきたいと考えています。

中期経営計画の振り返りと課題

2017年12月期よりスタートした中期経営計画「E-Plan2019」の2年目は、各事業の施策は概ね順調に進捗し、受注高はいずれの事業も前年度同一期間を上回りました。売上高は環境プラント事業が減少したものの、風水力事業と精密・電子事業の増加により前年度同一期間を上回りました。しかしながら、各事業において、外部環境の回復遅れや悪化、一時的な内部のマイナス要因があり、収益性を改善することができませんでした。その結果、グループ全体のROICは4.9%、売上高営業利益率は6.4%となっています。収益性の改善が進まなかった主な要因としては、主に風水力事業において、回復を見込んでいた石油・ガス市場のプラント投資の遅れがあり、それに対して適切な対策を打つことができなかったことが挙げられます。市場の見通しや施策内容を含め、どこに原因があったのかをしっかりと突き止め、E-Plan2019の最終年度に収益性の改善の遅れを少しでも取り戻せるよう見直しを行っています。

社長就任後、私の最初のコミットメントは、全事業の課題を徹底的に洗い出し、収益性を下げている要因を明確にし、有効な方策が確実に取れるようにすることです。そのために、私自身も一緒に考えていく“Hands-on”のスタイルで実践に深く関わっていくつも

**世の中の変化とともに、
荏原も変わり、社会に貢献できる企業で
あり続けられるよう、
荏原全体の行動を変えていきます。**





りです。これまでは、各事業の施策の進捗管理はカンパニープレジデントに権限委譲していた部分が大きかったのですが、私自ら事業の現場に踏み込み、積極的にカンパニープレジデントと連携を取りながら、共に検討することに取り組んでいます。また、全執行役が集まるミーティングを毎週行い、執行役との1-on-1ミーティングも隔週で行っています。カンパニープレジデント、執行役の意見を聞きながら、トップが統制を利かせることで、全体を俯瞰した経営視点で判断することができると思っています。また、各カンパニーによって、危機感や時間軸の捉え方が違い過ぎることも課題だと認識しているので、私と行う定例ミーティングを通して、各カンパニーの動きを常に把握しながらスピード感を上げ、何か問題が生じる予兆を察知したときにすぐに対応策を練ることができるようにしていきます。

今後の成長に向けて

現在、2030年の当社のあるべき姿を示す「E-Vision2030」の策定を進めています。現在の中期経営計画「E-Plan2019」は今期が最終年となりますので、次期中期経営計画ではE-Vision2030をバックキャストし、荏原グループが創出する経済・社会・環境への価値と当社グループの収益を向上させる経営を目指したいと考えています。

10年、20年先の社会、産業、くらしはICAC5に象徴されるような知能化が進んでいることでしょう。当社グループもAI、IoTの技術を駆使して製品の知能化、生産工程の自動化を加速させていくことを考えています。例えば、お客様が使用しているポンプの運転状況を遠隔で把握、操作できるようセンサーを組み

込んだり、お客様の運転設計や省エネ目標に合わせて運転環境をつくり出すためのシステムをユニット化して提供したりすることは、お客様の期待を超える最適運転を実現できる可能性を秘めています。こうした製品・サービスを強化することで足元の課題でもある収益性の改善につなげることができます。次の中期経営計画では、よりお客様視点でS&Sの拡大に注力し、お客様の事業インフラまで踏み込んだ提案ができるような準備も整えていきたいと考えています。

私は、従業員一人ひとりの中にある、仕事を通じて社会に貢献したいという思いを実現できるよう、荏原の技術力を最大限に活かし、これまでの延長線上に留まらず、先の社会を見据えて未来の社会に求められる新しいビジネスのチャンスを見つけることにも取り組んでいきます。世の中の変化とともに、荏原も変わり、社会に貢献できる企業であり続けることができるよう、自ら率先して考え、従業員と一緒に取り組み、荏原全体の行動を変えていくことを実践していきます。

浅見 正男

取締役 代表執行役社長

WE SUPPORT



当社グループは、国連グローバル・コンパクトが掲げる10原則を引き続き支持し、実践します。

企業価値向上のためのロードマップ

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

荏原グループは、創業以来、ポンプなどの回転機械を中核としつつ環境関連プラント及び半導体製造関連機器・装置へと事業を拡大し、国内外に子会社90社（うち、連結子会社60社）と関連会社6社を有し、連結売上高5,000億円規模、海外売上高50%を超えるグローバルな企業グループに成長しました。E-Plan2019とESG重要課題に取り組むことで、経営方針で掲げている成長目標の達成と企業価値のさらなる向上を図ります。

進行中の取り組み

2018年12月期進捗

ESG重要課題

(2017年4月～2019年12月)

基本方針

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

➡ 優先的に取り組む8つのESG重要課題を特定し、その課題解決に向けた6つの対応方針を設定しました。指標（KPI）と目標を設けて取り組んでいます。

進捗ハイライト

(環境)

- E** 従来製品よりも消費電力の少ない製品を提供 ➡ P.49、59
- ごみ発電目標達成 ➡ P.55

(社会)

- S** ダイバーシティ推進施策を強化 ➡ P.37
- サプライヤーへのCSR調達ガイドラインの認知度向上 ➡ P.44

(ガバナンス)

- G** 社外取締役が取締役会議長に就任 ➡ P.67-70
- 承継プランの策定 ➡ P.74-75

スローガン

「成長への飽くなき挑戦」

基本方針

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

➡ E-Plan2019の3年間は利益成長を重視し、全事業での収益性を向上させる期間としています。

E-Plan2019

(2017年4月～2019年12月)

ROIC **4.9%**

売上高営業利益率 **6.4%**

営業利益は風水力事業が伸びず前年度同一期間を下回りました。ROICは2017年12月期（9か月決算）より2.4ポイント回復しましたが、各事業で売上高営業利益率が低迷したことにより、伸び悩みました。



2019年12月期目標

8つの重要課題の包括的な解決

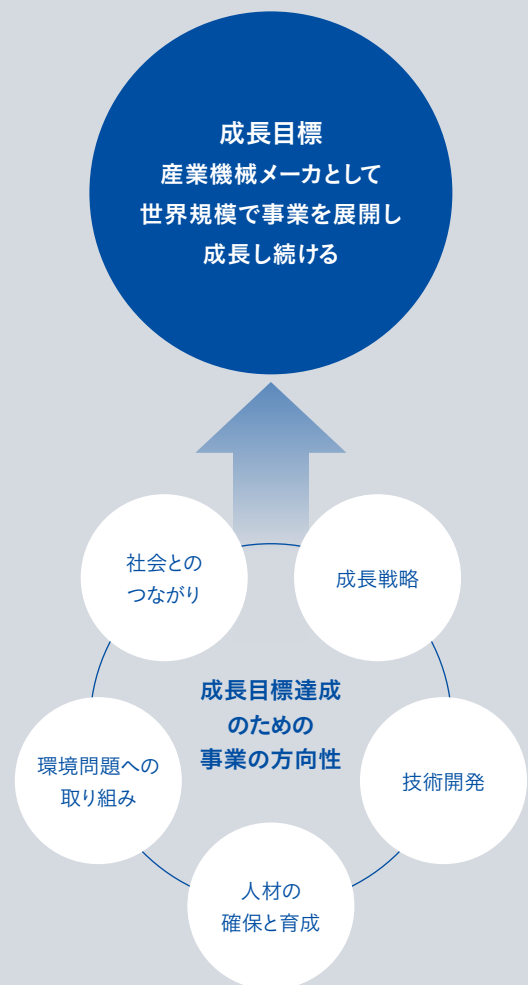
- 省エネルギー・省資源型製品の販売台数拡大
- S&S事業の拡大
- 環境目標2030策定
- コンプライアンスの徹底とリスクマネジメントの高度化
- 従業員のダイバーシティ推進

ROIC **8.0%以上**

売上高営業利益率 **9.0%以上**

2019年12月期の業績見通しは、ROIC4.5%、売上高営業利益率5.6%と、E-Plan2019の目標には届かない見込みですが、各施策を確実に実施し、2020年以降の成長につなげていきます。

経営方針



参照 経営方針

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

ESG重要課題、対応方針と持続可能な開発目標 (SDGs) の関連性

ESG重要課題の考え方

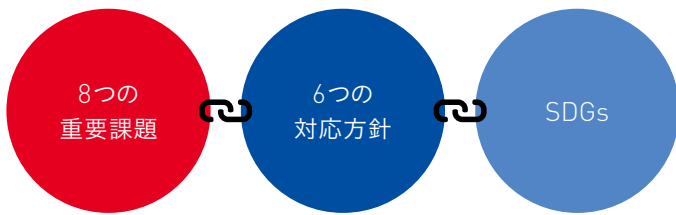
社会と共に持続的に成長し、企業価値を向上させていくために、優先的に取り組むべき課題として8つのESG重要課題を特定し、それらの課題解決に向けた「6つの対応方針」を策定しました。また、これらの方針の進捗を確認するために具体的なアプローチ及び重要成果指標 (KPI) を設定し、進捗実績を踏まえて取り組みの見直しを行いながら、企業価値向上に努めます。

参照 ESG重要課題特定プロセス

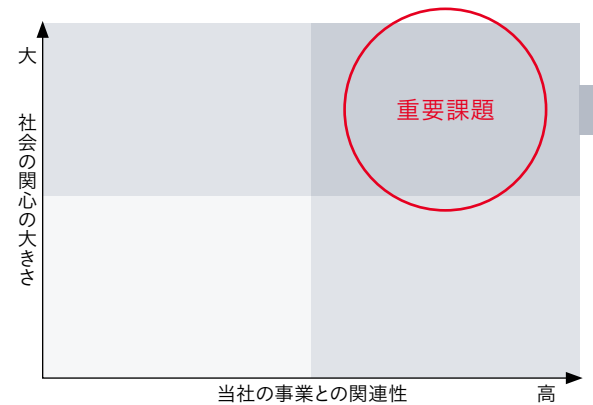
<https://www.ebara.co.jp/about/csr/ethics/materiality/index.html>

8つの重要課題と6つの対応方針

6つの対応方針は8つのESG重要課題と複合的に関わっています。この対応方針に対してKPIと2019年までの目標を設定しています。



ESG重要課題の特定



6つの対応方針について

8つのESG重要課題の解決を図るために「6つの対応方針」を策定しました。各方針には、達成状況を確認するためのKPIと目標を設定しています。→P.23-24



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

SDGsとの関連性




	1 貧困撲滅	2 飢餓撲滅	3 健康福祉推進	4 教育促進	5 ジェンダー平等	6 水と衛生の確保	7 エネルギーの確保
対応方針 1						大	大
対応方針 2	小	大	小			大	大
対応方針 3			小			大	中
対応方針 4	小		小	小		小	
対応方針 5					大		
対応方針 6				小	大		

ESG重要課題、対応方針と持続可能な開発目標 (SDGs) の関連性


8つの重要課題と6つの対応方針の関係性

8つの重要課題と関連する ESG 項目				6つの対応方針					
水・空気・環境分野でのイノベーション	E	S		1	2				
社会インフラの整備	E	S		1	2				
地球環境への配慮	E			1	2	3			
ガバナンスの継続的な改善			G					5	
確かな品質・顧客への責任ある対応		S					4		
サプライチェーンに対しての責任ある対応	E	S					4		
人材の確保・育成と価値最大化		S							6
リスクマネジメント			G					5	




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




対応方針 3

当社の事業活動において使用するエネルギー・資源量を最小化します




対応方針 4

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



対応方針 5

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



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

SDGsのゴール(目標)

8 働きがいも 経済成長も	9 産業と技術革新の 基盤をつくろう	10 人や国の不平等を なくそう	11 住み続けられる まちづくりを	12 つくばない 暮らしを	13 気候変動に 具体的な対策を	14 海の豊かさを守ろう	15 陸の豊かさも 守ろう	16 平和と公正を すべてに	17 パートナーシップを 進めよう
■	■		■	■	■				■
			■	■	■		■		■
			■	■	■		■		■
■	■		■	■	■				■
■			■	■	■			■	■
	■		■	■	■			■	■
■	■	■						■	■

KPIの概要と進捗 (2019年12月期目標値に向けた現在の進捗)

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**

取り組み重要課題
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

達成度

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についてKPIと目標を設定し、達成に向けて着実に進捗しています。

風水力事業 → P.49	環境プラント事業 → P.55	精密・電子事業 → P.59
<ul style="list-style-type: none"> ● 標準ポンプの対象製品の消費電力量削減 目標達成度：68%(販売実績ベース) ● カスタムポンプの対象製品の重量削減 目標達成度：67%(販売実績ベース) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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% 	<ul style="list-style-type: none"> ● ドライ真空ポンプとCMPの消費電力削減 目標達成度：81%

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**

取り組み重要課題
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

達成度

S&S売上高、拠点数をKPIと目標に設定し、達成に向けて着実に進捗しています。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。

風水力事業 → P.49	環境プラント事業 → P.55	精密・電子事業 → P.59
<ul style="list-style-type: none"> ● S&S売上高目標達成度：93% ● 標準ポンプのオンコール処理時間*1の 目標達成度：87% ● カスタムポンプと冷凍機のS&S拠点設置国数 目標達成度：86% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 受託施設数の目標達成度：80% 	<ul style="list-style-type: none"> ● S&S売上高目標達成度：96% ● OH*2台数に関する目標達成度：89% ● OH*2納期(全社平均)に関する 目標達成度：81%

*1. 問合せ通話終了後に、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

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


取り組み重要課題
地球環境への配慮


2019年末までに
目標策定

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。

主なKPIと成果 → P.41-59
<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル連結データ収集対象カバー率：88% ● GHG*3排出量：前期比4.0%削減 ● 産業廃棄物のマテリアルリサイクル率：96.3%

*3. GHG:温室効果ガス(Greenhouse Gas)

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**

取り組み重要課題  達成度


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


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。アンケート対象を拡大し、継続的に行います。

主なKPIと成果

➔ P.44

- CSR 調達アンケート回収率：72%
- 荏原グループ CSR 調達ガイドラインの認知度：98%

対応方針 5  **取締役会を頂点とするガバナンス体制の継続的な改善を図るとともに、コンプライアンスの徹底とリスクマネジメントの高度化を図ってまいります**

取り組み重要課題  達成度*4

ガバナンスの継続的な改善／リスクマネジメント


コーポレートガバナンスは外部からの良好な評価を維持できました。コンプライアンス徹底のための基盤は着実に整備・運用されています。


主なKPIと成果

➔ P.61-84

- 社外取締役数：11名中7名(2019年4月現在)
- 荏原らしさ&行動基準研修受講率：90%
- コンプライアンスアンケートを実施した会社数：日本15社、海外10社
- コンプライアンス社外通報窓口設置会社数：日本17社、海外15社
- コンプライアンス研修実施会社数：対象会社4社全てに実施

*4. 対応方針5のKPIとして目標を設定しているのは、「荏原らしさ&行動基準研修受講率」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。

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まいります**

取り組み重要課題  達成度

人材の確保・育成と価値最大化

ダイバーシティ推進、労働時間の削減、休業災害の削減、人材育成投資は着実に進んでいます。

主なKPIと成果

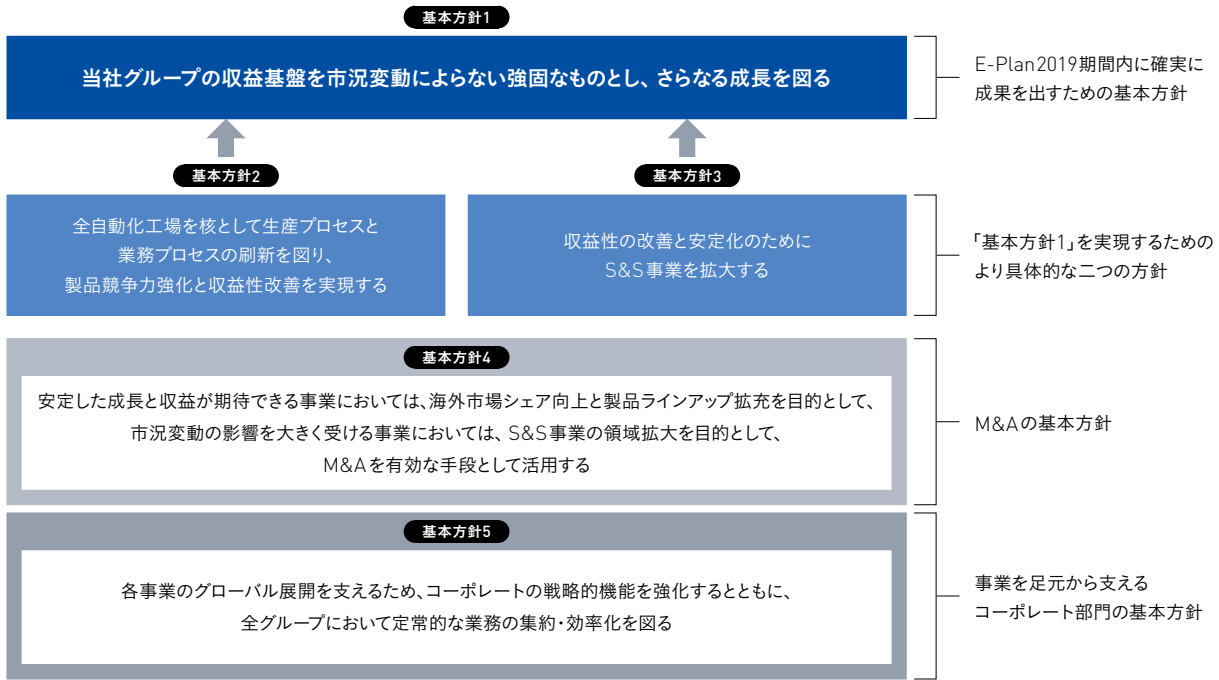
➔ P.38

- ダイバーシティに関する目標の達成度：92%
- 労働時間に関する目標の達成度：97%
- 労働安全に関する目標の達成度：94%
- 人材育成に関する目標の達成度：100%

中期経営計画E-Plan2019進捗

E-Plan2019では「利益」を重視し、全ての事業で収益性をさらに向上させていくことを目標としています。中でも荏原グループの創業からの事業であり、売上規模が最大のポンプ事業の利益率を向上させることがE-Plan2019で最も注力すべきテーマです。

グループ基本方針の構造

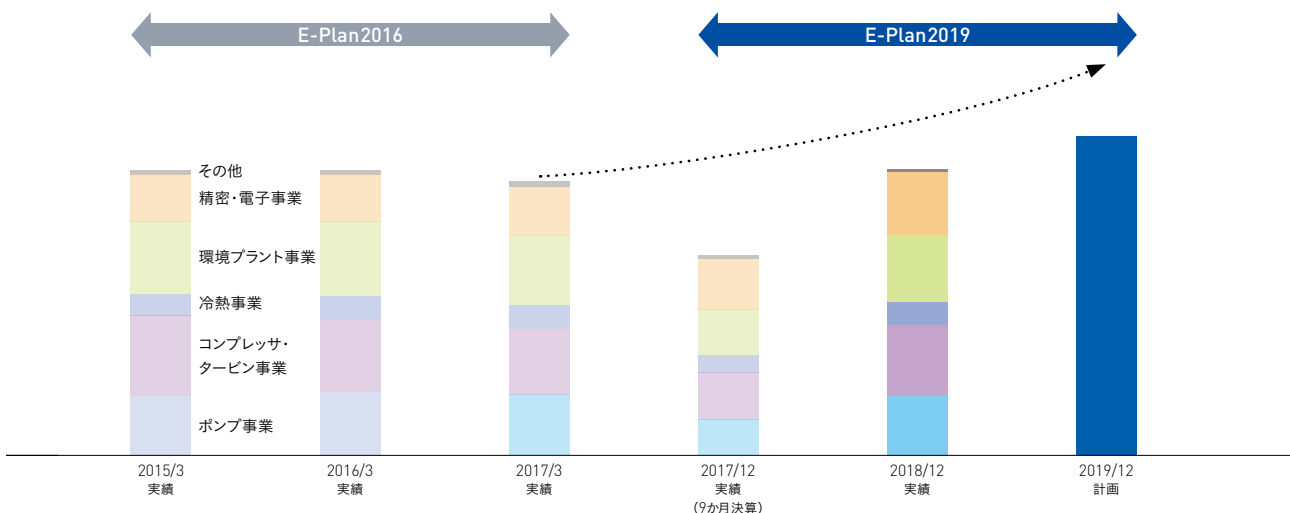


参照 E-Plan2019

<https://www.ebara.co.jp/about/ir/information/management/index.html>

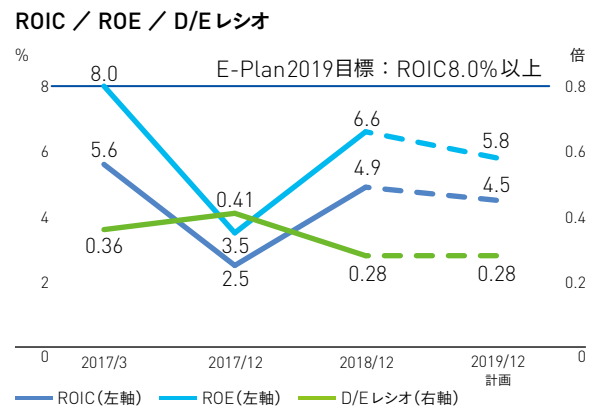
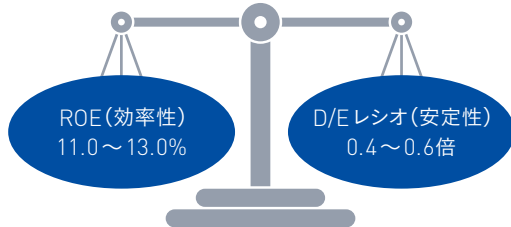
基本方針3 主要事業別のS&S売上高の推移

2018年12月期は精密・電子事業、コンプレッサ・タービン事業の売上が増加し順調な伸び



基本方針1 収益基盤の強化

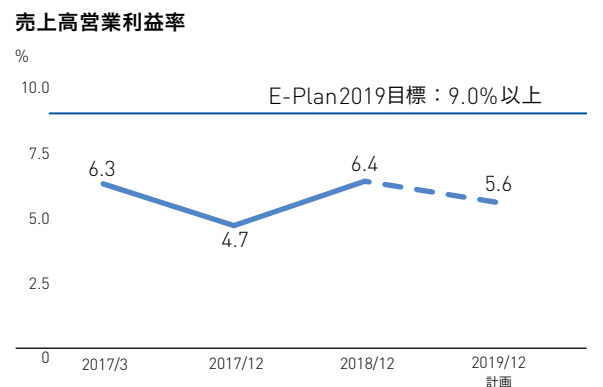
ROIC 8.0%以上



売上高営業利益率 9.0%以上*

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

* 5,000億円以上の売上高を前提としています。



2年目の総括

各事業で売上高営業利益率が低迷しROICが伸び悩んだ

プラス面	マイナス面
各事業における施策の進捗は概ね順調、利益貢献もある	外部要因：エネルギー関連市場の回復の遅れ、中国市場の鈍化、半導体市場における顧客の設備投資が調整局面に入る 内部要因：風水力事業で追加原価発生、環境プラント事業で中国の製造子会社の一部事業撤退に伴う損失発生

最終年度に向けて

目標の達成は遅れるが、ROIC向上のための施策を続け2020年以降の成長につなげる

ROIC向上の施策	<p>売上高営業利益率の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> 市況変動によらない強固な収益基盤の構築 各施策の確実な実施と深化 <p>資本効率の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> 適切なバランスシートの管理 継続的な運転資本の圧縮
-----------	--

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

Q：なぜROICを最重要経営指標としているのですか。

A：当社グループは、金融機関からの借入に加えて、社債市場や株式資本市場から資金を集めて事業を営んでいます。そこには、多くの人が豊かな生活や老後のために株式・年金・保険・投資信託に投じたかけがえのない資金が入ってきています。社債投資家への利息や株主の皆様が求める期待リターンに見合う収益を上げることは、公開企業の責務と考えます。我々公開企業は、社会の財産によって事業を運営しており、重い責任を担っているとの認識です。従って、その責務を果たすため、加重平均資本コスト(WACC)を上回る投下資本収益率(ROIC)を最重要経営指標として事業運営を測ることにしています。

Q：当中計期間におけるROIC目標や、キャッシュ・アロケーションの考え方について教えてください。

A：現在の中期経営計画(E-Plan2019)において、最終年度の2019年12月期にROICを8.0%以上とすることを目標にしています。これは、現状当社のWACCが6~7%と推計されることから、これを上回る水準の投下資本収益率にしようとするものです。な

お、ROE11~13%、D/Eレシオ0.4~0.6倍、売上高営業利益率9.0%以上で、ROIC8.0%以上を達成しようとしています。

そのため、E-Plan2019の3年間のキャッシュの使い途として、収益性向上に向けた成長投資を最優先することとし、設備投資に600億円、研究開発に350億円、M&Aに100億円を投じる計画としています。これは当期純利益の3分の1に減価償却費を加えた規模以上の設備投資とM&Aを行い、研究開発費の水準を年間売上高の2%以上とするものです。

また、毎年の利益の3分の1以上を株主の皆様へ還元する方針で、株主還元については、連結総還元性向30%以上を目標としています。

残りの3分の1については、翌期以降の人材強化や従業員教育、様々な働き方を可能にする就業制度やワークスペースづくり、給与水準や福利厚生の上昇など人材投資の原資とし、イノベーションが生まれやすい職場環境づくりに向けたい考えです。

一方、当社は受注から代金回収まで比較的長い時間を要するビジネスを生業としていること、社会インフラや産業インフラを支える製品・サービスを提供しており、大規模災害や金融危機などの有事にも事業を継続する責務があることから、必要な運転資金に若干の裕度を見て月商の2か月分程度の現預金を保持する方針としています。

そうして、上記の投資と株主還元を実行した上で余った分は有利子負債の弁済に充て、不足する場合には資金を調達することとしています。なお、有事の際の資金調達に備え、A格の格付を保持し続けることができる自己資本を維持する考えです。

Q：では、その進捗はいかがですか。

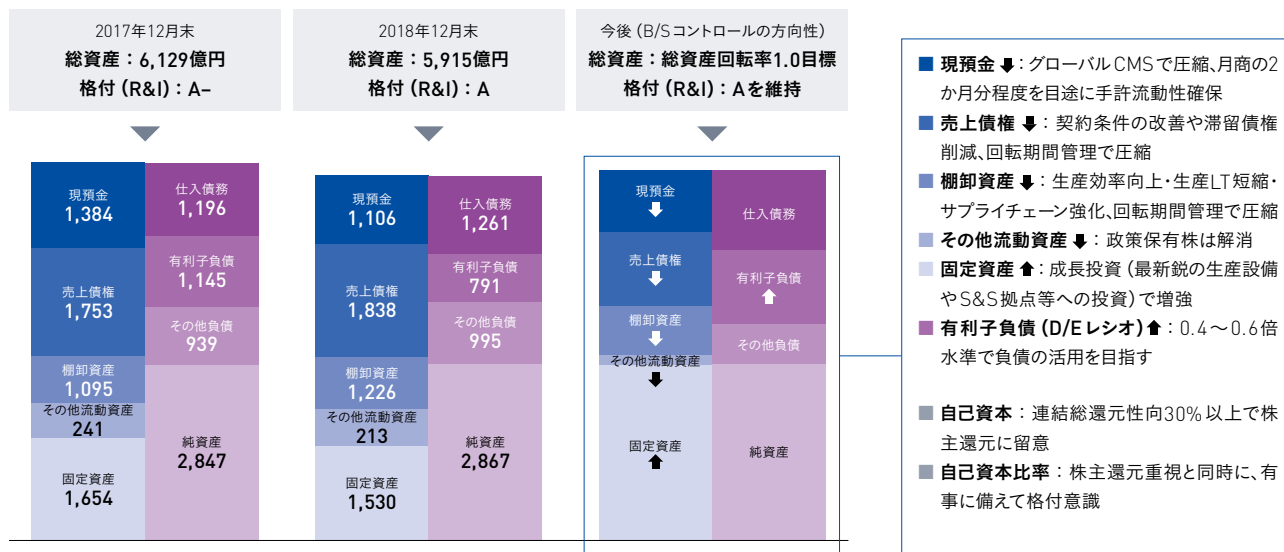
A：こうした基本方針のもと、成長のための設備投資や研究開発は概ね順調に推移しています。2年間で研究開発費は売上高の

