



荏原グループ
統合報告書 2022

荏原グループ 統合報告書
2022

Looking ahead,
going beyond expectations
Ahead Beyond



株式会社 荏原製作所

本社
〒144-8510 東京都大田区羽田旭町11-1
<https://www.ebara.co.jp>

01-049-J

CONTENTS

2 荏原グループのいま	特集
価値創造の仕組み	43 技術人材戦略
3 荏原グループの存在意義と荏原らしさ	価値創造の基盤
5 荏原グループの歴史	47 人材戦略
7 価値創造ストーリー	51 研究開発・知的財産戦略
9 荏原が社会に生み出す価値	53 DX戦略
中長期の企業価値創造	55 環境に対する取り組み
11 社長メッセージ	57 気候変動に対する取り組み
15 長期ビジョン「E-Vision2030」と中期経営計画「E-Plan2022」	59 社会に対する取り組み
17 E-Vision2030 5つのマテリアリティとE-Plan2022の主要な施策・KPI	61 取締役会議長メッセージ
19 財務・非財務ハイライト	63 取締役会の構成
21 財務担当役員が語る財務戦略	65 取締役
事業戦略	67 取締役の略歴
25 社会・産業インフラを支える3つの事業	69 コーポレート・ガバナンス
27 風水力事業	77 リスクマネジメント
31 環境プラント事業	79 コンプライアンス
34 精密・電子事業	81 執行役
37 新規事業「水素関連事業」	コーポレートデータ
対談	83 10か年データ
39 経営とダイバーシティ	85 連結財務諸表
	89 拠点マップ
	91 会社情報／株式情報

荏原グループ統合報告書
2022 ポイント

統合報告書2022は、荏原グループがどのように社会に価値を生み出し、企業価値を向上させていくのかをご説明するとともに、SDGsの達成や脱炭素社会に向けた取り組みなど、荏原グループが社会課題の解決に取り組んでいることを具体的な事例を通じてお伝えいたします。また、今回は特に人的資本にフォーカスし、経営とダイバーシティについての対談、特集として新たな取り組みである技術人材戦略などについてご説明しています。

売上収益 **6,032** 億円

地域別売上収益比率 (海外/国内) **59.0% / 41.0%**

営業利益 **613** 億円

売上収益営業利益率 **10.2%**

ROIC **10.7%**

ROE **14.5%**

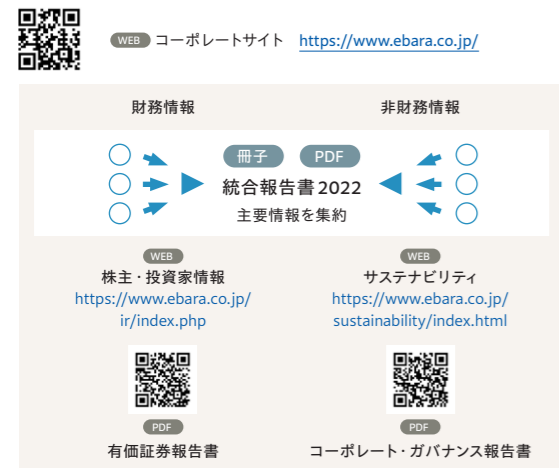
創業 **110** 周年

関係会社数 **107** 社

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、価値報告財団 (VRF) による「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」(以下、価値協創ガイダンス)、GRIスタンダードを参考にしました。GRI対照表はコーポレートサイトに掲載しています。

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>

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、荏原と国内外の連結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

2021年12月期(2021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、連結子会社103社及び関連会社4社(2021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

2022年7月28日

将来情報に関する留意事項

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

荏原グループの存在意義と荏原らしさ



私たちの使命は、
 社会・産業・暮らしを支えていく
 製品・サービスを提供し、
 社会に貢献していくこと。
 その原点にあるのは「熱と誠」の魂

1912年、畠山一清は「みのくち式渦巻きポンプ」を世に広めるため、荏原製作所を創業。世界的に認められていた井口博士の渦巻きポンプの理論を応用し、水道用ポンプの国産化、災害に備えた水インフラの整備、水道の浄水装置の国産化などに取り組みました。「日本の近代化に貢献したい」「社会の課題を解決したい」という熱意と誠意、「熱と誠」を原動力に、荏原製作所は社会・産業・暮らしを支えていく製品・サービスを提供し、社会に貢献していくことを使命としてきました。「熱と誠」の魂を受け継ぐ従業員が、コツコツと培ってきた“技術力”と“信頼性”。これらが私たちの成長の源です。

熱と誠

荏原らしさ

荏原グループは創業以来、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年に向けて企業理念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。この“荏原らしさ”の追求こそが、荏原グループ全体の価値を高める源泉です。

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

長年培ってきた価値を生み出す原動力

「熱と誠」

創業者・畠山一清は「与えられた仕事を単にこなすのではなく、自ら創意工夫する熱意を持って誠心誠意これにあたり、本人も会社も成長する」という言葉を行動の拠り所とし、社員にも説き続けました。この「熱と誠」の精神は、荏原グループ全社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。

技術力

荏原グループの技術は、創業以来の風水力事業の技術を母体に環境プラント事業の技術が生まれ、両者の技術を基盤に精密・電子事業の技術が生まれました。100余年にわたって蓄積してきた技術により、社会とお客様が求める製品とサービスを提供し、製品のライフサイクル全体のサポートをしています。現在は5事業にわたる多様な技術を保有していることが強みになっています。

世界No.1を目指す流体・数値解析・材料・分析などの共通基盤技術をベースとして、各事業で育まれた設計・生産技術に、データ科学を応用したDXなどの先進の手法や方法論を取り入れることによって、製品やサービスの一層の強化と将来の技術の開発に取り組んでいます。

信頼性

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

荏原グループの企業倫理の枠組み

創業の精神：熱と誠

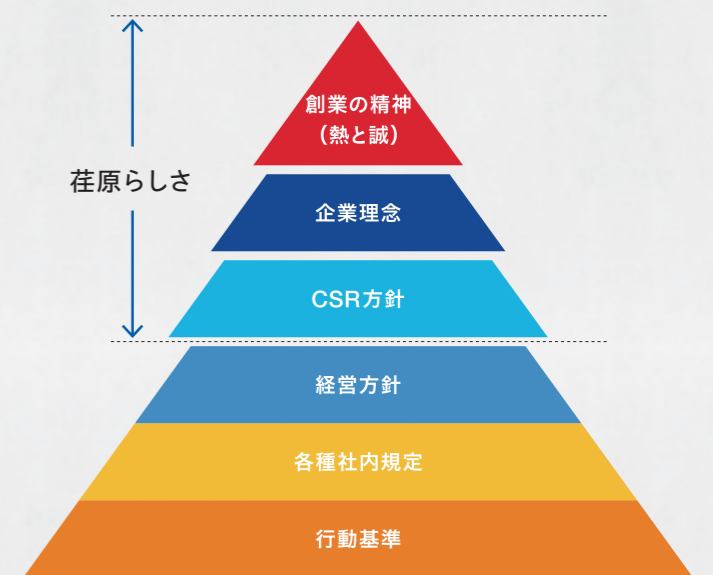
与えられた仕事をただこなすのではなく、自ら創意工夫する熱意で取り組み、誠心誠意これをやり遂げる心をもって仕事をする。

企業理念

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

CSR方針

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



荏原グループの歴史

時代ごとの社会課題に技術と信頼で応え、成長してきた歴史

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

荏原の歴史

1912年～

荏原グループの基礎づくり

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

1945年～

社会が求めた荏原の技術

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

1980年～

社会に広がる荏原の技術

ダイオキシンを完全分解すると同時に残渣をリサイクルする次世代型ごみ処理装置としてガス化溶融炉を開発・実用化することに成功しました。また、今まで培ってきた技術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。

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。

2010年～

創業100年を迎え、次の成長へ

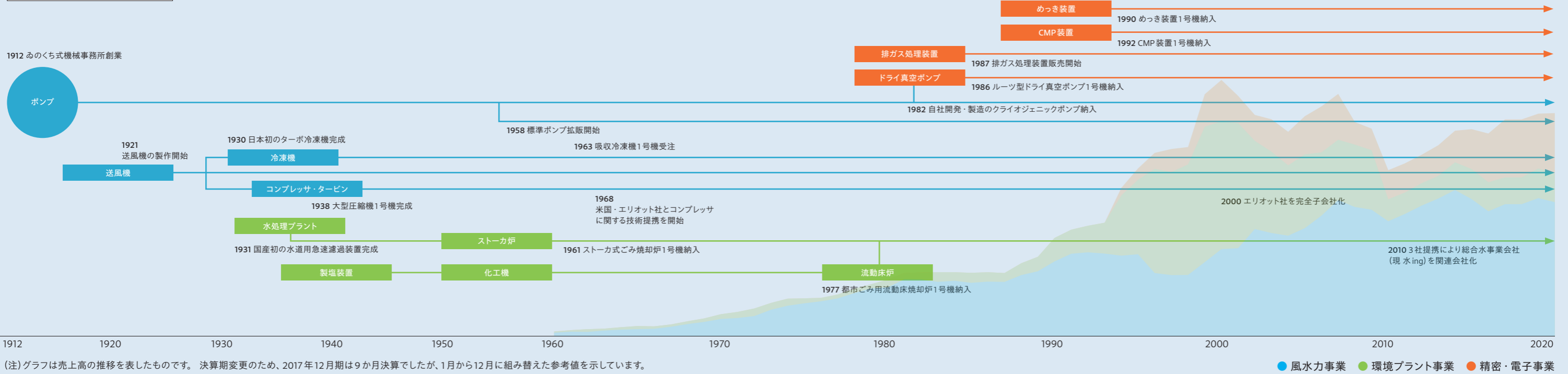
事業の選択と集中により、財務基盤の改善と筋肉質な事業構造の確立を図りました。サービス&サポート(S&S)の強化と海外拠点の拡大、IoT・AIを活用した自動組み立てラインの導入を進め、グローバル市場における競争力を高めています。また、コーポレート・ガバナンスの強化や人事制度改革を行い、ESG経営を進化させました。

2020年～

社会に貢献し続け、グローバルエクセレントカンパニーへ

「技術で、熱く、世界を支える」をスローガンとし、今後10年間、ESG経営やSDGs達成への寄与を通じて持続的に社会に貢献し、社会・環境価値と経済価値を同時に向上させていくことで企業価値を高めます。

事業及び事業構造の変遷



社会の変化と課題

1912年～

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～

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～

情報化社会の進展

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

2000年～

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～

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

2020年～

持続可能な社会の実現に向けて

- ・カーボンニュートラル実現に向けての取り組みが加速
- ・ウィズコロナ、アフターコロナに向けた経済・社会の変革への要請が高まる
- ・人材を「資本」として捉える人的資本経営の重要性が高まる

価値創造ストーリー

荏原らしさを基に、 技術で、熱く、世界を支える

荏原グループは、創業以来110年にわたり、創業の精神である「熱と誠」を軸とする荏原らしさを持って、技術力と信頼性を強みに社会課題の解決に貢献してきました。これからの100年も持続的に成長を続けていくために、技術力と信頼性をさらに強化し、将来のありたい姿の実現に向けた戦略を事業活動で実践し、世界を支えていく企業であり続けたいと考えています。

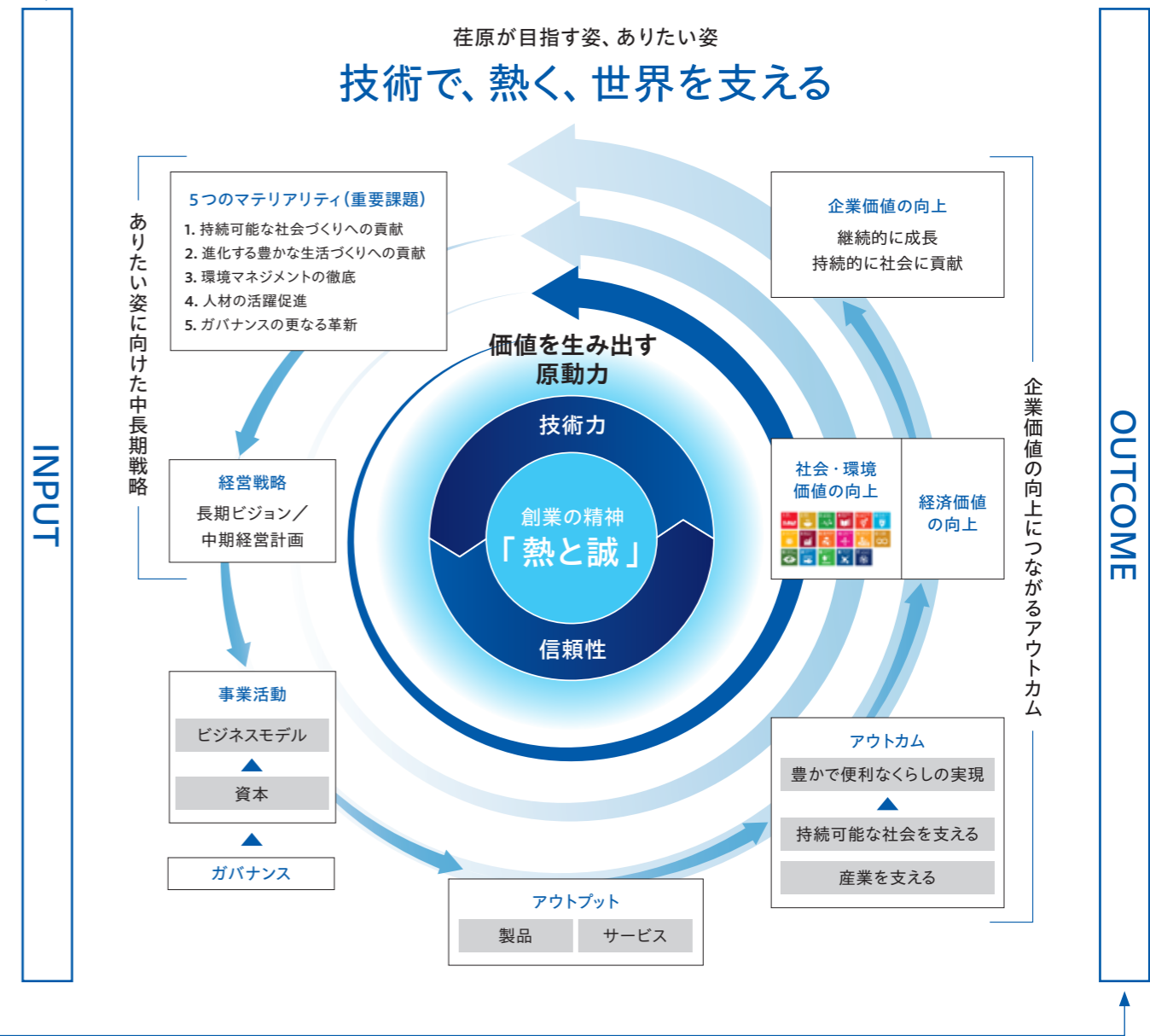
荏原の価値創造ストーリーのポイント

ありたい姿に向けた中長期戦略

今後100年の人類社会や地球環境を展望すると、温暖化現象の悪化による異常気象と自然災害の激甚化、食料や水などの資源枯渇、また、高度情報化社会の進化でライフスタイルが大きく変化することが予想されます。このように事業環境が見通しにくい中で、さらなる成長を続けていくためには、将来のありたい姿を描き、その実現に向けた方針・戦略を明確にすることが不可欠と考え、長期ビジョンE-Vision2030を策定しました。E-Vision2030では、「技術で、熱く、世界を支える」というスローガンを掲げ、5つのマテリアリティ(重要課題)を設定し、荏原の強みを活かしてその解決を図ることを軸としています。

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

INPUT		OUTCOME	
2021年12月末時点		2021年12月末時点	
財務資本		財務資本	
資本合計:	3,216 億円	売上収益:	6,032 億円
有利子負債:	1,120 億円	営業利益:	613 億円
信用格付:	R&I 発行体格付 A	ROIC:	10.7%
知的資本		知的資本	
研究開発費:	400 億円 (E-Plan2022 3カ年)	ROE:	14.5%
社会関係資本		知的資本	
スタートアップ出資社数:	累計 4 社	配当総額:	151 億円
社会貢献活動支出:	867 百万円	配当性向:	35.2%
製造資本		知的資本	
設備投資:	1,000 億円 (E-Plan2022 3カ年)	営業キャッシュフロー:	728 億円
国内製造拠点:	5 拠点	フリーキャッシュフロー:	414 億円
海外製造拠点:	20 拠点	TSR (株主総利回り):	+433.1% (10年) +18.2% (年率)
人的資本		人的資本	
連結社員数:	18,372 名	特許出願件数(年間):	国内 289 件 海外 450 件
うち海外連結子会社:	10,332 名	製造資本・社会関係資本	
従業員一人当たり研修投資:	41,799 円	CMP装置:	出荷累計 3,000 台 (2022年1月時点)
自然資本		自然資本	
電力使用量:	178,434 MWh	ドライ真空ポンプ:	出荷累計 20万 ユニット (2022年7月時点)
水使用量:	1,088 km ³	自然資本	
		GHG 排出量 スコープ1+2:	104 千t
		水排出量:	726 km ³
		廃棄物総排出量:	17,608 t
		マテリアルリサイクル率:	96.9%





浅見 正男

取締役 代表執行役社長

新たなチャレンジで社会の課題を 解決し続け、100年先も、技術で、 熱く、世界を支えていきたい！

日本を含め、世界では依然として新型コロナウイルス感染症の流行が続いています。新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) によりお亡くなりになられた方々、ご遺族の皆様にご静かに哀悼の意を表すとともに、罹患されている方々や困難な状況におられる方々が一日も早く回復されますよう、心よりお祈り申し上げます。

荏原グループは、世界中の産業と暮らしを支えるという社会的責務を果たすべく、従業員をはじめ、ステークホルダーの皆様の安全を第一としながら事業を継続し、世界のパンデミックからの回復をサポートしてまいります。

2021年12月期の振り返り

中期経営計画「E-Plan2022」の2年目は、二つの点で大きな進展がありました。一つは、カスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業の収益性が大幅に改善したこと。特にカスタムポンプ事業では富津事業所の生産性向上、固定費最適化を進めるとともに、「フロントローディング」の徹底を図りました。フロントローディングとは、まず「受注金額は追わない」ことを徹底

し、受注前に仕様や納期をしっかりと検討し、受注の可否を判断する取り組みです。今年で3年目になりますが、仕様の難易度と納期のバランスも含めて判断する方針を打ち出し、徹底した結果、富津事業所の収益性が格段に向上し、納期遅れも減少しました。

コンプレッサ・タービンでは、当社が誇る自動設計化技術である「3Dパラメトリック設計」によって受注前に仕様等の確認はできるものの、サービス&サポート (S&S) で収益が取れるため、新規受注の採算には目をつぶるといったことがありました。そこで、リターンがきちんと見込めないものは受注しない「戦略的受注」の方針に変え、納期や価格の管理も徹底しました。このように、E-Plan2022で収益性改善事業と位置付けていた二つの事業の収益性が改善したことが、E-Plan2022における営業利益率の目標を1年前倒しで達成する一つの要因となりました。

もう一つの成果として、成長事業の精密・電子事業では半導体産業自体が非常に大きく伸び、その需要にしっかりと応えることができました。ドライ真空ポンプ

社長メッセージ

の自動化工場が2021年の夏からほぼフル稼働となり、この生産・加工能力の増強が需要拡大への対応と収益性改善に寄与しました。

2021年に発生した部材の調達難や価格の上昇に対しては、2020年から開始した調達、サプライチェーン全体を見直す活動が功を奏しました。グローバル調達・SCM戦略部が中心となり、事業部の調達担当者を集め、間接材、直接材、物流などで荏原グループがやるべきことをカウンスルと呼ぶ会議でアイテムごとに何度も議論し、行動につなげてきました。私もそれらの会議すべてに出席しています。最初は部門間で壁がありましたが、会議を続けるうちに互いにコミュニケーションを取るようになり、2022年には、世界的な部材不足に荏原グループ横断で対応するため「調達・物流ホットライン」ができました。相談件数は徐々に増え、現在は何万点というレベルになっています。荏原グループは世界各地に拠点があり、それぞれに調達の担当者がいます。その力を結集することにより、部材不足の状況でも、納期は長くなりつつもお客様に製品を供給し続けることができた。これは本当に荏原グループの底力だと感じました。

中期経営計画「E-Plan2022」の進捗

最重要経営指標であるROIC及び売上収益営業利益率は1年前倒しで目標達成

	E-Plan2022				
	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12 計画	E-Plan2022 2022/12目標
最重要経営指標 (KPI)	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
ROIC(投下資本利益率)	6.5%	6.4%	10.7%	10.5%	7.6%以上
売上収益営業利益率	6.8%	7.2%	10.2%	10.0%	8.5%以上
目標を達成するためのモニタリング指標					
ROE	8.3%	8.6%	14.5%	—	11.2%以上
D/Eレシオ	0.29倍	0.34倍	0.36倍	—	0.4～0.6倍
事業別営業利益率					
風水力事業	5.3%	6.3%	7.4%	7.3%	7.0%以上
ポンプ事業	6.3%	5.5%	7.4%	7.0%	6.5%以上
コンプレッサ・タービン事業	5.1%	8.0%	9.7%	9.5%	8.0%以上
冷熱事業	4.9%	5.4%	4.1%	5.1%	5.0%以上
環境プラント事業	10.8%	10.2%	7.8%	7.0%	9.5%以上
精密・電子事業	8.1%	8.3%	14.5%	15.0%	13.0%以上

E-Plan2022の総仕上げとその先を見据えて

2022年12月期はE-Plan2022の最終年度です。E-Plan2022の目標は昨年、1年前倒しで達成しましたので、今年はそれを上回る数字を目指します。E-Plan2022の目標は通過点に過ぎません。会社としてやらなければならないことは、収益性の改善や成長の種まき、新しいチャレンジです。

成長事業と位置付ける標準ポンプでは、成長市場でのカバレッジ拡大を目標に10カ所以上の海外拠点拡大に取り組んでいます。2020年にはベトナム、メキシコの2拠点、2021年はトルコのポンプメーカーの買収とカナダの1拠点が完了し、2022年にはヨーロッパ、南米、アフリカ地域で6拠点の設置を進めています。

もう一つの成長事業である精密・電子事業では、需要自体が大きくなっているため、まずはそれにしっかりと応えていきます。中国でのプレゼンスを高めることについても、成果が出つつあります。

新規事業としては、2021年8月に水素関連事業のコーポレートプロジェクトを立ち上げ、デファクトスタンダードとなれるよう

様々な取り組みを進めています。私は、LNGに代わるものが水素だと考えています。液化水素の輸送には、荏原が持つ極低温に対応する技術が不可欠です。水素は扱いが難しく、難しいからこそ荏原が活躍する場があると思っています。

E-Plan2022の数値目標の達成とともに、基本方針として掲げていることをいかにやりきるかが重要です。経営・事業インフラの高度化に向けたERPの導入は、300名を超える体制で進めています。さらに中長期的にやらなければいけないこととして、ダイバーシティの推進があります。ライフイベントがあっても安心して働き続けられ、キャリアも継続できる会社になりたいと、2022年1月にダイバーシティプロジェクトを立ち上げました。

環境に関しては、当社グループとして2050年カーボンニュートラルを目指すため、2022年1月、カーボンニュートラルプロジェクトを立ち上げました。カーボンニュートラルの達成、そして私たちがE-Vision2030で掲げる「CO₂約1億トン相当の温室効果ガスを削減」という目標の達成に向け、活動を開始しています。

次の中期経営計画ではマーケットインをさらに強化

2022年は、来期から始まる新しい中期経営計画を立てる年でもあります。次の中計は、よりマーケットインの考え方を強化していきたいと考えています。マーケットインの考えでは、そもそもお客様に寄り添っているかということが大事です。荏原はお客様から見たアウトカムに、社会に、地球環境に、どのように貢献できるか。荏原が出した製品は、お客様や社会にどのような付加価値を認められるか。貢献し、価値を認めてもらうためには、お客様に寄り添って困りごとを解決しないといけないでしょう。お客様の「こういうものが欲しい」「こういうことで困っている」という声をきちんと聞いているのか、改めて原点に立ち戻って考えてほしいと、現場の社員には伝えています。

マーケットインの考えの根本には、お客様を幸せにしたい、世界にいる誰かのためになりたいという思いがあります。荏原はもともとそういう会社であったはずなのです。これまでの100年間にも、荏原は社会課題を解決することを目指して事業を行ってきました。それも、荏原の技術が強みを発揮できる分野で行ってきたことが、今でも事業として続いているのだと思います。社内では、難しい課題であればあるほど良い、と話しています。難しいことにチャレンジして、それを解決すれば、お客様に認められ、次々に新しい話があるようになる。そういう会社であり続けたいと考えています。

新しいことにチャレンジするのが、荏原が培ってきたカルチャーです。難しいことに挑戦し続けるからこそ、セレンディビティ*も生まれます。そういったカルチャーを継承していくために、人材を育成していく必要があります。最も重要なことは、会社の中にいるだけでなく、外に出てどれだけ刺激を受けられるかです。そのために、例えばSpiber株式会社やリアルテックグローバルファンドなどに投資し、社員を派遣しています。

人材に関して、私が社員に伝えていることの一つに、リーダー資質の重要性があります。私が考えるリーダー資質とは、好奇心、洞察力、リスクを取る胆力、そして影響力の4つです。自分がやっていることに興味を持たず、言われたことをそのままやっていけばよいという姿勢では、何も始まりません。興味を持ってその仕事をやる意味を考え抜く好奇心、どのようにすれば相手が満足するかを見抜く洞察力、初めてのことでも“とにかくやってみよう”と腹を決めてやってみる胆力、そして人を巻き込んでいく影響力を循環させていけば、物事は自然と良い方向に向かうはずで。荏原グループは、2030年までに「国籍や性別を問わず、自ら考え、スピード感を持って、積極的に新たな挑戦をし、目に見える成果を出す」企業になることを目指しています。そのためには、このようなリーダー資質を持った人材が必要なのです。

*偶然に思いがけない幸運を発見したり、大切なことや本質的なことを学びとること、またはその能力。

時代に合わせて変化しながら世界を支え続ける

これまで、荏原グループは社会・産業が必要とするものを提供することによって、事業を続けてきました。これから50年先、100年先も、荏原は時代に合わせて姿を変えていながら、世界を支えていきたいと考えています。それは荏原グループだけで行うというよりも、サプライヤーをはじめとした様々な人たちが構成されるエコシステムとして取り組んでいかなければ成し遂げられないことです。皆さんの意見を聞き、信頼関係を築きながら、これからも、技術で、熱く、世界を支えていきたいと考えています。

浅見 正男

取締役 代表執行役社長

長期ビジョン「E-Vision2030」と中期経営計画「E-Plan2022」

長期ビジョン「E-Vision2030」

荏原グループは、10年後のあるべき姿とそれに向かう道筋である“価値創造ストーリー”として、長期ビジョン「E-Vision2030」を策定しました。「技術で、熱く、世界を支える」というスローガンのもと、SDGsをはじめとする社会課題の解決に事業を通じて持続的に貢献し、社会・環境価値と経済価値を向上させていくことで企業価値を高め、グローバルエクセレントカンパニーを目指します。

E-Vision2030では、当社グループが2030年に向けて解決・改善に取り組む5つのマテリアリティ(重要課題)を設定しています。各マテリアリティについて、それぞれが関連する社会・環境課題、課題に対するアウトカムを具体化・明確化し、各部門が取り組むアプローチを整理し、各部門のKPIと目標を設定しました。詳細はP.17-18をご覧ください。

参照 マテリアリティ特定のプロセス <https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/materiality.html>

5つのマテリアリティ(重要課題)

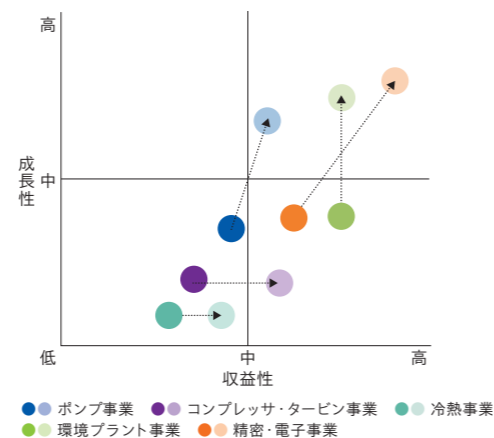
 1 持続可能な社会づくりへの貢献	 2 進化する豊かな生活づくりへの貢献	 3 環境マネジメントの徹底	 4 人材の活躍促進	 5 ガバナンスの更なる革新
技術で、熱く「持続可能で地球にやさしい社会、安全・安心に過ごせる社会インフラ、水や食べるものに困らない世界」を支える	技術で、熱く「世界が広く貧困から抜け出す経済発展と、進化する豊かで便利なくらしを実現する産業」を支える	カーボンニュートラルに向けて、再生可能エネルギーの最大限の利用を含めた、CO ₂ 削減を推進する	「競争し、挑戦する企業風土」を具現化する、多様な社員が働き甲斐と働きやすさを感じて、活躍できる企業グループとする	成長へのビ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

中期経営計画「E-Plan2022」

2020年から2022年までの中期経営計画「E-Plan2022」は、長期ビジョン「E-Vision2030」で示した当社グループが進むべき方向からのバックキャストと、前中期経営計画「E-Plan2019」の振り返りから明確になった解決すべき課題への対応などに基づき、この3年間の経営方針や戦略を策定したものです。E-Plan2022は、2030年のありたい姿に向けた「更なる成長に向けた筋肉質化」のステージと位置付けています。

E-Plan2022の基本方針として、1 事業成長への挑戦、2 既存事業の収益性改善、3 経営・事業インフラの高度化、4 ESG経営の進化の4つを定めています。既存事業については、事業ポートフォリオにより成長事業と収益性改善事業に区分し、それぞれの戦略を設定しています。

目指す事業ポートフォリオ(イメージ)



2030年のありたい姿 グローバルエクセレントカンパニー

社会・環境価値と経済価値の両方を向上させることで、荏原の企業価値を高める

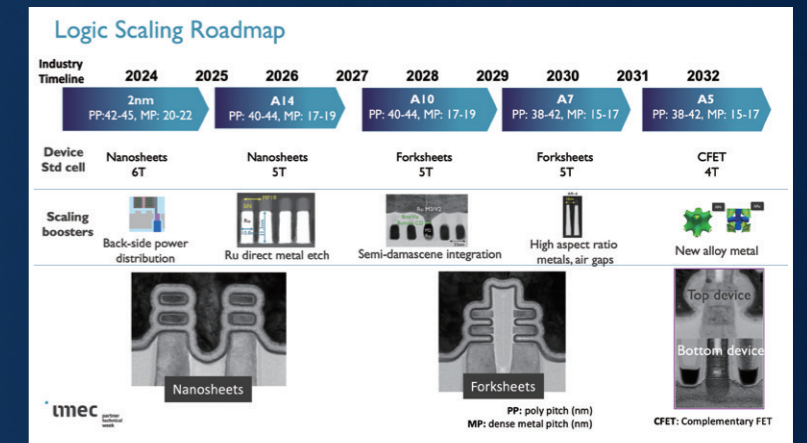
社会・環境価値	経済価値	企業価値向上の目安
事業を通じた社会課題の解決	持続可能な企業成長と効率的経営	企業価値向上の目安
<ul style="list-style-type: none"> CO₂: 約1億トン相当の温室効果ガスを削減 世界で6億人に水を届ける ICAC5への寄与: 14Åへの挑戦 	<ul style="list-style-type: none"> ROIC10.0%以上 売上高1兆円規模 	時価総額 1兆円

社会・環境価値目標の進捗「ICAC5への寄与: 14Åへの挑戦」

ベルギーの独立系ナノテク半導体研究所imec (Interuniversity Microelectronics Centre) は、1nm(10Å)及びその先に至るロジックデバイスロードマップ*を公開しています。imecは世界中の企業と協業し開発を行っており、現在は2-3nm (20-30Å)技術ノードの研究開発に取り組んでいます。当社はimecとJDP (Joint Development Program) 契約を締結し、imecとCMP (Chemical Mechanical Polisher) エリアでの協業開発を行っています。

* 当社では、2030年時点で開発として7Å、商用として14Å世代になっていると想定しています。

imecのロジックデバイスロードマップ



Ref. imec. Dr. Sri Samavedam

E-Plan2022 2年目の進捗

2021年12月期は、新型コロナウイルス感染症の影響により部材の調達難や物価上昇などが発生しましたが、事業ごとに対策を講じ、業績への影響を抑制することができました。最重要指標であるROIC、売上収益営業利益率は2020年からさらに改善し、E-Plan2022の目標を1年前倒しで達成しました。

	E-Plan2022				
	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12 計画	E-Plan2022 2022/12 目標
最重要経営指標 (KPI)	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
ROIC (投下資本利益率)	6.5%	6.4%	10.7%	10.5%	7.6%以上
売上収益営業利益率	6.8%	7.2%	10.2%	10.0%	8.5%以上
目標を達成するためのモニタリング指標					
ROE	8.3%	8.6%	14.5%	—	11.2%以上
D/Eレシオ	0.29倍	0.34倍	0.36倍	—	0.4~0.6倍

E-Vision2030 5つのマテリアリティとE-Plan2022の主要な施策・KPI

長期ビジョン「E-Vision2030」で掲げた5つのマテリアリティ(重要課題)の解決に向けて、実現したいアウトカム、課題を具体化・明確化した上で、各部門が取り組むアプローチを整理し、中期経営計画「E-Plan2022」における各部門の施策、KPIと目標を設定しています。

継続的にKPIのモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで、目標の達成とアウトカムの実現を目指します。各KPI・目標の進捗については各事業・戦略ページをご参照ください。

5つのマテリアリティ	関連するSDGs	実現したいアウトカム	課題	主な施策・KPI	2022/12目標	2021/12実績
1 持続可能な社会づくりへの貢献 技術で、熱く「持続可能で地球にやさしい社会、安全・安心に過ごせる社会インフラ、水や食べるものに困らない世界」を支える		深刻化する環境問題と、世界レベルでの経済発展に対して、CO ₂ 削減と経済活動の活性を両立するための社会・産業のインフラづくりを実現する	持続可能で地球にやさしい社会 発展途上国を中心とした人口増加により経済・社会の発展が加速し、世界レベルでCO ₂ 排出量や環境負荷が増加、気候変動が深刻化する	製品の省エネ化・軽量化 ・(風水力)新蒸気タービンシリーズの開発及び製品化完了 → 製品化100%達成 → 製品開発を継続推進 ・(精密)対象製品の重量削減 → 12%/台(2019年比) → 11%/台 環境負荷物質の抑制 ・(風水力)低GWP ^{*1} 化製品の販売による温室効果ガス使用削減 → 33,000トン/年 → 17,300トン/年 ・(環境)ごみ発電による再生可能エネルギーの取引量 → 130,000 MWh → 164,279 MWh ・(精密)排ガス処理装置の使用によるGHG排出の削減 → 100%達成 → 65% 環境負荷を低減する技術への貢献 ・(風水力)液体水素プラント向けの製品開発・市場投入 → 製品化100%達成 → 製品開発を継続推進 ・(環境)ICFG ^{*2} の実用化 → 実証機建設、受注目標100%達成 → 基礎試験を実施・追試験継続中	2022/12目標 2021/12実績	2021/12実績
		・安心・安全な生活を送るために生活インフラが安定稼働している ・災害時に人々が生命のリスクに晒されないような強靱な街づくりを実現する	安心・安全に過ごせる社会インフラ ・発展途上国を中心とした人口増加による経済・社会の発展に伴い、社会インフラの整備が求められる ・日本などでは社会インフラの老朽化が進み、維持更新が求められる ・激甚化する自然災害により人々が災害のリスクに晒される頻度が増加する	社会インフラの安定的稼働 ・(環境)DBO案件の長期包括受注(累計) → 19件 → 16件 ・(環境)クレーン高度化・AIクレーン導入の普及 → 導入目標100% → 導入目標33%達成		
		・人口の増加や社会の発展に伴う水需要の増加に対して、水が安定的に確保できる ・気候・地理的条件に左右されにくく、安定的に食料を確保できる	水や食べ物に困らない社会 ・発展途上国での人口増加や社会発展に伴い水需要が増加する ・先進国では水を安定的に確保しつつ、効率的な利用が重要となる ・発展途上国では人口の増加により食料の需要が増加する ・日本など食料自給率の低い国は自給率を高め、食料の過度な輸入依存を是正する	多様な地域への安定的な水の供給 (風水力)ソーラーポンプの拡販 → 目標販売台数100%達成 → 販売台数の目標達成		
2 進化する豊かな生活づくりへの貢献 技術で、熱く「世界が広く貧困から抜け出す経済発展と、進化する豊かで便利なくらしを実現する産業」を支える		・半導体産業の発展(技術の進歩・生産の最適化)に寄与して人々が豊かで便利なくらしを実現できる(ICACS) ・製品・サービスのスマート化により高度な工場運営が可能になる ・高度経済成長期に建設された産業プラントの老朽化が進む中、設備が安全にかつ安定的に稼働できる	高度な先進技術の導入が期待される世の中において、産業界では継続的な技術進歩が求められる(Society5.0の実現)	半導体の進化ロードマップに対応した製造装置等の開発 ・(精密)重点プロジェクトから発生した新規機種の開発 → 100%達成 → 111% ・(精密)対象製品の次世代向け要素技術の開発 → 100%達成 → 75%	2022/12目標 2021/12実績	2021/12実績
		環境負荷の低減と経済価値の向上を両立させる	気候変動など世界中で深刻化している環境問題に対して、当社グループの事業活動による環境負荷を最小限にする	・事業活動におけるCO ₂ 排出量の削減 → 2030年:26%削減 → 11%削減(2018年比) ・廃棄物の再資源化率の向上 → 2030年:95%以上 → 97.1%		
4 人材の活躍促進 「競争し、挑戦する企業風土」を具現化する、多様な社員が働き甲斐と働きやすさを感じて、活躍できる企業グループとする		「競争し、挑戦する企業風土」が築き上げられ、従業員のエンゲージメントが上がる	働きがい 世界中で事業を通じて社会・環境価値を向上させ続けるためには、多様な社員が能力を最大限に発揮すること、またその能力を向上させることが不可欠である 働きやすさ 従業員が能力を最大限に発揮し、最高のパフォーマンスを生み出せるよう、働きやすく、働きがいを感じる環境を整える	グローバルでの持続的成長を実現するための基盤整備 ・人事制度のグローバル展開 → P.47 → P.47 ・全災害度数率(TRIR)の低減 → 2023年:0.80 → 3.09 競争し、挑戦する企業風土への変革 ・平均総労働時間の削減 → 1,920時間 → 2,037時間 ・女性基幹職 ^{*3} 比率、女性社員・外国籍社員の入社率向上 → P.47 → P.47による多様性促進 ・グローバルエンゲージメントサーベイスコア向上 → 83 → 79 ・人材育成への持続的な投資(一人当たりの研修費用) → 46,795円 → 41,799円 ・海外事業所のグローバルキーポジション現地社員比率の向上 → 2030年:50% → 22%	2022/12目標 2021/12実績	2021/12実績
		・積極的な企業情報の開示とステークホルダーとの対話により、透明性が確保でき、説明責任を果たしている ・荏原グループの普遍的な価値観である「荏原らしさ」を追求し、企業価値を高める	コーポレート・ガバナンス 荏原グループが持続的に成長するために必要な、透明・公正かつ果敢に挑戦する経営を実現する	・ステークホルダーとの対話機会の拡充 → P.59-60 → P.59-60 ・「荏原らしさ」の継続的な浸透(荏原らしさに関する研修受講率) → 受講率100% → 国内グループ:98.9% 海外グループ:95.4%		
・リスクを体系的に把握・評価し、最小化するための体制が構築できている ・事業継続のためにサプライチェーンリスクの最小化ができていく ・グループでの内部統制が適正に遂行され、さらにそれを監査する体制が整備されている	リスクマネジメント 社会構造の変化が著しい現代において、企業の危機管理を高度化し、リスクを最小化する	・サプライチェーンマネジメントの強化 → P.59 → P.59 ・グローバルでの内部統制の徹底 → P.75-76 → P.75-76				
いかなる地域においても法令遵守を例外なく徹底するとともに、高潔な倫理観に基づく企業運営が行われている	コンプライアンス 法令遵守のみならず、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が徹底されている	腐敗防止のための継続的な啓蒙 → P.79-80 → P.79-80				

*1 GWP: Global Warming Potential 地球温暖化係数 *2 ICFG: 内部循環流動床ガス化システム *3 基幹職: 管理職に相当する従業員層

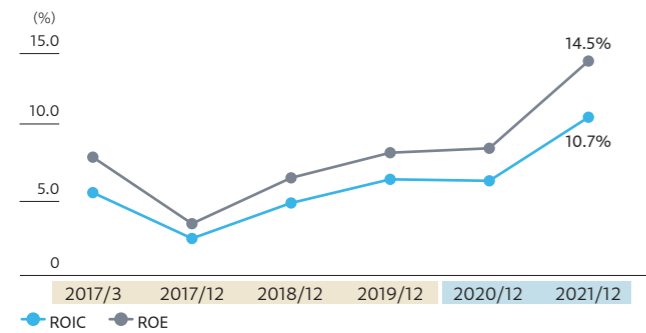
財務・非財務ハイライト

株式会社荏原製作所及び連結子会社の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っています。

2021年12月期より従来の日本基準に替えてIFRSを適用しています。また、2020年12月期の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。

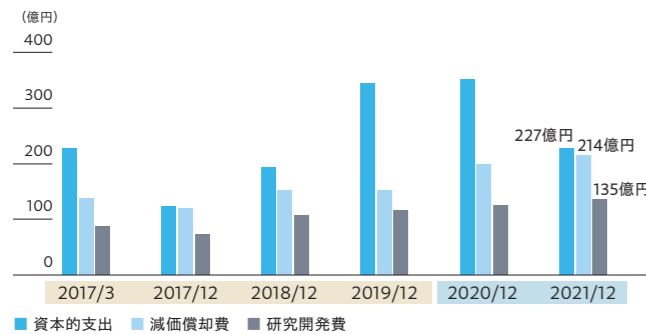
財務指標

ROIC*1 / ROE*2



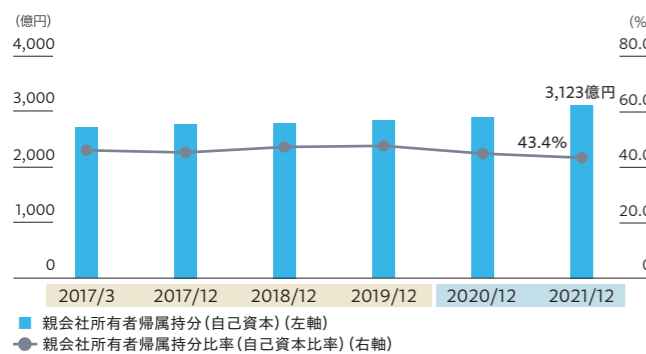
最重要経営指標であるROICの2021年12月期は10.7%で、前年実績を上回りました。また、ROEも14.5%で、前年実績を上回りました。中期経営計画「E-Plan2022」の最終年度目標であるROICの7.6%、ROEの11.2%以上をそれぞれ前倒して達成しました。

資本的支出 / 減価償却費 / 研究開発費



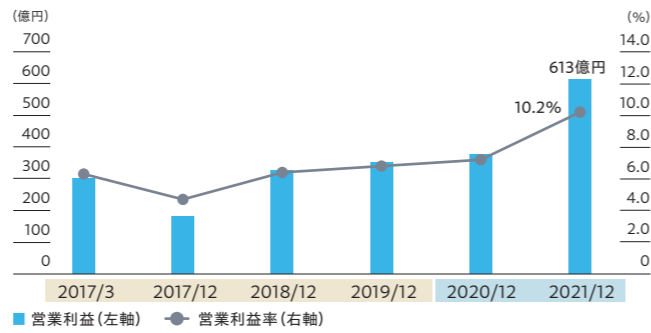
精密・電子事業において半導体製造装置の開発力強化や生産ライン増強、海外でのドライ真空ポンプの需要増に対応したオーバーホール工場の設備改修などを行いました。このほか風水力事業における既存設備の維持更新、昨年に引き続き、経営基盤強化のためのERP導入などを進めました。精密・電子事業では、ドライ真空ポンプの自動化工場の本格稼働など事業規模の拡大に対応して減価償却費が増加傾向にあります。

親会社所有者帰属持分 / 親会社所有者帰属持分比率 (自己資本*5 / 自己資本比率)



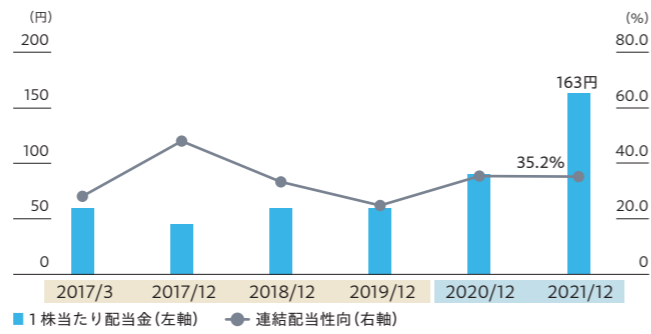
2021年12月期末の親会社所有者帰属持分比率は、主に有利子負債の増加やIFRSを適用した影響により、43.4%と前年比で低下しました。