E-Plan2019におけるキャッシュ・アロケーション方針

	E-Plan2019計画		E-Plan2019期間見込み	
1st 成長投資 製品競争力強化につながる投資	合計	1,050億円	970億円	
	設備投資	600億円	600億円超投資決定済み(自動化工場など)	
	研究開発	350億円	320億円開発費計上	
	M&A	100億円	50億円以下	
2nd 株主還元	連結総還元性向	30%以上	77% ^{*1,2}	
3rd 有利子負債 D/Eレシオを一定範囲内でコントロール	弁済額	100億円	250億円 ^{*2}	

*1. 自己株式取得200億円含む。配当性向は35%。
*2. 成長投資のキャッシュアウト遅れ等によりキャッシュが積み上がったため、2018年12月期、2019年12月期には自己株式を取得し、2018年12月末には250億円の有利子負債を弁済しました。

目指すバランスシートのイメージ



2%、179億円を計上しました。設備投資は、自動化工場をはじめ既に3年間で600億円を超える投資の実行を決めています。ただ、設備投資の着手が若干遅れたこととM&Aが思うように進捗しなかったため、2年間の投資キャッシュ・フローは238億円のキャッシュアウトに留まり、現預金が大きく積み上がるようになりました。

そこで、50億円の自己株式取得を実施することとし、有利子負債を250億円返済しました。これにより、2018年12月期の現預金は前年同期から278億円減の1,106億円と月商の2.6か月に留めることができましたが、現預金がお高い水準にあることから、2019年12月期に入りさらに150億円の自己株式取得を進めています。

この結果、3年間の株主還元は360億円超を見込むところとなり、総還元性向は75%を上回る見込みです。一方、収益性は目標を大きく下回っています。2018年12月期の営業利益率は6.4%に留まり、結果、効率性指標のROICは4.9%、ROEは6.6%に留まっており、収益性向上こそが喫緊の課題です。

Q：収益性向上に向けて、財務的にどのようなアプローチをとりま
すか。

A：収益性向上に向けて、財務としてはもっとバランスシートにスポットをあてていく必要を感じています。将来の損益計算書を良くする経営諸施策への取り組みの成果は、先ずバランスシートに表れると考えるからです。

例えば、現状、当社の売上規模は5,000億円ですが、総資産は6,000億円です。使っている総資産が年に1回転もしていないことになります。総資産を効率的に使い、同程度の売上規模は実現したいものです。最重要経営指標ROICの構成要素である総資産回転率(売上高/総資産)*がROICを下げる要素とならない

よう、最低でも1を目指したいものです。

また、売上債権と棚卸資産を合わせると、総資産の2分の1、3,000億円を超える規模です。年商5,000億円とすると、1日当たりの売上高は約15億円。3,000億円規模の資産は、およそ200日分に相当します。これを20日分減らせれば300億円もの運転資金が圧縮でき、成長投資の原資を獲得できます。契約条件の改善や製品品質の向上、生産効率の向上や生産リードタイムの短縮、サプライチェーンの強化など、事業競争力を高める努力を通じてこれらを圧縮すべきと考えます。

今後は、まさにそれらを実現するための最新鋭の自動化工場やグローバルなサービス&サポート拠点、販売網の構築に投資していきます。現在、当社の固定資産は総資産の4分の1、1,500億円しかなく、自己資本比率の状況から総資産の4割から5割程度とするところまでは許容範囲内です。売上債権や棚卸資産を圧縮し、手許資金を減らした分を設備投資やM&Aに回して固定資産を増やし、将来の収益性向上を可能にする、高い利益率の損益計算書を生み出す、強いバランスシートにしたいものです。

収益性向上に向けた取り組みでバランスシートの質を高め、成長が可能な強いカラダ、企業体質を手に入れたたいと考えます。事業別売上債権回転期間や棚卸資産回転期間のKPI管理、前期から導入した事業別・国別WACCに基づくハードルレートを用いた投資判断、グローバル・キャッシュマネジメントシステムの拡充や政策保有株解消を引き続き推進し、バランスシートの強化を実現していく所存です。

* ROIC =

$$\frac{\text{利益/売上高}}{\text{(売上高利益率)}} \times \frac{\text{売上高/総資産}}{\text{(総資産回転率)}} \times \frac{\text{総資産/自己資本}}{\text{(財務レバレッジ)}} \times 1/(1+D/Eレシオ)$$

財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況

経営成績と事業環境

売上高は、主に風水力事業と精密・電子事業の増加により、前年度同一期間比で13億円増加して5,091億円となりました。

売上原価は3,760億円、売上原価率は73.8%となり、売上総利益は1,331億円となりました。販売費及び一般管理費は1,006億円、営業利益は前年度同一期間比で41億円減少して324億円となりました。

営業外損益の純額は、支払利息15億円を計上したことなどにより、12億円のマイナスとなりました。その結果、経常利益は前年度同一期間比で42億円減少して312億円となりました。

特別損益の純額は、減損損失26億円を計上したことなどにより、39億円のマイナスとなりました。その結果、税金等調整前当期純利益は273億円となりました。

また、法人税、住民税及び事業税と法人税等調整額の合計が76億円になったほか、非支配株主に帰属する当期純利益は14億円となりました。その結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度同一期間比で45億円減少して182億円となりました。

(セグメント別の状況)

風水力事業：受注高3,262億円(+173億円)、売上高3,089億円(+48億円)、営業利益は87億円(-53億円)となりました。

コンプレッサ・タービン(CT)及びカスタムポンプの主要納入先となる石油・ガス市場のダウンストリーム領域において、設備投資の回復が進みました。これを背景に、CT事業では製品を中心に受注高が前年度同一期間比で193億円増加しました。カスタムポンプはコンプレッサよりも納期が短く発注タイミングが遅いため、受注の本格的回復は2019年12月期から始まると見えています。

売上高もCTと標準ポンプに牽引され順調に推移しました。一方、風水力事業の営業利益については、下期に一過性の収益性悪化要因が複数発生したため低調でした。具体的には、ポンプ事業における特定機種でのトラブル、CT事業における製品価格競争の激化、冷熱事業における工場集約時のシステム統合の遅れ等が発生しました。

環境プラント事業：受注高1,069億円(+418億円)、売上高628億円(-71億円)、営業利益は49億円(-0億円)となりました。

複数件の大型案件受注に成功したため受注高の水準が極めて高く、前年度同一期間比で418億円の増加となりました。一方で、EPCを中心に売上が減少したこと、下期に中国の製造子会社で一部事業撤退に伴う損失引当金を計上したことにより営業利益は前年度同一期間を下回りました。

精密・電子事業：受注高1,406億円(+103億円)、売上高1,357億円(+36億円)、営業利益は185億円(+11億円)となりました。

メモリ半導体を中心とした半導体市場における高い設備投資水準を背景に、受注高、売上高、営業利益はいずれも過去最高水準となりました。しかしながら、年度後半に向けて顧客の設備投資が調整局面に入ったことで業績成長は鈍化しました。

(注) 1. 前連結会計年度は2017年4月1日から12月31日までの9か月決算となります。増減については「前年度同一期間」との比較で記載しています。(前年度同一期間とは、当連結会計年度(2018年1月1日～12月31日)に対応する期間(2017年1月1日～12月31日)を指します。)
2. ()内の数値は前年度同一期間比です。

連結損益計算書 (単位：億円)

科目	前年度同一期間	2018年12月期	増減額	ポイント
受注高	5,060	5,755	+694	主に環境プラントの増加
売上高	5,078	5,091	+13	主に風水力事業と精密・電子事業の増加
売上原価	—	3,760	—	売上原価率73.8%
売上総利益	—	1,331	—	売上高売上総利益率26.1%
販売費及び一般管理費	—	1,006	—	売上高販管費比率19.8%
営業利益	366	324	-41	主に風水力事業で減少
経常利益	354	312	-42	支払利息15億円の計上
税金等調整前当期純利益	—	273	—	減損損失26億円の計上
親会社株主に帰属する当期純利益	227	182	-45	住民税及び事業税、法人税等調整額76億円計上

財務状況に関する分析

2018年12月期末の資産合計は、前期末比で213億円減少し、5,915億円となりました。この要因は売上債権が85億円、棚卸資産が131億円増加した一方で、現金及び預金278億円、投資その他の資産が74億円減少したことなどによるものです。

負債合計については、前期末比で233億円減少し、3,048億円となりました。これは短期借入金の返済及び社債の償還が進んだことによるものです。有利子負債残高は前期末比で354億円

減少し791億円となり、D/Eレシオについては有利子負債の返済に伴い前期末0.41倍から0.28倍へ低下しました。

純資産合計については、前期末比で19億円増加し、2,867億円となりました。これは自己株式の取得、配当金の支払いによる減少があった一方で、親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことにより増加しました。自己資本比率は45.3%から47.3%に増加しました。

連結貸借対照表 (単位：億円)

科目	2017年 12月末実績	2018年 12月末実績	増減
流動資産	4,474	4,385	-89
現金、有価証券	1,408	1,122	-286
売上債権	1,753	1,838	+85
棚卸資産	1,095	1,226	+131
その他	217	191	-20
固定資産	1,654	1,530	-123
有形固定資産	1,102	1,078	-23
無形固定資産	120	106	-14
投資その他	431	345	-86
資産合計	6,129	5,915	-213

科目	2017年 12月末実績	2018年 12月末実績	増減
負債	3,281	3,048	-233
仕入債務	1,196	1,261	+65
有利子負債	1,145	791	-354
その他	939	995	+55
純資産	2,847	2,867	+19
株主資本	2,809	2,896	+86
その他の包括利益	(30)	(99)	-69
新株予約権	11	11	-0
非支配株主持分	56	59	+3
負債・純資産合計	6,129	5,915	-213

キャッシュ・フローに関する分析

2017年12月期は2017年4月1日から12月31日までの9か月決算となります。このため前期比較については記載していません。

営業活動によるキャッシュ・フローは、堅調な営業利益に支えられ、346億円の収入超過となりました。

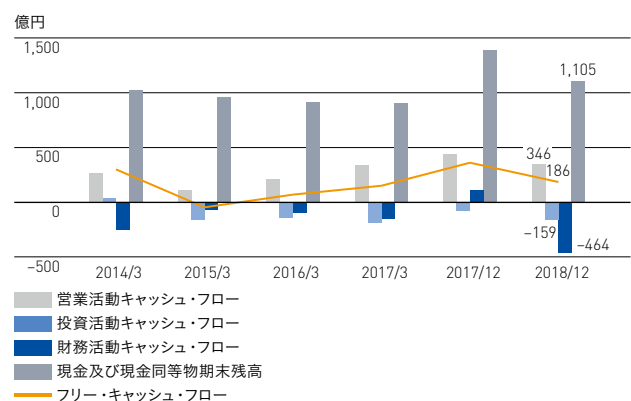
投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出185億円、有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入55億円などにより、159億円の支出超過となりました。

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、186億円の収入超過となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金及び長期借入金が純額で242億円減少したこと、社債の償還による支出100億円、自己株式の取得による支出50億円、配当金を45億円支払ったことなどにより、464億円の支出超過となりました。

以上の結果、2018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285億円減少し、1,105億円となりました。

連結キャッシュ・フロー



知的資本 — 競争力を生み出す経営資源：研究開発・知的財産



曾布川 拓司

執行役 技術・研究開発・知的財産担当

担当役員からのメッセージ

事業・研究開発・知的財産の三位一体経営 (BRDIP^{*1}) を知的資本経営の基本方針に掲げ、事業・学会・工業団体の三位一体 (ABA^{*2}) を基本戦略に据えて、当社独自の仕組みで研究開発と知的財産活動を推進し、事業の競争力強化を図ってきました。今後も当社のBRDIP方針とABA戦略を進化・発展させることにより、世界の荏原グループの成長を支えていきます。

参照 テクノロジー&サービス

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

基本的な考え方

研究開発においては、ABA戦略の下、大学との連携によって基盤技術を強化するEOI^{*3}、事業部門と研究部門が連携して製品技術を強化するEOL^{*4}、新製品・新事業創出のプロジェク活動を行うEIX^{*5}、試作機能を強化するEOS^{*6}等の仕組みを生み出し、当社独自のオープンイノベーションを推進し事業の強化を支えてきました。さらに、学会、工業団体等への参加による社会貢献と企業価値の向上を図ってきました。これらの仕組みをさらに進化・発展させることで、事業に貢献す

る技術を強化するとともに将来を見据えた研究開発に精力的に取り組んでいきます。

知的財産については、数々の独自の仕掛けにより活動の活性化を図り、量から質、そして戦える特許への進化、全世界のグループ会社の知的財産の管理と活用、技術ブランディングの活用などを積極的に実施してきました。今後も世の中の動向を機敏に察知し、事業と密接に連携をとり、プロアクティブな知的財産活動を推進して事業を支えていきます。

*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。

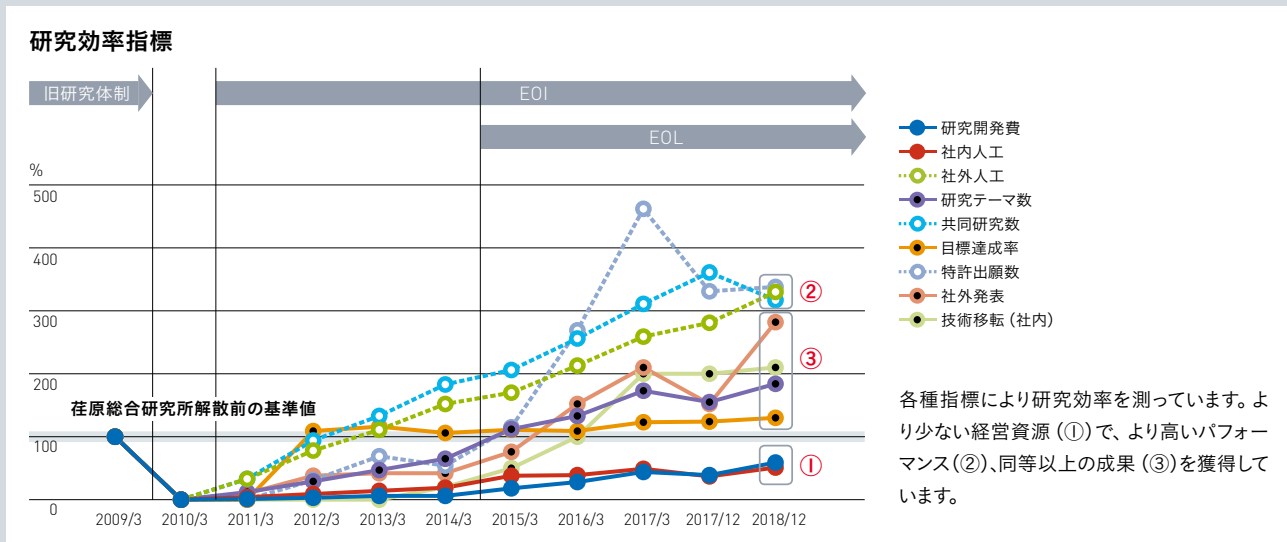
*3. EOI(Ebara Open Innovation)：若手研究者を外部研究機関内で育成しながら、高度な技術課題解決に関する共同研究を実施していく、独自のオープンイノベーション形態。

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

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

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

重点戦略の進捗状況 2018年12月期実績



知的資本を強化するための取り組み

EOIシンポジウム開催

EOIによる産学連携を開始してから9年目となった2018年5月、「第1回EOI国際シンポジウム」を開催しました。海外4大学、国内4大学から計8名の先生方を招待し、研究内容を体系的にご講演いただきました。100名を超える従業員が参加し、活発な討論に会場が沸きました。若手技術者からも多くの質問や意見が出され、招待講演者から「技術者から多くの質問が出るのは荏原の技術力が向上している証拠」とコメントがありました。



EHU(Ebara Hi-tech University)の開始

最先端の知識や技術情報を学ぶことで社内の研究者やエンジニアの技術力向上と新たなアイデア創出を目指した

EHU*7を開始しました。2018年12月期は、社外の研究者を招いた講演会を計10回、技術や現象の理解に役立つ「直感理解」を養う若手向け教育プログラムなどの研修会を計6回実施しました。人材育成にも力を入れ、荏原グループの基盤技術を支えています。

*7. 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。

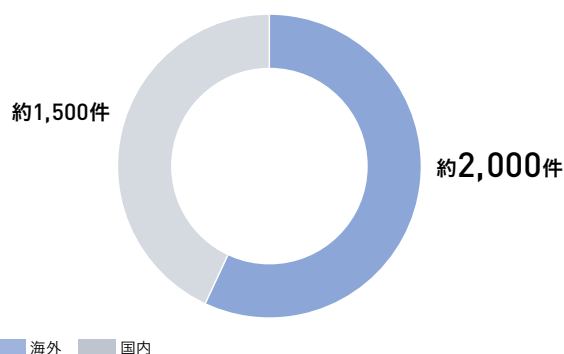
知的財産のブランディング戦略

知的財産活動の一環として技術ブランディング(技術のブランド化活動)を推進しています。2018年には、当社の標準ポンプ事業が長年培ってきた技術に込める思いをお客様に分かりやすくお伝えするため、事業部門と協力して標準ポンプの技術ブランド「eDYNAMiQ」を制定しました。「eDYNAMiQ」は、「Eco, Dynamic and Integrated Quality」の略であり、当社の標準ポンプ技術の特徴を組み合わせた造語です。



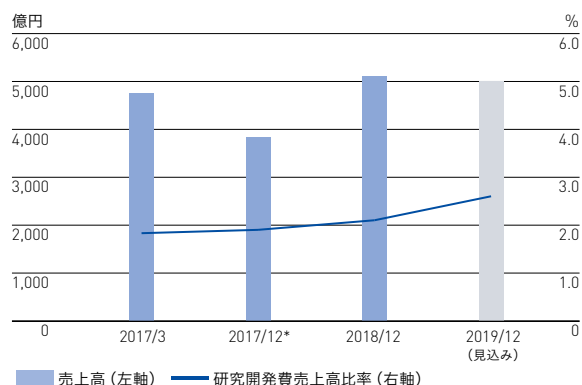
特許保有件数

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、国内よりも海外の比率が高くなっています。



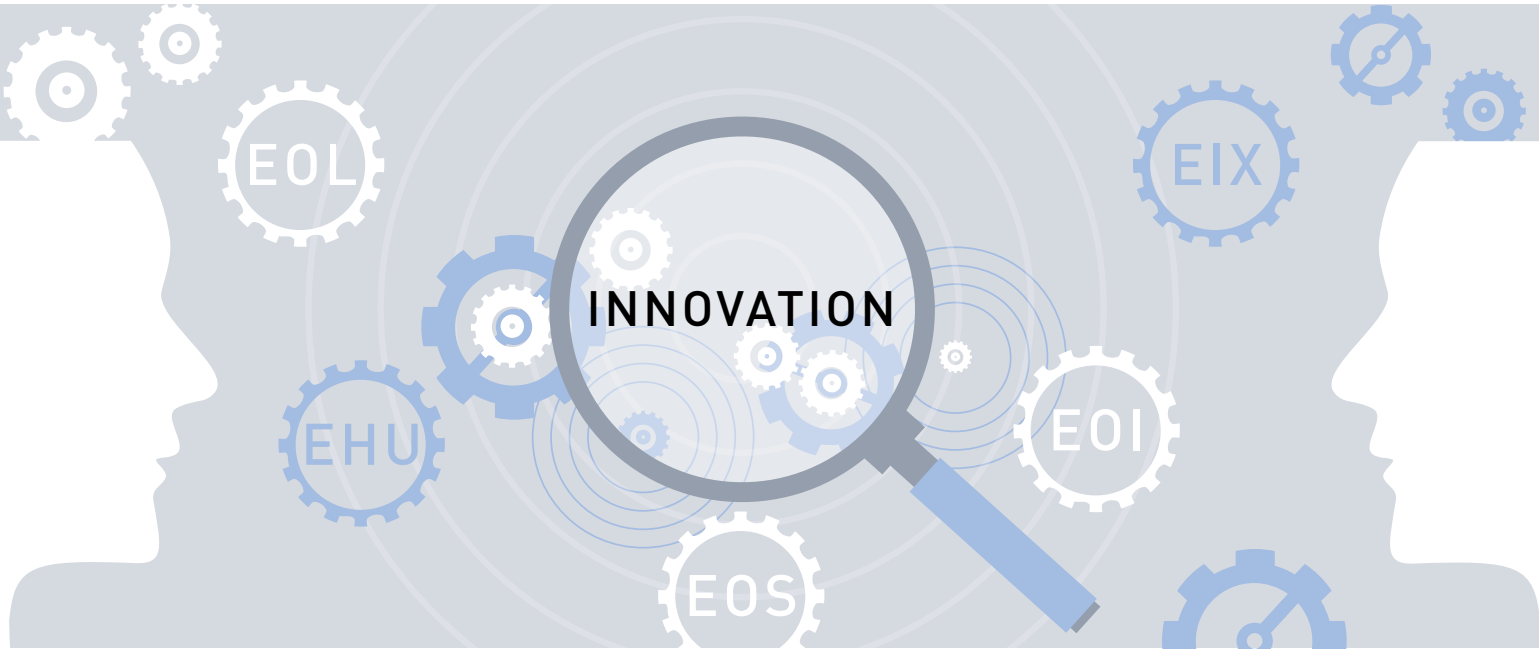
研究開発費売上高比率

2018年12月期の研究開発費売上高比率は2.1%でした。2019年12月期には新たな投資を行い、2.7%の比率を見込んでいます。



* 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。

研究開発力強化のCASE STUDY



次の時代を創造する荏原の研究開発

バーチャル工場を進化させ、 サプライヤーと共に未来のものづくりを切り拓く

荏原が研究所を解散し、新研究体制を目指して10年。他社では例を見ない革新的な研究体制を強化する、EOS (Ebara Open for Supplier)の取り組みが進展しています。なくてはならない共創パートナーである川崎市産業振興財団と共に、これまでのEOSの取り組みと未来のものづくりについて語りました。



三浦 淳氏

公益財団法人川崎市産業振興財団
理事長



辻村 学

フェロー

EOSの始まり

—— EOSとはどのような取り組みか

辻村：EOSとは、荏原製作所が取り組む、特別な研究開発試作体制のことを指します。当社の研究所を2009年に解散し、従来の体制や仕組みを全てリセットしてゼロの状態から新しい研究方式を模索していくことになったのがそもそものきっかけです。研究所自体も研究員も何もないけれども、研究は続けなければならない状況の中でたどり着いたのが、社内外に研究をオープンにして人を募り、バーチャルで共同研究を行う全く新しい研究開発体制でした。EOI、EOLといった取り組みを進め、この10年の間で着々と研究成果を出してきたのですが、課題として出てきたのが、この新しい研究開発体制をより効果的に推進するための最適な試作工場を模索することでした。当社が所有する既存の工場は、すでに役割があって存在しているため、全く新しいものをつくり出そうというときには、必ずしも適合しなかったのです。求めていたのは、これまでにないものをつくり出したいときに、当社には

生産技術がなくても、形に変えていける生産システムであり、バーチャルな研究開発体制に続く、社内には人員と設備を設置しないバーチャルな試作システムでした。それがEOSの構想でしたが、実現するためには各種製造プロセスと一緒に開発し、協力してものづくりを進めていけるサプライヤーさんとのつながりが必須でした。そんな中、川崎市産業振興財団では川崎市の1,500社以上の中小企業支援をされていると聞き、訪問させていただいたのがEOSを加速させるきっかけとなったのです。

— EOSを支える川崎モデル

三浦：川崎市は、京浜工業地帯の中心的なエリアで、大手企業とそれを支える中小企業が数多く集まっています。当財団では、国際化や情報化が進む社会において、中小企業支援に30年前から取り組んできました。当財団の基本的な考え方として、現場主義にこだわり、中小企業のもとに積極的に出かけて行き、社長さんの思いを受け止めて、ともに汗をかきながら中小企業発展のために尽くすことを徹底してきました。いい意味で“おせっかい”と言われるほど、企業と思いを共有し、支援してきたことで成果につながってきたことが評価され、「川崎モデル」として全国に知っていただけるようになりました。中でも注目いただいているのは、大手企業の

知的財産を中小企業に開放し、新しい技術や製品につなげる開放特許の取り組みで、現場主義の方針によって、実際に製品が生み出されてきたことです。

辻村：過去、数々の中小企業支援団体とお付き合いしてきましたが、大抵の場合は「会うだけでも会ってください」と企業の紹介を受けるものの、ほとんど取引が成立することはありませんでした。ところが、川崎市産業振興財団に伺って分かった中小企業への対応の迅速さときめの細かさには驚きました。中小企業と我々発注側の双方の思いをしっかりとすり合わせ、注文に結び付けるところまでとことん面倒を見てくださる姿勢、まさに川崎モデルの神髄に触れたのですが、当社スタッフとの息も合い、EOSが目指す体制も実現できるのではないかと心強く思いました。

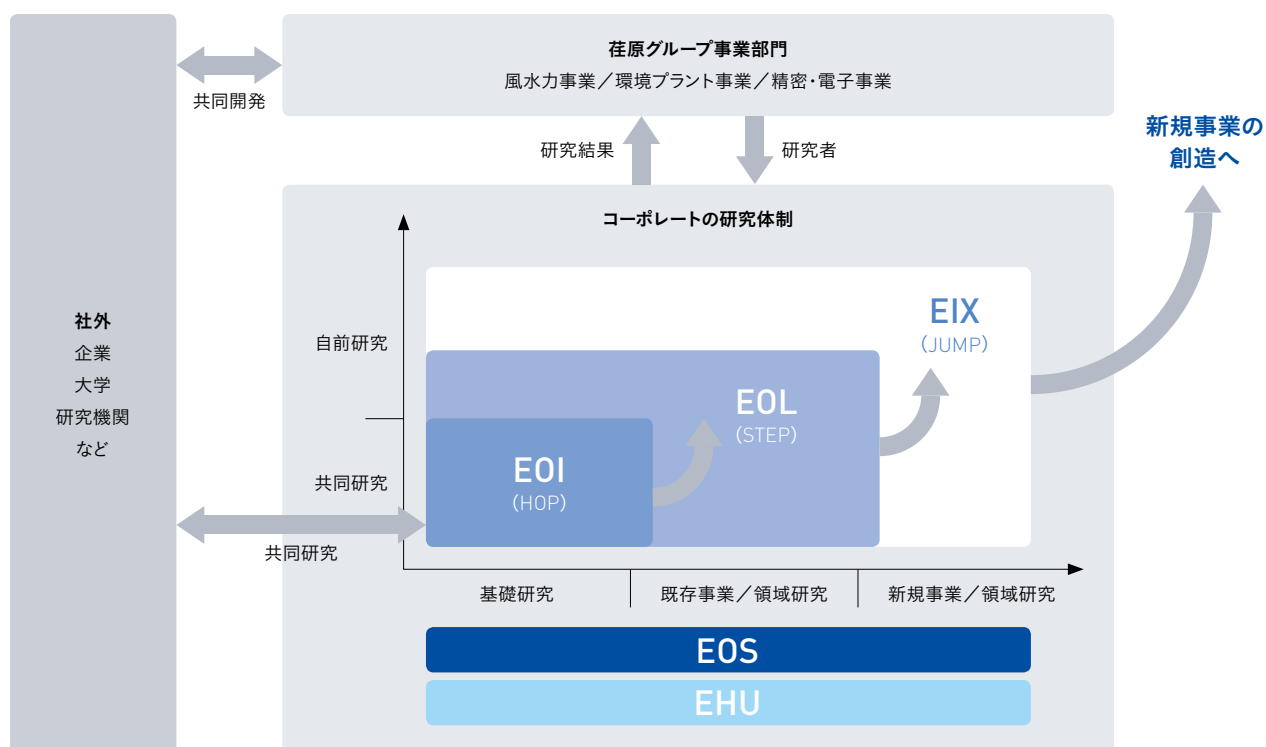
EOSの実際の取り組み

— EOSの活動はどのように進展していったのか

三浦：川崎モデルの大きな特徴として、「出張キャラバン隊」という活動があります。これは、市職員と当財団、地元の金融機関がチームを組んで中小企業を訪問し、各種助成制度や施策を紹介するという活動です。ある時、そのキャラバン隊に同行したいと辻村さんから申し出をいただきました。私たちからすれば、大企業

社内外へ開かれた研究体制

研究体制は、EOI(共同研究)、EOL(自前研究)、EIX(新事業領域研究)で展開しています。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によって研究を推進しています。社外の各機関や当社グループ事業部門と連携し、これらの研究体制が最大限に活用されることで、新規事業の創造へとつながります。EOI、EOL、EIX、EOS、EHUについては、P.31-32の注記をご覧ください。