営業利益 / 営業利益率



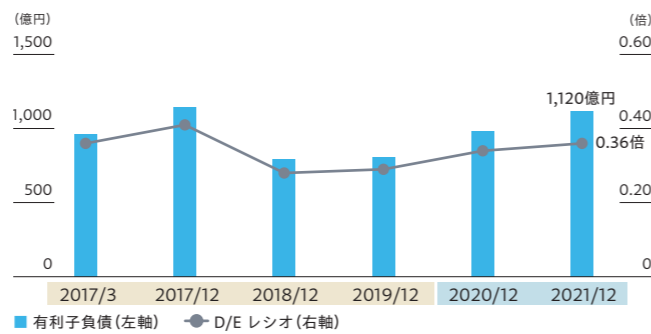
2021年12月期の営業利益率は10.2%と、前年実績を上回りました。風水力事業の営業利益率が6.3%から7.4%に改善したほか、精密・電子事業が8.3%から14.5%に大きく伸長したことが寄与しました。

1株当たり配当金*3 / 連結配当性向*4



株主還元については、連結配当性向35%以上を目標に、かつ連結親会社所有者帰属持分比率 (DOE) 2.0%以上を確保する方針としています。

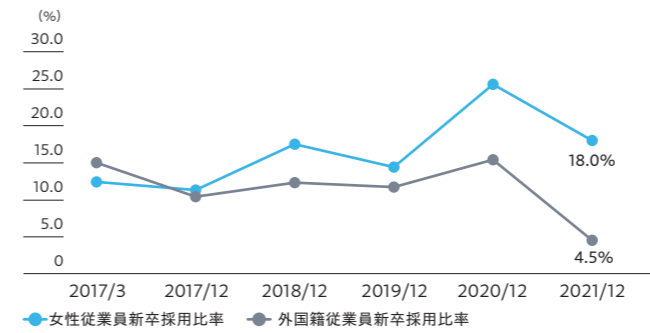
有利子負債 / D/E レシオ



2021年12月期末のD/Eレシオは0.36倍となり、E-Plan2022期間の計画 (IFRS) である0.4~0.6倍を下回る水準で推移しています。

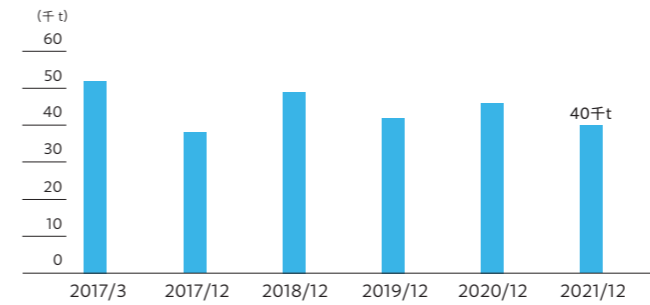
非財務指標

女性従業員新卒採用比率 / 外国籍従業員新卒採用比率*6



荏原グループは、ダイバーシティがイノベーションの鍵になると考えています。多様な背景を持つ人材を採用することは事業活動のパフォーマンス向上につながります。2021年12月期は、新卒採用者111名のうち女性20名 (18.0%)、外国籍5名 (4.5%) を採用しました。

CO₂ 排出量 (スコープ1+2)*8



2030年までの「環境目標2030」では、CO₂排出量 (スコープ1+2) の2018年比26%削減を目指していますが、2021年に日本政府のCO₂削減目標修正が行われたことに合わせて当社計画全体を見直しています。2021年の実績は2018年比12%減、前年 (2020年) 比7.2%減でした。

E-Vision2030 社会・環境価値目標の進捗

ICAC5への寄与: 14Åへの挑戦

現在 **2-3nm (20-30Å)** 技術ノードの研究開発を実行

ベルギーの独立系ナノテク半導体研究所 imec (Interuniversity Microelectronics Centre) は、1nm (10Å) 及びその先に至るロジックデバイスロードマップ*を公開しています。imecは世界中の企業と協業し開発を行っており、現在は2-3nm (20-30Å) 技術ノードの研究開発に取り組んでいます。当社は imec と JDP (Joint Development Program) 契約を締結し、CMP エリアでの協業開発を行っています。(→P.16)

* 当社では、2030年時点で開発として7Å、商用として14Å世代になっていると想定しています。

*1. ROIC: <IFRS>親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ {有利子負債 (期首期末平均) + 親会社の所有者に帰属する持分 (期首期末平均)}

<日本基準>親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ {有利子負債 (期首期末平均) + 自己資本 (期首期末平均)}

*2. ROE: <IFRS>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)

<日本基準>親会社の所有者に帰属する四半期利益 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分 (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、2017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。そのため連結配当性向は配当金を60円として計算しています。

*5. 自己資本: 純資産 - (新株予約権 + 非支配株主持分)

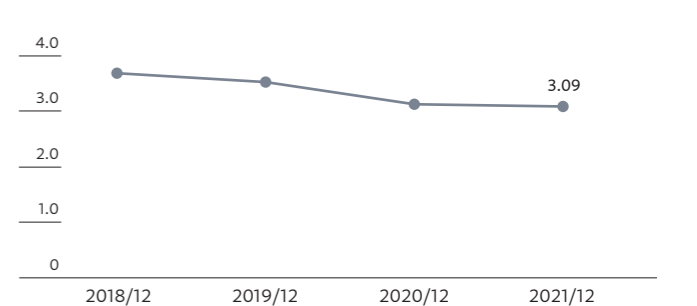
*6. 荏原製作所単体

*7. 荏原製作所単体及び国内グループ会社 (連結)

*8. 荏原製作所単体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2018年12月期とし、排出係数はエネルギーの使用の合理化等に関する法律に基づく年次値を適用しています。

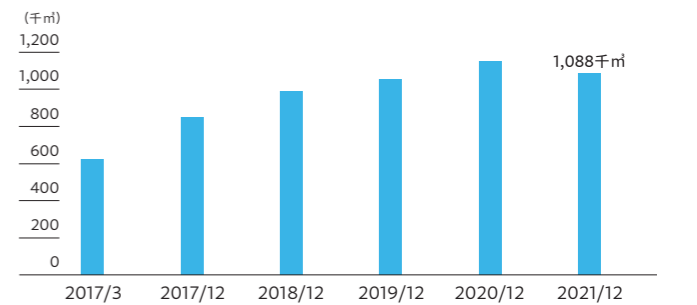
*9. 2017年3月期は荏原製作所単体及び国内グループ会社の集計値。2017年12月期より海外グループ会社を含む集計値となっています。

全災害度数率 (TRIR)*7



全災害度数率 (国内) を2023年までに0.80以下とすることを目標にしています。2021年12月期は、労働安全コンサルタントによるリスクサーベイ・安全文化診断・労災発生後ヒアリング・労災事故分析を実施し、労災の未然防止、再発防止の活動を実施しました。引き続き労災再発防止対策フォロ体制、リスク管理、安全作業指導の人材育成などの施策を実施していきます。

水使用量*9



2030年までの「環境目標2030」では、水使用原単位で前期値を超えないようにすることを掲げています。2021年の実績は1,088千m³で、前期値 (2020年、1,153千m³) を超えておりません。

財務担当役員が語る財務戦略

財務健全性と資本効率のバランスに配慮し、適切な資本配分を行って、持続的な成長と長期的な企業価値最大化を目指していきます

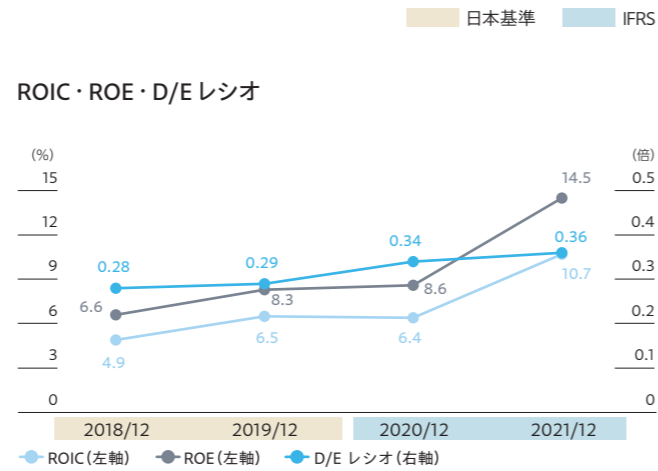


細田 修吾
執行役 グループ経営戦略・経理財務統括部長

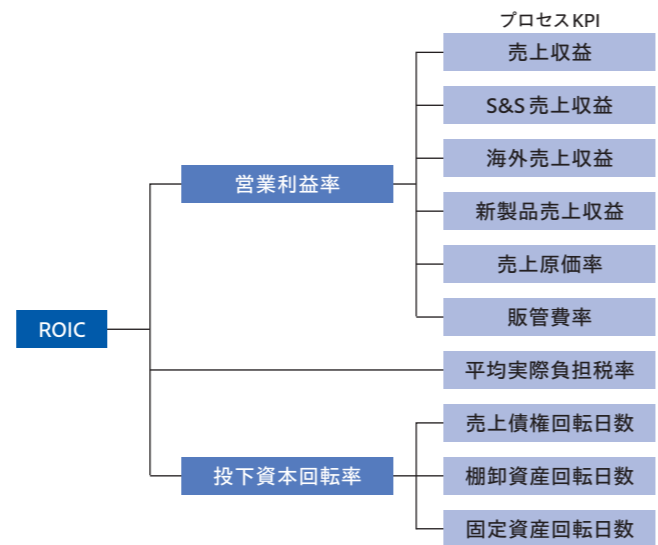
ROIC経営の深化

現中期経営計画「E-Plan2022」では、売上高営業利益率と共にROICをグループ全体の最重要経営指標として設定しており、計画最終年度(2022年12月期)において、7.6%以上(IFRSベース)とすることを目標に掲げてきました。その中で2021年12月期においては、グループ全体で10.7%のROICとなり、最終年度を待たずに前倒しで目標を達成できました。WACCは6%程度と試算していますので、2021年12月期はROIC・WACCスプレッドが4.5~5.0%のレンジにあったと想定され、投下資本に対する「稼ぐ力」を一段高め、その成果を経営成績として具現化できたという点で重要な意味をもつ年度となりました。

「ROIC経営」は株主が重視する企業価値の最大化と、事業部門が重視すべき事業価値の最大化とを橋渡しする有用な経営手法と捉えています。当社の「ROIC経営」においては、管理すべき事業単位毎にWACC(ハードル・レート)を設定し、各事業単位でROIC・WACCスプレッドの最大化を目指した施策を展開しています。ROICツリーにより、事業単位で管理し易い指標にまで分解し、それらを各担当者レベルの評価指標として位置付けると共に、プロセスKPI*として進捗を月次でモニタリングしています。数年間にわたり試みてきた「ROIC経営」の成果が、一定の形となって表れつつあるものと理解しています。



ROICツリー

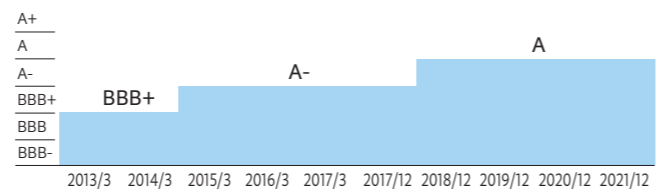


* KPI : Key Performance Indicator

財務健全性と資本効率

最重要指標のROICと共にROE、D/Eレシオを財務規律視点でのモニタリング指標と位置付けることにより、財務健全性と資本効率のバランスに配慮した最適な資本構成を目指しています。E-Plan2022における基準として、ROEを11.2%以上、D/Eレシオを0.4~0.6倍(共にIFRSベース)とおく中で、2021年12月期末においてROEは14.5%、D/Eレシオは0.36倍となりました。

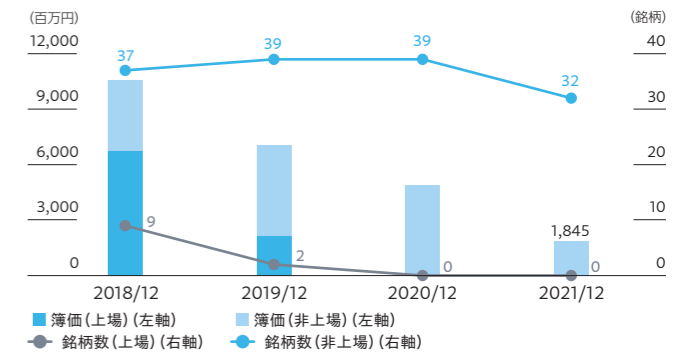
R&I信用格付情報



信用格付水準等に表される財務健全性に配慮しつつ、資本効率(ROE)の水準を前年度までの8%台から一段高められた年度となりました。グループ全体として精密・電子事業へのエクスポージャーが増す中で、事業構成・規模及びリスクをベースに求められる財務健全性水準を勘案しつつ、引き続き最適な資本構成を追究していきます。

一方で資本効率改善に向けた非事業用資産の処分等も着々と進めてきています。政策保有株式(上場分)に関しては、2020年6月までに全て処分を完了した他、非上場分についても対応に着手しました。近年、スタートアップ企業への投資など、経営戦略的意図をもって保有する政策保有株式が増加する一方で、保有合理性の薄れた出資については積極的に処分を進めるなどメリハリを設けた対応を進めていきます。

政策保有株式



税務ガバナンス

当社は2022年6月に、「各国・地域における租税に関連する法令等を順守し、適正な納税を通じて各国・地域に貢献するとともに、株主価値の最大化に努める」ことを主眼とする「荏原グループ税務方針」を制定・開示しました。本方針に基づいて税務ガバナンスの体制を拡充すると共に、ROICツリーの構成要素でもある「税務コスト」の最適化を図っていきます。

当社グループの2021年12月期における平均実際負担税率は23.0%となり、法定実効税率(30.6%)や同業他社平均*(24.8%)より低い税率実績となりました。

* 2022年6月末時点で日経平均株価とJPX日経400に共に採用される機械銘柄11社の平均

2021年12月期地域別納税実績

地域	納付税額 (単位: 億円)
日本	63
アジア(日本以外)	37
北米	11
その他	8
総計	119

※ 2021年度12月期の連結財務諸表の数値をベースに、グループ会社の所在地別に2021年度において納付した法人所得税の額を集計しています。

参照 税務方針

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/governance/information/tax.html>

資本配分・成長投資と株主還元

成長投資

E-Plan2022の3年間にわたり、累計で設備投資1,000億円、研究開発費400億円を計画しています。2020、2021年12月期の実績と2022年12月期の計画は右表の通りであり、既存事業/新規事業の両領域において、当該計画に則った順調な成長投資を実現してきています。2021年12月期は、主に精密・電子事業において、開発力強化や生産ラインの増強、海外オーバーホール工場の設備改修などへの投資を行いました。この他、昨年に引き続き、全社経営基盤強化のためのERP*システム導入などを進めています。またM&Aでは、2021年4月にトルコのパンサン社の買収が完了しています。

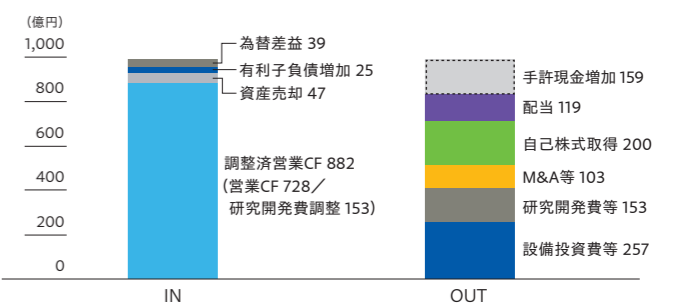
営業活動キャッシュ・フローをはじめとし、近年増加しつつあるキャッシュ・イン・フローを、E-Vision2030の実現に向けた成長投資に精力的に配分する局面は当面継続する見通しです。必要に応じた機動的な自己株式の取得も含め、引き続き資本配分の最適化を図っていきます。

* ERP : Enterprise Resource Planning

成長投資

項目	E-Plan2022 累計(目標) (3カ年)	FY20 実績	FY21 実績	FY22 予想	FY20-22 実績+予想 (3カ年)
設備投資	1,000	350	227	470	1,047
研究開発費	400	125	135	175	435
M&A	—	—	107	—	107

資本配分(2021年12月期)

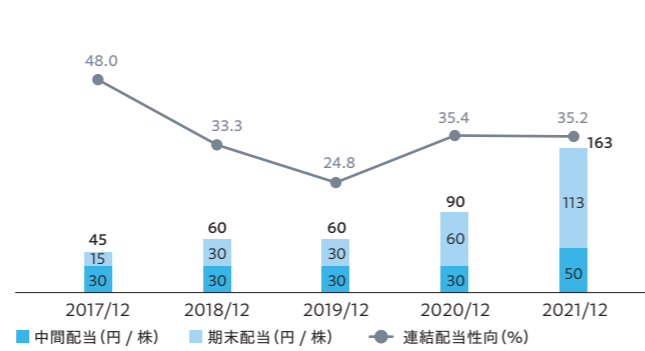


株主還元

当社は、株主の皆様に対する利益還元を最も重要な経営方針の一つと位置付けています。E-Plan2022では、配当について、連結配当性向35%以上を目標に当該期の業績に連動して実施しつつ、連結親会社所有者帰属持分比率(DOE)2.0%以上を確保する方針としています。

2021年12月期は、連結配当性向35.2%、通期の一株あたり配当額は163円となり前年度の90円から1.8倍を超える増配となりました。さらに、2021年は過去最大となる200億円の自己株式取得を実施し、取得した全株式の消却を完了しました。また、TSR(株主総利回り)の観点では、2021年12月末時点において、市場を大幅にアウトパフォームして推移しています。引き続き、中期的な資本政策に則って株主還元を充実させていきます。

株主還元



自己株式取得の推移

	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
自己株式取得総額	50	150	—	200

経営成績に関する分析

2021年12月期における世界経済は、新型コロナウイルス感染症の影響長期化による不透明感が残るものの、ワクチン接種の普及等により持ち直しの動きが続きました。日本経済においては、大都市圏を中心に緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が実施されるなど一部で経済活動が抑制されましたが、需要は緩やかに増加し、設備投資は持ち直しの動きがみられました。

当社グループの主要市場である石油・ガス市場においては、原油価格が新型コロナウイルス感染症拡大前の水準まで回復し、一部で案件に動きがみられました。半導体市場においては需要が高い水準で推移し、顧客の設備投資は拡大基調が続きました。建築設備市場は、新型コロナウイルス感染症の影響からの回復がみられました。また、日本の国土強靱化関連の公共投資については引き続き堅調に推移しました。

このような環境下、2021年12月期における受注高は、風水力事業では新型コロナウイルス感染症拡大の影響により世界経済が停滞した昨年と比較して中国を中心に需要回復が進み、前期を上回りました。環境プラント事業では廃棄物処理施設の大型案件を複数受注したことで受注高は前期に比べ109%増と大きく上回りました。精密・電子事業では5GやAI、データセンターなど旺盛な半導体需要により半導体メーカーの設備投資が拡大したことに加え、世界的な部品の供給不足を背景に顧客の前倒し発注の動きが継続したことなどによって受注高は好調に推移しました。売上収益は、高い受注水準により全ての事業において前期を上回りました。

利益面では、営業利益は風水力事業の継続的な収益性改善や精密・電子事業の増収、円安の影響等により大幅な改善となりました。原材料価格や物流費の上昇、部品不足の長期化が広範囲でサプライチェーンへの影響を及ぼしているものの、

販売価格への転嫁や原価低減施策の実施、サプライチェーンマネジメントの強化等により業績影響の最小化に努めました。

これらの結果、2021年12月期における受注高は7,714億円(前期比50.9%増)、売上収益は6,032億円(同15.5%増)、営業利益は613億円(同63.4%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は436億円(同80.0%増)となり、いずれの項目においても過去最高額を更新しました。

事業別業績

風水力事業

売上収益は3,369億円(前期比7.6%増)、営業利益は247億円(同25.2%増)となりました。

ポンプ事業

売上収益は建築設備市場向け標準ポンプにおいては、2021年4月に買収した、トルコのポンプメーカーの業績貢献し、増収となりました。営業利益は標準ポンプの増収およびカスタムポンプの継続的な収益改善施策が功を奏し、増益となりました。

コンプレッサ・タービン事業

期初の受注残が少なかったことによって、特に製品事業の売上が減収となりましたが、営業利益は製品の選択受注や原価低減などの収益性の改善によって、減収増益となりました。

冷熱事業

中国市場での受注売上は堅調に推移しましたが、部材の価格高騰や国内におけるサービス&サポート需要の伸び悩みなどによって、増収減益となりました。

環境プラント事業

売上収益は718億円(前年同期6.5%増)、営業利益は56億円(同18.0%減)となりました。

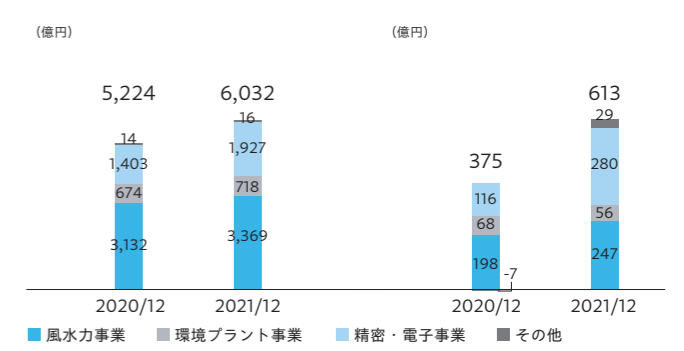
EPC工事業の工事進捗により増加しましたが、売上に占め

るオペレーション&メンテナンス比率の減少および一部のEPC工事業の採算性が悪化したことなどにより、全体としての収益性は低下しました。

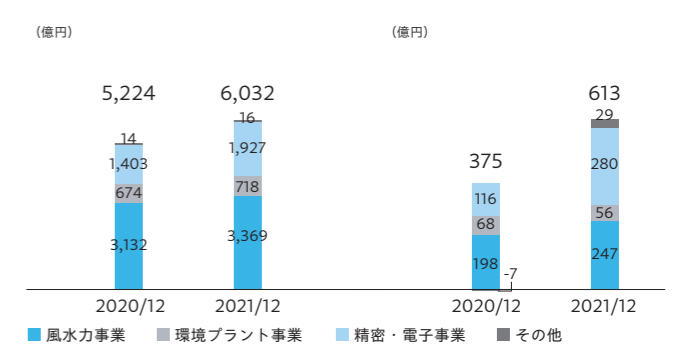
精密・電子事業

売上収益は1,927億円(前期比37.4%増)、営業利益は280億円(同141.1%増)となりました。半導体市場におきまして、お客様全般での設備投資の状況は引き続き高い水準で推移しており、納期の長期化を懸念されたお客様による早期発注もあり、受注・売上は製品、サービス&サポートともに大きく伸長しました。営業利益は増収効果に加え、ドライ真空ポンプの自動化工場の稼働やCMPの改造など、好採算案件の売上増加により、大きく収益性が改善しています。