研究開発力強化のCASE STUDY

の技術トップと一緒に現場を回るということは思いもよらなかったことで、「辻村キャラバン」という呼び名が付くほどでした。当財団の管轄だけでも約1,500社の企業がある中で、どの企業を訪問すべきかと、今まで現場主義で各企業のローデータを積み上げてきたコーディネーターが選び、訪問が実現しました。

辻村：当社は、研究開発用の試作品製造を依頼できる体制をつくりたいと思っており、その思いをしっかりと受け止めていただけたことで、キャラバン隊への参加は非常に充実したものとなりました。これまでに計5回、18社を訪問させていただいています。その後、財団の皆様にご共催いただき、当社藤沢工場や富津工場にてオープンイノベーション交流会を開催しました。交流会では、技術紹介と展示を行い、中小企業の皆様と当社の技術者が交流を図ることができました。当社からは各回100名以上の社員が積極的に参加し、活発な意見交換を行った結果、試作・検討依頼を2016年は4件、2017年は7件、2018年は6件実施しています。

三浦：交流会は、現会長の前田前社長を筆頭に、事業部長クラスの方々も参加されていて、川崎市のみならず横浜市や大田区まで含んだ京浜地区の中小企業とコラボレーションを図るといって、非常に革新的なものだったと思います。実際に日々研究をされている方々と、ものづくりの現場の中小企業の参加者が直接意見を交わっていて、そこは大企業を中心としたヒエラルキー型の産業構造でなく、とてもフラットな空間で、参加した方々は皆さん感動されていました。特に大企業の社長さんが直接自らの思いを語っていただけたというのは、本当にすごいことだと思いました。

辻村：EOSを進めていく上での方針は、財団の姿勢から学んだもので、次の3つの規則があります。

- | |
|---|
| <p>規則1：訪問する企業様は当社へ技術を提供して下さるお客様である</p> <p>規則2：CS(Customer Satisfaction)、お客様の満足のいよう心掛ける</p> <p>規則3：小さく生んで結果を出し、その後に徐々に大きく育てる</p> |
|---|

EOSは新しいチャレンジなので、当然万事がうまくいくわけではなかったと思っていました。進めていく中で失敗や課題もあり、それらを改善してやり方を変えていくことで今日まで進展してきました。例えば、通常、企業に発注するときには、信用調査や様々な手続きを経るため、実際に発注するまでには相当な手間と時間がかかります。当社では、試作依頼先の企業様が必要としているのは支払いを伴う発注がすぐにあることだと理解し、いいと思ったものにはすぐに注文を出し、少なくとも2か月以内に支払いをするというやり方に変えようと、社内調達システムを整備しました。キャラバン隊に参加したときに、その場でこれはいいと思ったものを現金で

支払って持ち帰らせてもらったこともあります。また、発注して実際につくっていただいたものの、うまく仕上がらないということもありました。しかし、当社のバーチャル工場として注文したのだから、社内の工場で起こることと同様に考えるべきであり、失敗したとしても試作品に対して支払いをするのは当然であると考えています。バーチャルとはいえ、協働でものづくりをする、私たちの仲間であるという意識を徹底してEOSの取り組みを改善していっています。

三浦：EOSの取り組みというのは、荏原の製造システムを変える挑戦であるだけでなく、日本におけるものづくりのあり方としても、非常にチャレンジングな取り組みではないかと思います。産業構造が大きく変わり、中国をはじめとする成長国や人件費が安いところにもものづくりが移っていくような時代で、従来の大企業を中心としたヒエラルキー型のものづくりの構造が限界にきている中、サプライヤーとオープンで対等な関係性を維持するための仕組み、それを活かしたバーチャルなものづくりの仕組みを考えていることは、とても先進的でこれからの社会を見据えたものだと思っています。

EOSが改善されていく中で、関わる中小企業の方々の間でも、従来のヒエラルキー型の価値観や、根付いている習慣、文化が変わってきていると実感しています。中小企業の体質として、大企業からの注文を受け身の姿勢でこなすことが習慣としてあるものですが、荏原製作所のEOSの取り組みを目の当たりにすると、中小企



業の思いを受け止め、マインドセットが変わり、文化が変わりつつあると感じます。EOSは日本の中小企業のあり方を変えていけるような大きな可能性を秘めているのではないかと思います。

——これまでの成果は

辻村：EOIとEOLをスタートさせたとき、これまで一本化されていなかった研究対象を、製品開発競争力を高めるものに集約し、またバーチャルな研究所になったことで、年度研究という従来のやり方から日割り研究という発想に切り替わり、驚くほど研究効率が上がったのです。研究開発費が2009年の半分で、アウトプットが2～3倍、研究効率が4～6倍にもなったのです。

一方、EOSというのは、バーチャル工場を通じた試作品づくりを目指しているので、EOIやEOLのようにすぐに成果が出せるものではありません。実際に工場を建てるとなると膨大な費用と時間がかかりますが、バーチャル工場は少ない費用であつという間に構築することができます。そのシステムをつくっているの、まだ努力が必要です。今のところの成果はまだ小さいですが、財団の皆様、サプライヤーの皆様とのつながりによって、バーチャル工場自体はいくつかでき上がっているとと言えますし、着実に前進しています。

2018年より、バーチャル工場を稼働させるための新たな取り組みを始めています。いくらバーチャルとはいえ、バーチャル工場として動いてくれるサプライヤーさんたちと常につながり場所がなくはないとの考えから、外部のサプライヤーさんと協働で作業を進めるための「コネクティッドラボ」を藤沢工場内につくり始めました。

三浦：EOSで進めているバーチャル工場というのは、バーチャルとリアリティの組み合わせでできていると思います。Face to faceの人と人の信頼関係と、デジタルな技術の両方を組み合わせるからこそ築けるものだと思います。

荏原の皆様の誠実さと熱心さによって、中小企業との新しい関係性が生まれてきていますし、まだ成果というのは目に見えていないものなのかもしれませんが、大きく育てていくことに今まさに挑戦しているという段階だと思います。それが、新しい技術開発や、製品を世に送り出し、ひいては新しい産業をつくっていくような取り組みになるのではないかと期待しています。

EOSのこれから

——今後目指していくこと

辻村：現在、コネクティッドラボをつくって、EOSに関わる人たちとハードウェアでつながるようにインフラを整備しているところですが、バーチャル空間のパネルの上でみんなが一緒にアイデアを出して試作の議論をし、相互に知識や技術を高めるような密な

連携が手軽にできるラボにしたいと思っています。私が思い描く100年後の研究体制は、大きなパネルにアイデアを書くと、それが瞬時に全員にシェアされて答えが返ってくるシステムがあり、EOI、EOL、EOSと連動してすぐに開発に取り掛かるといったものです。それに向けて、バーチャル空間でアバターを使って、社内外の人と協働することは今やろうとしています。いずれオーグメンテッドリアリティ (Augmented Reality：拡張現実) の技術を使えるようになれば、バーチャルの中で製品を共有し、一緒に眺めながら作業を進めることもできるようになるので、そこまで目指そうとしています。

三浦：今、経団連でもデジタルファブ리케이션という新しいスタイルをどうつくっていくかということが掲げられていますが、EOSのバーチャル工場というのはすでにそれに取り組んでいるのです。同じように挑戦している企業も多いとは思いますが、仕組みとして成立している企業はおそらくまだないと思います。中小企業が大企業とつながって、双方が持続的に発展できるシステムにしていこうと取り組んでいるのがEOSです。中小企業数は20年前から半減していますが、生き残っている企業は、確実にいい技術を持っています。世の中の変化のスピードが増している中で、それにどう適応していくかが今後生き残っていく上で重要になってきますが、技術を活かして他の技術とうまくつながっていくことが鍵を握っていると思います。全く違う分野とコラボレーションして今までにない技術を生み出していくことは、社会的にも価値があり、また地域の様々な問題解決にもつながると思います。そこに向かって、共に前進し、新しい「荏原・川崎モデル」と呼ばれるように進化していきたいと思っています。

辻村：当社の研究体制は、EOI、EOL、EIX、そしてEOSまで来て、その次にNIH (Not Invented Here)、EHU (Ebara Hi-tech University) という取り組みまで拡大しています。NIHというのは、一般的には「ここでは開発していないもの」というネガティブな意味で使われるものですが、当社では、「ここではやっていないけれどもやりたいもの」というポジティブな意味で使っています。今注目されている自動車や半導体の進化だけでなく、当社にとって未開拓の宇宙や医療といった分野においても、技術を応用できる可能性があると思っています。そうしたときに、EOSの取り組みによって、どんなことがやれるのか、どうしたらそれが可能になるかを、現実的に検討できる環境が整ってきています。EOSで得たつながりによって、技術の輪を広げ、社会に還元していきたいと思っています。未来を見据えながら、相互の信頼関係を大事にしていき、新しい取り組みを小さく生んで、大きく育てることで確実に現実のものとなっていくのではないかと感じています。

人的資本 — 競争力を生み出す経営資源：人材と多様性



永田 修

執行役 グループ経営戦略統括部長 兼 人事統括部長

担当役員からのメッセージ

荏原グループの全従業員が、熱意と誠意をもって新しいことに積極的にチャレンジする「競争し、挑戦する企業風土」を醸成するために、従来の年功序列的な人事制度から、年齢・性別・国籍を問わず結果・プロセスを適正に評価し、処遇する人事制度（役割等級制度）の運用を開始しました。世界規模で事業を展開し、成長し続けるため、グローバルな人材の有効活用やグループ一体化推進に向けた制度改革にも取り組んでいます。

参照 人事・人材開発方針

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

人的資本を強化する取り組み

人事制度改革

2017年12月期に基幹職*、2018年12月期に組合員に役割等級の人事制度を導入しました。その定着に向けて、以下の施策を行いました。

* 基幹職：重要な役割を担い、将来の経営幹部候補として活躍が期待される者

新人事制度関連の施策	成果
サクセッションマネジメントの実施	<ul style="list-style-type: none"> 組織が大型化し、重要性の増したマネジメント・ポジションへ、年功に抛らない、実力主義での最適人材の配置、計画的育成による継続的な配置が可能となった グループ・グローバルでの対象ポジションの拡大を検討
全従業員への役割等級制度を導入	<ul style="list-style-type: none"> 「終身雇用・年功序列」に基づく人事管理ではなく、属性に抛らない、グローバルで通用する“実行した仕事・役割による処遇”が実現
「総合職」「一般職」等の職群を廃止	<ul style="list-style-type: none"> 職群をなくし、社員の意欲と能力に応じてレベルの高い業務を担うことで、役割を拡大することを可能にした
基幹職要件認定試験の刷新	<ul style="list-style-type: none"> 実力に応じた昇格を実現。実力がある者の早期の基幹職登用を可能にした 当社史上最年少の28歳の基幹職が誕生（従来の最年少は35歳）
従業員意識調査	<ul style="list-style-type: none"> 国内グループ会社の約9,000名を対象に実施 仕事に対する「働きがい・やりがい」に関する項目の結果は10,000人以上規模の企業平均を上回った

ダイバーシティ推進・働き方改革

ダイバーシティの中でも、特に女性従業員の活躍推進を強化してきました。その活動が評価され、2018年5月には、女性活躍推進法に基づき女性の活躍推進の取り組み状況などが優良な企業に対して厚生労働大臣が与える「えるぼし」の最高位／第3段階の認定を取得しました。



また、2018年4月に業務革新統括部が設置され、全社での働き方改革を開始しました。女性活躍に偏ったダイバーシティ推進ではなく、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮でき、最適なワーク・ライフ・バランスを実現できるような就業環境整備を進めています。

人材開発

新たな人事制度である「役割等級制度」の導入に伴い、マネジャー（部長・課長）に求められる役割が大きく変化しました。そこで、荏原とグループ会社の新任マネジャーを対象に、意識改革とスキル習得のための研修を実施しました。今後も継続してマネジャーのさらなる能力アップに取り組んでいきます。

また、旧「一般職」層に向けても、自身の役割の変化を理解し、新しい役割に挑戦し新たな一歩を踏み出すことを目標にした自己啓発の研修プログラム「Self-Development ワークショップ」を行いました。今後もスキルアップ研修を拡充し、能力開発を支援していきます。

重要課題の解決：対応方針 6



対応方針に基づくKPIの進捗状況 2018年12月期末実績

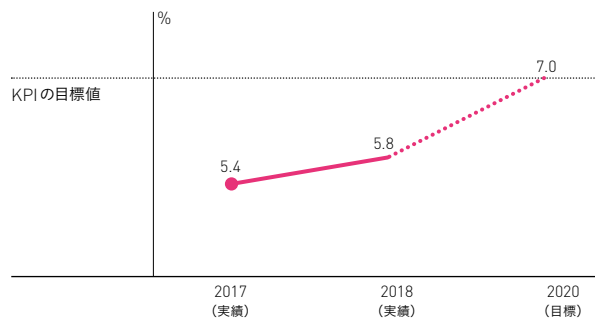


ダイバーシティ推進・働き方改革

女性基幹職比率 **5.8%** (荏原製作所、正社員)

目標の達成に向け、女性従業員のキャリア形成支援を強化・加速しています。先輩従業員のキャリア紹介、各種交流会の実施や外部研修への派遣等、様々な活動を継続的に推進します。

KPIの進捗

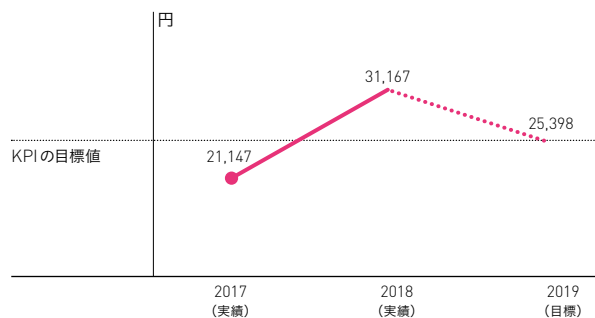


人材育成

1人当たりの研修費用 **31,167円** (国内連結)

組織を大型化し、役割等級制度を導入したことにより、重要な役割を担うことになったマネジメント層の能力アップを図るためのプログラムを、グループ会社のマネジメント層にも展開しています。

KPIの進捗

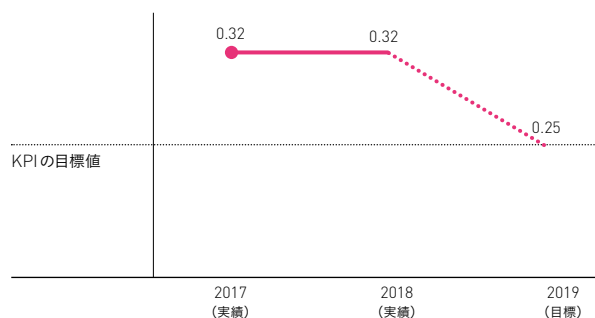


労働安全・衛生

休業災害度率 **0.32** (国内連結)

当社グループの休業災害度率を、2019年12月期までに、1,000人以上の製造業の平均である0.25以下とすることを目標に、安全衛生に係る規程や課題解決型の安全衛生計画の策定・実施を、当社グループ全体に展開・強化していきます。

KPIの進捗

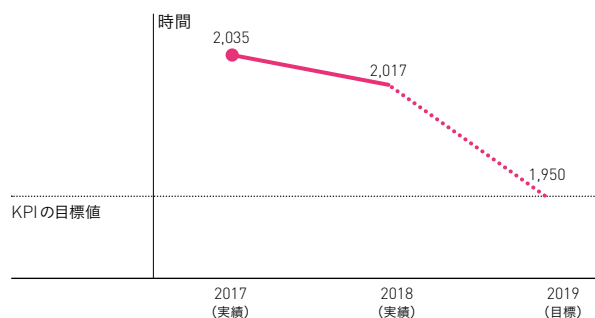


組織・人事制度改革

1人当たり年間総労働時間 **2,017時間** (国内連結)

2018年12月期より社長を委員長とする「働き方改革委員会」を設置し、各事業部、統括部ごとに労働時間のKPIや、生産性向上に資する施策の進捗状況を共有しています。また、国が主導するテレワーク・デイズに特別協力団体として参加し、社員が柔軟に働ける就業環境の整備を進めています。

KPIの進捗



EBARA'S PEOPLE

「競争し、挑戦する」荏原の人々

会社の成長を支え、より良い社会をつくるためにチャレンジする従業員に聞きました。

QUESTION

今、挑戦しているプロジェクトについて教えてください。

ANSWER

私たちがグローバル企業として成長し続けるためには、荏原グループが一体となって世界の市場・顧客に responding していくための基盤づくりと業務の最適化・標準化が不可欠です。

107年続く荏原グループのものづくりは、各事業、部門がそれぞれで業務システムを導入し、最適化を図ってきました。今後デジタル技術を活かした経営を目指していくためには、そのようなやり方では限界があります。当社の強みや「荏原らしさ」を残しつつ、これまでのやり方に固執しない抜本的な見直しが必要です。社員一人ひとりの考え方や企業風土も変えていかなければいけません。荏原グループにとって歴史に残る大きな挑戦になります。

QUESTION

このプロジェクトを通じて、どのように荏原グループの強みをより強くしていこうと考えていますか。また、今後、挑戦したい、実現したいことを教えてください。

ANSWER

荏原グループは多様な事業を展開しており、高度な技術、多様な製品、拠点、販売・サービス網を有しています。今はそれらが複雑で互いに見えにくい状況ですが、グローバル共通の指標で様々な情報・データをグループ内で共有することができるようになれば、互いにもっと色々なものを活かし合うチャンスが見つけられると思います。荏原グループが一体となり、従業員一人ひとりが熱意と誠意をもって、世界中のお客様へ信頼性の高い製品・サービスをスピーディに提供できるような会社になるための基盤・風土づくりを目指して、精一杯頑張りたいと思います。



植松 暁子

業務革新統括部長

- 1992年 入社 精密・電子事業海外営業配属で海外事業の立ち上げを経験
- 2000年 精密子会社管理部門に配属（主任）
グループ会社損益管理体制構築を担当
- 2007年 内部統制整備推進統括部 グループ長
グループ金商法内部統制整備プロジェクトに携わり、
グループ全体の仕組みづくりを担当
- 2015年 内部統制室長
内部統制自己点検ガイドラインを企画・展開
- 2017年 内部統制・リスク管理部長
内部統制自己点検ガイドラインとリスクマネジメントガイドラインの
浸透・フォローアップを企画・実施
- 2019年 業務革新統括部長
全社の業務プロセス改革や働き方改革の推進を担当

荏原グループが一体となって

世界の市場・顧客に responding していくための

基盤づくりと業務の最適化・標準化が不可欠です。

QUESTION

海外赴任に挑戦した経験と、その成果について教えてください。

ANSWER

ステンレス製標準ポンプ*1の海外生産拠点であるイタリアの連結子会社Ebara Pumps Europe S.p.A.(EPE)に約8年間赴任しました。プロジェクトコーディネーターとして、グローバル基幹製品EVMS型の開発及び販売支援を担当しました。外国人スタッフと協力し、新しい開発手法や販売ツールを積極的に導入することで、荏原の標準ポンプ事業の拡大に貢献しました。

本プロジェクトでは、開発期間を大幅に短縮するために、全ての工程を同時並行的に進める開発手法を導入しました。従来の開発手法では、設計、生産そして販売までの各工程がリレー方式で関連部門へ引き継がれます。設計完了後、金型生産や販売資料を作成するので、開発期間が長い上、最初の工程である設計の影響が大きく、生産や調達のしやすさまで含めた最適設計が難しいという欠点がありました。

そこで、関連部門からの責任者で構成される専任チームを組織し、生産及び販売に必要な各々の要素データを設計の途中段階から共有し、各工程を同時並行的に進めていきました。その結果、従来4年を要した開発期間を2年に短縮することができ、また生産や調達のしやすさを設計段階から織り込むことで、30%のコストダウンを実現できました。

QUESTION

今後何に挑戦していきたいかを教えてください。

ANSWER

ガンビア共和国で地方給水ODA*2プロジェクトにも携わりました。今後は、同プロジェクトで学んだ事業戦略の立案と工事管理の経験を活かし、海外標準ポンプ市場における既存拠点の事業強化と拠点設立に挑戦します。そして、竣工時に村人たちが見せた喜びの涙と笑顔を励みに、荏原の仕事に誇りをもって取り組んでいきます。



崎濱 大

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 海外拠点推進課

- 2008年 入社 標準ポンプの開発設計を担当
- 2011年 EPEへ赴任
ガンビア共和国にて、ODAプロジェクトのエンジニアリング業務を担当
- 2012年 EPEのBusiness Development部に所属
主に新製品の開発企画を担当
- 2019年 グローバル営業推進部 海外拠点推進課に所属
主に東南アジア地域における標準ポンプの営業支援を担当

竣工時に村人たちが見せた喜びの涙と

笑顔を励みに、

荏原の仕事に誇りをもって

取り組んでいきます。

*1. 主に、ビル・商業施設向けの給水用途。また、水処理装置や洗浄装置のような一般産業機器向けの加圧用途、循環用途。

*2. Official Development Assistanceの略（政府開発援助）。

自然資本 — 競争力を生み出す経営資源：環境マネジメント



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

担当役員からのメッセージ

気候変動への取り組みは、当社グループにとっても重要な課題であるとともに大きな事業機会であることを認識し、製品の小型化、高効率化等による環境負荷の低減に最大限に配慮した製品開発を行います。また、異常気象に起因する災害の被害を予防し、生じた被害からの迅速な復旧を支援する事業を行います。生産活動においては、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。さらに、TCFD*の提言に賛同し、その署名企業として、気候変動対応に関する情報開示に努めています。

* TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)

参照 環境方針

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

参照 環境マネジメントの体制

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

環境マネジメント強化のための取り組み

グローバル環境データの把握強化

2030年までの環境目標設定に向けて、環境パフォーマンスデータの定量的な収集、管理、集計を行うITインフラをグループ全体に導入しました。環境データ収集の対象範囲は、国内連結会社は100%、海外連結会社は92%(売上高ベース)です。製造を伴う環境負荷の大きな排出源からの環境パフォーマンスデータを網羅しています。

環境マネジメントのグローバルな強化

2014年から海外製造拠点に対して、環境・安全に関する本社主導の現地調査を継続的に実施しています。2017年までは風水力事業管下の海外製造拠点に対する現地調査に集中的に取り組んできました。2018年は精密・電子事業管下の全ての会社の事業所に対する現地調査を行いました。環境リスクの芽を確実に摘むことができるよう、現地調査用のチェックリストを作成しました。拠点の現地調査を行う都度、チェックリストの有効性を見直し、リスクを確実に捉えるための改訂も繰り返し行っています。

製品への環境対策

2018年に上市した、製品使用時の環境負荷削減に寄与する標準ポンプの例を示します。

- FSD4型：従来の軸直結形ポンプに比べ、小型化、省スペース化を図ることで省資源化を推進。
- DL型：点検・修理しやすいシンプルな構造にすることにより、製品の長寿命化と部品の共用化を促進。これにより、省資源化に寄与。

- IE3高効率モータ搭載の汚水用水中ポンプ：高効率モータによる省エネルギー化を推進。グローバル戦略商品として拡販。

営業・生産効率の向上や環境活動の透明性向上

見積もり、問い合わせセンターの開設によるお客様サポートの迅速化、ポンプ組立自動化ラインの稼働による生産原単位当たりの省エネルギー、再生可能エネルギー利用などを推進します。

重要課題の解決：対応方針 3



対応方針に基づくKPIと目標の進捗状況 2018年12月期末実績

グループグローバルでの環境パフォーマンスの現状を把握した上で「荏原グループ環境目標2030」を設定することを目指しています。国内グループ会社では、以下のKPIと目標を設定して、事業所の環境負担軽減に取り組んでいます。

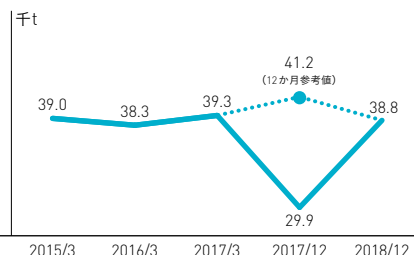


GHG排出量^{*1}

38,800t (国内連結^{*2})

省エネルギー性能に優れた空調・照明設備等の導入、更新により、CO₂排出量の継続的な削減に努めています。

環境2020目標：
継続的に削減

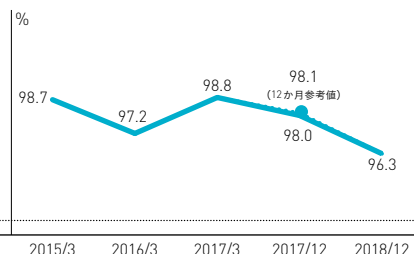


産業廃棄物のマテリアルリサイクル率

96.3% (国内連結^{*2})

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

KPIの目標値：
95%以上を維持

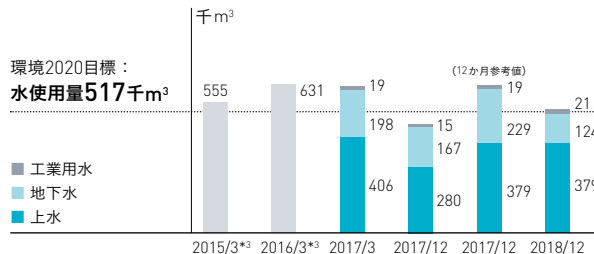


水使用量

524,000m³ / 上水：**379,000m³** /
地下水：**124,000m³** / 工業用水：**21,000m³**
(国内連結^{*2})

鈴鹿事業所において、上水漏水箇所の調査と補修工事を行い、1時間当たりの漏水量を480Lから70Lに改善するなど、節水に努めています。

環境2020目標：
水使用量517千m³

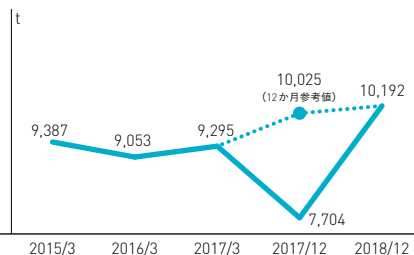


廃棄物排出量

10,192t (国内連結^{*2})

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

環境2020目標：
継続的に削減



再生可能エネルギー使用率

0.50% (国内連結^{*2})

藤沢事業所及び国内グループ1社で太陽光発電パネルを導入しています。また、熊本事業所においては荏原環境プラントからごみ発電による電力を調達(2017年12月～)することで、CO₂排出量を前期比53%削減しました。引き続き導入可能な再生可能エネルギーについて調査・検討を進めていきます。

*1. 排出係数は2000年固定 (0.357kg/kWh)としています。 *2. 電気供給事業を行っている会社等一部を対象外としています。 *3. 2016年3月期以前は総水使用量のみ計測しています。

参照 環境目標・環境データ

https://www.ebara.co.jp/about/csr/environment/targets_data/index.html

社会関係資本 — 競争力を生み出す経営資源：ステークホルダーとのパートナーシップ

価値協創のパートナーシップ

荏原は、高い倫理観をもって事業を行い、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。これは、社会・産業・くらしの価値を様々なステークホルダーとともに協創することを意味します。様々なステークホルダーの皆様と強固

なパートナーシップを築き、信頼性を高めてきたことが、荏原ならではの価値を生み出す基盤となっています。今後も戦略的にステークホルダーの皆様との対話促進を図り、新たな価値を生み出す資本として取り組みを強化していきます。

ステークホルダー	対話の機会	アウトカム
顧客	<ul style="list-style-type: none"> 営業部門を通じた日常的なコミュニケーション カタログ、ウェブサイトなどによる情報提供 コールセンターによる、ご意見・ご質問の受付と対応 	<ul style="list-style-type: none"> きめ細かなソリューション提供により、顧客のニーズに合った製品を提供 顧客が製品を使用することで、水資源の有効活用や、エネルギー使用効率の改善などの社会課題解決に貢献
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会、決算説明会を通じた情報開示、コミュニケーション 統合報告書、決算短信、ウェブサイトなどを通じた情報の適時開示 株主・投資家を対象とした工場見学会、会社・決算説明、ESG説明会 	<ul style="list-style-type: none"> 経営に対する信頼性の向上 事業活動の改善に向けた経営への誠実なフィードバック
サプライヤー等	<ul style="list-style-type: none"> 製品材料、資材、役務の調達先との調達部門を通じた日常的なコミュニケーション、荏原CSR調達ガイドラインへのご協力をお願い 協会社様からのご意見・ご質問の受付と回答 協会社様などの研修会に対する支援 	<ul style="list-style-type: none"> 優れた品質と安全性 市場競争力のある価格 確実な納期の確保による安定的な製品・サービスの提供 価値協創のパートナーシップ向上
地域・社会	<ul style="list-style-type: none"> 地域住民・企業との連携活動 大学との共同研究 EOLの市民団体とのオープンイノベーション活動 	<ul style="list-style-type: none"> 周りの住民との良好な関係構築 技術開発、より良い製品・サービスの開発 人材候補の拡大 価値協創のパートナーシップ向上
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 日常的な職場のコミュニケーション 社長懇談会・白熱的教室など経営層との対話機会 労働組合との定期的なコミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> 競争し、挑戦する企業風土 モチベーションの向上とさらなるパフォーマンスの実現 心身共に健康に働ける職場の実現