売上収益



営業利益



財務状況に関する分析

資産

2021年12月期末における資産総額は、前期末に比べて棚卸資産が197億円、現金及び現金同等物が159億円、のれん及び無形資産が117億円増加したことなどにより、7,197億円となりました。

負債

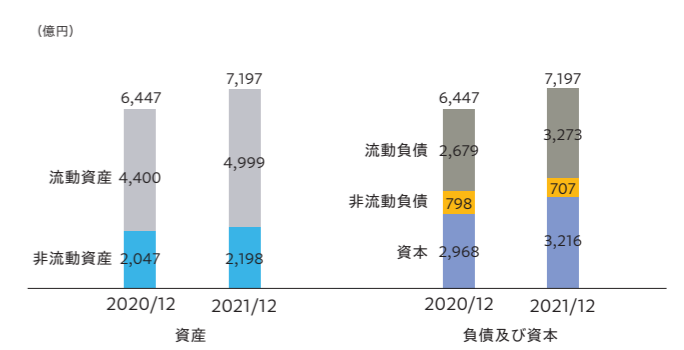
2021年12月期末における負債総額は、前期末に比べて営業債務及びその他の債務が198億円、社債、借入金及びリース負債が136億円、契約負債が97億円増加したことなどにより、5,011億円増加し、3,980億円となりました。

純資産

2021年12月期末における資本は、自己株式を200億円取得し、配当金を104億円支払った一方、親会社の所有者に帰属する当期利益436億円を計上し、在外営業活動体の換算差額が59

億円増加したことなどにより、前期末に比べて247億円増加し、3,216億円となりました。親会社の所有者に帰属する持分は3,123億円、親会社所有者帰属持分比率は43.4%となりました。

貸借対照表



キャッシュ・フローに関する分析

営業活動によるキャッシュ・フローは、堅調な営業利益に支えられ、728億円の収入超過(前期比40億円の収入増加)となりました。

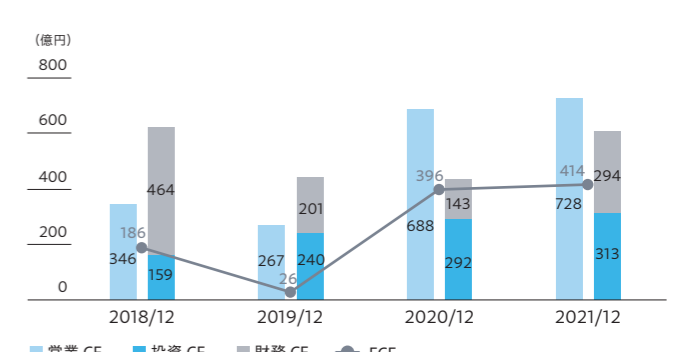
投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出257億円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出103億円などにより、313億円の支出超過(前期比21億円の支出増加)となりました。

営業活動及び投資活動によるキャッシュ・フローを合わせたフリー・キャッシュ・フローは、414億円の収入超過(前期比18億円の収入増加)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75億円増加した一方、自己株式の取得による支出200億円、配当金の支払い104億円などにより、294億円の支出超過(前期比150億円の支出増加)となりました。

以上の結果、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は、前年度末から159億円増加し、1,364億円となりました。

キャッシュ・フローの推移



社会・産業インフラを支える3つの事業

(単位：億円)

精密・電子事業 32%

その他(精密・電子)
66

CMP
1,036

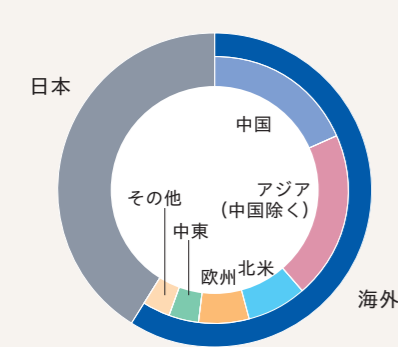
コンポーネント
824

環境プラント
718

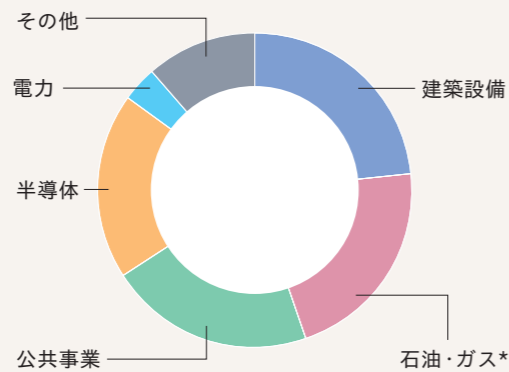
環境プラント事業 12%

全社

地域別売上収益構成

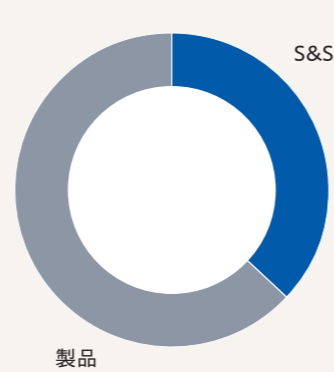


産業別売上収益構成



*主にダウンストリーム向け

S&S(サービス&サポート)
売上収益比率



連結売上収益構成
2021年12月期
6,032億円

風水力事業 56%

その他
16

ポンプ
1,915

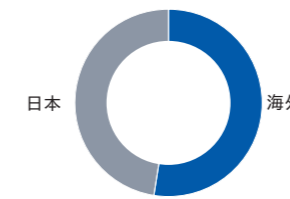
コンプレッサ・タービン
912

冷熱
407

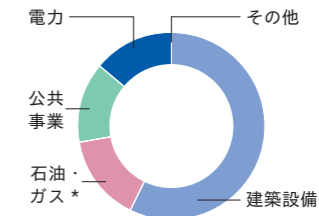
その他(風水力)
135

風水力事業 → P.27-30

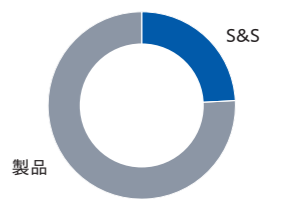
地域別売上収益構成



産業別売上収益構成



S&S売上収益比率

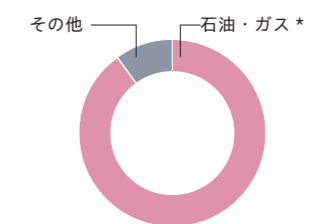
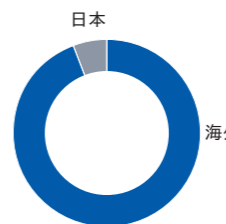


ポンプ

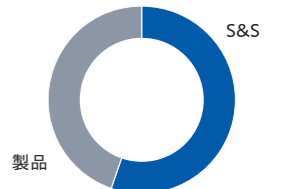
上下水道施設、雨水排水施設、石油化学プラントなどで使用される大型・高圧のカスタムポンプ、ビルやマンションなどの建築設備等で使用される標準ポンプを提供しています。

コンプレッサ・タービン

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

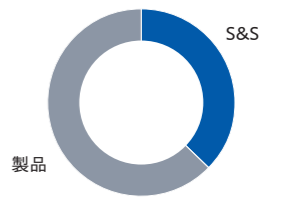
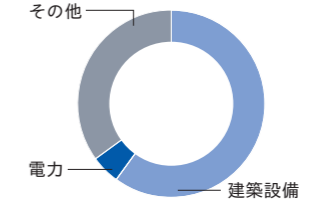
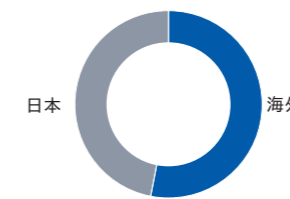


*主にダウンストリーム向け



冷熱

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

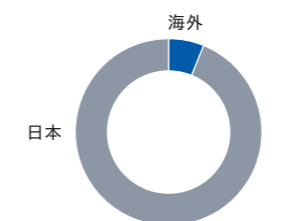


その他(風水力)

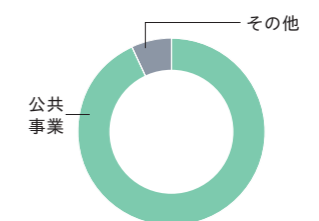
トンネル換気などに使用される送風機や、電気、情報通信、エネルギーなどの制御設備を提供しています。

環境プラント事業 → P.31-33

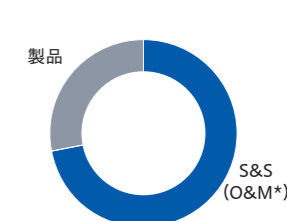
地域別売上収益構成



産業別売上収益構成



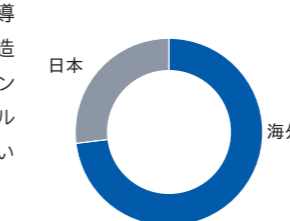
S&S売上収益比率



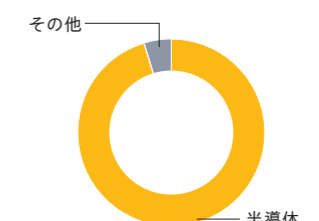
* Operation & Maintenance : 運転管理及びメンテナンス

精密・電子事業 → P.34-36

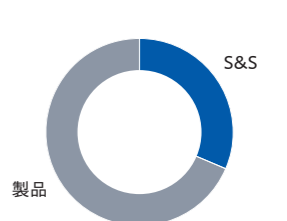
地域別売上収益構成



産業別売上収益構成



S&S売上収益比率



風水力事業



マーケットインの視点で、
新分野・新規市場の開拓を目指します

永田 修
執行役
風水力機械カンパニープレジデント

2021年12月期の業績は地域による差はあるものの、新型コロナウイルス禍からの経済活動の回復も寄与して、前期比で増収増益となり、営業利益においては過去最高益を更新しました。

標準ポンプ事業においては、昨年4月に実施したトルコのポンプメーカーの買収によるシナジー効果、カナダ拠点の設立などにより、海外市場を中心に売上が大きく伸びました。また原油価格の高騰により中国・中東を中心に石油・ガス市場が活況で、コンプレッサ・タービン、カスタムポンプの受注も前年比で大きく伸びました。一方、原材料・エネルギー価格の高騰、一部部材の入手が困難になるなど、外部環境の大きな変化によ

る事業への影響も顕在化してきています。サプライチェーンの再構築、設計の変更、価格戦略の見直しなど、状況に応じた各種施策を講じています。

今後は、よりマーケットインの視点を強化し、お客様の困りごとを解決するために、単一製品の販売から、製品の組合せ・制御による統合ソリューションの提供やウィズコロナ時代におけるDXをさらに進め、遠隔監視・運転管理、予兆保全、エネルギー効率化などの新たなサービスを提供していきます。また、今後の成長が期待できる脱炭素市場への参入に向け、当社が長年培ってきた流体・気体技術を活用した製品・技術開発にも積極的に取り組んでいきます。

風水力事業のSWOT分析

強み (Strengths)

- 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】
- グローバルで多様な人材と拠点網【風水力事業全体】
- アジア地域でのプレゼンス【風水力事業全体】

弱み・課題 (Weaknesses)

- 欧米地域での不十分なプレゼンス【ポンプ・冷熱】
- 海外市場の規格に合致した製品ラインナップ不足【ポンプ】
- ボラティリティの高い市場への依存【CT*】

機会 (Opportunities)

- 新興国の人口増加や都市化に伴う水需要増加によるインフラ投資拡大【ポンプ】
- 5G、IoTなどの技術革新に伴う産業構造変化による新たな機会【ポンプ・冷熱】
- LNGや水素などのクリーンエネルギーの需要増加に伴う当社製品の需要拡大【ポンプ・CT】

リスク (Threats)

- 国内市場縮小による価格競争激化【ポンプ・冷熱】
- 技術の成熟化と新興メーカーの技術力向上による競争環境の激化【風水力事業全体】

* CT: コンプレッサ・タービン

E-Vision2030とE-Plan2022の事業戦略

事業ビジョン (E-Vision2030)

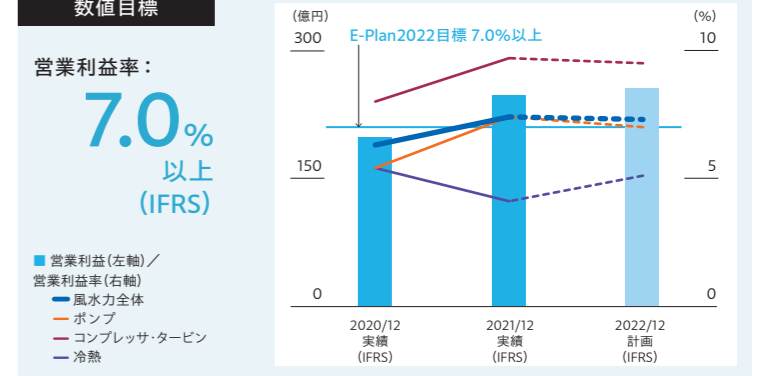
長年にわたって蓄積した基盤技術力を基に、新たな分野へ挑戦し続ける
世界トップクラスの産業機械メーカーを目指す

E-Plan2022の事業戦略

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

数値目標

営業利益率：
7.0%以上
(IFRS)



E-Plan2022 目標・2021年12月期の進捗

数値目標 (営業利益率) (IFRS)	2021/12 実績 (IFRS)	2021/12 成果	今後の取り組み
ポンプ事業： 6.5%以上	7.4%	標準ポンプ ・国内：S&S体制強化、IoTセンサとクラウドを組み合わせた状態監視システムを市場投入 ・海外：トルコのポンプメーカーを買収、カナダ拠点を新設、SCM*1を強化 ・グローバル基幹製品、リージョナル製品のラインナップ拡充 カスタムポンプ ・輸出案件の選択受注徹底、製品からS&Sへ人員を再配置 ・DXによる業務標準化・効率化を推進 ・S&S拡大に向けたSCM強化	・国内：S&S売上規模の拡大、新製品の拡充及び拡販 ・海外：拠点展開の加速、地域ニーズに沿った新製品の投入 ・ニッチトップ製品のマーケティング及び開発
コンプレッサ・タービン事業： 8.0%以上	9.7%	・製品の選択受注、調達コストダウン (LCC*2活用)、自動設計によるLT*3短縮 ・収益性の高いクライオポンプの試験施設を開設	・選別受注を継続するとともにLCCからの調達量を拡大 ・グローバルサービス体制の再構築
冷熱事業： 5.0%以上	4.1%	・国内：S&S体制強化、半導体製造プロセス向け精密チラーを市場投入 ・中国：地域ニーズに沿った新製品投入	・新製品の拡充及び拡販 ・S&S売上規模の拡大

*1. SCM: Supply Chain Management サプライチェーンマネジメント

*2. LCC: Low Cost Country ローコストカントリー

*3. LT: Lead Time リードタイム

E-Plan2022の主要なKPIと進捗

風水力事業は広い範囲で持続可能な社会に貢献する機会があります。多様な地域への安定的な水の供給、省エネ製品や環境負荷を低減する技術への貢献など、多くのアプローチにおいてKPIを設定しています。事業別にKPIの一部を紹介します。

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2021/12 実績	2021/12 成果	今後の取り組み
1 地球環境	多様な地域への安定的な水の供給				
	ソーラーポンプの拡販 (標準ポンプ)	目標販売台数 100% 達成	販売台数の 目標達成	ブラジル地域において目標台数を上回る販売を達成	ブラジル地域以外での拡販
	環境負荷を低減する技術への貢献				
	液体水素プラント向けの製品開発・市場投入 (カスタムポンプ)	製品化100% 達成	製品開発を 継続推進	水素関連事業を全社プロジェクト化 水素圧縮向けコンプレッサの市場投入	小型試作機の製作及び試験の実施
	製品の省エネ化				
新蒸気タービンシリーズの開発及び製品化完了 (CT)	製品化100% 達成	製品開発を 継続推進	高速・小型化、高効率化した蒸気タービンシリーズの技術開発を継続推進	製品化、市場投入	
環境負荷物質の抑制					
低GWP* 化製品の販売による温室効果ガス使用削減 (冷熱)	CO ₂ 相当削減量 33,000トン/年	CO ₂ 相当削減量 17,300トン/年	新冷媒ターボ冷凍機のシリーズ拡充	新冷媒ターボ冷凍機及びレトロフィット技術適用製品の拡販	

* GWP: Global Warming Potential 地球温暖化係数

Topics 1 標準ポンプ事業：グローバルな生産・販売網の拡充

標準ポンプ事業では、長期ビジョン「E-Vision2030」で掲げる目標「世界で6億人に水を届ける」の実現に向け、拠点の拡充に取り組んできました。これまでに、トルコでパンサン社を買収し、欧州、中央アジア、中東、アフリカ市場へのアクセスを強化したほか、メキシコに拠点を設立し、北中米市場のカバレッジ拡大の足がかりとなりました。また、さらなるグローバルな販売網の拡充を目指し、2021年にはカナダに、2022年にはケニアに拠点を設立しました。これらの新拠点設立により、各地域における販売・サービス体制を一層充実させ、標準ポンプ事業のカバレッジを拡大していきます。さらに、サプライチェーン強化の施策も継続しており、2020年に稼働を開始したベトナムのディストリビューションセンターにおける取扱品目を拡充しました。今後も、既存の販売拠点へのノックダウン機能の追加など、さらなるサプライチェーンの強化に取り組んでいきます。

長期ビジョンの実現を目指すにあたって、既存の枠組みだけでなく、新たなビジネスモデルの創出にも挑戦していきます。Ebara Pumps Europe S.p.A. はドイツのスタートアップ

企業であるBoreal Light GmbH社とスポンサーシップ契約を締結し、ケニアで「WaterKiosk®」という新たなビジネスを開始しました。このプロジェクトでは、現地の特別支援学校の敷地に当社ポンプを含む浄水装置を設置、深井戸から水を汲み上げて作りだした清潔な飲料水を学校の生徒たち約160人に無償で提供した上で、余った飲料水を小型売店のようなスタンド「WaterKiosk®」により地域コミュニティに販売しています。また、ブラジルのEBARA Bombas América do Sul Ltda. (以下、EBAS) は、同社初のeコマースサイト「Virtual Antenna Shop」をオープンしました。このサイトのオンラインプラットフォームに販売店や営業代理店を持つEBAS製品の在庫を登録することで、顧客は広大なブラジル全土の中から居住地域に近い販売店や各店の価格を比較して製品の購入先を選択できます。

今後も、拠点の拡充や新たなビジネスモデルの創出等を推進し、「世界で6億人に水を届ける」というビジョンの確かな実現を目指します。



パンサン社



メキシコ拠点



WaterKiosk®



eコマースサイト「Virtual Antenna Shop」

Topics 2 冷熱事業：半導体製造向け精密チラー「RJ-SA型^{*1}」を販売開始

冷熱事業では、精密・電子事業と協業し、半導体製造プロセスにおける精密チラー「RJ-SA型」を販売開始しました。本製品は、高度情報化社会が急激に進展する中、半導体製造プロセス市場において、小型かつ高出力で、サブファブスペース^{*2}を効率的に利用可能にするチラーの需要がますます高まっているため、お客様のニーズに特化した小型高出力チラーとして開発したものです。

本製品では小型ポンプSSPD型^{*1}を搭載することにより省フットプリントを実現しました。また、不燃性低GWP冷媒対応となつて



精密チラー RJ-SA型

おり、低環境負荷かつ漏えい時のリスクも低減させることが可能です。さらに、高精度温度制御にも対応しており、プロセスの安定性向上や歩留まり向上に貢献します。また、半導体製造装置分野における当社精密・電子事業のブランドを最大限活用し、冷熱事業で培った各種用途の熱供給技術・知見を基に、精密温調装置での豊富なバリエーション展開に取り組んでいきます。

今後もお客様の期待に応える技術で課題に挑戦し、多様化する半導体業界のさらなる発展と長期ビジョン「E-Vision2030」で掲げる「進化する豊かなくらしづくり」に貢献していきます。

^{*1}. RJ-SA型、SSPD型は当社の機種記号です
^{*2}. 半導体製造工場における床下環境

Topics 3 コンプレッサ・タービン事業：クライオポンプのテストスタンドを新設

コンプレッサ・タービン事業を担うエリオットグループは、2021年10月、米国ペンシルベニア州ジュネットにクライオポンプのテストスタンドを新設しました。

クライオポンプは、LNG、LPGなどのプラントで低温液化ガスを移送する役割を担っています。本施設は広範囲の製品サイズに対応可能な二つのクライオポンプ用試験設備と極低温用液体エキスパンダ専用試験設備を備えており、お客様ごとの仕様に合わせて、液体窒素、LNGまたはLPGを使用した試験が可能となっています。さらに、最新の計装技術を備えており、より信頼性の高いクライオポンプを世界中にスピーディーに提供することが可能となりました。

新テストスタンド稼働により、生産能力を増強するとともに、お客様の納期要求に応えていきます。また、試験台

数のキャパシティ拡大と試験範囲の拡大により、LNG市場の需要拡大に対応し、売上規模拡大を目指します。

今後も、LNG業界におけるエリオットグループの競争力強化に取り組み、最先端の技術・高品質の製品・信頼性の高いサービスを提供していきます。



クライオポンプのテストスタンド外観

環境プラント事業



持続可能な社会の構築と脱炭素社会の実現に向けて、幅広い資源循環ソリューションを提供していきます

大井 敦夫
執行役
環境事業カンパニープレジデント

環境プラント事業は、長期ビジョン「E-Vision2030」において、廃棄物処理プラントの建設・運営を中核事業として、さらに幅広い分野でソリューションを提供する「廃棄物資源循環ソリューションプロバイダ」を目指し活動を強化してきました。

世界で脱炭素に向けた動きが加速する中、日本政府は2050年までに温室効果ガスの排出を実質ゼロにする、カーボンニュートラルを目指すことを宣言し、2030年度には温室効果ガス排出量を2013年度比で46%削減を目指すなど、脱炭素に向けた動きを本格化させており、企業を取り巻く環境も大きな変化を見せています。

さらに、2022年4月より、プラスチックの資源循環を進めることを目的とした「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」が施行され、今後、廃プラスチックのリサイクル率向上に向けた取り組みが加速するものとみています。

私たちは、AI/ICT、ロボット技術等を駆使したDXを推進することで、高度なプラントの運転技術を実現するとともに、エネルギー効率をさらに高め、CO₂排出削減を目指します。廃プラスチックのケミカルリサイクル技術の実用化に向けた活動を強化するなど、持続可能な社会の構築と、脱炭素社会の実現に向けた取り組みに注力していきます。

環境プラント事業のSWOT分析

強み (Strengths)

- 設計、建設から運転・メンテナンスまでを手掛ける一貫体制
- 豊富な焼却炉技術による国内外400施設以上の建設実績
- 業界トップクラスの運転受託実績に基づく運転保守ノウハウ
- AI/ICTを活用した施設運営の先進的取り組み
- ケミカルリサイクルに関するガス化技術

弱み・課題 (Weaknesses)

- 国内公共事業への依存
- 顧客の地域的偏在
- 労働集約的な施設運営

機会 (Opportunities)

- 廃棄物処理プラントの老朽化に伴う建て替え・更新
- 民間への施設運営委託増加
- 再生可能エネルギー需要増加
- 廃プラスチックリサイクルニーズの高まり

リスク (Threats)

- 国内人口減少による施設の統廃合
- 労働人口の減少
- 価格競争の激化

E-Vision2030とE-Plan2022の事業戦略

事業ビジョン (E-Vision2030)

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

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

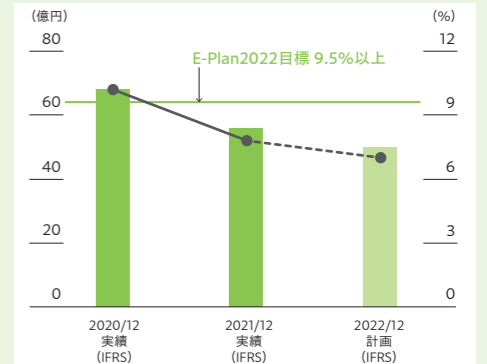
E-Plan2022の事業戦略

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

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

数値目標

営業利益率：
9.5%
以上
(IFRS)



E-Plan2022目標・2021年12月期の進捗

数値目標 (営業利益率) (IFRS)	2021/12 実績 (IFRS)	2021/12 成果	今後の取り組み
9.5%以上	7.8%	<ul style="list-style-type: none"> 顧客要望に対する提案活動などを通じて、自治体向けDBO案件、民間向けEPC案件を受注 長期にわたる維持管理運営実績などが評価され、自治体向け延命化案件を受注 DX技術を駆使しAIクレーン導入施設数や遠隔監視サポート対象施設数を増加 ケミカルリサイクルの社会実装に向けた新技術の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 「新規EPC/DBO案件の受注確度向上」に向けた、非価格提案力の向上 「長期包括案件の周辺業務取り込み及び延命化提案」に関する取り組み継続 「DX技術を駆使した維持管理コストの低減及びプラント性能の向上」に関する研究開発を推進 ケミカルリサイクルの実証試験の実施

E-Plan2022の主要なKPIと進捗

長年蓄積してきた焼却炉の運転ノウハウに加え、運転支援を担う施設にてDX技術を活用し、より一層の発電効率の向上やCO₂排出量の削減など、質の高いサービスの提供を目指し取り組んでいます。各取り組みに対してKPIを設定しており、その中の一部を紹介いたします。

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2021/12 実績	2021/12 成果	今後の取り組み
1 地球環境	環境負荷物質の抑制				
	ごみ発電による再生可能エネルギーの取扱量	130,000 MWh	164,279 MWh	電力の地産地消に対する当社の取り組みなどについて自治体より評価された結果、目標値を上回る契約電力量を達成	ごみ発電による再生可能エネルギーの発電に関する長期安定的な契約締結に向けた提案活動を継続
	社会インフラの安定的稼働				
	DBO案件の長期包括受注 (累計)	19件	16件	社会インフラとしての廃棄物処理施設の安定的稼働に向けて、顧客の個別事情などに配慮した提案活動を推進	循環型社会形成の地域のシンボル施設となるように電力の地産地消などのほか、施設のデザインにも注力
	クレーン高度化・AIクレーン導入の普及	導入目標 100%	導入目標 33%達成	クレーン操作の省力化、焼却炉運転の安定化などが評価され、自治体向け施設へAIクレーンを導入	日本国内の自治体向けのほか、民間企業のニーズ等も踏まえ、クレーン高度化・AIクレーン普及を推進
環境負荷を低減する技術への貢献					
ICFG®内部循環流動床ガス化システム*の実用化	実証機建設受注目標 100%達成	基礎試験を実施・追試験継続中	ICFG®内部循環流動床ガス化システムを用いた廃プラスチックのケミカルリサイクルに関し、試験設備を用いて基礎試験の実施を継続	基礎試験及び実証試験実施に向けた活動の継続	

* ICFG®内部循環流動床ガス化システム
廃プラスチック等の高発熱量の廃棄物から家庭ごみやバイオマスなど低発熱量の廃棄物まで、幅広い炭素資源(固形廃棄物)を原料に、炭化水素を主体とした高発熱量の油やガスを製造する、廃棄物熱分解技術です。得られた油やガスは化学工業原料や化石燃料の代替エネルギーとして利用可能であり、化学工業プロセスに組み込むことで、化石資源の新規投入量を削減することが可能なケミカルリサイクル技術です。また、既存の化石資源由来の燃料を多量に使用するプロセスに組み込むことで、燃料代替として新規化石燃料使用量の削減が可能となる、二酸化炭素排出量削減に適した技術です。ICFG®は荏原環境プラントの日本における登録商標です。

Topics 1 DBO、長期包括案件の連続受注

環境プラント事業は、廃棄物処理施設の設計、建設から運転・メンテナンスまでを一貫して行っています。豊富な焼却炉技術による国内外400施設以上の納入実績を強みとして、近年の廃棄物処理施設の老朽化に伴う建て替えや更新の動き、施設運営を民間企業に委託する動きなどの顧客のニーズを的確に捉え、2021年12月期に5つの大型の公共事業を連続して受注しました。

千葉県浦安市、静岡県湖西市より受注した事業は、長年施設運営に携わることで培った技術力とノウハウを基に、既存施設の大規模改修に加え、運転管理からメンテナンスまで、長期にわたり包括的に運営するものです。浦安市クリーンセンターは1995年3月に竣工した施設で、2012年に初めて長期包括契約を受け、今回2度目の長期包括契約を受託しました。これにより、本施設は竣工以来40年以上にわたって使い続けられる施設となります。また、湖西市向けに受注した事業は、施設の大規模改修を行い、10年以上休止していた焼却施設を再稼働させるとともに、新たに廃熱を利用した発電設備を設けることで、施設内の消費電力量を削減します。

岡山県の高梁地域事務組合より受注した長期包括契約では、2021年4月から10年にわたって施設運営を行います。既存施設を有効に活用し、施設運営を民間企業へ委託する動きも今後ますます進むものと考えられ、荏原環境プラ

ントでは長年の施設運営で培った技術とノウハウを活かし、安全、安心な施設の運営に携わっていきます。

廃棄物処理施設の老朽化による新潟県五泉地域衛生施設組合、神奈川県厚木愛甲環境施設組合向けに受注した2つの事業も新施設の建設と合わせ、建設後の施設運営を20年にわたり施設運営の委託を受けました。

長期的な視点に立って、地域から排出されるごみを安定的に処理することにより、安心安全で安定した施設の整備や運営を行い、CO₂排出量削減や地域活性化への貢献、持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。



厚木愛甲環境施設組合ごみ中間処理施設イメージ図



五泉地域衛生施設組合中間処理施設イメージ図

Topics 2 ケミカルリサイクルの推進

世界的に脱炭素社会の構築に向けた動きが加速している中、日本でも2050年カーボンニュートラルの実現を目指し様々な取り組みが加速しています。固形廃棄物処理の分野においては、世界的な課題となっている廃プラスチック問題に関し、日本においてもプラスチックの資源循環に関する議論が高まりを見せており、2021年6月には「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」が成立(2022年4月施行)しました。

このような中、荏原環境プラントは、独自技術であるICFG®内部循環流動床ガス化システムを活用した廃プラスチックのケミカルリサイクルの実用に向け、取り組みを本格化させています。ICFGを用いたケミカルリサイクルは、廃プラスチックをICFGで熱分解して熱分解ガスやオイルなど価値の高い熱分解生成物を製造します。この熱分解生成物

を石油や石油化学などの産業プロセスで化石原料代替として使用することにより、廃プラスチックを資源として循環させることを目指すものです。また、ICFGはプラスチックのみならず、一般ごみや木質バイオマス、下水汚泥など幅広い原料を熱分解できるため、雑多なプラスチック、不燃物や食品残渣等で汚れたプラスチックなど原料を選択することなくオイルやガスなどの熱分解生成物を製造できます。そのため現在主流の焼却して発電するサーマルリサイクルから、化学原料を製造するケミカルリサイクルへ転換する技術として高い可能性を有しています。

今後さらに取り組みを加速するとともに、ライフサイクルアセスメントを用いた二酸化炭素排出量の視点を新たな評価軸に組み入れ、脱炭素社会の構築に資する廃プラスチックのケミカルリサイクルの実現を目指します。



持続可能な社会の実現に向け、製品競争力、ソリューション提供力の強化に取り組みます

戸川 哲二
執行役
精密・電子事業カンパニープレジデント

2021年12月期は、ICAC5(IoT、Cloud、AI、Car(車の自動運転)、5G)、DX、GXの普及拡大により生じた半導体不足を背景にお客様の設備投資が急拡大したことを受け、受注・売上・営業利益額はいずれも過去最高となり、E-Plan2022で掲げたカンパニー目標値を1年前倒しで達成しました。

E-Plan2022においては製品競争力、ソリューション提供力の一層の強化を目標として掲げ、技術の向上に努めています。2021年12月期にはドライ真空ポンプ、排ガス処理装置、CMP装置の新機種やEUV露光装置向け排気システムを市場に投入し、最先端の半導体製造を支えるとともに、研究機関との共同開発や次世代製品の開発を推進しました。高い市場成長が続く中国では、ドライ真空ポンプオーバーホール工場の稼働に加え、新規顧客の開拓も進んでいます。さらにお客様の需要変

化に柔軟に対応できるよう、ドライ真空ポンプ自動化工場の能力向上に努め、CMP装置の製造ライン増設などを進めました。

2022年12月期は、今後の市場の需要拡大に対応するため、ドライ真空ポンプの自動化生産の一層の深化や熊本事業所内の装置系新工場の建設を進めるとともに、ソリューション提供力の強化を目指し、藤沢事業所内への装置系開発新棟建設を進めます。またSDGsへの貢献として、製品の省エネ化、省資源化を目指した開発を推進しており、お客様の事業活動における環境負荷低減に努めます。

私たちは、お客様とのパートナーシップを重視し、オンリーワン技術によるソリューションを提供することで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

環境・電子事業のSWOT分析

強み (Strengths)

- 回転・流体機器、機械制御、ガス分解・除去、省エネルギー化の技術
- 省材料を可能にする高い技術力と高度な製造技術
- 顧客に密着したグローバルな拠点配置
- 機動力に優れた顧客サポート
- 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

機会 (Opportunities)

- IoT、AI、車の自動運転などの普及
- 在宅勤務など、クラウド・通信を利用した働き方の多様化
- DX・メタバースの普及、GX投資の拡大に伴う半導体需要の増加
- 中国における積極的な半導体分野への投資
- 台湾、韓国、欧米、日本における設備投資需要の活発化

弱み・課題 (Weaknesses)

- 自動化工場を含めた生産体制の最適化
- 成長が期待される中国市場でのシェア拡大
- 新事業の早期立ち上げ

リスク (Threats)

- 半導体需要変動と微細化減速による設備投資の波
- 新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢の影響による原材料高騰
- 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

E-Vision2030とE-Plan2022の事業戦略

事業ビジョン(E-Vision2030)

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

E-Plan2022の事業戦略

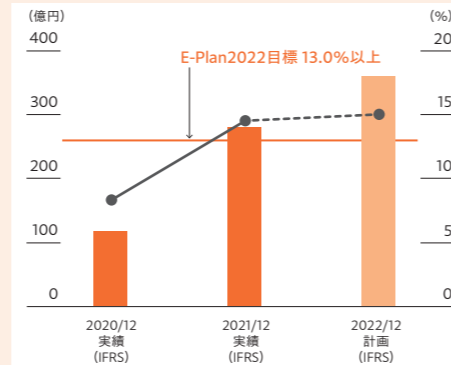
- ・単品ハードメーカからソリューションサプライヤーへ転身
- ・新技術を核とした新事業の創出
- ・グローバル事業展開及び高効率な経営の実現

数値目標

営業利益率:

13.0%
以上
(IFRS)

■ 営業利益(左軸)
— 営業利益率(右軸)



E-Plan2022 目標・2021年12月期の進捗

数値目標 (営業利益率) (IFRS)	2021/12 実績 (IFRS)	2021/12 成果	今後の取り組み
13.0% 以上	14.5%	<ul style="list-style-type: none"> ・需要の急拡大に対して藤沢自動化工場増設・熊本工場ライン増設による増産対応を実現 ・製品競争力強化として新製品を発表 ・国際的機関との共同開発推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・さらなる需要拡大に対応するための生産体制強化を進めるとともに、ソリューション提供力強化に向けた装置系開発新棟の建設開始

E-Plan2022の主要なKPIと進捗

製品のさらなる省エネ・軽量化の追求、次世代半導体の実現を支える製品・サービスのパートナーとの共同開発などの推進、製品の使用によるGHG排出量削減、S&Sの拡大による顧客の安定的な稼働などを通じて、E-Vision2030の実現に貢献していきます。KPIを10種類以上設定し、各取り組みの進捗をモニタリングしています。

関連する マテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2021/12 実績	2021/12 成果	今後の取り組み
1	環境負荷物質の抑制				
	排ガス処理装置の使用によるGHG排出の削減	100%	65%	半導体製造プロセスで発生するガスを無害化することによって、GHG排出の削減に貢献	お客様にとってよりメリットにつながる製品の開発と拡販
2	製品の軽量化				
	対象製品の重量削減(1台当たり2019年比)	12%	11%	2021年11月に軽量化したドライ真空ポンプEV-X型*を発売	昨年発売したEV-X型の拡販を加速
	半導体の進化ロードマップに対応した製造装置等の開発				
	重点プロジェクトから発生した新規機種開発	100%	111%	2021年12月期中に完了を目指していた機種開発モデル数をさらに増やしていく	機種開発モデル数をさらに増やしていく
	対象製品の次世代向け要素技術の開発	100%	75%	一部の残件を残し開発はほぼ完了	今期中のリリースに向けた開発は順調

Topic 半導体製造現場を支える荏原の技術

当社はユニークな技術と高い環境性能を特長とした幅広い製品で、お客様の半導体製造現場を支えています。

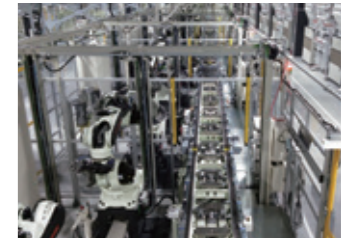
半導体工場のクリーンルームで半導体製造の一工程を担う当社CMP装置は、当社開発の1テーブル1ヘッド、デュアルモジュール方式により、高信頼性・高生産性を実現しています。昨年は新たに、当社史上最高の生産性を実現し、現行機種比10%の消費電力削減に加えて部品点数削減によるサプライチェーンでのCO₂排出量の削減を達成したF-REX300XA型*を発売しました。半導体工場のクリーンルーム階下のサブファブと呼ばれるエリアに設置され、多くの半導体製造工程において欠かせない真空環境をつくり出す当社ドライ真空ポンプは、徹底した小型・軽量デザインにより省スペース化を実現しています。昨年は新たに当社現行機種比25~50%の消費電力削減や、部品交換周期の長期化によるTCO(総保有コスト)削減に貢献できる、中負荷プロセス向けドライ真空ポンプEV-X型*を発売しました。また、排ガス処理分野では、より環境負荷の低い処理装置が求められており、TCO削減と環境負荷低減を両立

*F-REX300XA型、EV-X型、G-WS型は当社の機種記号です。

させた、湿式排ガス処理装置G-WS型*を発売しました。昨年度はこれらの製品の他にも、EUV露光装置向け真空排気システムの市場投入や、当社冷熱事業と協業した半導体製造装置向けチラーを発売するなど当社の製品・事業を横断したシナジーも高めてきました。

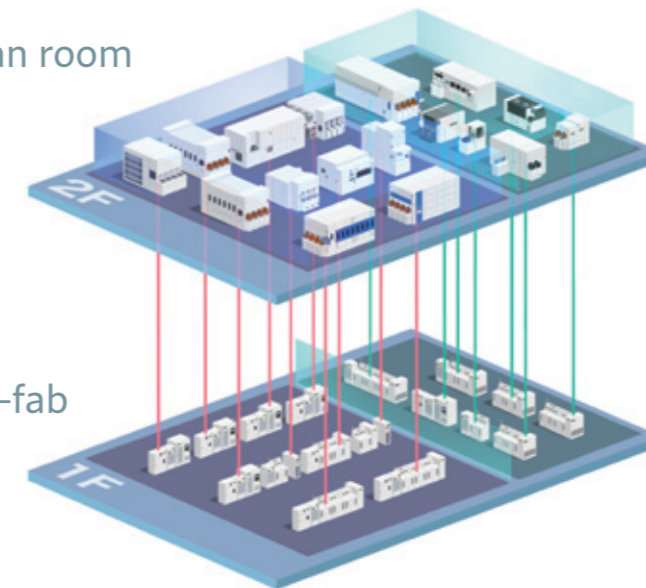
藤沢事業所内で一昨年稼働を開始したドライ真空ポンプ自動化工場は、順調な稼働を続けており、今後も世の中の自動化技術をリードし進化を続ける工場として、市場のニーズに対応した製品をタイムリーに生産していきます。

私たちは今後もお客様の幅広いご要望に対するソリューションを提供することで、多様化し加速する半導体業界のさらなる発展と、「E-Vision2030」で掲げる「進化する豊かな生活づくり」に貢献していきます。



ドライ真空ポンプの自動組立ライン

Clean room



真空が必要な代表的な半導体製造装置

- CVD装置
- PVD装置
- Etching装置
- 露光装置
- イオン注入装置



F-REX300XA型



EV-X型



G-WS型

新規事業「水素関連事業」

荏原グループ全社で共創し、実現させる水素サプライチェーン構築への取り組み

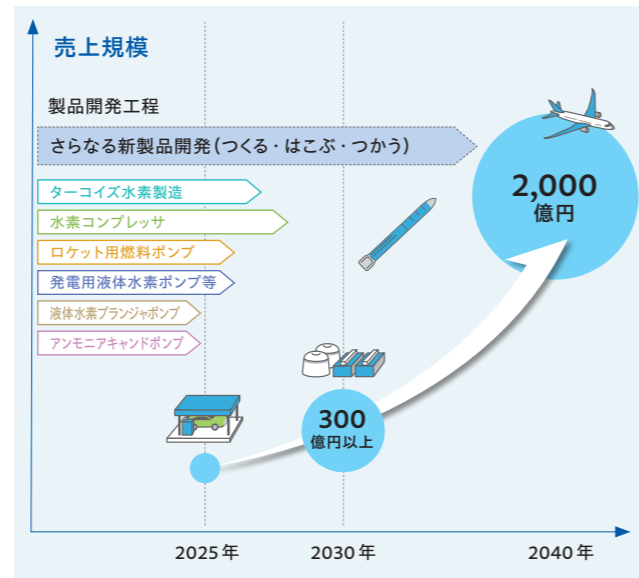
2021年8月にCP水素関連事業プロジェクトが発足してから、早や1年が経とうとしています。その間、世界のカーボンニュートラルへの動きはさらに本格化し、エネルギーセキュリティの重要性も改めて注目されてきました。

荏原は、「持続可能な社会づくり」に不可欠な水素社会の実現に向け、グループ全社で挑戦しています。「共創」を基本理念に、組織横断的かつ産官学のステークホルダーとも連携し、社会全体で実現していきます。そのため、荏原が有する技術やノ

ウハウを活かし、「つくる」「はこぶ」「つかう」のすべての分野でクリーン水素関連技術の社会実装に努めます(下図参照)。特に、現在の活動として進んできた「液体水素ポンプ関連」や「ロケット燃料供給技術」「ターコイズ水素」(右図参照)は具体的な事業化の可能性も期待できると考えています。今後も「技術で、熱く、世界を支える」の精神で、難しい課題に挑戦し、暮らしやすい社会を築いてまいります。

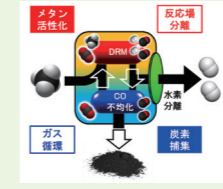
	プラス影響	マイナス影響
内部環境	強み (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> 極低温ポンプ、圧縮機など、世界トップレベルのコア技術 廃プラスチック化技術やプラント設計建設ノウハウ 日本・世界に広がる販売ネットワーク 全社に広がる新規事業醸成の機運 	弱み・課題 (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> 大きな新規事業創出が為されていない 水素製造・燃料電池領域への参入遅れ(燃料電池撤退の歴史)
外部環境	機会 (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> パリ協定(世界共通の長期目標を2℃に設定。1.5℃に抑える努力を追求) 2050年に向けて発電部門が10倍、輸送部門は大型商用車を中心に40倍と成長領域が鮮明化 液体水素、圧縮水素、アンモニア、MCHが期待される中、特に液体水素、圧縮水素、アンモニアが成長 	リスク (Threats) <ul style="list-style-type: none"> ウクライナ情勢による脱炭素機運の後退 水素エネルギー市場の消失(再エネ電力によるオール電動化)

事業規模成長のイメージ



温暖化係数の高いメタン源を「水素」と「炭素」に分離し、エネルギーと資源で貢献

天然ガスやバイオガス等から「二酸化炭素を排出しない水素」「様々な性状の固体炭素」の製造を目指します。「メタン熱分解」技術の社会実装に向け「反応場分離水素製造システム」の構築と水素製造実証試験を行っています。水素を取り出すプロセスと炭素を取り出すプロセスを分離し、800℃以下の比較的低温域で製造できる点が特長です。これにより、プロセスを省エネルギー化し、水素と固体炭素が同時に生成されてしまうという課題を解決します。2026年以降の社会実装を目指し、プロセス構築とパートナー連携を推進していきます。