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。

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

第1回ESG説明会を開催

昨今、持続可能な社会の実現に向けて社会が企業に求める期待や役割が拡大しており、企業のESG経営を評価して行



ESG説明会の様子

われる投資（ESG投資）も拡大基調にあります。投資家からのこうした関心に応えるため、2018年12月、機関投資家・アナリストの方を対象とした第1回ESG説明会を開催し、約40名にご出席いただきました。前田代表執行役社長（当時）が当社のESG経営の目指す方向について説明しました。

サプライヤー等との価値協創

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おり、本ガイドラインの認知度を2019年までに100%とすることを目指しています。

荏原CSR調達ガイドラインの項目

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

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>

調達統括委員会の設置

2018年に社長により任命された執行役を委員長、各事業部長等を委員とする調達統括委員会を設置し、年2回開催しています。本委員会は調達業務の最適化、コンプライアンス徹底を目的とした調達活動の基本方針を策定しています。基本方針の達成に向けた活動を着実に実践するために、本委員会の下に目的ごとに実務者会議を設置し、委員会で決定し

た事項を実行しています。2018年は、取引先実態調査、調達業務改善、政府からの要望対応を目的とした実務者会議を設置しました。2019年12月期は実務者会議の体制や活動内容の見直しを図ります。

対応方針に基づくKPIと目標の進捗状況 2018年12月期実績

調達統括委員会からサプライヤー等に対して当社CSR調達ガイドライン及びRBA*に準拠したCSR調達アンケートを行い、回答のあったサプライヤー等の84%においてCSR活動が行われていることが分かりました。アンケートの結果をサプライチェーンでのCSR活動の継続的改善につなげていきます。

参照 CSR調達アンケート内容

https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/commitment/_icsFiles/afieldfile/2019/07/09/2019%20CSR%20Procurement%20Questionnaire.pdf

重要課題の解決：対応方針 4



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

CSR調達アンケート回収率：72%

「荏原グループCSR調達ガイドライン」の認知度（回答ベース）：98%

* RBA: Responsible Business Allianceとは、電子機器業界のサプライチェーンにおいて、労働者の人権、労働環境の安全性、環境への責任とともに、業務を倫理的に行うための基準を規定している団体

地域・社会との価値協創

当社グループは企業理念に即して、「事業を活かす」、「人材を育てる」、「ニーズに応える」の3つのテーマで社会貢献活動を展開し、地域・社会の皆様と共に、社会課題の解決に取り組んでいます。

畠山清二記念荏原基金（海外技術セミナー）



海外技術セミナーのポンプ組立実習



発展途上の大学にポンプカットモデル等を寄贈

次世代を担う理系人材の育成支援



高校生科学技術チャレンジ(JSEC2018) 荏原製作所賞受賞校/岐阜県立岐阜高等学校

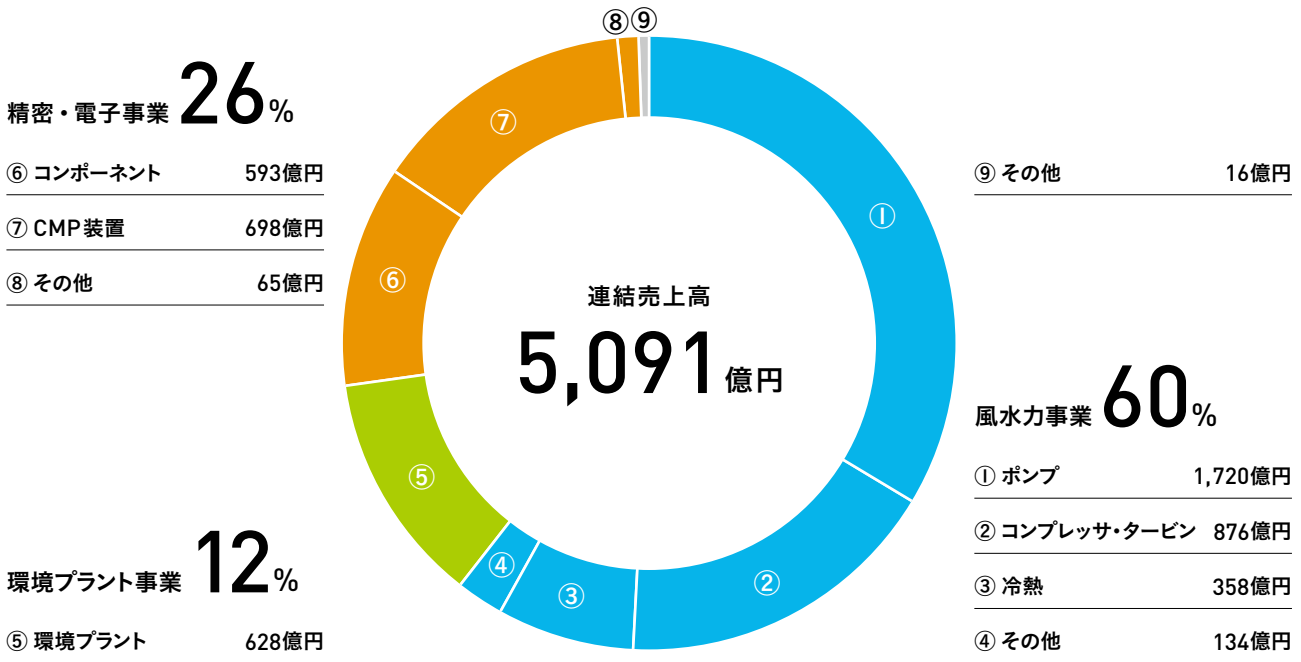
女子中高生向けイベントの開催



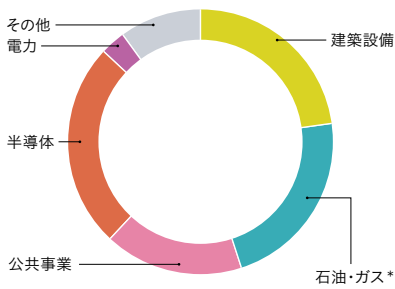
ミライリケジョ〜モノづくりカフェ〜2019 写真提供 講談社Rikejo

At a Glance

売上高構成比 (2018年12月期)



産業別売上高比率

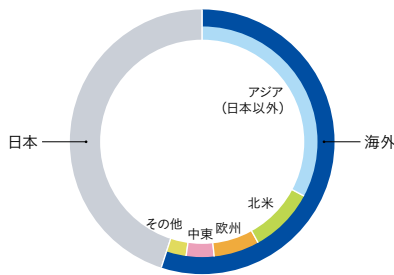


*主にダウンストリーム向け

POINT

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

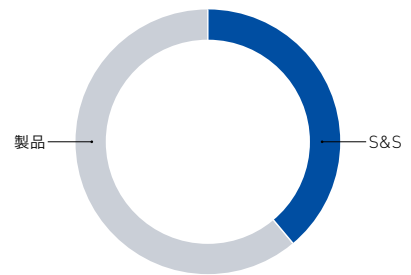
地域別売上高比率



POINT

海外の売上高はアジアを中心に全体の5割を超えています。2018年12月期は、アジア・北米市場向けに風水力事業の売上が増加しました。引き続き各事業で海外市場の成長を取り込んでいきます。

S&S 売上高比率

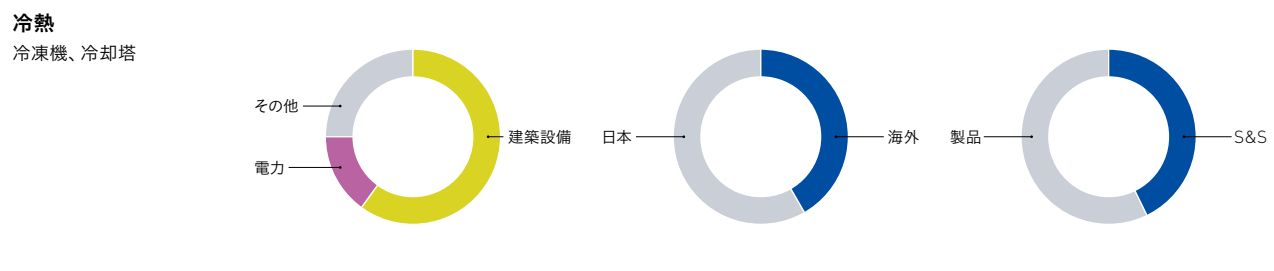
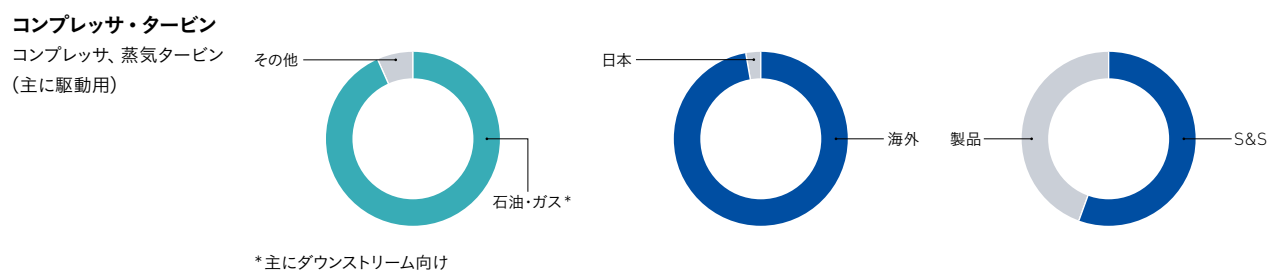
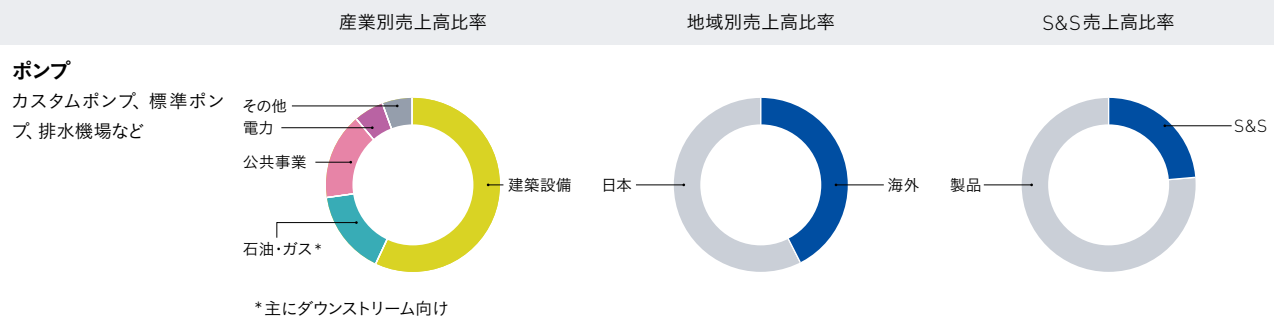


POINT

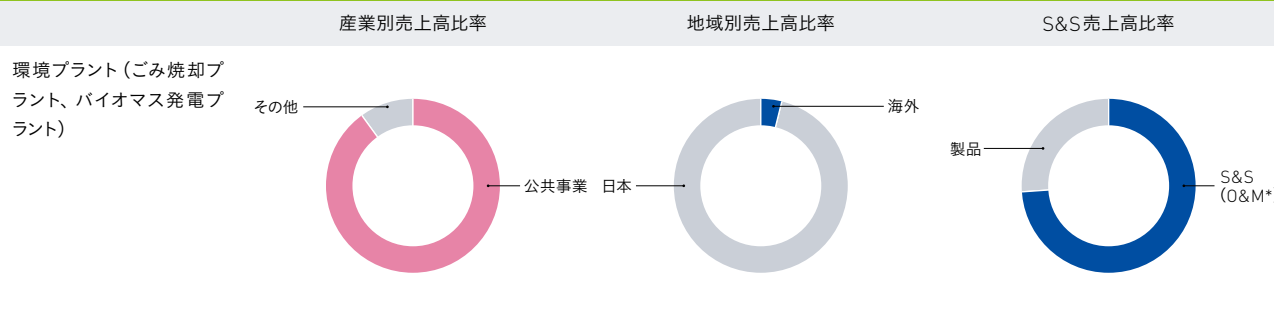
S&S事業の売上高比率は約4割を占め、当社グループの安定した収益基盤となっています。S&S事業の拡大に向け、引き続き各事業における施策を進め、需要を確実に取り込んでいきます。



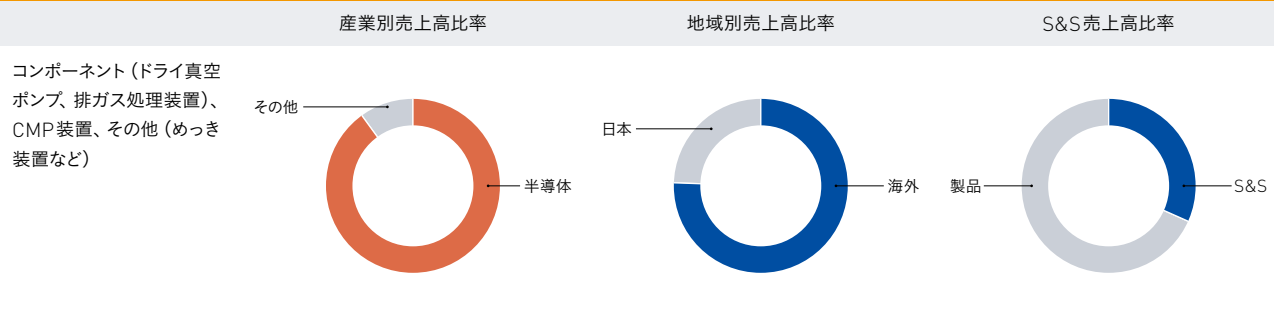
風水力事業



環境プラント事業



精密・電子事業



風水力事業



**顧客メリットを追求し、
高効率新製品の開発、
S&S体制の拡充を遂行します。**

野路 伸治
執行役専務
風水力機械カンパニープレジデント

2018年12月期の結果について、建築設備市場等の主要市場は前年度同一期間並みに推移した一方、石油ガス市場で顧客の投資意欲が回復し、売上高は前年度同一期間比増収となりました。営業利益は、価格競争が厳しい状況が継続したほか、製品不具合対応等による一過性の追加コストがあり、前年度同一期間比減益となりました。

国内事業は収益性改善とシェア向上、海外事業は規模拡大を中期経営計画(E-Plan2019)の基本方針とし、多様な取り組みを進めています。国内事業の収益性改善施策として、効率的な生産体制の確立に向けて標準ポンプ自動化工場の稼働を計画通り開始しました。また、製品機種種の統廃合や標準化、販売から生産に至る業務プロセスの改革を着実に進めています。国内外のシェア向上・規模拡大においては、高効率新製品の開発、S&S体制の拡充に取り組んでいます。これらは、当社のESG重要課題であり、製品使用時の「消費電力量削減」、製品寿命の最大化と停止時間の最小化に向けた「S&Sの拡大」を目標として設定しています。2019年12月期は、E-Plan2019の最終年度であり、ESGをはじめとする経営数値目標の達成と各種施策の完了に向けて、確実に取り組んでいきます。

リスクと機会

リスク

- 顧客の設備投資の縮小【風水力事業全体】
- 国内市場縮小による厳しい価格競争【ポンプ事業】【冷熱事業】
- 中国市場の経済成長鈍化【風水力事業全体】
- 原材料費の高騰【風水力事業全体】

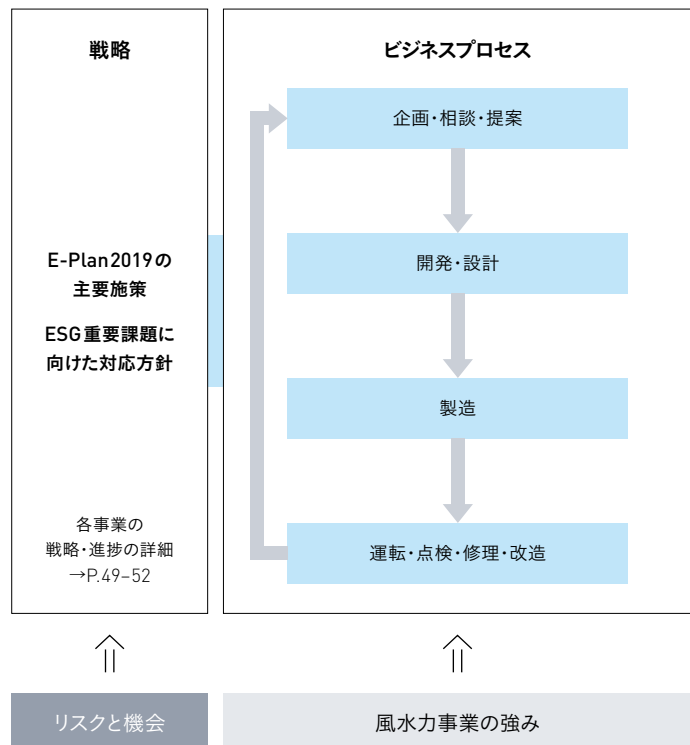
成長機会

- 新興国のインフラ設備投資拡大【ポンプ事業】
- 生産性向上やイノベーションの進展【風水力事業全体】
- 省エネ技術や再生可能エネルギーなどの環境配慮に対する関心の高まり【風水力事業全体】
- 新興国の水インフラ需要増加【ポンプ事業】

事業の強み

- 長年蓄積した流体・数値解析・材料・分析などの基盤技術【風水力事業全体】
- 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】
- 高度な知識、技術、能力【風水力事業全体】
- グローバルで多様な人材【風水力事業全体】
- グローバルな販売代理店網とS&S体制【ポンプ事業】【コンプレッサ・タービン事業】
- 協力会社とのパートナーシップ【風水力事業全体】

風水力事業のビジネスモデル



2019年12月期に向けた取り組みと成果

ESG重要課題対応方針の主なKPI

対応方針1 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
KPI：対象製品の従来比重量削減	目標達成度

主なアウトプット

- 製品運転時のエネルギー・資源使用量の従来製品比削減

主なアウトカム

- 強靱な社会基盤と省エネルギー・省資源への貢献

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
KPI：S&S拠点数の拡充	目標達成度

その他KPI進捗→P.49、51

主なアウトプット

- 製品の長寿命化
- 誤作動・誤停止の防止

主なアウトカム

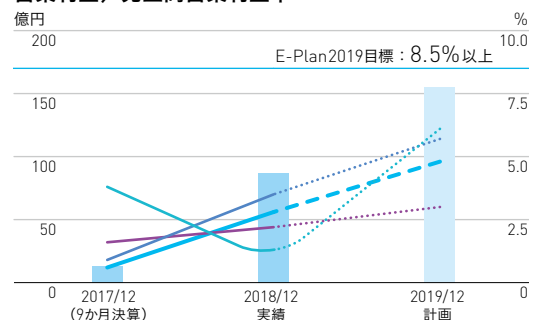
- 社会・産業インフラの安定稼働により、顧客の事業継続や水などのライフラインを確保

E-Plan2019数値目標(連結)

売上高営業利益率 **8.5%**以上

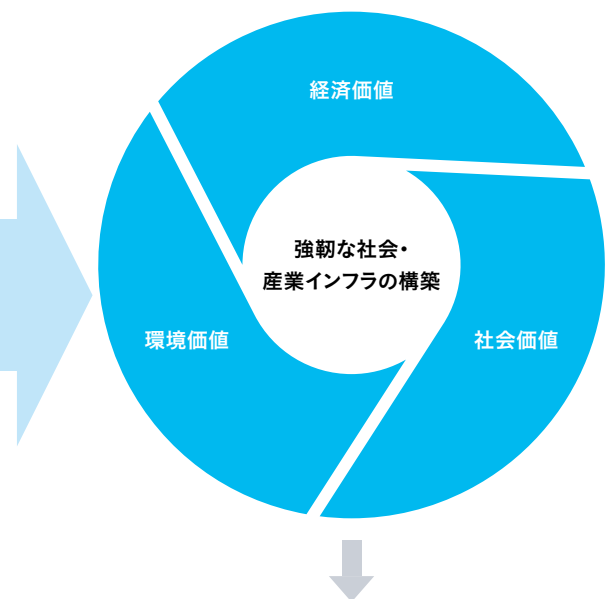
ポンプ事業	8.0%以上
コンプレッサ・タービン事業	11.0%以上
冷熱事業	7.0%以上

営業利益/売上高営業利益率



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

お客様の事業活動と共に価値を創出



事業に大きく関わるSDGs



* 水インフラに関わるポンプ機場設備の建設や維持管理等

E-Plan2019・ESG重要課題の進捗

[ポンプ事業]

2019年12月期目標 (KPI)	進行中の戦略	2018年12月期の成果と今後の施策	
E-Plan2019			
ポンプ事業全体 売上高営業利益率 8.0%以上	標準ポンプ事業	<ul style="list-style-type: none"> ポンプ事業全体 売上高営業利益率 3.5% 	
	主要施策 1. 既存機種種の統廃合により、管理コストの削減、製品リードタイムの短縮、製造原価低減 2. 生産体制の抜本的見直しとして、IoT、AI、ロボティクスを活用した自動生産ラインを構築し、製品リードタイム短縮と製造原価低減による製品競争力強化 3. 生産・販売の業務システム刷新による業務の効率化 4. グローバルに販売を進める新製品と地域固有のニーズを反映した新製品の継続投入		POINT 国内市場においては、機種種の統廃合の実施、自動化工場の立ち上げ、営業業務の効率化等、順調に進捗しています。海外市場においては、グローバル基幹製品を継続して投入し、業績は堅調に推移しました。2019年12月期は、施策に継続して取り組むとともに、海外拠点拡充に注力します。
	カスタムポンプ事業		POINT 国内の生産体制について、主力工場に機能を集約し効率的な体制を構築しました。S&S事業では、海外拠点の人材を強化することにより現地拠点強化を推進しています。製品標準化、リードタイム短縮、製造原価低減については、収益性改善に向けて2019年12月期も継続して施策を進めていきます。
	主要施策 1. 国内の生産体制を見直し、生産増加に対応できる弾力性を持った生産体制へと改革 2. 生産システムの刷新と製品の標準化により製品リードタイムの短縮と製造原価の低減 3. 海外S&S事業の拡大に向け、より顧客に近い現地での営業・技術サポート体制を拡充		
ESG重要課題			
消費電力量削減 (対象製品の従来比) 2～15%減 重量削減 (対象製品の従来比) 8～40%減	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	<ul style="list-style-type: none"> 消費電力量削減目標の達成度(販売実績ベース) 57.5% 重量削減目標の達成度(販売実績ベース) 79.8% POINT ポンプ5機種をKPIの対象に設定しています。従来製品よりも運転時の省エネルギー化を進め、ポンプを納入した給水、空調、インフラ設備等において、GHG排出の削減に貢献しています。また、製品の軽量化を図ることで原材料使用量の削減を図っています。	
S&S売上高 44%増 (2017年12月期実績に対して) 標準ポンプのオンコール処理時間 4.5分 カスタムポンプのS&S拠点設置国 14か国	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	<ul style="list-style-type: none"> S&S売上高目標達成度 94.6% 標準ポンプのオンコール処理目標時間*の達成度 87.4% カスタムポンプのS&S拠点設置国 13か国 POINT お客様に迅速かつ手厚いS&Sを提供できるように、営業やサービスの拠点を拡充しています。2018年はブラジル等に新設しました。	

* 問合せ通話終了後に、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

TOPICS

E-Plan2019・ESG重要課題の取り組み事例

[標準ポンプ事業]

標準ポンプ自動化工場の稼働開始

藤沢事業所において、ロボットを使用した自動組立ラインの稼働を、2018年9月に開始しました。これにより、横型多段ポンプの組立作業から検査までの工程を4台のロボットに置き換え、省力化を実現するとともに、変動する需要に柔軟に対応できる生産体制を整えました。2019年12月期は、新たに水中ポンプの生産ラインを構築し、量産を開始する計画です。さらに、横型多段ポンプの生産ラインにおいて、生産するポンプを現在の1モデルから4モデルに拡大することを予定しています。今後も、自動化工場で生産性向上を行い、従来以上にお客様のニーズに応じて製品を提供できる体制を確立します。



自動組立ラインの作業状況

関連するE-Plan2019主要施策

2. 生産体制の抜本的見直しとして、IoT、AI、ロボティクスを活用した自動生産ラインを構築し、製品リードタイム短縮と製造原価低減による製品競争力強化



[カスタムポンプ事業]

カスタムポンプのS&S強化

カスタムポンプ製品は、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ます。こうした納入製品が安定的に稼働するために、サービス・サポートの強化を基本方針として取り組んでいます。2017年12月期にはサウジアラビアにサービスショップを新設しました。また、既存の海外サービス拠点では、顧客密着のサービス体制構築を進めています。そこでは、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提供やOH*サービス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るサービス&サポートを強化します。

* OH：Overhaulの略。分解を伴う点検・修理のこと。



サウジアラビアのサービスショップ

関連するE-Plan2019主要施策

3. 海外S&S事業の拡大に向け、より顧客に近い現地での営業・技術サポート体制を拡充

関連するESG重要課題 **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・ESG重要課題の進捗

[コンプレッサ・タービン事業]

2019年12月期目標 (KPI)	進行中の戦略	2018年12月期の成果と今後の施策
E-Plan2019		
売上高営業利益率 11.0%以上	主要施策 1. 既存市場における競争力の確保・強化に加え、M&Aや自社開発による新規セグメント・市場へ参入 2. 製品事業、S&S事業の収益性を徹底的に改善 3. 国際競争に勝ち抜くため、グローバル経営統合の深化	<ul style="list-style-type: none"> 売上高営業利益率 2.2% POINT 製品事業において、コスト削減、受注から出荷までのリードタイム短縮に向け複数のプロジェクトを遂行しています。S&S事業拡大に向けては、サービス拠点の拡充、自社以外の製品へのサービス提供等に取り組んでいます。事業基盤強化として、製品・サービス別にビジネスユニットを組織し、受注から出荷までの一貫した運営体制を構築しました。2019年12月期も継続して、各施策を確実に遂行します。
ESG重要課題		
S&S売上高 67%増 (2017年12月期実績に対して) グローバルサービス事業 (部品販売)の契約納期前出荷率 98%	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	<ul style="list-style-type: none"> S&S売上高目標値の達成度 88.8% グローバルサービス事業 (部品販売)における契約納期前出荷率目標値の達成率 100% POINT KPIのターゲットはほぼ達成しています。継続して、適時に部品供給ができるよう、お客様とのコミュニケーションをより密なものとしていきます。

[冷熱事業]

2019年12月期目標 (KPI)	進行中の戦略	2018年12月期の成果と今後の施策
E-Plan2019		
売上高営業利益率 7.0%以上	主要施策 1. 中国市場において、ターボ冷凍機及び冷却塔を最重要機種とし、競争力のある製品の開発・拡販 2. 日本市場において、冷凍機のS&S事業を確実に維持しつつ、成長が望める冷却塔のS&S事業を拡大 3. 日本・中国以外の海外事業拡大に向け、拠点整備と生産・販売・サービス体制構築を早急に行う	<ul style="list-style-type: none"> 売上高営業利益率 1.2% POINT 中国において、ターボ冷凍機の開発が遅れた一方、冷却塔では未参入であった産業用市場への参入を実現しました。日本においては、環境配慮型の冷凍機新製品を開発・市場投入し、冷却塔では生産拠点の統合を実施しました。2019年12月期も引き続き、海外市場での規模拡大と日本での収益性向上に向けて、確実に施策に取り組みます。
ESG重要課題		
消費電力量削減 (対象製品の従来比) 5%減 重量削減 (対象製品の従来比) 9%減	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	<ul style="list-style-type: none"> 消費電力量削減目標の達成度 (販売台数ベース) 100% 重量削減目標の達成度 (販売台数ベース) 0.0% POINT お客様ニーズの追求と環境への配慮にこだわり、新製品の開発に取り組んでいます。
S&S売上高 17%増 (2017年12月期実績に対して) S&S拠点設置国数 10か国	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	<ul style="list-style-type: none"> S&S売上高目標値達成度 92% S&S拠点設置国数 8か国 POINT 中国、タイのグループ会社と協働で、海外への事業展開を進展させていきます。メンテナンス体制の整備や、サービスショップの開設など、各国・地域のニーズに合ったサービスの提供に努めます。