*NIMS、太陽鉛工ほか、新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の委託事業の一環として取り組む。

水素発電ガスタービンに不可欠な、世界初の「液体水素燃料供給ポンプ」

将来期待される水素発電領域で重要な機器の一つが、「マイナス253℃の極低温液体水素を供給するポンプ」です。私たちは、世界初の発電用液体水素ポンプの開発に挑戦しています。現在、マイナス162℃のLNG試験を終え、次のマイナス253℃の液体水素(実液)試験へ進んでいきます。この液質の違いと約100℃の違いが、性能面、品質面ともに大きな技術課題を生んでいます。私たちは、ポンプの世界的リーディングカンパニーとして、これまで培った技術を活かし、水素大量輸送や水素発電分野のサプライチェーンを支えていきます。



衛星用民間ロケット市場の成長を支える「極低温ロケット燃料供給ポンプ」

昨年9月から国立大学法人室蘭工業大学とインターステラテクノロジズ株式会社と超小型人工衛星打上ロケット用のターボポンプの共同開発を始め、設計検討や要素試験を進めています。大樹町での打ち上げに向け、引き続き邁進していきます。さらに、小型打上ロケット領域の燃料供給ポンプの電動化ニーズにも応えるべく、電動ポンプの開発も開始しました。高性能かつ小型軽量に挑み、信頼性の高い技術で衛星用民間ロケットや宇宙産業に貢献していきます。



(C)インターステラテクノロジズ株式会社

大型・商用向け水素ステーションに期待される「高効率な液水ブランチポンプ」

モビリティの電動化は、バッテリー(BEV)と燃料電池(FCV)が期待されています。特に大型・長距離用は水素が適しており、液体水素を用いたステーションへの期待が高まっています。液体水素の要素技術を活用し、水素ステーションで使われる往復動の液水ブランチポンプを開発しています。特に重要なポイントは、蒸発して失ってしまうボイルオフガス(BOG)の低減と連続稼働ができる信頼性、高圧かつ大容量排出が可能であることです。研究部門(EOL)と連携し、材料研究やシミュレーション技術を活かしてこれらの課題を解決し、社会に求められる設備を提供していきます。



つくる

カーボンフリーな水素製造へ挑戦

- 1 廃プラスチックなどからのガス化・水素製造
- 2 ターコイズ水素製造
- 3 ごみ焼却プラント余剰電気からの水素製造
- 4 CO₂の圧縮貯蔵技術

はこぶ

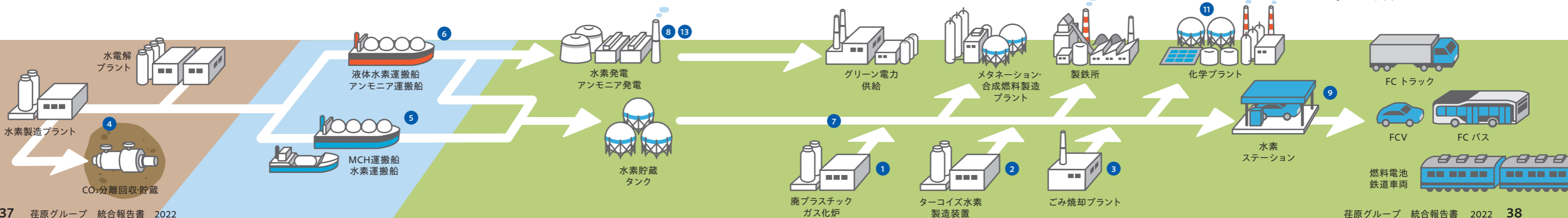
全ての輸送方法に不可欠な技術を提供

- 5 水素を圧縮・移送する技術
- 6 極低温の液体水素を運ぶ技術
- 7 水素キャリアとしてのアンモニア移送技術
- 8 気体水素を圧縮・移送する技術

つかう

生活から産業のあらゆる水素利用を促進する

- 8 大規模水素発電向けの技術
- 9 水素ステーション向けの技術
- 10 ロケットエンジン燃料供給ポンプの技術
- 11 水素吹き吸収冷水機技術の技術
- 12 水素航空機燃料ポンプの技術
- 13 大規模アンモニア発電向けの技術



経営とダイバーシティ

2022年6月、経営学が専門の早稲田大学の入山教授と、代表執行役社長の浅見が「経営とダイバーシティ」をテーマに対談を行いました。
人材や組織のあり方、その課題についても意見を交わしました。



MASAO ASAMI



AKIE IRIYAMA

いりやま あきえ
入山 章栄氏

プロフィール
早稲田大学大学院経営管理研究科
早稲田大学ビジネススクール 教授
慶應義塾大学経済学部卒業、同大学院経済学研究科修士課程修了。三菱総合研究所で、主に自動車メーカー・国内外政府機関への調査・コンサルティング業務に従事した後、2008年に米ピッツバーグ大学経営大学院よりPh.D. (博士号) を取得。同年より米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授。2013年より早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール准教授。2019年より教授。専門は経営学。

タスクダイバーシティを推進

浅見 当社は、時代時代が必要とされる製品・サービスを開発し、提供させていただくことで、100年以上続いてきた会社です。「日本製のポンプをつくる」ことを掲げて始まった大学発のベンチャーでしたが、創業者が今の荏原を見たら驚いてしまうほど、全く違った姿になっています。荏原は変化に順応してきたといえますが、一方で100年続いた安心感からか、ゆでガエル化しているところもあります。

当社グループは、2030年までに「国籍や性別に関係なく、自分で考え、スピード感を持って積極的に新たな挑戦をし、成果を出すことを楽しめる」企業を目指しています。しかし、現状の荏原は日本中心で「100年続いたのだから同じようにやればいけないか」といった変化への抵抗感があり、スピードに欠けるところがあるので、これらを改善するため、様々な取り組みを進めています。

例えば、ダイバーシティ&インクルージョンは、これまでどちらかといえば女性の活躍促進を軸足にしてきましたが、2021年の秋に「女性だけをターゲットにするのではなく、もっと幅広く、ライフイベントがあってもキャリアを継続できる会社にしていきたい」と、新たにダイバーシティプロジェクト(→P.49)を立ち上げることを決め、メンバーを募集しました。15名の定員に対して応募は40名を超え、年齢や国籍、所属部門も様々でした。第一期は2022年1月から20名で活動をスタートし、ブレインストーミングから始めています。

入山先生(以下、入山 敬称略) ここまでダイバーシティを

大事にして進められているというのは、正直なところ、意外でした。

浅見 ここまで考えているのは、私やプロジェクトメンバーだけで、全社に浸透させるのはこれからだと思っています。

実は私もメンバーとの会話で気づきがあって、「目に見える違いだけでなく、それぞれがどのような適性を持っているかが大事です」と教えられました。「タスクダイバーシティ*」という言葉はその時に知ったのですが、今その取り組みを進めているところです。

ダイバーシティプロジェクトと並行して、HRテックの導入も進めています。採用面接では、面接官と親和性のある人が採用されやすく、人材の適性が偏ってしまう傾向があります。適性データも使い、客観的な事実に基づく“データドリブン”な人材採用を拡大していこうとしています。

* 経験や考え方、専攻、職歴などの目に見えない多様性

人事と組織を戦略的につくりあげる

入山 一般的なイメージとして、御社は“堅い会社”だと思っていました。

浅見 すごく堅い会社です(笑)。ただ、一方で、やることになっているからやる、課長にやれと言われたからやる、といった考え方をする人が多く、自分がやったことに対して相手がどう思うかを考えて仕事をする、「感度と想像力」を持った人が少ないと思っています。ここは荏原の変えなければいけないところです。

入山 日本の大手企業で同じような悩みを抱えている企業は多いと思います。会社は最終的には人と組織ですが、日本企業は人と組織を戦略的につくってこなかったということが一番大きな原因だと理解しています。

人事と組織について、日本の大手企業が抱える課題は二つあります。一つは、日本のトップは「この事業を行うには、このような社風をつくり、人材を育てる必要がある」というように、人と組織に戦略的に取り組んでこなかった点です。浅見さんがコミットされていることは、とても素晴らしいと思います。もし社長がやらないのであれば、強いCHROが必要で

浅見 2022年4月から新しい人事統括部長になりましたが、私より熱い人間なので期待しています(笑)。

入山 それは良いですね。もう一つ、人事の仕事は時間がかかるということです。人は変わらないものです。自分から変わることはあり得ても、外から変えることは非常に難しい。変わっていくような場所をつくり、かなり時間をかける必要があります。人事の話は最低10年、下手をすると20年くらいかかると認識しています。

御社の取り組みはとても素晴らしいので、いかに長期に取り組んでいけるかということが大事です。日本企業がなぜダイバーシティに取り組めていないかという、社長の任期が短いからです。2年や3年で社長が交代してしまうと、取り組みが持続しません。社長は1年任期にして毎年更新していき、本当に良い人であれば20年くらいやるような覚悟でやったほうが良いと、他の場でも言っています。

会社のビジョンと社員のやりたいことが重なり合う

入山 御社がやろうとしていることは、これからの人類に求められる仕事だと思います。一方で、足りないのは危機感です。社内の人が動かないのは、危機感が足りないということです。「このままでは荏原の10年後、20年後はないぞ」という危機感を具体的に示すことが大事です。

「危機もあるけれど、実はこれからの社会貢献とビジネスが一体化する未来に、すごい力を発揮できる」と認知されれば、多様な人材の採用もしやすくなると思います。

浅見 まず「収益性を上げたい」という思いがあったので、「私のやりたいこと」について動画で社員に発信しました。「収益性を上げていけば、E-Vision2030を達成するための原資ができる」と訴えてきたところ、今の営業利益率が実現しました。「成長し続けなければいけない」と言い続け、社員に明るい未来を示してきたことで、社員も「会社がやろうとしていることが少しずつ分かってきた」と、エンゲージメントも向上してきたと思っています。

入山 それは良いことですね。

浅見 先生は、「修羅場経験が大事」とおっしゃっていますね。それを通じて、「ひとりダイバーシティ」が大きくなっていくと。私も本当にそうだなと思います。私は営業が長く、アメリカに7年以上住んでいましたが、日本人一人で海外に行くと、何とかしなければいけないというマイノリティ経験をする、人は育つと実感しています。

入山 私がダイバーシティに関する講演の最後に触れるようにしているのが、マイノリティ経験の話です。日本の一流企業にいる日本人の中年男性は、人生でマジョリティ経験しかしていません。

「全員がマイノリティである状態」が多様性のある社会なので、そのような社会であれば他者を受け入れられますが、マジョリティ経験しかしていない人たちはそのような感覚を持っていないのです。

浅見 海外に出て、日本語がまったく通じない経験をすれば共感できると思いますが、そういった経験がない人にはどういう状態なのか分からないですね。

入山 そうですね。武者修行とか修羅場を経験させることに私も大賛成なのですが、今の日本の人材の最大の課題は意思決定ができない、意思決定人材が育っていないことです。

日本の会社では、上から降ってきたことを確実にこなす人材は育ちやすいのですが、正解がない中で腹をくくって決めて、決めたら説明してやり抜くというのも一つのスキルです。修羅場を経験した人はそれができます。

浅見 私が社員に言っているのは、決められたことをやるのではなく、もっと良くできないか、何か変えられないか考えてほしいと。正しいことをやると言っても、正しいことは昨日と今日では違うよねと。間違っても良いから、「こうする」とリスクを負って判断してみようと言っています。そのような判断ができる人間がリーダーにならないと困るのです。

私が社長になってから、研修の一環で執行役の候補者にインタビューをしている外部の会社から聞いたのですが、「皆さん真面目で、珍しいくらいロイヤリティが高いです」「でも、ビジョンがない」と。3年先、5年先の会社はどうあるべきか、それに対して自分はどのように貢献しようと思っているかと聞くと、答えが返ってこないと言います。

私は社内の次世代リーダー向けの研修で、まず「皆さんは、なぜこの場に出てきているのか分かってますか」と聞きます。「やらなければいけないことをやり、結果を出し続けてきたからここにいるだけで、会社の今の状況や行く末について考えたことはないだろう」と。そのままでは困るので、しっかり考えてほしいと伝えています。それを3年続けてきた結果、少しずつ変わってきたような印象があります。

入山 それもすごく大事な論点ですね。重要なのはセンスメイキングです。日本の会社は終身雇用・メンバーシップ型で来たので、なぜ自分がここで働いているのかが腹落ちしていない

のです。日本の会社の教育では将来の夢を書かせないのです。

だからまず大事なことは、「遠い未来に向けて自分が何をやっていきたいのか」が腹に落ちることです。会社のビジョンと、社員一人一人のやりたいことが共感して重なり合っている状態が一番良いわけですから。

アクティブディスカッションと心理的安全性

浅見 社長になってから、「荏原でも乱談をやろう」と言っています。少なくとも3人、できれば4~5人が集まって議論して、そこで行き詰まったらさらにいろいろな人を呼んできて話せば良いと。ただ、それだけではダメで、タスクダイバーシティのコンセプトでしっかりやらなければいけないとも考えています。

入山 ダイバーシティというのは簡単なものではなく、多様性のある組織はイノベーションに不可欠ですが、多様性があると会議はすぐもめるんです。もめない会議からイノベーションが起こることはないのです。

まさにアクティブディスカッションが大事で、みんなでワイワイガヤガヤやって、時にはもめる。もめている中で何かを決めるという時にイノベーションが起きるので、これができるとすごく良いですね。

浅見 そうですね。ダイバーシティプロジェクトで行った社員へのサーベイの結果、「心理的安全性」の重要性が浮き彫りになりました。本当はフラットな組織が理想ですが、階層があるので、上の人が話している時には下の人は話づらい。何か言えば批判されるか、自分でやれと言われてしまうから、質問しないし、自分の意見を言わない。しかし、質問しなければ議論は始まりません。「まず質問しよう。自分の意見を言わなければそこに意味がない」と社内でも言い続けています。ただ私も「上司と部下」「先輩と後輩」



といった言葉を無意識に使ってしまうので、それはやめて、「チーム」「メンバー」「リーダー」といった言葉を使おうとしています。

入山 日本では心理的安全性が足りていなくて重要なことだと思いますが、一方で時間がかかることだと認識しています。私は管理職が鍵になると考えていますが、管理職研修でそういうことに関して何か行っていますか。

浅見 1 on 1ミーティングで部下とコミュニケーションをすることは、大分広まってきました。以前、私は人の話をほとんど聞かずに、自分が正しいと思ったことをブルドーザーのようにガリガリやる人間でしたが、社長になる前のコーチングで「それではダメだ。グッド・リスナーになりなさい」と言われました。

1 on 1をやると宣言し、事業部長など13人と毎週15~30分ずつ1 on 1を行い、会議の時には意見を求められるまで発言しないように、と指導されました。

入山 社長が話さないということはとても大事です。イノベーションが生まれるためには議論がもめる必要があって、心理的安全性がないとそういう議論にはなりません。そのために何が大事かという、ファシリテーションです。管理職といっても管理はAIがやってくれる時代ですから、リーダーがやることはファシリテーション。ファシリテーションの極意は簡単で、自分は話さないということです。心理的安全性の考えが中間層に広がっていくことが重要です。中間層は自分が話してしまいがちですから。

浅見 そこは大事ですね。1 on 1も、会社がやれと言うからやっているというマネジャーが結構多いんです。マネジャーに対して安心感を持っていないメンバーは、本音を言わないですね。そうすると、何のために1 on 1をやっているのか分からない。結局、上意下達になってしまっているのかもしれない。

入山 「何のためにやるのか」が腹落ちしていないと、上から降ってきたからとりあえずやる、ということになってしまいますよね。だからダイバーシティについても、何のためにやるかが腹に落ちることが一番大事なのです。そこがピンと来ないと、絶対に進みません。何のためにやるかという、イノベーションを起こすために不可欠だからというのが最も簡単な理由です。

変化が激しい中で、20年先、30年先のことを考えると、イノベーションを起こさないと会社はつぶれてしまう。イノ



ベーションを起こすためには知と知の組み合わせが必要で、そのためにダイバーシティが必要なんだと。そしてダイバーシティのためには心理的安全性が必要なので、上司の皆さんは会議で話してはダメですよ。

浅見 マネジャーは意見を引き出さないといけないですね。

入山 そうですね。浅見さんやその周りの方々はその感覚を分かっている、まだ社内全体に浸透していないのは、時間がかかるということも当然あるのですが、「なぜ必要なのか」を腹に落としてもらうことが大事なのではと思います。

ダイバーシティだけではなく全体を変える

入山 もう一つダイバーシティについて申し上げておくと、経路依存性ということがあります。会社は複雑で、いろいろなものがうまくみ合っているから回っています。逆に言うと、時代に合わない部分だけを変えようとしても変えられないのです。御社も古い会社なので、今ほど変化が激しくない時代の仕組みのままで、会社の中がうまく回ってしまっているということがあると思います。その仕組みは同質性が高く、心理的安全性が低いということとセットになっているのですが、そこだけ変えるのは無理なので、全体を変える必要があります。それを言語化すると「経路依存性」となります。ダイバーシティだけをやるというのは無理なので、全体を変えていくことがとても重要です。

浅見 今までのものは全部捨てるつもりで、つくり直さないといけないということですね。

入山 御社が進もうとしている方向性は素晴らしいと思いました。

浅見 人事制度や採用の仕方なども含め、これからイノベーションを起こすことに向けて変えていかなければいけないと思っています。本日はありがとうございました。

技術人材戦略

「技術人材の見える化」が切り拓く未来

荏原グループでは、保有技術・コンピタンスと技術・技能人材の見える化(技術人材マップ)をアップデートし、データ根拠に基づいた技術と人材へのポジティブな戦略投資をさらに加速させていきます。今回、人材と技術・研究開発・知的財産のトップが、「技術人材マップ」策定の意義と今後の展開を語りました。



ファシリテーター
須田 和憲
マーケティング統括部長
技術人材マップ策定プロジェクトリーダー

佐藤 誉司
執行役
人事統括部長

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

須田 荏原は、当社グループの技術・人材を総括したデータのアップデートと紐付けにより「技術人材マップ」を策定、その中から「技術元素表」を可視化しました。

佐藤 今回公表した「技術元素表」は非常に画期的で、“技術の可視化”が言われて久しいですが、初めて目に焼き付けるものに会いました。

曾布川 荏原が強く生き延びて発展していくには、技術の差別化が命運を握ります。その差別化には、自社の強みは何なのか、それがしっかりと維持・強化できているかが重要ですが、実はそこが可視化できていなかった、客観的に把握できていなかったというのが正直なところです。“コア技術”という言葉をよく言いますが、大まかなイメージはあったものの、どの部門の誰が担っているのかまで具体的に把握できていなかったのが実状でした。技術を担うのは人ですから、その人がいなくなれば、技術そのものも弱くなります。コア技術を使って新しいことをやろうとしたとき、実は人がいないことに初めて気づき、大きなチャンスを失うことにもなりかねません。

須田 この「技術人材マップ」は、荏原グループの成長に向けた人事戦略と技術戦略へどのように寄与していくのでしょうか。

佐藤 従来の人事は、労務に代表される勤怠管理や給与、退職金、福利厚生など、人を“コスト”として見ているがゆえに最小の費用で最大限のパフォーマンスを出すことが施策の根幹でした。伊藤レポートなどで言われる人的資本経営では、人も他のファンリティと同様に投資するものであり、それによって企業価値や業績が投資以上の“バリュー”を生むと考えます。

「技術人材マップ」によって、どこの人材が厚くてどこが薄いのが明らかになり、この領域はもっと採用しよう、こちらは少し違うエリアに異動しようなど、人事戦略を深めていきたいと考えています。まだ荏原の技術“元素”として成り立っていない分野もあるはずで、そこに手を伸ばしていくことも可能になりますね。

曾布川 これからは、計画的に技術を強化できます。技術に立脚した確かな経営戦略、事業戦略を構築していく基盤が整ったことになり、非常に期待していますし、ワクワクもしています。

佐藤 最近の言葉で言うと、HRBP(ヒューマン・リソース・ビジネス・パートナー)になりますが、後ろに控えて給料を計算して

いた労務担当が、事業や技術の横に座って、彼らが求める夢や目標を人材を介してサポートしていくことが求められています。そのときに必要なのが共通言語で、従来は暗黙知になりがちだった部分が「技術人材マップ」の策定、「技術元素表」によって一目で分かり合えるようになります。

曾布川 「技術で、熱く、世界を支える」という使命を果たしていくため、「E-Vision2030」では5つのマテリアリティを明確にして、持続可能な社会のためのインフラをしっかりと支えていくことと、進化する豊かな生活づくりに貢献することを標榜しています。これを全社一丸となって実現していくには、差別化できる技術があればこそ、です。

従来、荏原は自前の技術だけでやっていく傾向が強かったと言えます。今は、M&Aも活用する方向性が出ています。M&Aを成功させるには、目的に照らしてどのようなシナジー効果を期待するのか、どのように足りない技術を補完するのかなどを経営陣が理解し、しっかり計画していかなければなりません。

須田 荏原グループは、日本だけでなく世界各地に拠点があります。お二人の思いをグローバルに実現していくために、技術人材マップをどのように活用できるでしょうか。

佐藤 「技術人材マップ」はこれ自体が一つの言語体系になります。同じ言語でコミュニケーションができるプラットフォームとして、グローバルに広がるどの拠点においても、これを見れば自分たちの事業のポートフォリオがどうなっているか、事業を拡大していくためには何が必要かを考えていく、素晴らしいツールになると考えています。

人事として、グローバルに出てきた要請をマッチングしていくには、人だけでなく、人×技術というセットで捉えていけば、日本を経由しないグローバル戦略を生み出すきっかけになるのではないかと考えています。

曾布川 イタリアで標準ポンプを開発し、インドネシア、ベトナム、中国などがモノづくりで重要な役割を果たすなど、海外で保有する技術を語らないことは荏原自体が成り立たないという状態にすでになっています。従って、「技術人材マップ」も、グローバル視点で運用しなければならないことは明らかです。

技術者だけでなく、全社員がこのマップをきっかけに新たな気づきにつながることを期待しています。このマップの元となった技術データベースを活用すれば、時間のロスなく正しい情報に行き着けるのも素晴らしいと思います。これまで社員が社内



技術人材マップのイメージ(技術マップの記号の名称はP.45をご参照ください)

にある技術を正しく認識できていなかったため、本来の技術力を発揮できていなかった局面もあったと思います。これが、荏原が本来持っているポテンシャルを遺憾なく発揮していくためのツールになることを期待しています。