TOPICS

E-Plan2019・ESG重要課題の取り組み事例

[コンプレッサ・タービン事業]

インド・バンガロールに新工場を増設

コンプレッサ・タービン事業では、大型コンプレッサや大型蒸気タービンのサービスセンターを、インド・バンガロールに2015年に開設しています。2019年2月に、中・小型蒸気タービンの生産とアフターサービスの拡充を目的として、新たに工場を増設しました。

中・小型蒸気タービンは、駆動用・発電用として、石油化学工業、食品、一般化学分野、バイオマスプラントなど幅広い産業分野で使用されています。新工場増設により、インド・東アジアで拡大する需要に対し、迅速に対応する体制が整いました。設計、販売、サービス部門やトレーニングセンターなどを備えており、エネルギー供給システムの多様化やエネルギー需要の拡大に対して、アフターサービスを一層強化します。



インド・バンガロールのサービスセンターを増設した工場

関連するE-Plan2019主要施策

3. 国際競争に勝ち抜くため、グローバル経営統合の深化

関連するESG重要課題 **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

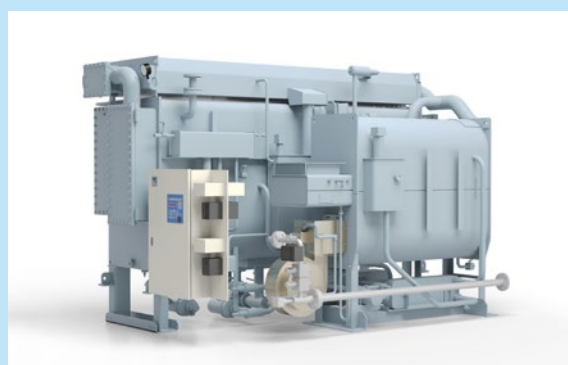


[冷熱事業]

新製品「RHD型*吸収冷温水機」を発売

冷熱事業では、日本市場において、環境配慮型の新製品「RHD型吸収冷温水機」の販売を開始しました。本製品は、省エネルギーとお客様のニーズを徹底的に追求した新製品です。具体的には、素早い始動特性、省エネルギー運転モードの搭載、幅広い運転バリエーション、冷媒(フロン)使用量削減などの優れた特徴を備え、省エネルギー化と環境負荷低減を実現しました。また、始動時間を短縮したことにより、吸収冷温水機の使い方の新たな可能性を提供できます。本製品は、ESG重要課題(対応方針1:エネルギー・資源の使用量を最小化)への貢献度が大きい製品であり、環境配慮に取り組む全てのお客様に最適解を提供します。

* RHD型: 当社の機種記号



新製品「RHD型吸収冷温水機」

関連するESG重要課題 **対応方針 1**

エネルギー・資源の使用量を最小化する製品・サービスを提供します



環境プラント事業



地域の環境啓発活動などのサービスの提供を進め、安全・安心な街づくりや地域活性化への貢献度を高めていきます。

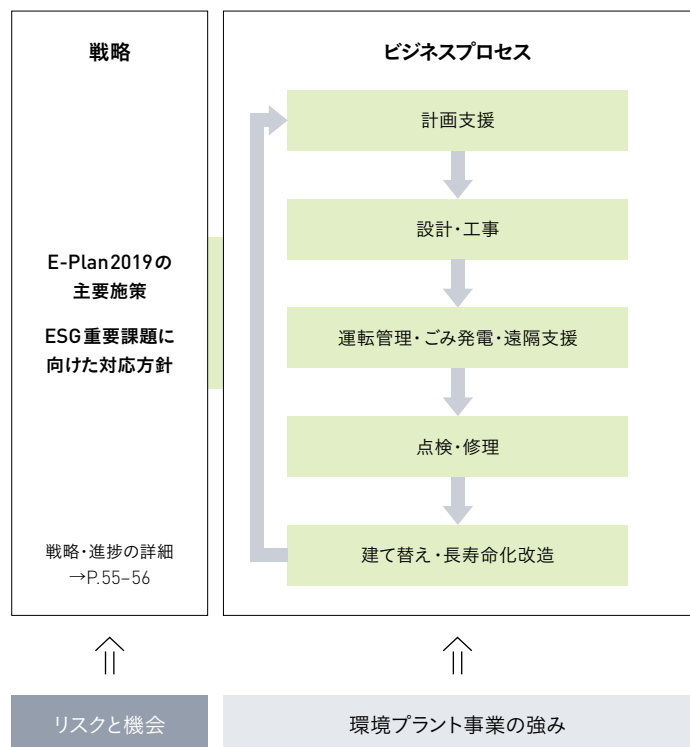
大井 敦夫

執行役専務
環境事業カンパニープレジデント

近年、ごみ処理施設に対して、ごみを安全で安定的に焼却処理することはもちろんのこと、ごみ焼却により生じる熱エネルギーの有効活用、大規模災害発生時の防災拠点、環境教育の場の提供など、地域に新たな価値を創出するニーズが高まっています。私たちは、そのような多様化した要望に対応するため、サービスの幅の拡大と質の向上に取り組んでおり、ごみ焼却により発電した電気の地産地消、遠隔での運転サポート、災害対策用品の備蓄、地域の環境啓発活動などのサービスの提供を進め、安全・安心な街づくりや地域活性化への貢献度を高めていきます。

さらに、AI/IoTを活用した自動運転化などに積極的に取り組むことにより、施設の性能や信頼性を高める活動を推進しており、この取り組みの成果として、2018年に業界で初めて「ごみ識別AI搭載ごみクレーン自動システム」の開発を完了し、サービスを開始しました。今後も、お客様に寄り添い、お客様と共に持続可能な社会の実現に努めます。

環境プラント事業のビジネスモデル



リスクと機会

リスク

- 施設の事故（周辺地域へのマイナス影響）
- 国内人口減少による施設の統廃合
- オペレーション人材の不足

成長機会

- 廃棄物処理プラントの老朽化に伴う建て替え・更新
- 民間への施設運転委託増加
- 再生可能エネルギー需要増加
- 廃プラスチック処理の必要性

事業の強み

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

2019年12月期に向けた取り組みと成果

ESG重要課題対応方針の主なKPI

対応方針1 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：ごみ焼却発電量	目標達成度
KPI：バイオマス発電量	

主なアウトプット

- ごみ焼却発電
- バイオマス発電

主なアウトカム

- 地域電源の確保
- 電力の地産地消
- 持続可能なエネルギー供給

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：受託施設数	目標達成度
-----------	-------

主なアウトプット

- 高効率な廃棄物処理サービスの提供
- 施設の長寿命化

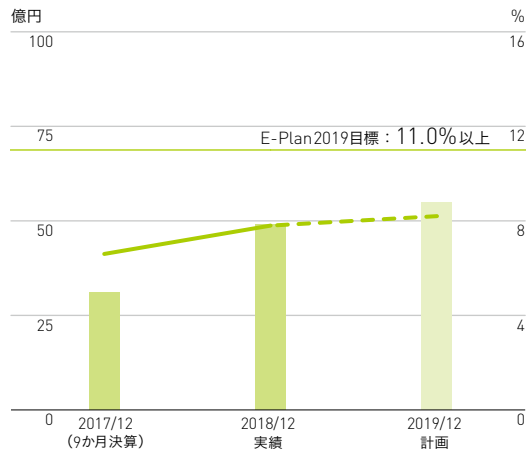
主なアウトカム

- ごみの質や量の変化に左右されない効率的で安定したごみ処理
- 高度な技術による省エネルギー化を実現するごみ処理
- 地域の衛生的な暮らし

E-Plan2019数値目標(連結)

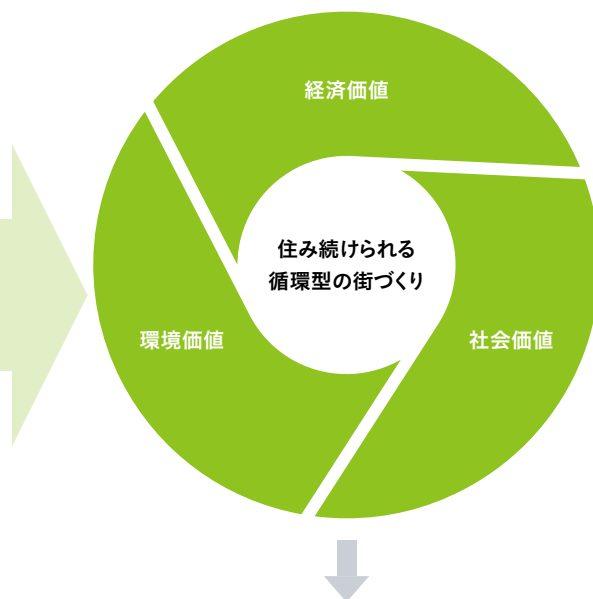
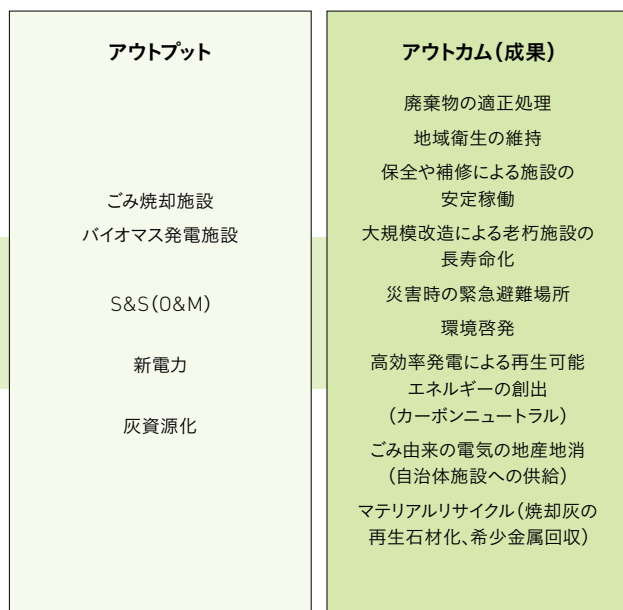
売上高営業利益率 **11.0%**以上

営業利益/売上高営業利益率



棒グラフ：営業利益(左軸)/折れ線グラフ：売上高営業利益率(右軸)

お客様の事業活動と共に価値を創出



事業に大きく関わるSDGs



E-Plan2019・ESG重要課題の進捗

ESG重要課題に向けた取り組みとして、当社が運転管理を実施するごみ焼却施設において、長年蓄積してきた運転ノウハウに加え、運転技術者による施設の運転支援を担う「藤沢遠隔サポートセンター」及び設計・メンテナンス技術者による施設運営支援を担う「羽田テクニカルサポートセンター」を主軸として、AI / IoT技術を活用し、より一層の発電効率の

向上やCO₂排出量の削減等、質の高いサービスの提供を目指し取り組んでいます。

さらに、ごみ発電で得られた電力を地域の公共施設などで活用し、ごみ焼却施設の地域エネルギーセンターとしての機能を提案することで、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

2019年12月期目標 (KPI)	進行中の戦略	2018年12月期の成果と今後の施策
E-Plan2019		
売上高営業利益率 11.0%以上	主要施策 1. 事業運営・損益管理の深化・進化と成熟 2. 国内顧客基盤の強化と国内O&M事業における地位確保 3. 新電力事業の持続的成長を図るとともに、バイオマス発電設備市場を積極的に事業へ取り込む	<ul style="list-style-type: none"> 売上高営業利益率 7.8% POINT 当事業は高いサービス品質の提供により顧客と長期的な信頼関係を構築しており、今後もこの関係を活かして、既存施設の延命化や長期包括化提案、ごみ発電電力の有効活用提案、新規案件の受注拡大などに取り組んでいきます。さらに、AI、IoTの活用による効率的な事業運営により、利益率の向上を図ります。
ESG重要課題		
ごみ焼却発電量 700,000MWh以上 バイオマス関連発電 施設発電量 1,700,000MWh以上	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	<ul style="list-style-type: none"> ごみ焼却発電量の目標達成度 100% バイオマス関連発電施設発電量の目標達成度 88.6% POINT KPIのターゲットを達成する見込みです。木質バイオマスを活用した発電施設の建設需要を受け、2019年12月期にバイオマス発電施設1件を設計施工します。
受託施設数 100か所	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	<ul style="list-style-type: none"> 受託施設の目標達成度 80% POINT 廃棄物処理施設は、地域にとって様々な機能を提供することができる施設でもあります。例えば、エネルギーセンター、災害拠点、地域貢献など、廃棄物処理施設に対する社会のニーズが多様化しています。それらのニーズに合う受託施設の増加を図っています。

TOPICS

E-Plan2019・ESG重要課題の取り組み事例

木質バイオマス発電所建設工事の受注

ソヤノウッドパワー株式会社向け木質バイオマス発電所建設工事を受注しました。本発電所は、これまで山林に残置されてきた間伐材等の未利用材や木材加工施設から発生する製材端材を燃料として使用し、長野県内最大規模の出力である14,500kWの発電を行うものです。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、優れた木質バイオマス発電所の建設と高品質なサービスの提供を通じ、今後とも再生可能エネルギーの普及と地球温暖化対策に貢献していきます。

発電所概要

建設予定地：	長野県塩尻市
使用燃料：	国産木質バイオマス(未利用材、製材端材)
ボイラ形式：	ICFB®内部循環流動床ボイラ
発電規模：	14,500kW
運転開始予定：	2020年10月

関連するE-Plan2019主要施策

3. 新電力事業の持続的成長を図るとともに、バイオマス発電設備市場を積極的に事業へ取り込む

関連するESG重要課題 **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



パートナーシップ契約によるごみ発電事業強化

荏原環境プラント株式会社とMARTIN GmbH für Umwelt- und Energietechnik(MARTIN)は、日本の廃棄物焼却発電市場においてパートナーシップ契約を締結しました。MARTINは、廃棄物焼却発電ビジネスの分野で100年近い歴史を有しており、その信頼性の高い技術と研究開発力により、世界中で大きな成果を上げています。当社は、新規案件及び大規模施設更新案件向けにマルチン逆送式ストーカ焼却炉に関する独占権を取得したことにより、廃棄物焼却発電市場の多様化するニーズに幅広く対応することが可能となりました。今後は、日本国内市場におけるポジションとポートフォリオをさらに強化していきます。



調印式の様子

関連するE-Plan2019主要施策

1. 事業運営・損益管理の深化・進化と成熟



精密・電子事業



ドライ真空ポンプの自動化工場 竣工とサプライヤーとの 連動強化により、製品競争力強化と 収益性改善を推進します。

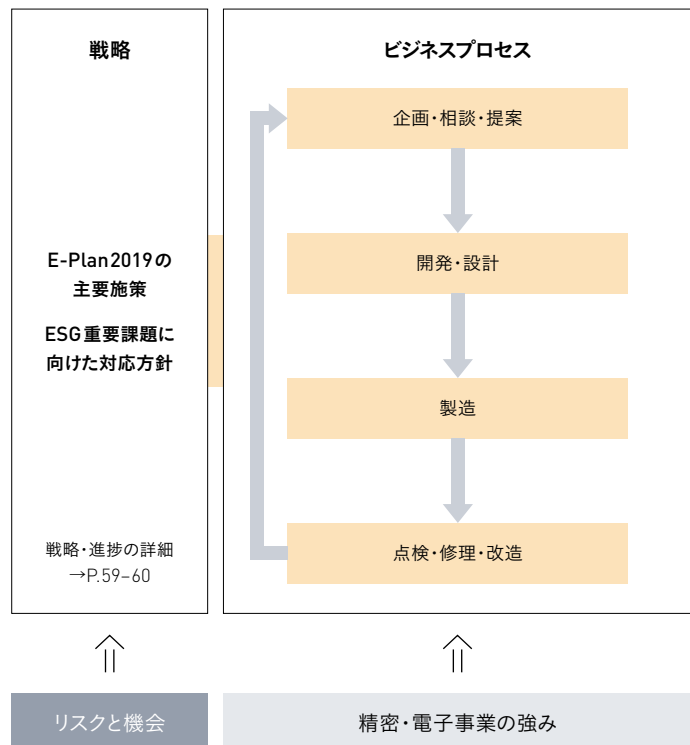
戸川 哲二

執行役専務
精密・電子事業カンパニープレジデント

当事業は、お客様の声に常に耳を傾けながらスピード感をもって提案し、徹底的にサポートする姿勢により、頼りになるパートナーとして認知され事業機会を得てきました。2018年12月期は、アジア圏の活発な設備投資に対し、サプライヤーとの協業によりお客様の要望に応え、その結果として過去最高益を達成することができました。2019年12月期は、米中貿易摩擦などの影響により市場の減速が見られるものの、ESG重要課題への対応やE-Plan2019目標達成に向け施策を着実に実行していきます。

半導体市場のさらなる成長を見据え、2016年の半導体製造装置新工場に続き、2019年末には、ドライ真空ポンプの自動化工場を竣工させ、生産プロセスと業務プロセスの刷新を図り、製品競争力強化と収益性改善を推進します。また、増大する需要に対し、当社の生産能力増強だけでなく、サプライチェーン全体を俯瞰した取り組みが重要と考え、サプライヤーとのさらなる連携強化や最適な調達体制の構築を目指します。これからもお客様の要望に応えた製品とサービス&サポート体制を拡充させ、ステークホルダー及び当社の成長・発展に貢献します。

精密・電子事業のビジネスモデル



リスクと機会

リスク

- 半導体需要変動と微細化減速による設備投資の波
- 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
- 米中貿易摩擦の影響

成長機会

- IoT、AI、自動運転などの普及・発展に伴う半導体需要の拡大
- 中国における積極的な半導体分野への投資
- 台湾、韓国、日本における設備投資需要の継続

事業の強み

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

2019年12月期に向けた取り組みと成果

ESG重要課題対応方針の主なKPI

対応方針1 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：2017年製品比消費電力削減量	目標達成度
KPI：2017年製品比重量削減	

その他KPI進捗→P.59

主なアウトプット

- 製品運転時のエネルギー・資源使用量の従来製品比削減

主なアウトカム

- 顧客の生産ラインの省エネルギー化

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
KPI：OH*納期短縮	

その他KPI進捗→P.59

* OH：Overhaulの略。分解を伴う点検・修理のこと

主なアウトプット

- 製品の長寿命化
- 誤作動・誤停止の防止

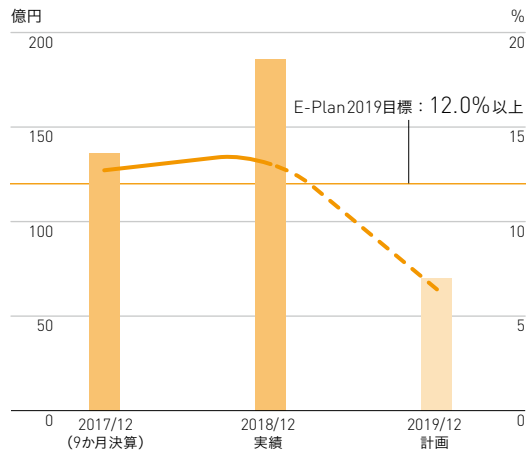
主なアウトカム

- お客様の事業継続を確保し、超スマート社会の実現を支える

E-Plan2019数値目標(連結)

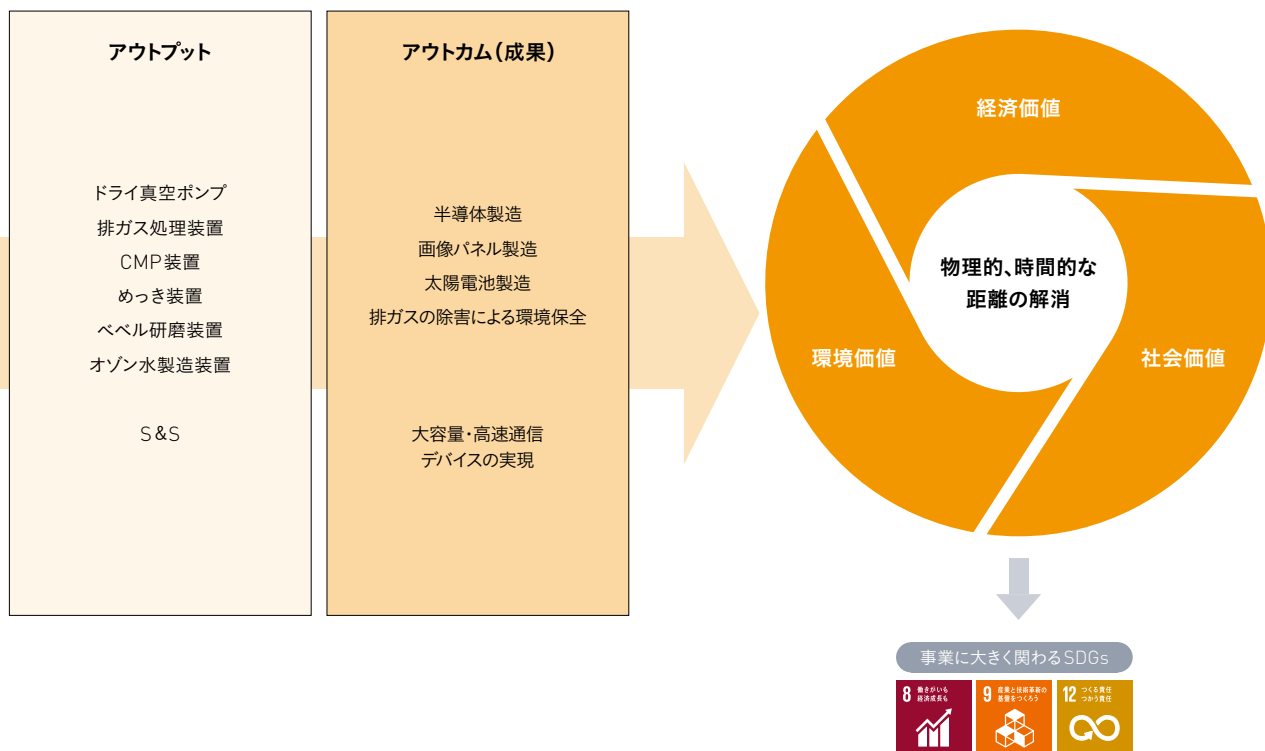
売上高営業利益率 **12.0%**以上

営業利益/売上高営業利益率



棒グラフ：営業利益(左軸)/折れ線グラフ：売上高営業利益率(右軸)

お客様の事業活動と共に価値を創出



E-Plan2019・ESG重要課題の進捗

2018年12月期は、好調だった半導体設備投資需要に俊敏に対応しタイムリーに製品を供給する体制を整えたことにより、売上高が伸長しました。その結果、E-Plan2019最終年度の目標数値である「売上高営業利益率12.0%以上」を2年連続で達成することができました。また、ESG重要課題については、CMP装置において重量や部品点数の削減目標を達成したほか、排ガス処理装置の大流量処理機種の上

増加によりGHG削減量目標を前倒しで達成しました。S&S事業の拡充についても、旺盛な半導体需要に伴いS&S事業の売上を伸ばしました。今後も省エネルギー化・省資源化に貢献する製品開発を進めるとともに需要増加に対応したオーバーホール体制を構築し、ESG重要課題に積極的に取り組んでいきます。

2019年12月期目標 (KPI)	進行中の戦略	2018年12月期の成果と今後の施策
E-Plan2019		
売上高営業利益率 12.0%以上	主要施策 1. 自動化推進による生産効率と業務効率の改善、製品リードタイムの短縮とコストダウンの実現による製品競争力強化 2. 第3の柱となるめっき装置を核とした装置群の売上を、パッケージング工程を中心に拡大 3. オープンイノベーション方針を活用し、新たな半導体製造技術への需要を探索、事業化を目標とした開発を行う 4. 既存事業の拡大と安定化を図るとともに、各事業のグローバル戦略を強化	<ul style="list-style-type: none"> 売上高営業利益率 13.7% POINT 2年連続で最終年度目標値を上回る売上高営業利益率を達成しました。今後、半導体設備投資の波の影響を最低限に抑えるための自動化による生産効率・業務効率の改善を図り、半導体製造分野だけに留まらない新技術・新事業の開発・育成を推進します。
ESG重要課題		
消費電力量削減率 (ドライ真空ポンプ、CMP装置 従来製品比) 10～20%減 削減重量 (CMP装置 従来製品比) 10%減 部品点数 (CMP装置 従来製品比) 20%減 製品のGHG*1削減量 (排ガス処理装置 従来製品比) 2017年値を100として、 GHG削減量を200とする	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	<ul style="list-style-type: none"> 2017年製品比 消費電力量削減 1～2%減 製品重量削減 10%減 部品点数削減 20%減 製品のGHG削減量 200 POINT ドライ真空ポンプは耐久性と省エネルギー性を両立したポンプや大型・軽量ポンプの開発を継続的に実施します。また、CMP装置構成部品の省エネルギー化と機能向上による装置当たり重量の削減を図ります。排ガス処理装置については販売拡大により、GHG処理量を増加させています。
S&S売上高 2017年値を100として 15%増 OH*2台数 2017年値を100として 20%増 OH納期 2017年値を100として 20%短縮	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	<ul style="list-style-type: none"> S&S売上高 10%増 OH納期 1%短縮 POINT 需要増に対応する適切な設備投資を実施します。工程改善による工程の効率化、最適化を図り、OH台数増、納期短縮を実現します。

*1. GHG：温室効果ガス (Greenhouse Gas)

*2. OH：Overhaulの略。分解を伴う点検・修理のこと

TOPICS

E-Plan2019・ESG重要課題の取り組み事例

新型空冷式ドライ真空ポンプ販売開始

分析・医療・食品・コーティングの業界では、清浄な真空環境の実現や真空ポンプのメンテナンス頻度低減などの要望が高まっています。こういった高度な仕様が要求される半導体業界で培った独自のドライ真空ポンプ技術を活かし、要望に応えるため、新型空冷式ドライ真空ポンプ EV-PA型を開発しました。その特長は、「非接触シールの採用により、シール交換不要でメンテナンスインターバルが長い」、「重量9～21kgと非常に軽量で移動が容易」などユーザーフレンドリーな製品となっています。当社は、これからもお客様の生産性向上やトータルコストの削減に貢献する製品・サービスの開発に一層注力していきます。



新型空冷式ドライ真空ポンプ EV-PA型*

関連するE-Plan2019主要施策

1. 自動化推進による生産効率と業務効率の改善、製品リードタイムの短縮とコストダウンの実現による製品競争力強化

関連するESG重要課題 **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



* EV-PA型：当社の機種記号

お客様からの評価

TSMC社から7年連続“Excellent Performance Award in CMP Equipment”を受賞

当社は、Taiwan Semiconductor Manufacturing Co., Ltd.(本社：台湾、以下、TSMC社)から“Excellent Performance Award in CMP Equipment”を授与されました。7年連続、通算9回目の受賞となります。2018年12月6日に行われた第18回Annual Supply Chain Management Forumで、700社を超えるサプライヤーが参加する中、授賞式が行われ、9社が受賞しました。

Excellent Performance Awardは、TSMC社が、傑出した性能を発揮しサービス・サポートを提供したサプライヤーを毎年選定し表彰するものです。当社の受賞理由として、「R&Dへの卓抜した支援」、「最新技術を用いた量産に向けた包括的かつ綿密な計画づくり」、「生産収

率向上に特化した専任実行作業部会」の3点が挙げられました。

当社は、これからもお客様の生産性向上やトータルコストの削減に貢献する製品・サービスを提供していきます。



TSMC社CEO Dr. C.C. Wei氏 (右)より受賞の盾を受け取る精密・電子事業カンパニープレジデント(当時)浅見正男(左)

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

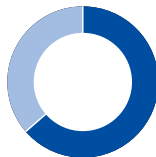
発」、「財務・会計、資本政策」、「監査」、「(当社における)個別事業経営」、「企業経営、経営戦略」、「研究・開発」、「環境」、「社会」、「内部統制・ガバナンス」の分野と定義し、全ての分野について適切な知見を有することに加えて、当社として特に期待する分野を定めた上で取締役候補者を選定しています。

コーポレートガバナンス体制一覧表 (2019年3月28日現在)

形態	指名委員会等設置会社
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	11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

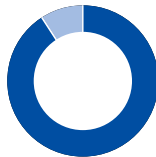
社外取締役人数

■ 社外取締役	7名
■ 社内取締役	4名



非業務執行取締役人数

■ 執行役を兼任しない取締役	10名
うち社外取締役	7名
■ 執行役を兼任する取締役	1名



女性取締役人数

■ 女性	1名
------	----

三委員会の構成

	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
委員	3名	3名	5名
社外取締役	2名	3名	3名
社内取締役	1名	0名	2名