須田 社外のステークホルダーの皆様へ「技術元素表」を公開することについて、その意義と期待をお聞かせください。

佐藤 「技術人材マップ」は、まさに「可視化されたダイバーシティ」です。国籍や性別といった表面的な違いである「デモグラフィックダイバーシティ」によって国籍や性別の多様化を最大限に行うことで、企業の競争力の最大化を図るだけでなく、これからは「タスクダイバーシティ」に深化させるべきだと言われています。タスクダイバーシティとは、能力や経験、知識、いわゆる実力の多様化です。それぞれの能力や経験に応じた最大のステージを用意していくことで、企業としてのパフォーマンスの最大化を目指します。

「技術人材マップ」は人の能力を最大化するためのツールであり、戦略であり、タスクダイバーシティを具現化したものなのです。そこにシンパシーを感じるキャリア人材や学生、もちろん国籍は問わず、同じ志を持った人が集まる力が生まれてくるのではないかと思います。よりクオリティの高い人材が集まる集団にするための人事戦略につなげたいと考えています。

曾布川 具体的な運用についてはこれからもっと詰めていく必要があります。内容を更新していく仕組みづくりもしっかりやっていくことが一番大事なことだと考えています。

須田 技術と人材のトップの強い意志と熱い思いを伺うことができました。我々プロジェクト側も、この熱い思いをしっかりと実現できるように取り組んでいきます。本日は、ありがとうございました。

荏原グループ技術元素表

荏原グループの技術を可視化する「技術元素表」を作成しました。



荏原の技術は、1912年の創業から培ってきた社会・産業インフラを支える風水力事業の技術を母体として、安心・安全な生活を支える環境プラント事業の技術が生まれ、これら二つの事業の技術を基盤として、高度な情報化社会の実現を支える精密・電子事業の技術へと発展してきました。そのため、事業ごとに独自に発展した技術と、事業横断で共通する技術の両者が製品に活かされています。事業ごとの独自技術は各事業が主体となり、横断技術はコーポレートの研究部門や生産技術部門が主体となって進化させています。これらの技術を有機的に融合することで新技術・新製品へとつなげ、荏原グループ製品は緑の下の力持ちとして社会・産業・暮らしを支えています。

ここに示した技術元素表は、現在の荏原グループ製品を支える主要な技術を記号として表しています。各記号に対応する技術とその技術の専門人材を紐付けたデータの構築を進め、技術の棚卸や効率の良い人材育成に役立てていく予定です。

記号が示す意味と技術

例：Mt (Material)

Mt Material 環境事業：廃棄物焼却炉・バイオマスボイラに特有の高温腐食環境における最適材料の選定や評価・診断、新規材料開発に係る技術

Mt Material 横断技術：金属材料の腐食防食、摺動・摩耗、構造強度に関する基礎技術、応用技術

荏原グループでは、荏原製品が使用される特殊環境（高温、腐食、摺動、流動など）に適応する材料に関する研究開発を、保有する流体技術や振動技術などと連携して実施することで、荏原特有の材料技術を獲得・形成しています。

技術元素表の詳細は、9月に当社ウェブサイトに掲載予定です。

荏原グループの技術を支える人材

荏原グループには、事業の発展とともに磨いてきた技術と、それを支える多くの専門人材（タレント）がいます。



ラナ デシュルナリ 風水力機械カンパニー 事業開発統括部 製品開発部

Fd Fluid Machine Design, De Digital Engineering

汚水を衛生的に排出する新型水中ポンプを開発中です。清水ポンプ性能と同等の高効率と異物の高非閉塞性を同時に満足することが求められ、目標達成に向けて、順解法だけではなく逆解法といった流体解析技術を用いて最適化設計をしています。また、製品の信頼性確保と長寿命化を図るため、構造や振動についても解析と検証を繰り返すことで、製品力向上に努めています。



前田 孝司 風水力機械カンパニー カスタムポンプ事業部 富津工場生産部

As Assembly

富津工場では各種公共・産業インフラの基盤を支える製品やサービスを供給してきました。お客様が求める仕様を満足し、安心してご使用いただくために、1/1,000ミリオーダーで加工された部品での組立をはじめ、各種製造技術を保有しています。それらの技術継承は、匠の技と称される暗黙知についてもDXを取り入れた形式知化を推進しています。さらにそれらを使って製造部門と設計部門をデジタルで連携し、顧客満足度向上につなげるモノづくりを実践しています。



大和田 朋子 精密・電子事業カンパニー 装置事業部 プロセス制御部

Po Polish

半導体基板表面をナノレベルで平坦化するCMPの研磨ヘッドの開発を行っています。CMPはスラリーによる化学的作用と相対運動による機械的作用を掛け合わせた研磨技術で、研磨ヘッドの高機能化でさらなる平坦化を実現し、研磨性能の向上を追求しています。また製品性能として、プロセス安定性、メンテナンス性、スループット（処理速度）、コストなども高水準で求められます。お客様が抱える課題を技術で解決するため、新しいアイデアの創出と実現に向けた開発に日々取り組んでいます。



中川 智美 荏原環境プラントエンジニアリング本部 プロジェクト技術部

Eg Exhaust Gas Treatment

ごみを燃やすことで発生する飛灰を、集じん装置前に戻して再循環させることで、飛灰中に残っている未反応の排ガス処理用薬剤を再利用するという研究をしています。飛灰を研磨・分級してから再循環させることで排ガスとの反応効率を高め、飛灰発生量や薬剤使用量の低減を実現し、最終処分場の負荷低減やライフサイクルアセスメントの向上に寄与することが期待できます。先輩社員の指導のもと実証試験やデータ分析を行い、実施設計に反映させることで、お客様や社会により良い提案ができることにやりがいを感じています。



技監 後藤 彰 **技監 檜山 浩國** 技術・研究開発・知的財産統括部

研究組織では、基礎・萌芽から応用研究を、そして計算科学、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)やクロスリアリティ(xR)などの先端の研究を推進しています。その中で技監は、特定技術分野に関連する豊富な知識・実績によって社内の研究開発を支援・推進するだけでなく、大学、学会、研究機関、産業界などへの貢献や連携活動を通じて荏原ブランドの地位向上や協業の推進役を担っています。



人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出し、グループ・グローバル全体で「人的資本経営」を強化していきます



佐藤 啓司
執行役 人事統括部長

E-Vision2030では、当社グループが2030年に向けて解決・改善に取り組む5つのマテリアリティ(重要課題)を設定しています。そのうちの1つが多様な社員の活躍を促進するために「働きがい」と「働きやすさ」を追求することです。荏原が企業として成長し続けるためには、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出し、グループ・グローバル全体での「人的資本経営」をさらに強化する必要があります。さらなる成長に向け、グローバルの荏原グループ全社員のエンゲージメントを高める人事施策を実施し、「競争し、挑戦する企業風土」を磨いてまいります。

参照 人事・人材開発方針

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/social/information/talent-management.html>

人材ビジョン(E-Vision2030)

「競争し、挑戦する企業風土」を具現化する、多様な社員が働きがいと働きやすさを感じながら活躍できる企業グループ

E-Plan2022の主要なKPIと進捗

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12目標	2021/12実績	スコープ	2021/12成果	今後の取り組み		
グローバルでの持続的成長を実現するための基盤整備								
	役割等級制度をグローバルに拡大	100%	50%	グローバル	海外の荏原グループ会社従業員のうち50%の従業員へ等級の導入を完了した。2022年の全社への等級制度導入完了後は人材の国・地域間の異動が活発になる事が期待される。そのためGMP(Global Mobility Policy)を2021年中に制定し、海外赴任時の処遇をグローバルで統一した	2021年から取り組んでいるタレントマネジメントシステムの導入を完了し、基本人事情報の他に等級・サクセッション・評価などの情報を一元管理し、優秀な人材・有望な人材が検索できるようになる。このために、統一された評価制度の設計に着手する		
	評価制度をグローバルに拡大	2025年: 100%	0%					
	サクセッションプログラム制度をグローバルに拡大	2025年: 100%	1%					
	全災害度率数率(TRIR)の低減(2023年まで)	2023年: 0.80	3.09	国内連結	労働災害発生時に、従来の発生部門に加え、労働安全コンサルタントによる事故原因の分析・リスクアセスメントを実施し、全社展開することで、同一・類似災害の発生を削減に取り組んだ	労働災害発生ごとに詳細な情報と原因・対策をタイムリーに共有し、他拠点で同様の災害を防ぐための情報として活用。対策の実施状況、有効性確認のためのモニタリングを実施するための全社共通システムを構築する		
競争し、挑戦する企業風土へ変革								
4	平均総労働時間の削減	1,920時間	2,037時間	荏原単体	有給休暇取得率は5%程度向上。稼働日数が昨年比+2日となり、多くの事業部で労働時間が増加し、全社的にも増加	アウトプットの出るテレワーク、在宅勤務の拡充、健康増進・ストレスマネジメント施策、有給休暇取得推進策を企画・実施		
	女性基幹職*1比率向上による多様性促進	6.8%*2	6.4%				外部研修への派遣、コロナ禍での子育て相談会、評価制度研修などを実施	女性基幹職候補者数の拡大に向けた女性若手社員の早期戦力化を図るための育成策の実施
	女性社員の入社率向上による多様性促進	30%	15.9%				コロナによる入国制限が続く状況の中でも、一定の外国籍採用を維持。アルムナイ制度、リファラル制度など多様な採用手法で女性・外国籍人材の採用を推進	コロナ終息を見据え、多様な人材の獲得を加速する採用手法の多様化と、導入済の職種別採用の定着を推進する
	外国籍社員の入社率向上による多様性促進	25%	5.4%					
	グローバルエンゲージメントサーベイススコア向上	83	79				グローバル	経営層の発信を増やし、コミュニケーションの向上に努めた。また、コロナ禍での働き方の変化などにより経年比較で多数の項目が改善
人材育成への持続的な投資(一人当たりの研修費用)	46,795円	41,799円	荏原単体	次世代経営者育成などのリーダー育成研修や選抜型研修は、コロナ禍においても可能な限り対面を実施	対象者全員参加型の階層別研修を縮小し、希望者に学習機会を提供していくことを強化する			
海外事業所のグローバルキーポジション(GKP)現地社員比率の向上(2030年まで)	2030年: 50%	22%	グローバル	海外ローカル社員がGKPを担うために必要とされるリーダーシップの素養を習得するために、国籍を問わずGKP候補の社員が同時に受講できるグローバルリーダーシップ研修の企画を行った	2021年に企画したグローバルリーダーシップ研修に世界各国から将来のGKP候補を集め研修を実現する。これにより海外の優秀な人材の選抜・抜擢を行い、2030年に向けローカル社員のGKP人材プールを確保する			

*1 基幹職:管理職に相当する従業員層 *2 2023年4月までに7%超、2025年4月までに8%超とする目標を掲げています。

人的資本強化の戦略・施策

グローバルエンゲージメントサーベイ

2019年より国内外グループ会社全従業員を対象としたグローバルエンゲージメントサーベイを実施し、従業員が会社や仕事についてどのように考えているのかを調査しています。調査結果を踏まえて全社・各部門でエンゲージメント向上のためのアクションプランを策定・実施した結果、2019年から2021年まで継続的に従業員の肯定的な回答が増加しています。経営層からのビジョン発信継続や、新しい取り組みに挑戦する施策の実施、1on1での対話促進などを通じ、事業の持続的な成長を支える社員一人一人が会社の目指す方向性を理解・納得し、その達成に向け意欲や能力を最大限に発揮できる環境をつくっていくことを目指しています。

EBARA New Workstyle

荏原グループでは「社員が生き生きと働けるように働き方を変え、会社と社員が共に成長する環境を目指す」という方針の下、EBARA New Workstyle (ENW) の検討を進めています。ENWでは、働き方が大きく変化し、多様化する現代において、より社員の「働きやすさ」を向上・促進する施策を検討・導入しています。「働く場所と時間の選択肢の拡大」の施策として、在宅勤務制度をアフターコロナでも継続して利用可能な制度に整備すると同時に、外部サテライトオフィスとの提携、旅行先で勤務可能とするワーケーションの導入、フレックスタイム制度や週休3日制度の検討等を進めています。また、働き方の多様化に伴う「コミュニケーションの活性化」の施策として、社員同士で感謝の言葉を贈り合う「ありがとうカード」などの社内コミュニケーションツールの拡充、何でも相談できる「世話役」の設

置等を進めています。これらの施策を通じて、社員が生き生きと、柔軟に働くことのできる職場環境づくりを目指していきます。

海外グループ会社を含めた人材マネジメントの強化

荏原がグローバルでさらに成長し勝ち抜いていくために、海外グループ会社の現地社員の活躍が求められています。当社ではグローバルに関連するミッションを担ったポジションをグローバルキーポジション(GKP)と定め、このGKPを担える現地人材を発掘し育成することが重要だと考えています。

当社は2019年12月期から“One EBARA HR”プロジェクトとして、グループ全体で人材の能力を共通のスケール(ものさし)で測るために、等級制度の導入をしています。2021年12月期には海外の荏原グループの約50%の会社への等級の導入を完了しました。さらに2022年には全ての海外グループ会社への等級の導入を目標にプロジェクトを推進していきます。等級導入が完了すれば、優秀な人材・有望な人材による国・地域間の異動が活発化します。そのため、グローバルモビリティポリシー(GMP)を2021年11月に制定し、海外赴任時の処遇をグローバルで統一しました。これにより全世界で処遇の差が生じない公平な仕組みが完成し、異動の決定から着任までスピーディーに異動配置を行えるようになりました。

人材が可視化された次のステップとして、将来的に海外グループのGKPを担える人材を発掘し体系的に育成するため、グループ共通の研修プログラムを2022年から実施することになりました。本研修を通じて、人事の重要施策の一つであるGKPの海外現地社員比率50%達成のため、プロアクティブにモニタリングし育成を促進していきます。

One EBARA HRへの期待



Shamon Jacob

General Manager, HR & General Affairs, Information Technology
EBARA MACHINERY INDIA

荏原グループの人事にとって、社員を中心とした人事の活動とグローバル事業との連携は大きな課題であり、何十年もこの課題に注力できていませんでした。私たちは社員中心のアプローチの重要性を理解し、グローバルタレントマネジメント、定期的なエンゲージメントサーベイ、グローバル評価、グローバルグレーディング、グローバルモビリティポリシーなどの重点分野を特定しました。One EBARA HRを導入し、その中で9つの重点分野を特定することで、これらの課題に確実に取り組むことができます。

One EBARA HRは、社員を主体とした人材育成のためのワンストップショップのようなもので、この取り組みによって私たちは必ずやグローバルカンパニーへと変貌を遂げられると思っています。EBARA MACHINERY INDIA (EMI) はOne EBARA HRの取り組みをとってもポジティブに受け止めており、付加価値の向上、コミュニケーションの改善、社員の経営への参画をもたらし、社員のやる気の向上、優秀な人材の確保、そしてもちろん荏原ブランドのイメージアップにつながるものと考えています。One EBARA HRの取り組みによって、多くの社員がグローバルキーポジションに就き、より優秀な人材として育てられることを期待しています。

人材戦略

ダイバーシティ&インクルージョン

荏原グループは、長期ビジョンE-Vision2030の中で「競争し、挑戦する企業風土を具現化する、多様な社員が働きがいと働きやすさを感じて、活躍できる企業グループとする」ことを掲げています。性別や国籍などの目に見える違いだけでなく、経験や職種など目に見えない違いまでインクルージョンを行うことが、企業の成長だけでなく、社員それぞれの成長にも必要不可欠と考え、2022年1月にダイバーシティプロジェクトを発足しました。社長直轄のプロジェクトで、メンバーは公募し、第一期は20名でスタートしました。

ダイバーシティの未来

ダイバーシティプロジェクトでは、多様な人材の知と知(人と人)がつながることで、様々なイノベーションを起こせる世界の実現を目指しています。変化が激しく、正解のないビジネス環境に柔軟に対応して成果を出せる人材を、「増やす」「見つける」「育てる」「つなぐ」ことで、イノベーションを起こしたい。そのために重要なのは、一人一人の経験や考え、専攻、職歴などの目に見えない違い、つまりタスクダイバーシティです。タスクダイバーシティの考え方では、誰もが主役です。多様性に富んだ人材が多いほど、組織の知の多様性が高まり、新しいイノベーションを起こすきっかけになります。

タスクダイバーシティを進めるために、2022年3月に全社員を対象にしたダイバーシティサーベイを実施しました。社員の経験や思いを知り、それを基に一人一人の選択肢が増えるように、データドリブンで活動を行っています。

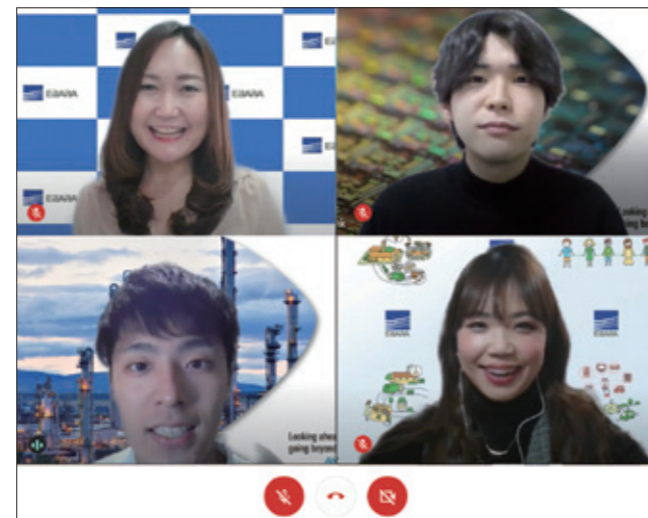
心理的安全性

ダイバーシティサーベイの結果を基に、第一弾として心理的安全性に対する方針を掲げました。一つ目は、上司や部下といった上下関係を連想する言葉を使わないことです。立場に関係なく、チームやメンバーといったフラットな関係性を理想的と考えている人が多いことが分かり、理想的な言葉を使うことがフラットな組織への第一歩と考えました。もう一つは、オンラインミーティングでのカメラオンと相手に対して反応を示すということです。サーベイの結果から、カメラオフでの参加や、ほとんど発言しない人も一定数いることが分かりました。お互いに安心して話せる環境をつくることで心理的安全性につながります。

採用活動

タスクダイバーシティを推進するために、ダイバーシティプロジェクトでは採用活動を行っています。仕事内容を紹介する動画にプロジェクトメンバーが中心となって出演し、内製して公開しました。学生向けの企業説明会にもプロジェクトメンバーが

登壇し、ダイバーシティを表現した企業PRを行いました。また、新卒採用一次面接で取り入れた録画面接では、プロジェクトメンバーが質問を読み上げました。就職活動中の学生への温かい応援メッセージで「熱と誠」を表現し、オンライン面接と比較して不足しがちな学生の動機付けにつなげる試みです。これらの活動を通して思いを持ったメンバーが直接語りかけることで、競争心、挑戦心を持った人材に荏原で働くことに魅力を感じてもらうことを目指しています。



録画面接で応援メッセージを伝えるダイバーシティプロジェクトのメンバー

リーダー創出塾

未来のダイバーシティをけん引する人材を育てるために、リーダー創出塾という研修をスタートしました。人材開発部とダイバーシティプロジェクトで協力し、これまで別々に実施していたスキル系の研修を、計6日間セットの研修に刷新しました。挑戦する人材のやる気と能力開発を後押しするとともに、ダイバーシティ人材がつながる場にもなっています。

AI縁結びナビゲーションアプリ「Aill goen」の導入

社員一人一人のウェルビーイング向上、企業の活性化やエンゲージメント向上に結びつくと考え、同じ志をもつ荏原合同労働組合と共に縁結びナビゲーションアプリ「Aill goen」を導入しました。本アプリは信頼できる企業に所属する独身社員専用で、社外の良縁とコミュニケーションをAIがアシストします。ワークライフも充実させたい人の選択肢が増えることを期待しています。

今後もタスクダイバーシティ推進のため、サーベイの結果に基づいて、アンコンシャスバイアス研修や化学反応が起こるような場の提供などを行っています。

障がい者の活躍促進

当社は2012年に特例子会社「荏原アーネスト」を設立し、障がい者の社会参加の場の創出や活躍を推進しています。これまで荏原アーネストでは、障がい者の法定雇用率遵守を主眼として、補助的な業務に限定した事業を行ってきましたが、社員の能力や可能性を十分に活かせていないという課題を抱えていました。そこで、当社グループ事業の業務プロセスに、より入り込んだ部品組み立てやアノテーション*などの製造サポート事業を強化しています。また、荏原製作所の新規事業推進チームとのコラボレーションによる新規事業もスタートさせ、活動の幅を大きく広げています。社員の能力や可能性を最大限に活かし、ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けて、これからも新たな取り組みに積極的に挑戦していきます。

*画像をAI(人口知能)に学習させる教師データ作成

ピープルアナリティクスの取り組み

2020年にHR tech プロジェクトを立ち上げ、自社開発したピープルアナリティクス技術により、全社視点の経営上の観点から、人事領域における施策について、データドリブンで客観的かつ科学的に意思決定を行っています。人事組織内にはデータサイエンティスト/データエンジニアといったIT人材が所属しており、専門的なDXの技術を使うだけでなく、施策担当の人事も知恵を出しながら、共に分析の結果を基に行動しています。

例えば採用分野については、当社の成長に必要な多様な人材の採用モデルを作り、データドリブンで採用を行いました。従来の採用では、スクリーニングの精度や面接官による評価のバイアスがあり、人材要件に従って公平に評価したつもりでも、結果的に偏った採用になってしまいがちでした。しかし、ピープルアナリティクスを駆使することで、当社にとって必要な

新型コロナウイルス感染症への対応

荏原グループは、社会・産業インフラを担う企業としての社会的責任を果たすべく、ステークホルダーの健康と安全を最優先に考え、新型コロナウイルス感染症の発症を予防し、感染拡大を防ぐため、当社4事業所(羽田、藤沢、富津、袖ヶ浦)において新型コロナワクチンの職域接種を実施しました。荏原グループの社員及び構内協力会社の社員とその家族、サプライヤーに対して延べ13,000名、22,500回の接種を行いました。

また、海外拠点を含め、現地の感染状況及び社員の感染状況を、新型コロナウイルス感染対策本部へ週次で報告し、必要な措置を実施しています。

今後も社員の健康と安全を最優先に、感染症対策の徹底に努めると同時に、健康経営施策に取り組んでいきます。



電動ドライバーを用い、電気部品を取り付ける部品組み立て作業

人物をいろいろな角度から見られるようになり、多様性に富む人材を採用できるようになりました。現在は採用にとどまらず、労務など他の人事領域においてもピープルアナリティクスの活用に取り組んでいます。