■ 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

取締役会の概要 (2019年3月28日現在)

氏名		属性 就任委員
前田 東一	取締役会長 指名委員会委員	非執行 指名委員
浅見 正男	新任 取締役 代表執行役社長	
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
国谷 史朗	筆頭社外取締役 報酬委員会委員長	社外 独立役員 報酬委員
澤部 肇	社外取締役 報酬委員会委員	社外 独立役員 報酬委員
山崎 彰三	社外取締役 監査委員会委員	社外 独立役員 監査委員
大枝 宏之	社外取締役 指名委員会委員長	社外 独立役員 指名委員
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
西山 潤子	新任 社外取締役 監査委員会委員	社外 独立役員 監査委員
藤本 哲司	取締役 監査委員会委員長	非執行 監査委員
津村 修介	取締役 監査委員会委員	非執行 監査委員

*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。

これらの考え方に基づき、2019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月より独立役員を取締役会議長に選任するとともに、執行役を兼任する取締役を3名から1名と

し、取締役11名中7名を独立役員が占める構成としています。これにより、取締役会はさらに透明性・公正性の高い監督機能を発揮しています。

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154期定時株主総会招集ご通知」

https://www.ebara.co.jp/about/ir/stock/shareholdersmeeting/_icsFiles/afieldfile/2019/02/26/6361_154.pdf

	2018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	
	14回/14回	2019年3月 就任												
	2019年3月 就任				-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	14回/14回	13回/13回	6回/6回											
	12回/14回		6回/6回											
	14回/14回		5回/6回											
	13回/14回			13回/14回										
	10回/10回 ^{*2}	12回/12回 ^{*2}												
	10回/10回 ^{*3}		2019年3月 就任	10回/10回 ^{*3}										
	2019年3月 就任			2019年3月 就任										
	14回/14回			14回/14回										
	14回/14回			14回/14回										

*2. 大枝宏之氏は、2018年3月28日開催の第153期定時株主総会及び同日開催の取締役会において新たに取締役及び指名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取締役会及び各委員会等への出席状況を記載しています。

*3. 橋本正博氏は、2018年3月28日開催の第153期定時株主総会及び同日開催の取締役会において新たに取締役及び監査委員会委員に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会及び各委員会等への出席状況を記載しています。

取締役

(2019年3月28日現在)



山崎 彰三 ●
監査委員会委員

大枝 宏之 ●
指名委員会委員長

国谷 史朗 ●
筆頭社外取締役
報酬委員会委員長

宇田 左近 ●
取締役会議長
指名委員会委員

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



浅見 正男
代表執行役社長

西山 潤子 ●
監査委員会委員

津村 修介
監査委員会委員

橋本 正博 ●
報酬委員会委員
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

(2019年3月28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 (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
 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 同社専務執行役兼郵便事業株式会社 (現 日本郵便株式会社) 専務執行役員
 2010年 5月 ビジネス・ブレイクスルー大学大学院教授 (現在)
 2010年 7月 株式会社東京スター銀行執行役最高業務執行責任者
 2011年 6月 当社取締役 (現在)
 2012年 9月 原子力損害賠償支援機構 (現 原子力損害賠償・廃炉等支援機構) 参与
 2014年 4月 ビジネス・ブレイクスルー大学経営学部 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 当社指名委員会委員 (現在)
 当社取締役会議長 (現在)

国谷 史朗 筆頭社外取締役 報酬委員会委員長

1982年 4月 弁護士登録 (現在)
 大江橋法律事務所 (現 弁護士人大江橋法律事務所) 入所
 1987年 5月 ニューヨーク州弁護士登録 (現在)
 1997年 6月 サンスター株式会社社外監査役
 2002年 8月 弁護士人大江橋法律事務所代表社員 (現在)
 2006年 6月 日本電産株式会社社外監査役
 2012年 3月 株式会社ネクソン社外取締役 (現在)
 2012年 6月 当社取締役 (現在)
 2013年 6月 ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社社外取締役 (現在)
 武田薬品工業株式会社社外監査役
 2015年 6月 当社報酬委員会委員長 (現在)
 2016年 6月 武田薬品工業株式会社社外取締役 (現在)
 2019年 3月 当社筆頭社外取締役 (現在)

澤部 肇 社外取締役 報酬委員会委員

1964年 4月 東京電気化学工業株式会社 (現 TDK株式会社) 入社
 1996年 6月 同社取締役、記録デバイス事業本部長
 1998年 6月 同社代表取締役社長
 2006年 6月 同社代表取締役会長
 2008年 3月 旭硝子株式会社 (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 (現在)
 2011年 6月 TDK株式会社取締役 取締役会議長
 2011年 10月 早稲田大学評議員
 2012年 4月 一般社団法人日本能率協会理事
 2012年 6月 TDK株式会社相談役 (現在)
 2014年 7月 早稲田大学評議員会副会長
 2015年 6月 株式会社ジャパンディスプレイ社外取締役
 当社取締役 (現在)
 当社報酬委員会委員 (現在)
 2018年 7月 早稲田大学評議員会会長 (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)
 2017年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役 (現在)



大枝 宏之 社外取締役 指名委員会委員長

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)

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 ダイワブルダニア銀行 (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)
 2019年 3月 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 当社取締役 (現在)
 当社監査委員会委員 (現在)

藤本 哲司 取締役 監査委員会委員長

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

津村 修介 取締役 監査委員会委員

1981年 4月 当社入社
 2009年 7月 当社財務・管理統括部財務室長
 2012年 4月 当社連結経営推進室長
 2013年 4月 当社経理財務統括部副統括部長
 2014年 6月 当社常勤監査役
 2015年 6月 当社取締役 (現在)
 当社監査委員会委員 (現在)



SAKON UDA × TOICHI MAEDA

実効性を追求し続け、 着実にガバナンス体制を進化させる

荏原製作所のガバナンスの体制は、常に実効性向上を目指し、
一歩先を見据えた変革を繰り返し、先進的な体制へと進化してきました。
今期も新体制での取り組みがスタートしましたが、取締役会議長と会長が、
その変化のポイントと、実効性向上にかける思いについて触れながら、これまでの取り組みを振り返りました。



宇田 左近

取締役会議長
指名委員会委員

前田 東一

取締役会長
指名委員会委員



宇田：今回のガバナンス変革によって、監督と執行の分離がよりはっきりしたと思います。指名委員会等設置会社への移行により執行役の権限が拡大され、取締役会の監督機能も高められました。双方の機能を効果的に発揮できるように進化させました。

執行役を兼任する取締役が浅見社長一人になったので、取締役会では社長が執行を代表して説明し、それに対して社外取締役7名と非業務執行の社内取締役3名が議論して、社長が責任を持って答えるという形になりました。これにより、社長を頂点とする執行体制は今まで以上に強固なものになり、監督と執行の役割はより明確になったと思います。

また、これまでにはカンパニーのプレジデントが取締役として選任されていましたが、執行と監督という二つの違う立場を使い分けて一つのことを議論していくということは難しい面があったと思います。取締役というのは、監督機能を果たすことが求められてお

り、執行役の役割とは異なります。取締役とカンパニープレジデントを兼務した場合に、他のカンパニーを執行する社内取締役の意見に対しては監督機能を果たしにくいこともあったと思います。新しい体制では、これらの点をクリアにできたと思っています。

前田：当社のガバナンス体制は形式的なものではなく、過去からの実績を踏まえて進化を続けています。2008年に初めて社外取締役2名を招聘して以来、人数を少しずつ増やし、社外取締役による監督体制を着実に実施し、強化してきました。指名委員会等設置会社に移行した2015年からは社外取締役が取締役全体の過半数以上である7名体制になりました。その一方で、執行を兼ねる社内取締役のあり方についてはあまり議論できていなかったというのが実情でした。これについては、2018年、取締役会の実効性について議論を重ねる中で、基本的には社長一人で良いのではないかという結論に至りました。ガバナンス体制が変化することで、取締役会の役割が監督機能にフォーカスされ、取締役会における議論が整理されてきたからです。執行を兼ねる取締役が社長一人になりますが、議題に応じて担当執行役を取締役会に同席させることで、議論に必要な情報が不足しないようにしています。また、各執行役は四半期に一度、取締役会にて執行報告をする場もありますので、執行内容に関わる議論も滞りなく進めることができている。

宇田：新体制の検討は、昨年1年間の中で突発的に行ったものではなく、過去数年間にわたってずっと続けてきた、取締役会の実効性向上を突き詰めていく議論の中から生じたものです。連続した議論の通過点であるというのが正しい表現だと思います。荏原グループ全体、特に経営陣が、経営基盤が安定してきた中でも危機感を持ち続けてきたことが軸となっています。例えば、社長の承継プランも「答えありき」で考えるのではなく、何年もかけて真剣に議論した結果、透明性のある形で社外に説明できるものになったのです。経営陣の間に、取締役会及び各委員会の実効性を高めることが会社にとってプラスであるという共通認識があるので、形から入るのではなく、実体として取締役会が機能するためにはどうあるべきかという議論を積み重ね、誠実に取り組んできたと言えます。

前田：私が取締役に就任したのは2011年ですが、社外取締役からの意見が非常に新鮮に感じられたのを覚えています。社内の内輪の議論とは違い、客観的で論理的な意見を聞いたときには目が覚めるような感覚でした。その後も継続して社外取締役の人数を増やし、議論と実績の積み重ねによってガバナンス改革を実行してきたのは、真に実効性を高めるための取締役会の改革を進めていこうという考えが根幹にあるためで、コーポレートガバ

ナンス・コードの制定等の世の中の動向に対応するためではないと思います。

議長に社外取締役が選任された背景と、その意義

宇田：これまで非業務執行の取締役会長が議長を兼務していましたが、本来、会長と議長は別の役割を持つものです。会長は一般的に、執行の経験を基に対外的な職務や助言をする役割ですが、議長は実効性をもって取締役会を運営する役割があります。その役割を明確に分離しました。また、議長を社外取締役が担うことで、取締役会の議論をより活性化できるのではないかという狙いがありました。取締役会の議題の決定に社外取締役である議長が主体的に取り組むということも大事な点です。社内から上がってくる議題だけでなく、客観的な視点から取締役会で議論した方がよい課題を取り上げていくという役割です。社外取締役がこのような役割を実践するにあたっては、会長が議長を務めていたときのように社内の情報に常に触れている状況ではありませんので、強いコミットメントが求められます。経営会議で何を議論しているのか、どこが本質的な課題なのかということはある程度自分の目で確かめておかないと取締役会の議題策定の議論に入る意味がありません。また、それでは社内からの信頼も得られないでしょう。私はフルタイムで社内にいるわけではないので、これをやっていくために、前田会長にしっかり協力していただいています。

前田：社外取締役が議長になるという体制は、当社のガバナンスを進化させていくための一つの方向性だと思っています。これは2018年の取締役会の重要審議事項でしたが、これまでの流れから議題になるべくしてなったことです。取締役会では、議長が社外取締役でもしっかりと役割を果たすことのできる体制について議論を行い、その中で、会長は、議長を補佐する立場となり、議題の相談や、執行役との間をつなぐ役割を担うことを決定しました。

新社長を選任した指名委員会の取り組み

宇田：当社は、2008年から任意に指名委員会を設置しており、社長交代時期のかなり前から、指名委員会のメンバーによる役員候補者等との面談を行っていました。そのため、指名委員会のメンバーは、面談や取締役会での質問のやり取りなどを通して、社内の人材についてある程度分かった上で社長の承継プランの議論を重ねることができました。指名委員会の委員長が社外取締役なので、委員会の決定が会社から信頼されるかどうかという

ことが最大の課題でした。実際に指名委員会として3～6年間準備に時間をかけ、相当数の候補者と顔を合わせ、人となりを理解し、社内取締役からの情報共有や外部評価などを交えて、考え方、リーダーシップなど、社長に必要な素質を理解していきました。

前田：新社長が発表されたときには、「新社長は、社長から会長になる前田さんが決められたのですか」と度々聞かれましたが、私は当時指名委員会のメンバーではなかったため、直前まで誰になるのか分からなかったのです。もちろん、候補者の名前は聞いていますが、取締役会への候補者推薦は指名委員会の責務であると徹底されていました。形だけの指名委員会、承継プランではなく、実体を伴って誠実に遂行されているところが当社のガバナンスの誇れるところだと思います。

宇田：日本企業のガバナンスは、独立性や透明性のある承継プランがうまく機能している事例はまだ多くないと思います。形があっても実行することは難しいケースや、誰が、どのような組織が指名したのかということの説明できないケースが多い。そんな中、当社では指名委員会等設置会社の本来の役割を忠実に実践しています。今回の承継プランが良かったかどうかは、新体制のパフォーマンス次第で、5年後、10年後にこの時の指名委員会の「成績」が出ると思います。

これまでのガバナンス変遷の振り返りと、その評価

宇田：私が社外取締役に就任した2011年と比べると、取締役会における議論の中身は相当変わってきました。最初の頃はまだ厳しい改革の余韻が残っていて、経営をチェックするという面が非常に強くありましたが、次の成長に向けて少しずつ前向きな議論に変わっていきました。以前はコンプライアンスや事業計画の進捗に関する議論が多かったのに対し、ここ2、3年では多くの時間を中長期的な企業価値向上の課題に費やすようになりました。また、社外取締役だけの会議も開始しています。これは取締役会の前に基本的な情報共有を実施し、社外取締役同士で議論します。それをベースに各々の社外取締役が専門性の観点や各人の知見から取締役会で質問し、発言するようになりました。このことによって議論の質が向上しています。こういった取り組みを積み重ねることで、取締役会の実効性が高まります。そのようなガバナンス体制が投資家からも評価され、それにより企業価値が高まっていくことになると思います。

前田：私は2013年に社長に就任しましたが、同時に会長に就いた矢後前会長が非常に強い意思をもってガバナンス改革に取り組んでいました。その意思には、過去の荏原が経営トップ陣の暴走を止められず、会社存続の危機に直面したことが原点にあり、

私もその時代を経験していますが、そこを変える強固な仕組み、すなわちガバナンス体制をつくっていかうという信念がありました。会社存続の危機を知らない社員が増えたときも、経営が揺るがない仕組みをつくるのが重要で、それに向かって色々取り組んできた結果、現在では先進的な取り組みと評価されるようになりました。しかしながら、この体制なら万全かというそうではないので、経営トップ陣の暴走を許さないという意思をしっかりとつなぎ、進化を続けていかなければいけないと思います。

宇田：会長退任後も顧問や相談役になるケースは他社ではよくありますが、矢後前会長は、これから先はこの体制でやってほしいと任期が来て退任されました。社長就任期間を最長で6年、会長としても6年としているというのは一種の荏原の知恵でもあると思います。ご自身もそれを守り、例外をつくりませんでした。そういったマインドも大切にして、なぜこういう体制になったのかという背景も引き継いでいけるようにしたいと考えています。

直近の課題と今後の取り組みについて

宇田：取締役会には、企業価値を毀損しないためのチェック機能と、企業を成長させるための後押しとの二つの役割があります。後者に関しては取締役会だけで成長戦略を考えるわけにはいきませんが、取締役会も企業の成長に責任を一緒に持つという意識が重要だと思います。取締役会は社長の任命責任を負っているので、執行がどう企業の成長に結び付けていくのかということに対して、任命した後も就任期間中とても気になるものです。こういった感覚を取締役全員で共有し、チェック機能のみならず、最終目的である企業価値の向上を目指して執行を後押しできる体制をつくり上げていきたいと考えています。

前田：ガバナンス体制が変わったことで、取締役会が次の成長に対してどうするかということを積極的に議論できる環境に変わってきたことを実感しています。取締役会での報告一つひとつに対して厳しいフィードバックが来て、新たな視点やより深いレベルで検討する機会が増えました。取締役会での議論が基になって執行側の考えが深化することが多くなってきたのは良いことだと思います。

宇田：現在、前田会長と一緒にどういった経営課題を取締役会の議題として扱うべきかを議論しながら進めていますが、その中で重要なトピックスとして、次のE-Planの検討があります。10年先の世の中の動向を見極めながら、中期的な戦略にどう落とし込んでいくのか、これが最重要論点になってくると思いますが、取締役会も含めてしっかりと議論を進めています。

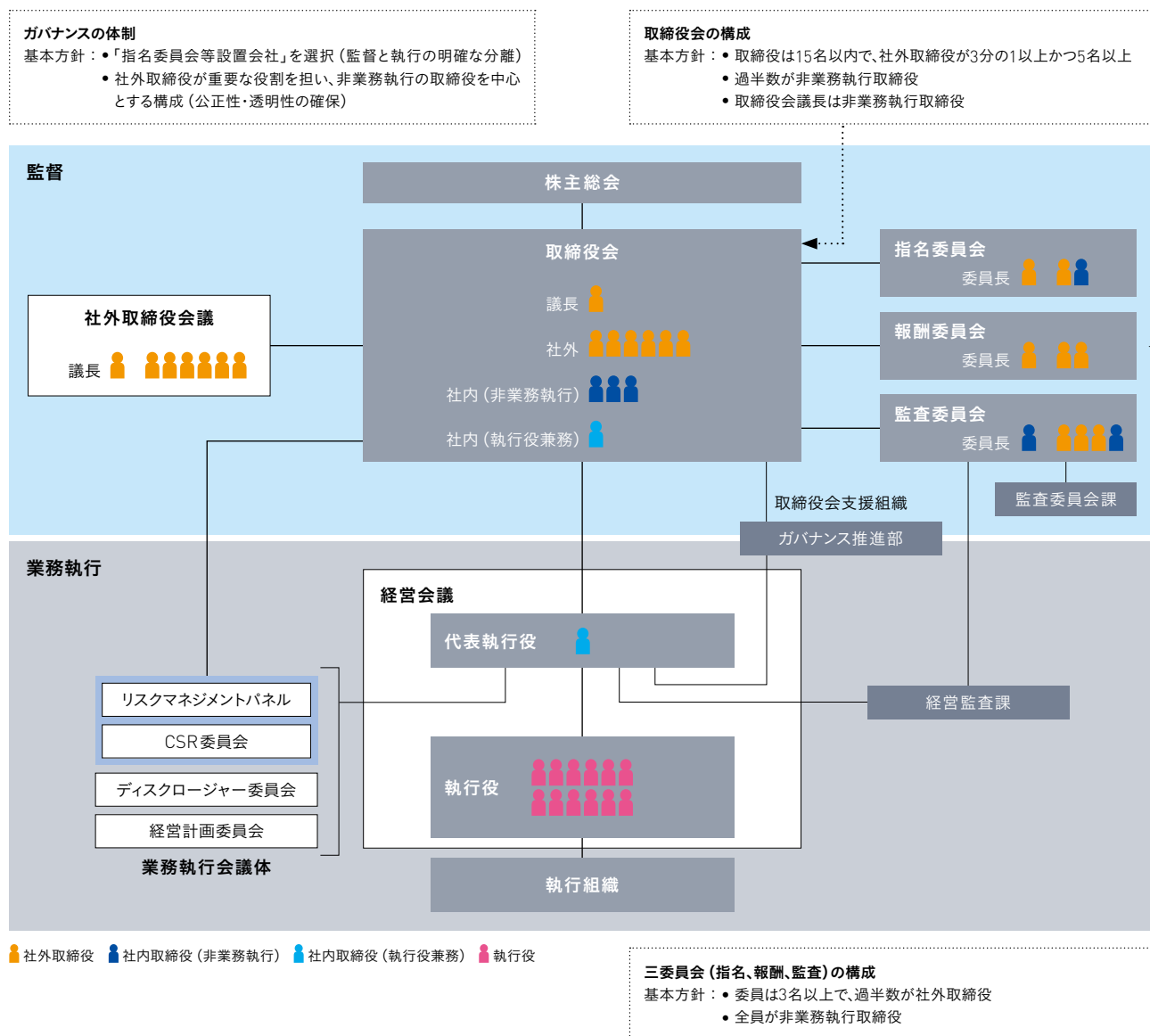
前田：私が社長に就任した6年前と対比すると、中期経営計画を

立てるプロセスも随分改善されました。当時は中期経営計画を社長が中心になってまとめるということが慣例になっていましたが、それが大きく変わってきて、取締役会で相当に議論されるというやり方になっています。ガバナンス体制も財務基盤も整備されてきましたので、これから社長以下執行役が当社の成長を引っ張っていけるように、会長という立場でしっかりと背中を押していきたいと思っています。

宇田：先が見えづらい世の中の動きの中で、社長の舵取りをどうサポートできるのかということが取締役会に求められていると思

います。大きな変化の波が来たときに、素早く対応できる力を発揮する必要があります。多様なバックグラウンドを持ち合わせた7名の社外取締役がいる取締役会によって、不確実なところを乗り越えるサポートをすることがとても大事になってくると思います。取締役会で各々の取締役が様々な意見を執行役にぶつけて、執行の考えをもっとブラッシュアップする機会を増やしていきたい。真に実効性を高め、成長を後押しする、攻めのメンタリティを持った取締役会を目指していきたいと考えています。

コーポレートガバナンス体制 (2019年3月28日現在)



コーポレートガバナンス

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

基本的な考え方

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

2018年12月期の主な取り組み

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

2018年12月期は、取締役会の実効性評価の結果を受けて、主要事業に加え、全ての個別事業に関し、成長戦略、中期経営計画の進捗と課題について時間をかけて議論を行いました。2018年3月より、独立社外取締役に企業経営経験者を1名増員し、独立社外取締役7名のうち4名を企業経営者

が占める構成としたことで一段と議論を深めることができたと考えています。さらに、これからの当社の取締役会・各委員会のあるべき姿（規模・構成など）について様々な観点から活発な議論を行い、そこでの意見を指名委員会による2019年12月期の取締役候補者の選定方針の議論に反映しました。

2018年12月期に取締役会で議論された主な事項

- 年度経営計画、各事業部門KPIの設定
- 各事業における中期経営計画の進捗報告と成長戦略
- 投下資本圧縮の検討
- 代表執行役社長の選解任基準
- 取締役会の構成に係る検討
- 取締役会の実効性評価
- 政策保有株式の保有方針
- IR活動方針
- 改訂CGコードへの対応

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まいります。

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 ■ 執行役員制を導入 ■ 定款上の取締役員数を削減	ガバナンス改革を開始 ■ 独立社外取締役を招聘 ■ 任意の指名・報酬委員会を設置 ■ 報酬制度改定	仕組み化を進め、より実効性を向上 ■ 指名委員会等設置会社へ移行 ■ 取締役会の実効性評価を毎年実施 ■ 報酬制度改定	■ 独立社外取締役が取締役会議長に就任 ■ 業務執行を兼務する取締役を1名に減員
統治体制				
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
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(2) → 17年6月：7(1) →	19年3月：7(1)
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		
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。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。

実効性評価プロセスと課題認識の変遷

	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期	2018年12月期
評価体制	■ (第三者機関の協力を得て行う) 取締役会自身による自己評価			
評価方法	■ 質問票 (対象者：全取締役)	■ 質問票+第三者機関インタビュー (対象者：全取締役)		
	■ ベンチマーク分析			
評価対象	■ 取締役会+指名委員会、報酬委員会、監査委員会			
課題認識	■ 中長期の経営課題に関する議論の充実	■ 企業価値の向上に資する長期的な課題の抽出・議論の充実		
	■ 資本市場に対する情報発信のあり方についての議論の充実	■ E-Plan2019の進捗状況の継続的なモニタリング		■ 取締役会審議後の取り組み・改善状況の継続的なモニタリング・実行への後押し強化
	■ 取締役会の議事進行の効率化	■ 取締役会の規模・構成の定期的な検証		
		■ 指名委員会における承継プランに関する議論の充実	■ 代表執行役社長・取締役会議長・社外取締役の承継プランに関する議論の充実	

2018年12月期の実効性評価について

分析・評価のプロセス

第三者機関の協力を得て、全取締役を対象に、質問票の配付及びその回答結果を踏まえた個別インタビューを実施しました。それらの結果に基づいて取締役会の現状を分析し、2019年2月の取締役会において、取締役会の実効性について審議し、その評価と今後の対応を確認しました。

質問票の内容

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を設けています。

質問票の主な項目

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

個別インタビューの主な項目

- 取締役会に対する見方
- 社外取締役のサクセッションプラン
- 指名委員会と取締役会の情報共有

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。2017年12月期の評価で認識された課題（成長戦略など長期的な課題の抽出・議論の充実、中期経営計画の継続的なモニタリング、取締役会の規模・構成の検証、代表執行役社長・取締役会議長・社外取締役のサクセッションプランに関する議論の充実）については、課題はあるものの取り組み・改善が進んでいること、また、取締役会における議論については、社外取締役・社内取締役

双方の努力と、社外取締役に経営経験者が増えたことにより議論の質が高まっていること、社外取締役については自らの役割の重要性を認識しつつ経験・専門性に基づく発言がなされており、議論への貢献が高いことを確認しました。



一方、企業価値の向上に資する長期的な課題の抽出・議論の充実及び中期経営計画の進捗状況のモニタリングについては今後も継続して取り組む必要があること、また取締役会の監督機能を高めるため、取締役会で審議された課題についてはその後の取り組み・改善の状況をモニタリングし、その実行を強く促していく必要があることなどを認識しました。

今後の対応

取締役会は、2018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の進捗と課題に関する議論の充実
- 重要な課題について、取締役会審議後の取り組み・改善状況の継続的なモニタリング・実行に向けた後押し強化
- 取締役会の規模・構成の定期的な検証
- 社外取締役のサクセッションプランに関する議論の充実

指名委員会

委員数	3名 社外2名  社内1名 
委員長	大枝宏之 (社外取締役)
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。
2018年12月期開催回数	13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、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・役付執行役の選定及び解任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、社長の承継プランの策定と実践を指名委員会の最重要テーマの一つとしています。2019年3月には新社長が就任しましたが、その3年前から、指名委員会が社長候補者の育成と絞り込みを行ってきました。

当社の承継プランの特徴は大きく二つあります。一つは、現社長をメンバーに含まない指名委員会が主導していること、もう一つは「人材育成」と「社長の選定」を別々に行うのではなく、指名委員会と執行側がタッグを組み、候補者を段階的に育成しながら絞り込んでいることです。つまり、交代の間際に次の社長を選ぶのではなく、社長候補となる人材を段階的に育成し、評価しながら、最終的に指名委員会が次の社長を

選定しています。

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。

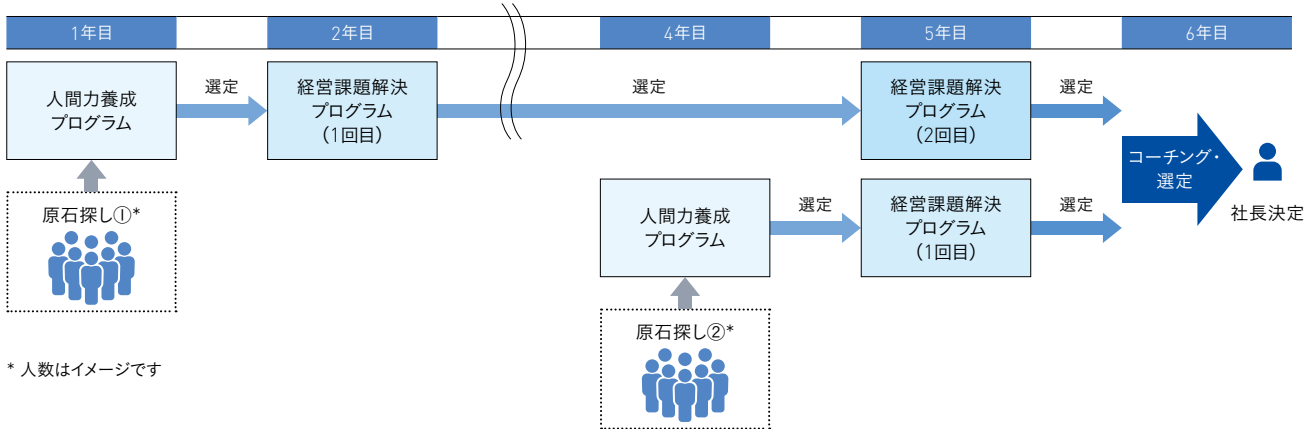
また、当社では「経営トップ(社長や会長)は長期に留任せず、一定の期間で交代すべき」という方針を定めています。社長については任期を6年としており、社長が就任してから交代までの6年間で、次に社長となる人材の育成プログラムを実施します。

育成と選定のプロセス

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(人間力養成プログラム)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越え、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。

6年間の育成・選定プロセス



* 人数はイメージです

最終候補者には、エグゼクティブコーチングのプロがメンタリティや考え方も含めてコーチングを行い、行動変容を求めます。コーチングをしながら候補者の評価も行われ、指名委員会に報告されます。

社長の人材要件は、胆力といった経営者に求められる基本的な要件に加え、その時々を経営の状況によって都度設定する要件があります。それらの要件との適合性に加え、コーチングの前後でどれだけ伸びたかといった柔軟性や伸びしろ

なども踏まえて、最終的に指名委員会が社長となる人物を選定します。

今後の承継プラン

今後も最適な社長選定プロセスを追求していくとともに、「競争し、挑戦する企業風土」の醸成を目指し、若年層から始める一貫した経営者育成・選定プログラムを構築していきます。

指名委員会委員長メッセージ

指名委員会は2018年まで3年間かけて新社長の選定を行いました。選定にあたっては各候補者の資質を十分に見極めるため、指名委員会委員が各候補者と何度も直接対話を行い、その結果を基に指名委員会で徹底的に議論した上で新社長を選定しました。結果として、選定プロセスの透明性、公平性を確保できたことに加えて、選定結果に対する信頼性、納得性を十分に高めることができたことと評価しています。


また昨年は新社長選定と並行して、6年ごとに次の新社長を選定するための経営者育成及び新社長選定の体系的なプログラムを新たに作成しました。そのプログラムは2019年にすでにスタートしていますが、経営者を計画的に育成するという側面からも先進的な内容であり、その効果は大きいと考えています。

これからも指名委員会では当社のコーポレートガバナンスの実効性を高めていくために必要なテーマについて適宜検討を行っていきます。



大枝 宏之
社外取締役
指名委員会委員長

報酬委員会

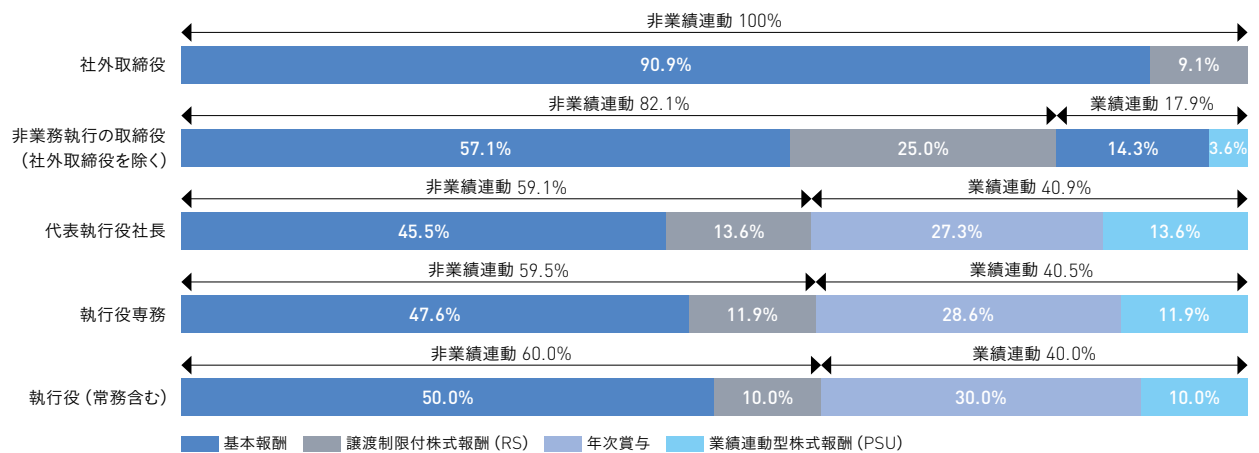
委員数	3名 社外3名  社内0名
委員長	国谷史朗（社外取締役）
委員長の選任理由	国際法務の専門家であり、多くの企業で取締役や監査役を歴任している豊富な経験と深い知見を活かし、報酬委員会委員長としてグローバルな視点を含む広い視野に立ち、リーダーシップを発揮していただくため。
2018年12月期開催回数	6回

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。

譲渡制限付株式報酬制度・業績連動型株式報酬制度の導入

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て、新たに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。本制度は、一定期間継続して対象役員等の地位にあることを条件とする「譲渡制限付株式報酬制度」と、当該条件に加え当社取締役会があらかじめ定めた業績目標の達成を条件とする「業績連動型株式報酬制度」からなります。対象役員等に対して当社の企業価値の持続的な向上を図るためのインセンティブを与えるとともに、株主と一層の価値共有を進めることを目的としています。

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）



各支給項目について

年次賞与

会社業績と個人の目標の達成度に応じてダイレクトに賞与を決定する仕組みとします。

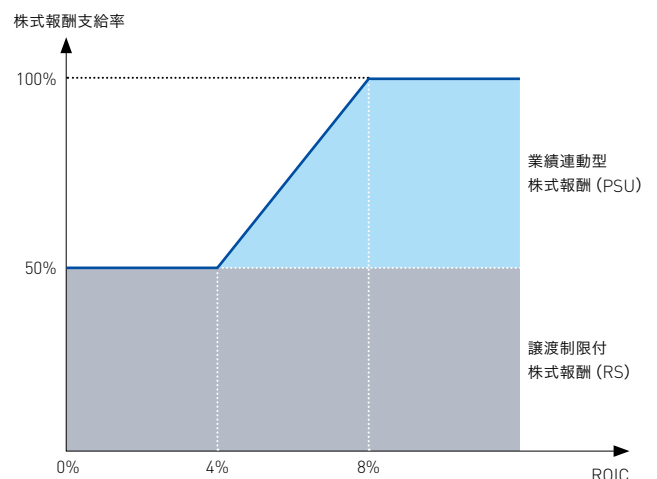
長期インセンティブ(株式報酬)

長期インセンティブは当社の株価に連動する株式報酬としています。

譲渡制限付株式報酬：原則として、中期経営計画の初年度に中期経営計画の期間に基づいた、一定期間の譲渡制限期間を定めた株式を付与するものです。

業績連動型株式報酬：当社の中期経営計画に係る期間を評価期間とし、評価期間終了時にあらかじめ定めた業績評価指標の達成度に応じ、対象役員等の役位に基づいて算定する金額に相当する数の当社普通株式を付与するものです。

ROIC達成度合いに応じた株式報酬支給率





取締役及び執行役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)									
		基本報酬		賞与		ストックオプション		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)	177	3	131	—	—	3	14	3	28	3	3
社外取締役	98	9	92	—	—	7	1	7	5	—	—
執行役	610	15	310	13	172	14	37	13	47	13	42
合計	886	27	533	13	172	24	53	23	80	16	45

- (注) 1. 取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等については、執行役の欄に記載しています。
2. 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79百万円を含めた総額を記載しています。
3. 非業務執行の取締役(社外取締役を除く)の基本報酬(業務連動部分に限る)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。
4. 基本報酬は、2018年12月31日在任の取締役及び執行役に対して、各取締役及び執行役の当事業年度の在任期間に応じて支払った基本報酬、2018年3月28日開催の第153期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3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、当事業年度の在任期間に応じて支払った基本報酬の合計額を記載しています。
5. 賞与は、2018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(2019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した金額を記載しています。
8. ストックオプションは、2018年12月31日在任の取締役及び執行役に対して、各取締役及び執行役の当事業年度の在任期間に応じて過年度に付与したストックオプション、2018年3月28日開催の第153期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3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、当事業年度の在任期間に応じて過年度に付与したストックオプションの合計額を記載しています。なお、ストックオプションは、新株予約権の公正価格を算定し、当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
9. 譲渡制限付株式報酬は、2018年12月31日在任の取締役及び執行役に対して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した金額を記載しています。
10. 業績連動型株式報酬は、2018年12月31日在任の取締役及び執行役に対し、2020年5月支給予定の業績連動型株式報酬のうち、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。
11. 当事業年度において、報酬等の総額が1億円以上となる取締役または執行役はいません。

監査委員会

委員数	5名 社外3名  社内2名 
委員長	藤本哲司(常勤・社内出身の非業務執行取締役)
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。
2018年12月期開催回数	14回

監査委員会は、当社及び当社の子会社の取締役・執行役または従業員などが法的義務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、執行役が取締役会の定めた経営の基本方針及び中長期の経営計画などに従い、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。

監査委員会の主な検討事項

- 当社及び当社グループの内部統制システムの整備・運用状況について、以下の「監査委員会の活動状況」に記載の通り、本社、主要な事業所及び子会社において業務及び財産の状況を調査しています。

- 会計監査人による監査について、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について定期的に及び随時に報告を受けています。監査委員会は、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2019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。
- 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、特に重点的に監査を実施する項目を定めており、2018年12月期に重点監査項目として監査を実施した主な項目は以下の通りでした。
 - 売上債権並びに棚卸資産に係る会計処理及び事業再編等に係る投資評価並びに減損処理の適切性
 - 中期経営計画及び年度予算の実施状況
 - フェア・ディスクロージャー・ルールへの対応及び取引所規則等による情報開示の適切性

監査委員会の活動状況

- 代表執行役社長へのヒアリングを年3回実施し、経営課題及び事業等のリスクに関する認識を執行部門と共有し、意見交換を行っています。
- 監査の有効性・効率性の向上のため、経営会議、CSR委員会、リスクマネジメントパネル等の重要会議に出席するほか、内部監査部門、内部統制・リスク管理担当部門と月次及び随時の情報・意見交換を行い、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。

- 重要な決裁書類等を閲覧し、社内規程に基づき適正に意思決定が行われていることを確認しています。
- 国内外の事業所、営業拠点、子会社等を対象に往査（執行部門による内部監査、会計監査人による監査等への立会いを含む）を実施し、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。
- 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回開催し情報の交換を図るとともに、必要に応じて子会社から事業の報告を受けています。

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

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

純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の合計額

銘柄名	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期	2018年12月期
銘柄数	71	56	50	46
うち上場株式の銘柄数	29	14	9	9
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	16,620	14,487	13,973	10,551
うち上場会社の合計額(百万円)	12,734	10,602	10,091	6,369

リスクマネジメント

基本的な考え方

荏原のリスク管理部門は、グループ全体の事業活動のグローバル展開を支え、事業目的の達成をより確実にするためのシステムとして、グループガバナンスとリスクマネジメント体制の強化を図っています。

グループ運営規程に基づき、グループ各社、グループ全体に影響を及ぼすような重要事項の事前審査・事後報告を求め

るとともに、グループ共通のリスク管理指針と内部統制のガイドラインを整備し、グループ各社のリスクマネジメント及び内部統制の体制整備の支援を行っています。

参照 リスクマネジメントの体制図

https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/risk_management/index.html

重点戦略項目と進捗状況

主なリスクとリスクへの備え

リスクマネジメントパネルは業務執行会議体の一つとして設置されており、リスク事項の審議、活動の支持・支援を行っています。

コンプライアンスリスクについては、腐敗防止プログラムの実施などコーポレートの専門部署による教育とモニタリングを行っています。財務報告の信頼性に関わるリスクについては、内部統制体制の構築と整備・運用により対応しています。また、環境リスクについては、環境統括委員会の活動を通して環境管理状況の改善を図っています。

クライシスに対しては、対応手続きを定め、想定クライシスの評価を行うとともに、教育訓練を実施して準備しています。

主なリスク
1. 平常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
2) 財務報告の信頼性に関わるリスク
3) 営業案件リスク
4) 投融資損失リスク
5) 環境リスク
6) その他の業務リスク
2. 通常の体制では対応できないリスク(クライシス)

重点戦略とその進捗

重点戦略の施策	進捗
内部統制	<ul style="list-style-type: none"> 本社内部統制部門によるオンサイト評価の実施 グループ会社の整備支援を継続
リスクマネジメントガイドライン*1のグループ会社への浸透とレベル向上	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制自己点検ガイドライン*2の項目拡充及び2019年12月に整備完了としていたリスクマネジメントガイドラインの発展的解消を目的とした内容の整備
リスクマネジメントパネルを軸としたリスク管理の継続及びリスクマネジメント体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> BCM(事業継続マネジメント)部会、情報セキュリティ部会の活動に基づく方針審議・活動報告を実施(四半期ごと) 契約リスクに係る個別案件審議を開催 調達業務、労働安全等についての専門委員会での議論深化 個人情報保護に関する各国法制整備への対応整理 海外製造拠点の環境リスクに対する調査改善
リスクアセスメント実施	<ul style="list-style-type: none"> リスクの変化を捉え、リスクの重みづけ実施

*1. リスクマネジメントガイドライン(RMGL)：海外グループ会社のリスクマネジメントレベルの向上を目的として、環境、腐敗防止、労働安全、人権など12項目についてのリスクマネジメントレベルを会社ごとに自己評価し、2019年12月期末までの整備計画を策定した指針

*2. 内部統制自己点検ガイドライン：荏原グループ各社が主体的に内部統制を整備・運用・改善するための自己点検指針

重点戦略の取り組み

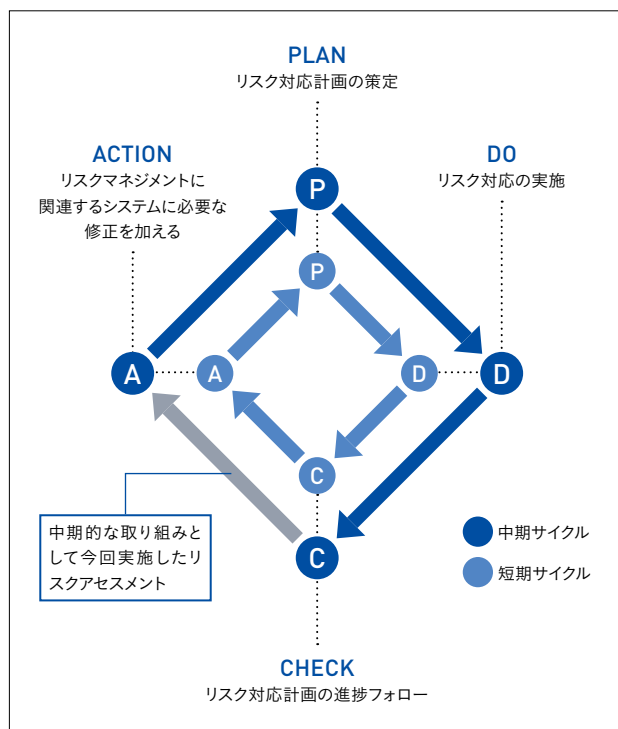
リスクアセスメントの実施

リスクマネジメントパネルの四半期定例と臨時開催（2018年は7回）を軸に、単年度のリスクマネジメントのPDCAを回しています。2018年には中期的な取り組みとしてリスクアセスメントを実施しました。

アセスメントでは、想定しうるリスクの項目を100項目ほどに整理し、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、リスクの影響度、発生可能性、対策の十分性を再評価しました。うち全社として取り組むべきリスクについては、リスクマネジメントパネルにおいてリスクオーナーとその他の対応体制を決定します。

今後も3年程度のサイクルでリスクアセスメントを行い、リスクマネジメントシステムの継続的な改善を進めていきます。

リスクマネジメントのサイクル



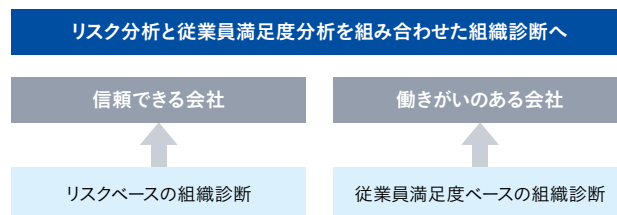
コンプライアンスリスク分析と従業員満足度分析による

従業員意識調査の実施

2018年12月期に、客観性を保つために外部専門機関を用いて従業員意識調査を実施しました。この調査は、従来の「コンプライアンス意識」「組織風土」の視点によるコンプライアンスリスクベースの組織診断に加えて、「高い満足度」「良い職場環境」が重要であるとの認識から従業員満足度ベースの組織診断を統合したものとなっています。

コンプライアンスリスクベース診断では、「信頼できる会社」であるかという視点を軸として、組織・従業員属性別に各種コンプライアンスリスクに対する点数を算出し、マッピングを行うことで課題を抽出しています。

また、従業員満足度ベース診断では、個人・組織・会社それぞれの視点から「働きがい」を軸とした分析を行い、課題を抽出しています。



従業員意識調査 2018年12月期の診断結果

従業員意識調査の結果については、グループ内での比較だけでなく、社外ベンチマークとの比較や設問ごとの経年変化も把握しています。当社及びグループ会社の相対的なポジションをCSR委員会で経営層と共有し、当社グループの現状と客観的に向き合うとともに、コンプライアンス部門だけでなく、人事部門を含む多くの関連部門と連携して全社的なフォローアップにつなげています。

2018年12月期の結果は、全社的に切迫した問題はないとの診断結果となりました。一方、全社平均を下回ったグループ会社に対しては、フィードバックに基づく各社としての取り組みを求めることに加え、課題が抽出された特定の事業部門に対して、ラインマネジャーへのインタビューも含めた調査を実施するなど、本社としてもフォローアップを実施しています。

コンプライアンス

基本的な考え方

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

コンプライアンス意識の浸透をベースとしたリスク管理指針に基づいて、リスクを予見し未然に防止する体制の構築と、

働きやすく風通しの良い職場環境の整備に努めています。

参照 荏原グループ行動基準

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

重要課題の解決：対応方針 5



2018年12月期は、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コンプライアンス徹底をテーマに、腐敗防止Eラーニングの導入、新ガイドラインの展開、海外荏原グルー

プ・ホットラインの拡充、コンプライアンスアンケートの実施(中国)などの施策に取り組みました。

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	<ul style="list-style-type: none"> 腐敗防止プログラムのグループ展開 	<ul style="list-style-type: none"> 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 腐敗認識度の低い国に所在するグループ会社を優先に、全21社を対象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
	<ul style="list-style-type: none"> 海外荏原グループ・ホットラインの開設 	<ul style="list-style-type: none"> 社外通報窓口未設置の海外グループ会社に運用を拡大(2017年12月期・10社⇒2018年12月期・15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
	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体へのコンプライアンス意識の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 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 従業員意識調査(国内グループ会社全従業員約9,000人を対象)において、コンプライアンス意識、組織風土、リスク分析を実施 海外グループ会社(中国10社の全従業員3,000人以上を対象)でのコンプライアンスアンケートを実施
荏原グループの自浄作用の向上及びリスク低減を図るための継続的取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 通報案件への早期対応による不祥事の未然防止、早期発見・対応 	<ul style="list-style-type: none"> 2018年12月期通報実績：42件 入件扱っていない相談等の「その他」案件対応が急増
	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> リエゾン委員(荏原50名、グループ会社46名)の教育 リエゾン委員とのコミュニケーションを強化 <ol style="list-style-type: none"> 1. 一体化した通報案件への取り組み(2018年12月期実績：9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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

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、コンプライアンス相談窓口を整備し、利用方法などの周知徹底に努めています。

参照 人権に関する体制

https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/human_rights/1209102_2774.html

国内においては、各グループ会社内に内部通報窓口を整備し、通報案件の発生場所（本社、グループ会社）ごとの担当制に移行しました。また、海外グループにおいては、グループ会社全体の透明性向上と各社内部通報窓口制度の補強に寄与し、健全な自立運営をサポートすることができる「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 秘密保持と通報者保護の徹底

2018年12月期の内部通報窓口への通報件数は42件（前期の39件とほぼ同等）となりました。内訳では、ハラスメントの疑義がある通報は9件でしたが、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26件と、全体の6割以上を占めています。

コンプライアンス相談窓口 2018年12月期運用実績

	2018年12月期 通報件数
新規相談件数	42
前期継続件数	12

■ 2019年12月期継続調査件数	10
■ 2018年12月期調査完了件数	44



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機会の拡充）を図るための施策を行っていきます。

施策例	
	リエゾン委員による職場教育の充実
	リエゾン委員との連携、コミュニケーション強化

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規程整備や通報窓口設置を主体とする段階から、腐敗防止研修の徹底、従業員のコンプライアンス意識向上、代理店など社外第三者の管理改善等、グループへの展開・運用を主体とする段階に移行してきました。

1. 腐敗リスクに応じた腐敗防止研修

2018年12月期より、腐敗認識度の低いアジア、南米の全21社を対象に腐敗防止Eラーニングを導入しました。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、営業部門などの従業員を中心に、網羅的に受講対象を決定し研修を実施しています。

腐敗防止研修の受講者数実績

	アジア	南米
対象者	1,575	70
受講率（2018年12月期）	98.9%	100.0%

注：未終了者は長期休暇取得者

2. 海外グループ従業員のコンプライアンス意識向上

2018年12月期は、中国でのコンプライアンス意識の成熟度、腐敗防止を含むリスクへの意識についてアンケートを行いました。今後も定期的に情報発信やリスク意識共有のためにアンケートを実施していきます。

対象会社数	対象者数	回答率
10社	3,200人	約95%

3. 営業代理店・エージェント管理ガイドライン

贈賄スキームへの巻き込まれ防止のため、新たに社内ガイドラインを作成しました。2019年よりグループ展開の予定です。

■ 海外荏原グループ・ホットラインの拡充

2018年12月期では、適用会社を15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 予定
適用会社 数合計	3	7	10	15	17

執行役

(2019年3月28日現在)



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)



戸川 哲二 執行役専務

精密・電子事業カンパニープレジデント

- 1986年 4月 当社入社
- 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 (現在)
- 当社精密・電子事業カンパニープレジデント (現在)



大井 敦夫 執行役専務

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
- 2012年 6月 当社取締役
- 2013年 4月 当社風水力機械カンパニープレジデント
- 2014年 4月 当社専務執行役員
- 2015年 6月 当社執行役専務 (現在)
- 2018年 3月 当社環境事業カンパニープレジデント (現在)
- 荏原環境プラント株式会社代表取締役社長
- 荏原環境プラント株式会社代表取締役会長 (現在)
- 2019年 1月



木村 憲雄 執行役常務

風水力機械カンパニー カスタムポンプ事業部長 兼
荏原機械淄博有限公司董事長

- 1990年 7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 新事業推進統括部長
- 2013年 4月 当社精密・電子事業カンパニー 精密機器事業部長
- 2014年 4月 当社常務執行役員
- 2015年 6月 当社執行役常務 (現在)
- 2016年 3月 荏原機械淄博有限公司董事長 (現在)
- 2016年 4月 当社風水力機械カンパニー カスタムポンプ事業統括
- 2017年 4月 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)



野路 伸治 執行役専務

風水力機械カンパニープレジデント 兼 冷熱事業担当

- 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 (現在)
- 当社風水力機械カンパニープレジデント (現在)



沖山 喜明 執行役常務

風水力機械カンパニー 標準ポンプ事業部長 兼
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 当社執行役員 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 (現在)



長峰 明彦 執行役

経理財務統括部長

- 1982年 4月 株式会社荏原電産入社
- 2006年 6月 同社取締役
- 2010年 7月 当社入社、財務・管理統括部審査室長
- 2014年 4月 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



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 兼
エリオットグループホールディングス株式会社Deputy CEO

- 1975年 4月 当社入社
- 2011年 3月 株式会社荏原エリオット代表取締役社長
- 2014年 2月 エリオットグループホールディングス株式会社
Deputy COO
- 2015年 6月 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）
- 2016年 4月 エリオットグループホールディングス株式会社
Deputy CEO（現在）



永田 修 執行役

グループ経営戦略統括部長 兼 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（現在）
- 2019年 3月 当社人事統括部長（現在）



勝岡 誠司 執行役

精密・電子事業カンパニー CMP事業部長

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



中山 亨 執行役

法務・総務・内部統制・リスク管理統括部長

- 2014年 9月 当社入社
- 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）



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）



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）



11か年データ

! 株式会社荏原製作所及び連結子会社(2009年3月期～2018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。

	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3
経営成績：					
受注高	¥481,398	¥426,622	¥430,992	¥394,921	¥428,540
売上高	501,149	485,889	401,675	412,076	426,302
営業利益	637	18,953	31,541	23,266	25,084
経常利益(損失)	(2,383)	16,749	28,750	21,086	25,663
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(13,113)	5,441	28,191	2,889	15,303
減価償却費	15,179	15,274	13,523	12,764	12,355
資本的支出	23,560	19,484	8,189	12,316	12,302
研究開発費	8,829	4,977	4,066	3,827	5,025
財政状態：					
総資産*4	¥562,456	¥522,540	¥507,898	¥488,964	¥504,576
純資産	124,263	132,665	154,939	154,653	191,788
自己資本*5	121,411	129,805	151,950	151,060	186,885
有利子負債	181,555	177,859	160,412	143,617	138,914
利益剰余金	7,315	12,567	40,759	41,750	53,886
キャッシュ・フロー：					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 17,438	¥ 23,581	¥ 26,604	¥ 12,588	¥ 34,014
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,774)	(17,127)	10,996	(8,837)	(33,130)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(3,233)	(5,436)	(14,096)	(19,997)	3,265
フリー・キャッシュ・フロー	14,664	6,454	37,601	3,750	883
現金及び現金同等物残高(期末)	77,194	81,711	104,002	87,294	93,792
株式情報：*6					
発行済株式総数(千株)	422,725	422,725	459,245	422,899	465,118
配当金(円及び米ドル)	—	—	5.00	5.00	5.00
総還元性向(%)*7	—	—	7.5	73.0	13.9
EPS(1株当たり当期純利益(損失))(円及び米ドル)*8	¥ (31.04)	¥ 12.89	¥ 66.78	¥ 6.85	¥ 35.93
BPS(1株当たり純資産)(円及び米ドル)*8	287.44	307.46	360.01	357.79	402.41
経営指標：					
ROIC(%)*9	(4.1)	1.8	9.1	1.0	4.9
ROE(%)*10	(9.6)	4.3	20.0	1.9	9.1
D/Eレシオ(倍)	1.50	1.37	1.06	0.95	0.74
売上高営業利益率(%)	0.1	3.9	7.9	5.6	5.9
自己資本比率(%)	21.6	24.8	29.9	30.9	37.0
海外売上高比率(%)	36.1	39.3	44.1	44.0	50.6
主要な非財務指標：					
従業員数(人)	16,102	13,800	14,007	14,695	15,170
うち海外従業員数	5,144	5,894	6,081	6,816	7,264
うち海外従業員比率(%)	32	43	43	46	48
CO ₂ 排出量(千t)*11、*12	46.6	41.3	41.5	40.7	38.6
マテリアルリサイクル率(%)*11	95.0	95.8	96.7	98.6	98.6
最終埋立処分率(%)	3.5	3.6	2.6	1.2	1.2
水使用量(千m ³)*11	587	642	576	574	608

*1. 米ドルの数値は、2018年12月28日の為替レート1米ドル111.00円で換算したものを便宜上記載しています。

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

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

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

*5. 自己資本：純資産-(新株予約権+非支配株主持分)

*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。

単位:百万円						単位:千米ドル*1	
2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12*2	参考値*3 2017/12(1月-12月)	2018/12	2018/12
¥512,276	¥487,553	¥491,280	¥ 477,956	¥ 413,569	¥506,082	¥ 575,576	\$5,185,369
448,657	482,699	486,235	476,104	381,993	507,809	509,175	4,587,162
32,194	34,567	38,011	29,995	18,115	36,649	32,482	292,630
31,311	36,258	36,471	28,464	16,529	35,481	31,281	281,810
18,973	23,580	17,254	20,587	9,531	22,785	18,262	164,522
12,117	13,038	11,610	13,739	11,923	—	15,266	137,531
18,152	15,846	15,729	22,675	12,386	—	19,364	174,450
6,465	6,754	7,632	8,758	7,218	—	10,698	96,378
¥530,211	¥570,392	¥579,860	¥ 588,457	¥ 612,919	—	¥ 591,592	\$5,329,657
215,048	247,553	250,444	277,509	284,788	—	286,778	2,583,585
208,037	239,058	241,016	271,356	277,955	—	279,640	2,519,279
119,672	121,500	120,126	96,531	114,592	—	79,137	712,945
70,629	91,815	102,446	117,883	121,321	—	135,715	1,222,657
¥ 26,615	¥ 11,296	¥ 21,528	¥ 33,816	¥ 44,157	—	¥ 34,610	\$ 311,801
3,540	(15,894)	(14,344)	(18,563)	(7,906)	—	(15,927)	(143,486)
(25,336)	(7,044)	(9,655)	(15,102)	11,296	—	(46,412)	(418,126)
30,155	(4,597)	7,184	15,252	36,250	—	18,682	168,306
102,341	95,604	91,185	90,683	139,102	—	110,556	996,000
465,187	465,644	466,044	101,736	101,783	—	101,957	
7.50	12.00	12.00	36.00	45.00	—	60.00	0.540
18.4	23.6	32.3	28.1	48.0	—	60.5	
¥ 40.86	¥ 50.77	¥ 37.12	¥ 213.71	¥ 93.84	—	¥ 179.94	\$ 1.621
448.05	514.38	518.16	2,672.19	2,735.94	—	2,795.72	25.186
5.8	6.9	4.8	5.6	2.5	—	4.9	
9.6	10.5	7.2	8.0	3.5	—	6.6	
0.58	0.51	0.50	0.36	0.41	—	0.28	
7.2	7.2	7.8	6.3	4.7	7.2	6.4	
39.2	41.9	41.6	46.1	45.3	—	47.3	
52.8	53.6	52.2	52.7	60.1	—	55.0	
15,168	16,030	16,270	16,317	16,219	—	16,556	
7,336	8,165	8,438	8,319	8,343	—	8,678	
48	51	52	51	51	—	52	
37.4	39.0	38.3	39.3	29.9	41.2	38.8	
92.6	98.7	97.2	98.8	98.0	98.1	96.3	
7.0	1.1	2.3	0.9	1.6	1.6	2.8	
628	555	631	623	462	627	524	

*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(損失)は自己株式を除く期中平均株式数に基づき、1株当たり純資産は自己株式を除く期末発行済株式数に基づき計算しています。

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

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

*11. 国内グループ(連結)

*12. 排出係数は2000年固定(0.357kg/kWh)

連結財務諸表

連結貸借対照表

	単位:百万円				
	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12	2018/12
資産の部					
流動資産					
現金及び預金	94,323	89,589	90,381	138,475	110,610
受取手形及び売掛金	209,864	216,310	202,874	169,298	176,895
電子記録債権	156	727	4,511	6,021	6,990
有価証券	5,186	4,599	2,498	2,411	1,668
商品及び製品	12,851	13,060	12,716	15,191	18,082
仕掛品	41,848	47,163	56,569	60,993	65,845
原材料及び貯蔵品	25,491	28,740	28,041	33,353	38,731
繰延税金資産	13,100	12,505	11,644	10,484	8,309
その他	14,628	13,994	17,419	14,954	14,714
貸倒引当金	(2,370)	(3,233)	(3,250)	(3,694)	(3,308)
流動資産合計	415,080	423,458	423,407	447,491	438,540
固定資産					
有形固定資産					
建物及び構築物(純額)	43,247	41,781	46,431	47,005	44,269
機械装置及び運搬具(純額)	24,850	26,823	28,974	28,632	28,599
土地	21,083	21,265	21,153	20,904	19,810
建設仮勘定	6,633	7,960	5,207	5,830	7,558
その他(純額)	6,454	7,341	8,364	7,853	7,640
有形固定資産合計	102,270	105,171	110,131	110,227	107,879
無形固定資産					
のれん	1,426	2,638	2,279	1,831	1,148
ソフトウェア	5,813	5,755	8,275	7,370	6,584
その他	2,356	2,806	2,679	2,879	2,937
無形固定資産合計	9,596	11,200	13,234	12,080	10,670
投資その他の資産					
投資有価証券	28,609	26,662	26,202	25,226	22,301
長期貸付金	850	802	263	262	153
退職給付に係る資産	29	31	118	3,202	3,038
繰延税金資産	7,594	5,921	2,660	1,742	4,572
その他	10,077	11,411	17,237	17,088	9,623
貸倒引当金	(3,717)	(4,800)	(4,799)	(4,403)	(5,187)
投資その他の資産合計	43,445	40,029	41,683	43,120	34,503
固定資産合計	155,311	156,401	165,049	165,428	153,052
資産合計	570,392	579,860	588,457	612,919	591,592

	単位:百万円				
	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12	2018/12
負債の部					
流動負債					
支払手形及び買掛金	81,121	68,905	64,155	61,756	63,320
電子記録債務	29,944	47,550	55,922	57,869	62,854
1年内償還予定の社債	—	—	—	10,000	—
短期借入金	64,906	77,714	62,789	70,470	46,766
未払法人税等	1,792	4,128	4,598	1,697	4,598
繰延税金負債	—	—	3	0	—
賞与引当金	9,036	9,200	9,172	5,460	6,263
役員賞与引当金	273	311	314	250	344
完成工事補償引当金	4,346	3,889	3,836	3,279	4,873
製品保証引当金	2,906	3,506	3,481	4,086	5,118
工事損失引当金	6,326	7,748	8,666	10,038	12,374
土地売却費用引当金	1,843	254	254	254	254
その他	41,729	36,391	41,022	45,529	51,782
流動負債合計	244,228	259,600	254,217	270,691	258,550
固定負債					
社債	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
新株予約権付社債	19,994	19,988	—	—	—
長期借入金	24,644	9,870	21,520	22,161	20,730
繰延税金負債	341	745	808	1,898	25
役員退職慰労引当金	208	160	153	122	116
訴訟損失引当金	—	6,457	6,464	6,464	—
退職給付に係る負債	17,197	16,681	12,556	11,841	10,681
資産除去債務	1,857	1,899	1,969	2,214	2,245
その他	4,367	4,011	3,257	2,734	2,464
固定負債合計	78,610	69,815	56,730	57,439	46,264
負債合計	322,838	329,416	310,948	328,131	304,814
純資産の部					
株主資本					
資本金	68,697	68,760	78,764	78,815	79,066
資本剰余金	72,627	72,691	81,205	81,256	80,296
利益剰余金	91,815	102,446	117,883	121,321	135,715
自己株式	(397)	(408)	(425)	(431)	(5,439)
株主資本合計	232,742	243,490	277,428	280,962	289,639
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	5,324	2,739	2,692	2,564	381
繰延ヘッジ損益	73	(12)	(1)	10	(57)
為替換算調整勘定	10,742	5,878	745	2,628	(1,226)
退職給付に係る調整累計額	(9,824)	(11,080)	(9,507)	(8,210)	(9,096)
その他の包括利益累計額合計	6,316	(2,473)	(6,071)	(3,007)	(9,999)
新株予約権	730	952	1,361	1,163	1,152
非支配株主持分	7,764	8,475	4,791	5,668	5,985
純資産合計	247,553	250,444	277,509	284,788	286,778
負債純資産合計	570,392	579,860	588,457	612,919	591,592

連結損益計算書

	単位:百万円				
	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12*	2018/12
売上高	482,699	486,235	476,104	381,993	509,175
売上原価	356,424	353,344	350,032	285,261	376,021
売上総利益	126,275	132,891	126,072	96,732	133,154
販売費及び一般管理費					
販売手数料	4,056	3,954	3,578	2,503	3,385
荷造及び発送費	5,538	5,904	5,554	4,575	6,909
販売促進費	1,920	1,827	1,781	1,620	1,510
貸倒引当金繰入額	606	2,147	447	185	616
人件費	41,468	40,929	40,584	33,847	43,373
賞与引当金繰入額	3,573	3,499	3,572	2,106	2,263
役員賞与引当金繰入額	246	291	280	233	324
退職給付費用	1,217	1,146	1,380	1,107	1,543
役員退職慰労引当金繰入額	72	40	30	25	34
旅費及び交通費	4,222	3,881	3,671	3,253	3,945
租税公課	1,900	2,183	3,011	2,446	2,931
減価償却費	4,012	3,819	4,188	3,656	4,704
のれん償却額	345	351	587	416	345
研究開発費	6,754	7,632	8,758	7,218	10,698
その他	15,771	17,271	18,646	15,420	18,087
販売費及び一般管理費合計	91,708	94,879	96,076	78,616	100,672
営業利益	34,567	38,011	29,995	18,115	32,482
営業外収益					
受取利息	219	223	216	273	311
受取配当金	482	489	559	169	752
持分法による投資利益	871	1,108	796	—	565
為替差益	1,597	—	—	—	—
その他	920	535	509	495	1,000
営業外収益合計	4,090	2,357	2,082	937	2,629
営業外費用					
支払利息	1,281	1,205	1,184	1,136	1,517
持分法による投資損失	—	—	—	148	—
為替差損	—	1,845	1,070	49	1,452
海外プロジェクト租税公課	221	—	—	—	—
その他	896	846	1,358	1,188	861
営業外費用合計	2,399	3,897	3,613	2,523	3,830
経常利益	36,258	36,471	28,464	16,529	31,281
特別利益					
固定資産売却益	656	77	409	2,209	401
投資有価証券売却益	251	380	1,978	1,352	804
土地売却費用引当金戻入額	—	1,589	—	—	—
出資金売却益	—	—	289	—	—
その他	7	1	—	—	—
特別利益合計	916	2,049	2,677	3,561	1,205
特別損失					
固定資産売却損	45	15	25	176	319
固定資産除却損	218	99	126	269	827
減損損失	50	260	—	952	2,627
投資有価証券売却損	—	—	56	33	0
投資有価証券評価損	—	—	435	103	—
出資金評価損	70	—	—	—	128
訴訟損失引当金繰入額	—	6,457	—	—	1,257
その他	—	2	—	1	22
特別損失合計	385	6,834	645	1,537	5,183
税金等調整前当期純利益	36,788	31,686	30,497	18,554	27,303
法人税、住民税及び事業税	8,439	9,581	5,546	6,324	7,148
法人税等調整額	3,024	3,207	3,299	1,908	468
法人税等合計	11,463	12,789	8,845	8,232	7,617
当期純利益	25,324	18,896	21,651	10,322	19,685
非支配株主に帰属する当期純利益	1,743	1,642	1,063	790	1,423
親会社株主に帰属する当期純利益	23,580	17,254	20,587	9,531	18,262

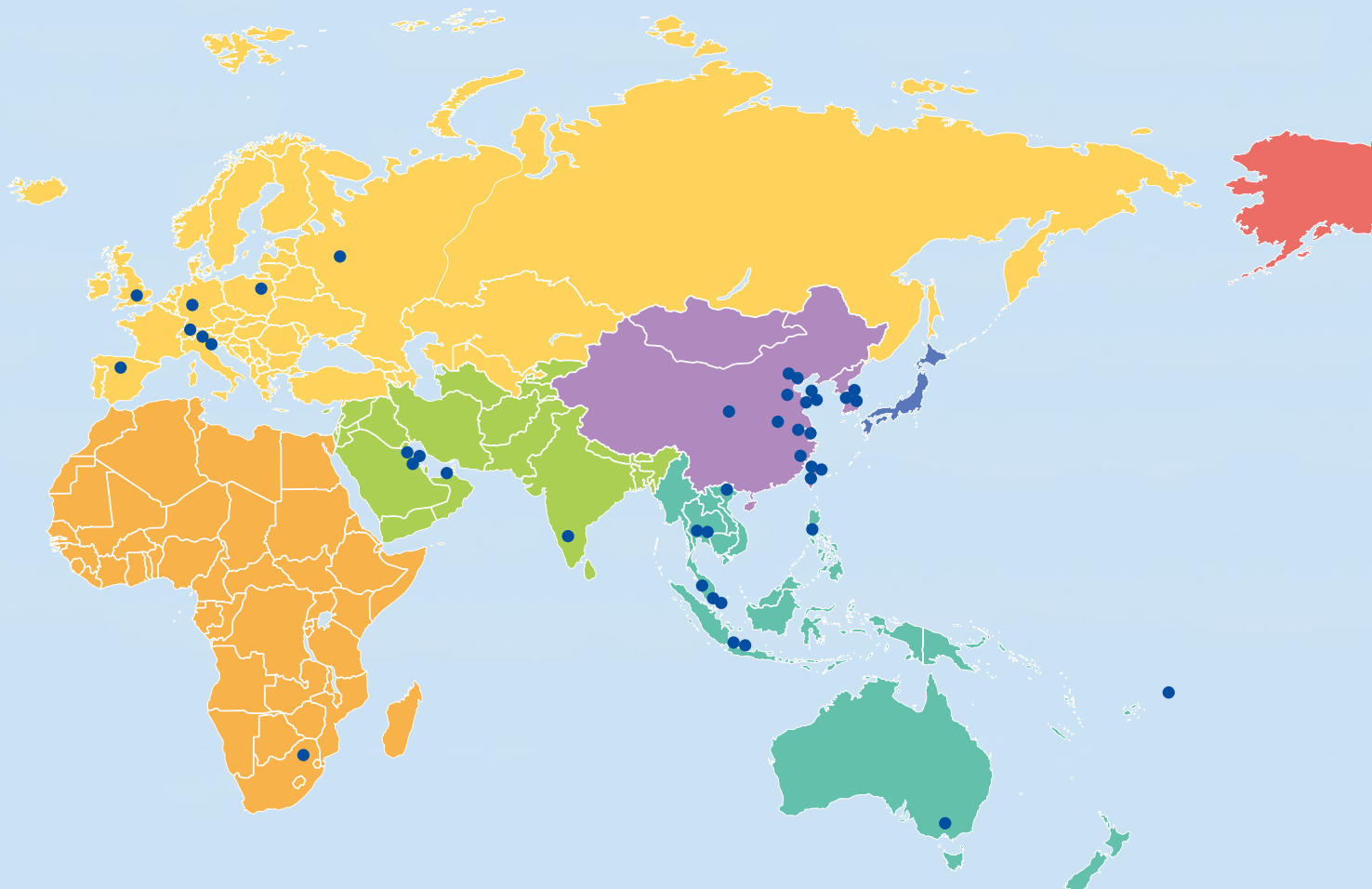
* 2017年12月期は決算期の変更に伴う9か月間の変則決算です。

連結キャッシュ・フロー計算書

	単位:百万円				
	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12*	2018/12
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	36,788	31,686	30,497	18,554	27,303
減価償却費	13,038	11,610	13,739	11,923	15,266
減損損失	50	260	—	952	2,627
有価証券及び投資有価証券売却損益(益)	(251)	(380)	(1,922)	(1,318)	(803)
出資金売却損益(益)	—	—	(289)	—	—
引当金の増減額(減少)	1,348	8,516	744	(2,339)	48
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(1,810)	(3,594)	(2,242)	(3,456)	(2,571)
固定資産売却損益(益)	(611)	(61)	(384)	(2,032)	(81)
受取利息及び受取配当金	(700)	(713)	(775)	(442)	(1,064)
支払利息	1,281	1,205	1,184	1,136	1,517
売上債権の増減額(増加)	(18,568)	(9,858)	7,344	33,728	(10,674)
たな卸資産の増減額(増加)	(5,766)	(10,071)	(9,136)	(11,403)	(14,854)
仕入債務の増減額(減少)	3,118	6,126	3,430	(188)	6,774
その他の資産・負債の増減額	(5,968)	(5,951)	(3,784)	7,634	15,795
その他の損益(益)	1,833	(1,010)	771	1,049	563
小計	23,782	27,763	39,175	53,798	39,847
利息及び配当金の受取額	1,648	716	1,181	1,133	1,064
利息の支払額	(1,290)	(1,264)	(1,202)	(1,183)	(1,529)
法人税等の支払額	(12,843)	(5,686)	(5,338)	(9,590)	(4,771)
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,296	21,528	33,816	44,157	34,610
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	(15,000)	(12,498)	(21,591)	(12,380)	(18,570)
固定資産の売却による収入	1,005	109	550	2,400	1,738
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	(15,494)	(10,846)	(8,797)	(3,523)	(4,578)
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	12,880	11,166	12,086	5,543	5,568
定期預金の預入による支出	(1,158)	(1,048)	(2,637)	(1,982)	(1,946)
定期預金の払戻による収入	809	1,047	1,839	1,906	1,902
貸付けによる支出	(1,688)	(317)	(117)	(19)	(155)
貸付金の回収による収入	2,727	459	762	108	167
子会社株式の取得による支出	(9)	—	—	—	—
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	31	(285)	(661)	40	(54)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(15,894)	(14,344)	(18,563)	(7,906)	(15,927)
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入金の純増減額(減少)	3,314	(1,349)	2,501	7,083	(22,498)
長期借入れによる収入	4,133	4,678	14,079	3,026	689
長期借入金の返済による支出	(8,830)	(5,110)	(19,615)	(2,078)	(2,462)
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
自己株式の取得・処分による収支	(10)	(10)	(17)	(5)	(5,008)
配当金の支払額	(4,063)	(6,623)	(5,582)	(6,093)	(4,575)
非支配株主への配当金の支払額	(868)	(465)	(458)	(4)	(414)
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	(719)	(775)	(817)	(631)	(809)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,044)	(9,655)	(15,102)	11,296	(46,412)
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,075	(1,948)	(1,187)	871	(1,324)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(7,566)	(4,419)	(1,037)	48,419	(29,054)
現金及び現金同等物の期首残高	102,341	95,604	91,185	90,683	139,102
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)	829	—	536	—	507
現金及び現金同等物の期末残高	95,604	91,185	90,683	139,102	110,556

拠点マップ

(2018年12月31日現在)



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 □△

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. □△

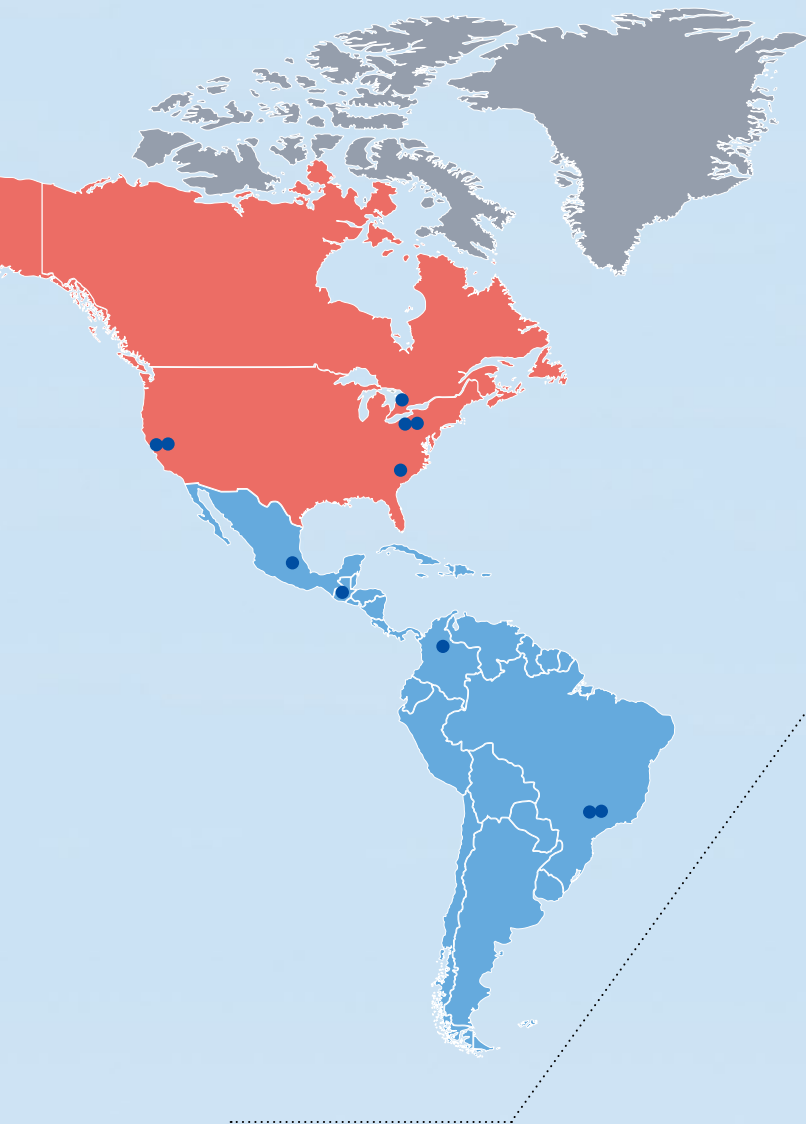
東南アジア・オセアニア

● 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. ○

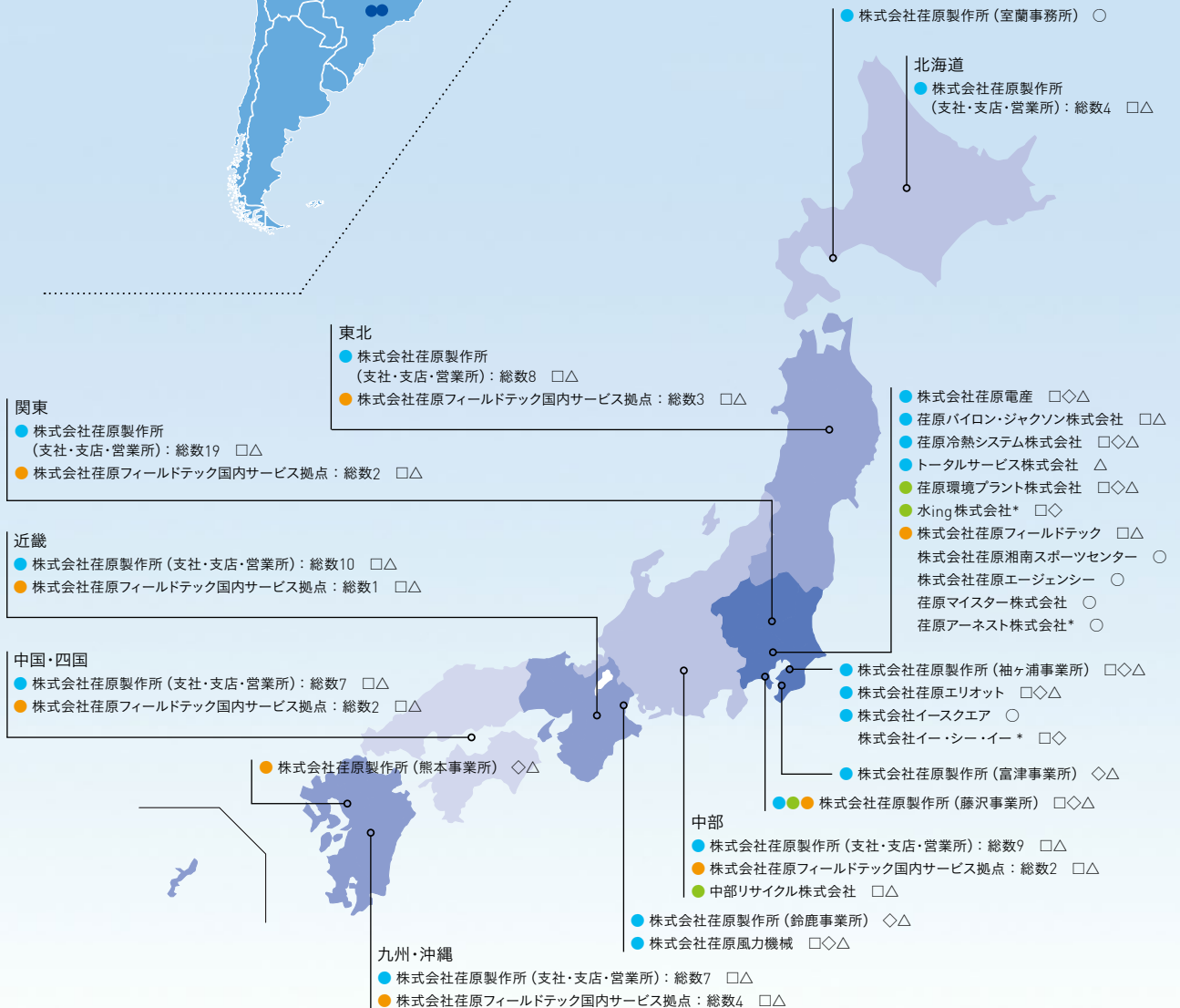
東アジア

● 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 □△
● 荏原機械淄博有限公司 □◇△
● 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 □◇△
● 荏原冷熱系統(中国)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 □△

- 風水力事業
 - 環境プラント事業
 - 精密・電子事業
 - 営業
 - ◇ 製造・エンジニアリング
 - △ S&S
 - その他(コーポレート機能など)
- * 非連結子会社



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.	□△



2018年12月期 NEWS TOPICS

本誌掲載以外の主な活動や成果をご紹介します。

<p>1月 決算期変更後の新事業年度がスタート</p> <p>E-Plan2019の達成に向けた意気込みと働き方改革の推進テーマを発表しました。 <small>詳細： https://www.ebara.co.jp/about/corporate/news_media/news/details/1221152_2595.html</small></p>	1月	<p>2月 荏原グループ経営者CSR研修を開催</p> <p>2005年から毎年実施しています。当期のテーマは「ESG投資と統合思考」でした。</p> 
<p>3月 2017年12月期（第153期）定時株主総会を開催</p> <p>3月28日に定時株主総会を開催しました。 <small>詳細： https://www.ebara.co.jp/about/ir/stock/shareholdersmeeting/1221551_2782.html</small></p> 	2月 3月	<p>4月 イタリアのポンプ生産能力を増強（新工場移転）</p> <p>旧工場の約2倍の敷地面積の新工場に移転しました。 <small>詳細： https://www.ebara.co.jp/about/corporate/news_media/news/details/1222802_2595.html</small></p> 
<p>5月 ドライ真空ポンプ藤沢工場累計出荷台数15万台を達成</p> <p>1986年の初号機出荷以来、32年にわたる成果です。 <small>詳細： https://www.ebara.co.jp/about/corporate/news_media/news/details/1223301_2595.html</small></p> 	4月 5月	<p>6月 2018年第1回個人投資家向け会社説明会を実施</p> <p>個人投資家様向けに会社説明会を行いました。2018年は4回実施しました。 <small>詳細： https://www.ebara.co.jp/about/ir/Shareholder/index.html</small></p> 
<p>7月 テレワーク・デイズに参加</p> <p>働き方改革の取り組みの一つとして参加しました。 <small>詳細： https://www.ebara.co.jp/about/csr/social/environment/index.html#anc1227751</small></p> 	6月 7月	<p>8月 タイでポンプの技術セミナーを実施</p> <p>富山清二記念荏原基金（1989年創設）によるセミナーを実施しました。2018年は7回のセミナーを行いました。</p> 
<p>9月 日刊工業新聞社主催「第21回オゾン層保護・地球温暖化防止大賞」で新冷媒ターボ冷凍機が審査委員会特別賞を受賞</p> <p>地球温暖化係数の低い冷媒の採用、高効率運転などが受賞ポイントとなりました。 <small>詳細： https://www.ebara.co.jp/about/corporate/news_media/news/details/1225601_2595.html</small></p> 	8月 9月	<p>10月 荏原フィールドテック中部工場（鈴鹿市）の建設着工</p> <p>S&S体制拡充を目的に、ドライ真空ポンプのOH工場4か所目の建設に着工しました。 <small>詳細： https://www.ebara.co.jp/about/corporate/news_media/news/details/1225853_2595.html</small></p> 
<p>11月 藤沢事業所内にドライ真空ポンプと排ガス処理装置の実験開発棟の建設を開始</p> <p>半導体業界のお客様の多様なニーズに応えることを目的としています。 <small>詳細： https://www.ebara.co.jp/about/corporate/news_media/news/details/1226451_2595.html</small></p> 	10月 11月	<p>12月 大月バイオマス発電所運転開始</p> <p>木質バイオマス発電所の建設を通じて、再生可能エネルギーの普及による地球温暖化抑制に貢献します。</p> 

会社情報 / 株式情報

(2018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： 79,066百万円
 従業員数(連結)： 16,556名

株式情報

証券コード： 6361
 発行済株式数： 101,957,853株
 株主数： 22,234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*
 主な採用指数： 日経225、JPX日経インデックス400

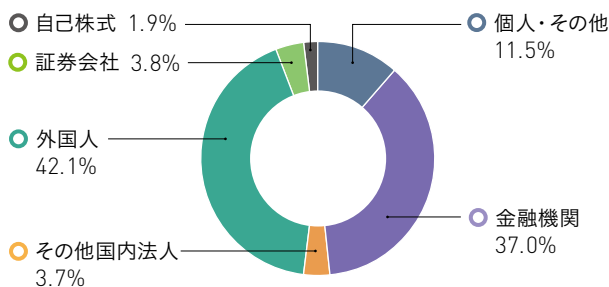
* 新日本有限責任監査法人は、2018年7月1日付でEY新日本有限責任監査法人に法人名称を変更しました。

大株主

株主名	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10.3
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	8.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6.5
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	4.2
全国共済農業協同組合連合会	2.1
株式会社みずほ銀行	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)	1.7
HSBC TRINKAUS AND BURKHARDT	1.7
AG RE: DE-CLTS A/C RE AIF	
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385151	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



ESG関連の外部評価

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

FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom Japan Index



MSCI日本株女性活躍指数



MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数



(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。

Looking ahead,
going beyond expectations
Ahead  *Beyond*



株式会社 荏原製作所

本社

〒144-8510 東京都大田区羽田旭町11-1
TEL: 03-3743-6111(大代表) FAX: 03-5736-3105
<https://www.ebara.co.jp>