他にも、スムーズなピープルアナリティクスのため、データ基盤の整備、業務に必要なデータベースの設計、問題の見える化、業務標準化、業務無人化を行いながら、総合的な人事領域の組織・業務のデザインをしています。業務のデザインをいくことで、効率化、問題箇所の特定が容易になるだけでなく、人材戦略に多くの付加価値を生み出すことも可能になってきました。これからもピープルアナリティクスを通して、データドリブンで意思決定ができるよう推進していきます。



職域接種の様子

研究開発・知的財産戦略



事業との戦略的な連携を強化しながら 将来の差別化につながる技術開発に取り組んでいきます



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

当社は、事業・研究開発・知的財産の三位一体経営 (BRDIP*) および事業・学会・工業団体の三位一体活動 (ABA*) を掲げて、独自の方法で研究開発と知的財産の強化を図っています。研究開発については、中長期視野の研究ロードマップを軸に事業との戦略的な連携を強化すると共に、新規事業の創出や将来の差別化につながる技術開発に向けてリサーチ活動や調査研究にも力を入れています。さらに、博士号取得補助や事業部門とのローテーション制度を設ける等、将来を担う研究人材の育成にも取り組んでいます。知的財産については、知財と非知財の情報を調査・分析し、新事業探索や製品戦略、研究戦略の策定に活かす取り組みを推進しています。

*1. BRDIP (ブルディップ) : Business, R&D and Intellectual Property を統合した荏原独自の標語
*2. ABA (アバ) : Academy, Business and Associations を意味する荏原独自の標語

参照 荏原の技術 <https://www.ebara.co.jp/technology/technology-top.html>

研究開発・知的財産ビジョン(E-Vision2030)

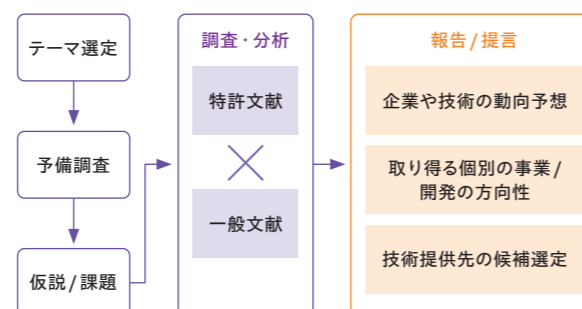
長期的視野に立った戦略的な活動をさらに進化・発展させ、事業を通じて社会・環境課題の解決に貢献する
E-Plan2022の主要なKPIと進捗

関連する マテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2021/12 実績	2021/12 成果	今後の取り組み
1 2	開発力強化				
	重要技術分野における研究ロードマップ (RM) の策定と、それに沿った中長期的研究テーマの実施	E-Plan2022 目標に対する進捗率: 100%	E-Plan2022 目標に対する進捗率: 70%	流体、材料、機械要素・振動・音響、微小界面、数値解析、化学、分析分野のアクションプラン (AP) に沿った施策を開始	昨年より策定を開始した熱、電動機、CMP 研磨、CMP 洗浄分野の RM と AP を完成させ、AP に沿った施策を開始する
	新たなニーズ、シーズの追求				
新技術/新事業につながる研究テーマの提案と実施	新規事業領域テーマの継続的提案		新分野の研究開発および社外連携などを活用した新技術の探索とテーマ化検討	MI* を使った材料開発に着手し各種新合金の開発にトライすると共に、xR を活用した遠隔作業支援やトレーニング手法を開発して実現場での実用化を推進中。また技術トレンドをベースにした注目技術の調査や、大学などと連携した新技術のテーマ化検討 *マテリアルズインフォマティクス	MI や xR などの先端研究を推進するとともに、CO ₂ 削減をより強く意識した研究テーマ立案につながるリサーチ活動の実施
製品ごとに市場動向・技術動向を踏まえた出願権利化活動を推進	主要製品について100%	2021年12月期の目標達成	2020年に引き続き、対象の製品を選定し、知財戦略を策定。また、2020年に策定した戦略に基づいた知財活動を展開し、一部については戦略の見直しを実施	知財戦略の対象製品を拡大し、知財戦略の評価と更新を実施することで主要製品の競争優位性のさらなる向上に取り組む	

知的財産の取り組み

- 重点製品の競争優位性を高めるため、製品ごとに市場動向・技術動向を踏まえた出願権利化活動を推進しています。
- 当社の契約方針を策定し、方針に沿った契約ひな形を整備して国内外グループ会社へ展開し、運用を推進しています。
- 荏原の「知財プロアクティブ活動」では、他社の特許戦略や技術動向及び商標活動などを総合的に判断し、経営・事業判断・IR に資する情報として発信・提案しています。この活動は、新事業の探索や立ち上げ、研究開発方針の決定に貢献しています。こうした知財戦略の人材を育成するために、知財アナリスト認定講座への参加も推進しています。

知財プロアクティブ活動のフロー



企業価値向上につながる研究開発の取り組み事例

事業に必要な最新技術の研究と人材育成を戦略的に行いながら、事業への展開・実装を進めています。

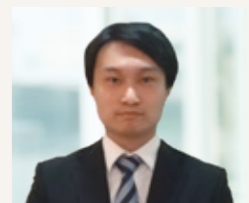
AIの活用と人材育成

競争力強化を目的としたビジネス領域でのAIの活用が広まっており、荏原グループにおいても、長期ビジョンE-Vision2030で掲げられた新規事業創出や事業変革を目指したAIの利活用が進められています。

AIの活用のために必要なことは、業務担当者がAI自体を深く理解することですが、最も重要なことはAIを用いて何を実現したいのか、解決すべき課題は何かを発想することです。その際、社内外の専門家に任せるだけでなく、日々業務課題に直面している担当者自身が発想することが効果的です。このような人材を育成するため、スキルに応じて4段階に分け、スキルレベルに合わせたカリキュラムを実施しています。同時に、自身の担当業務に応用しやすく汎用的なAIスキルを習得することにより、各事業領域でのアイデア創出につなげています。

現在はカリキュラム受講生自らが考案したAIによる事業変革のアイデアが多数提案され、AIの専門家であるデータサイエンティストも参画し、実現可能性の検討を行っています。さらには、AI領域において高度な知識を有する人材の採用や、外部ベンダーとの協業も積極的に実施しています。このように、AIに関する概要の理解から事業への応用、事業変革をリードできる人材までの育成を進めています。

AI人材育成イメージ



菊池 景介
荏原製作所
マーケティング統括部
データサイエンス課

xR技術の活用と人材育成

xR技術を用いた装置メンテナンストレーニング

2021年より本格的に着手したxR技術を用いた装置メンテナンストレーニング技術は、同年に実用可能なレベルとしました。2022年は、精密・電子事業の主力製品であるCMP装置 (F-REX300X型) を対象として、CADモデルを利用したVR空間 (メタバース) 内での操作や分解・組立手順のトレーニングプログラムを作成しています。さらに、その状況を動画記録した電子マニュアルを作成しています。

xR技術+AIによる現場支援技術構築、およびAIエンジニアの育成



村瀬 太郎
荏原製作所
技術・研究開発・知的財産
統括部
戦略技術研究部
xR技術推進PJT



田辺 凱太
荏原製作所
技術・研究開発・知的財産
統括部
戦略技術研究部
xR技術推進PJT

スマートグラスやタブレット等を用いて現場とオフィスを接続し、双方からマーカ等をAR (拡張現実) として画面に描画して指示を行う技術は、すでに社内の様々な現場で活用しています。

2022年からは、AIによる作業支援技術構築に着手しました。熟練作業者の指導をAIに学習させることによって、スマートグラス装着者の周辺状況、および作業状況をAIが認識し、都度適切な情報を作業員へ提示することにより作業品質の高度化、および均一化を図っています。こうした取り組みを多種多様な荏原製品のサービス&サポートに展開するため、AIエンジンの自社開発を行っています。現在は、村瀬と田辺が基本的なAIエンジン開発を習得し、教師画像を用いたAI学習、および実機操作盤への適用を推進しています。



実機操作盤の読み取りの様子

DX 戦略



経営・事業・IT部門の三位一体でのDX推進により、企業価値向上に取り組んでいます



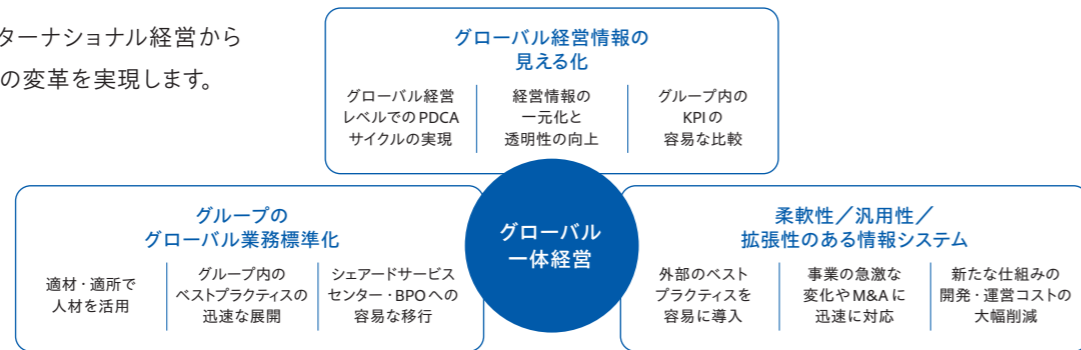
小和瀬 浩之
執行役 情報通信統括部長

DXへの取り組みに悩んでいる企業の話に耳にする機会が増えましたが、DXがうまくいっていないとすれば、デジタル(D)が大きくなり過ぎているのではないのでしょうか。重要なのは、経営戦略や事業戦略に基づいてトランスフォーメーション(X)を進めることです。

荏原では、経営～事業部門～IT部門が三位一体となって全社を挙げて積極的にDXを推進し、続々と成果が出てきています。この結果、経済産業省・東京証券取引所・独立行政法人情報処理推進機構が選定する「DX注目企業2022」に初選定されました。今後もDXによる企業価値のさらなる向上に努めてまいります。

DXの取り組み

荏原グループはインターナショナル経営からグローバル一体経営への変革を実現します。



DXビジョン(E-Vision2030)

DXの推進による、製品やサービス、ビジネスモデルの改革とS&S強化を実現する

E-Plan2022の主要なKPIと進捗

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2021/12 実績	2021/12 成果	今後の取り組み
	グローバル一体経営の実現				
1	ERPを軸としたシステムをグローバルに展開(2024年まで)	最適パイロット施設を決定し、先行導入する	海外1社3月に本稼働 国内1社5月に本稼働	グローバル標準に向けた業務改革のための業務標準テンプレートの完成	業務標準テンプレートを活用して、パイロット施設を拡大し、2024年12月期の完全導入に向けて取り組む
2	グローバルITインフラ統合化件数	100%	66%	グローバル拠点(海外拠点21、国内拠点14)に対しセキュリティ対策、統合認証対応のインフラ整備を実施	統合化の遅れている中国拠点に対し、セキュリティ対策などの重要施策を推進しさらなる荏原グループのインフラ統合化を図る
4	グローバル共通システムの拡大	100%	64%	引き続き業務フローの見直しを進め、自動化を行うことで業務効率化を推進	グローバル共通システムの導入によりITガバナンスを強化し、荏原グループの一体化を図る
	社内ITツールの増進	100%	74%	ロボット稼働100体/年を目標とし順調に推移。2021年時点で223ロボットが稼働し業務効率化に貢献	引き続き業務フローの見直しを進め、自動化を行うことで業務効率化を推進

事業におけるDXの活用

1 ドライ真空ポンプの自動化工場 自動化設備の効率を最大化する社内システムの構築

2021年に本格量産を開始した自動化工場V7棟では、これまで人の手で進んでいた生産を自動化しました。V7棟内では数十台のロボットをはじめ、多くの自動化設備が稼働しています。これら自動化設備を効率よく稼働させるため、受注から出荷までの情報をシームレスに連携できるよう、社内システムを刷新しました。

受注情報をERPシステム経由でPSIシステムに送り込み、この情報を基に、AIが自動で生産計画を立案します。自動化設備を

稼働させるための各種指示情報と生産計画を、生産着手のタイミングに合わせて自動化設備に送ります。RF-ID・PLC・生産設備の着完情報や品質情報、設備稼働情報などの実績情報を自動で収集し、データベースに蓄積するIoTシステムも構築しました。蓄積した情報はBIツールでの見える化等の施策により、PDCAサイクルを迅速に回す事によって、品質向上や生産性向上に活用しています。



2 荏原環境プラントでのごみ処理施設向けAI・ロボットの導入

ごみ識別AI搭載の自動クレーンシステム

廃棄物処理プラントでは、ごみ収集車等により回収されたごみは、ごみピット(以下、ピット)内へ貯留されます。ピットでは、燃焼の安定化を図るため、運転員が目視でごみの性状を認識し、ごみクレーンを操作してごみの性状を均一化させる攪拌などの作業を行っています。この作業を運転員の技量に頼らず行うために、ごみ識別AIを搭載した自動クレーンシステムを開発しました。本システムは、カメラで捉えたピット内の画像から、AIでごみの攪拌状態等を識別し、高度制御装置でクレーン操作の判断を行い、自動運転するものです。多種多様なごみの識別だけでなく、ごみ袋の破れ具合までも見極めることができ、従来は困難であった「燃焼に適したごみを識別して焼却炉に投入する」ことや、「特殊ごみ(大量に炉に投入すると機器や燃焼に悪影響を及ぼすごみ)を識別し適切に対処する」ことが可能となりました。

本システムの導入施設を増やすとともに、AIの適用範囲をさらに広げ、より高度な廃棄物処理サービスの提供を目指します。



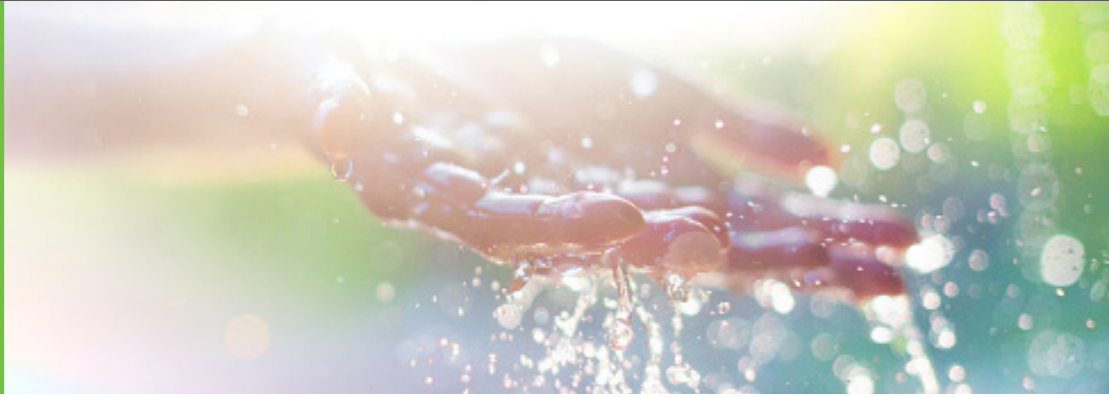
ごみクレーン操作室から見たごみピット

小型走行型水管厚さ連続測定ロボット

廃棄物処理プラントでは、排熱回収用ボイラ水管の腐食摩耗等の経年劣化を正確に把握するため、定期的にボイラ水管の厚さ測定を行っています。従来は測定員がボイラ内部に入り測れる箇所だけ水管の外側から測定するか、内側から測定する場合はボイラ水管の一部を切断する等、大掛かりな準備作業が必要でした。今回開発したロボットは、点検口から挿入したロボットが測定対象のボイラ水管まで走行移動した後、水管に水管の厚みを測るセンサを挿入して、内側から自動で連続測定します。これにより、効率かつ高精度の測定ができ、より正確なボイラ水管の寿命予測が可能となりました。今後、本ロボットを活用した高度な測定作業を拡大し、より安心安全な施設運営の実現と、取得データを用いた高精度な寿命予測診断等の点検サービスを行っていきます。



小型走行型水管厚さ連続測定ロボットとラボ試験装置



社会および環境の変化に対応しつつ 事業の成長と社会の脱炭素化への貢献の両立を目指します



中山 亨
執行役 法務・総務・内部統制・リスク管理統括部長

異常気象など気候変動による悪影響を最小限に抑えるために、2021年に英国スコットランドのグラスゴーで開催されたCOP26で「産業革命前からの気温上昇を『1.5度』に抑える努力を追求する」が合意されました。日本においても、政府は2021年10月に地球温暖化対策計画を改定して2050年にカーボンニュートラル(温室効果ガスの排出と吸収でネットゼロを意味する概念)を目指すことを宣言し、また2030年CO₂排出量削減目標をそれまでの△26%から△46%に引き上げています。

当社グループにおいて、温室効果ガスの排出削減を含む環境問題への取り組みは、高度なESG経営の実践の中核をなす重要なテーマと位置付けています。2050年カーボンニュートラルを当社グループとして目指すために、2021年3月以降のサステナビリティ委員会において毎回議論を重ねてまいりました。そして、2022年1月に私がプロジェクトオーナーとなって「カーボンニュートラルプロジェクト」を発足させ、カーボンニュートラルを達成するための課題整理に着手しました。スコープ1～3にわたって当社グループ全体の現状調査を行い、カーボンニュートラルに向けた中長期的な方針と施策を事業部門と調整し、推進体制を整備していきます。

グループ内拠点における環境負荷低減については、環境目標2030の実現に向けて、CO₂・水・資源循環の観点での環境マネジメントを実践しています。そして、環境マネジメント体制として、国内外全ての製造・メンテナンス拠点で、ISO14001認証の取得に取り組んでいます。

また、「当社製品の使用段階において発生するCO₂を2030年に約1億トン削減する」ことをE-vision2030で掲げており、事業を通じた社会の脱炭素化に貢献していきます。

参照 荏原グループ環境方針

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/environment/information/environmental-policy.html>

参照 環境マネジメント

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/environment/information/environmental-management.html>

環境目標2030の進捗

2030年の成果目標	2021/12実績	2021/12成果	今後の取り組み
CO ₂ 、スコープ1+2排出量を2018年比で26%削減 ※△26%は2020年の目標策定当初のもの。現在、2050カーボンニュートラル達成からバックキャストした目標を見直し中	2018年度比でグループ合計11%減となり、2030年に向けた12年間の3年目として目標以上を達成	設備の省エネ運転、低CO ₂ 電力調達拡大、太陽光発電設備導入	<ul style="list-style-type: none"> 工業炉、受変電設備などエネルギー多消費設備の適宜を得た更新 燃料の電化及び低CO₂電力の調達の拡大 太陽光発電設備の導入拡大 カーボンプライシングの利活用
水使用原単位の継続的な改善	2021年売上高原単位0.180km ³ /億円となり、前年より改善	超純水製造における水再利用や漏水対策	<ul style="list-style-type: none"> 漏水対策及び工業用水の循環利用の推進
再資源化率95%以上の維持(国内)	国内97.1%となり、目標以上を達成	廃棄物分別徹底による再利用可能量の見える化推進	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物分別の徹底及び処理委託先の見直しによる再資源化率の向上

カーボンニュートラルプロジェクト

2022年1月に発足した「カーボンニュートラルプロジェクト」では、2050年カーボンニュートラル実現に向け、「自社の活動によるGHG排出削減(スコープ1、2)」、「スコープ1、2以外の自社のサプライチェーンにわたるGHG排出削減(スコープ3)」、「GHGの吸収、除去」の検討を進めています。

スコープ1、2については、まずグループ全体の排出実態を把握した上で、設備の省エネ化、業務プロセス改善、自社太陽光発電設置、低GHG排出係数電力の調達など、幅広く削減施策を検討しています。スコープ3については、サプライチェーン全体を通じた施策を検討しています。そのうち排出量の大きいカ

テゴリー11(製品・サービスをお客様が使用する際に排出するGHG排出量)においては、製品の効率化・省エネ化を進めてGHG排出を抑制するほか、GHGの分解に貢献する製品によるネットゼロも目指します。

またGHGの吸収・除去では、資源循環・海洋汚染防止・CO₂削減に寄与する「廃プラスチックのケミカルリサイクル」技術の商用化実現、水素・アンモニアといった次世代燃料への取り組み、CCUSの活動強化など、地球温暖化防止に寄与する活動にも取り組んでいきます。

低CO₂電力調達の拡大

荏原グループでは、国内の各社各事業拠点の需要電力のほぼ100%を、ごみ発電由来の低CO₂電力の小売事業を手掛けるグループ会社の荏原環境プラントからの電力によって賄って

います。今後は太陽光発電設備の拡充も進め、当社グループのエネルギー消費の大半を占める電力においてCO₂排出をさらに削減できるよう取り組んでいきます。

海外グループ会社における環境マネジメントの徹底

E-Vision2030で掲げた「環境マネジメントの徹底」の一環として、製造工場及びメンテナンス工場を有するグループ会社におけるISO14001認証取得を進めています。2022年5月時点でISO14001認証を取得している会社数は、国内グループで8社、海外グループで24社です。

2021年12月期は、Ebara (Thailand) Limited及びEbara Pumps Malaysia Sdn. Bhd.でISO14001認証を取得しました。2022年は5月までに5社が取得しており、2024年までに、製造工場及びメンテナンス工場を有する全てのグループ会社で

ISO14001認証取得を完了する予定です。

グループ各社で環境マネジメントシステムに基づくPDCAサイクルを回すことで、環境目標2030で掲げた目標をはじめとする環境パフォーマンスの改善及び環境法令遵守を徹底していきます。

参照 ISO14001登録の状況

https://www.ebara.co.jp/sustainability/environment/information/_icsFiles/afiedfile/2022/07/28/ISO14001_jp_20220601_r1.pdf

気候変動に対する取り組み

TCFD 提言に基づく情報開示

地球環境は、人類や地球に生息するあらゆる生物、生態系の基盤であり、企業活動は健全な地球環境なくして継続できません。荏原グループでは、気候変動は世界が直面している重大な課題であると認識し、2019年にTCFDを支持する署名を行い、2021年に提言に則して情報を開示しました。

2021年の開示後、COP26をはじめとする、気候関連の世界の動きやステークホルダーとの対話でいただいたご意見などを踏まえ、開示情報を更新しました。



<https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfid.html>

ガバナンス

気候関連の課題は、取締役会による監督、サステナビリティ委員会による執行の体制で取り組んでいます。2021年に開催したサステナビリティ委員会は、毎回、環境関連の議題を掲げ、カーボンニュートラルや環境マネジメントに関する当社の取り組み方針を検討しました。2050年カーボンニュートラルを当社グループとして目指すために、2022年1月にカーボンニュートラルプロジェクトを発足させ、カーボンニュートラルを達成するための課題整理に着手しました。

取締役会は、サステナビリティ委員会の報告を受け、執行側の状況を把握することで、監督機能を果たしています。

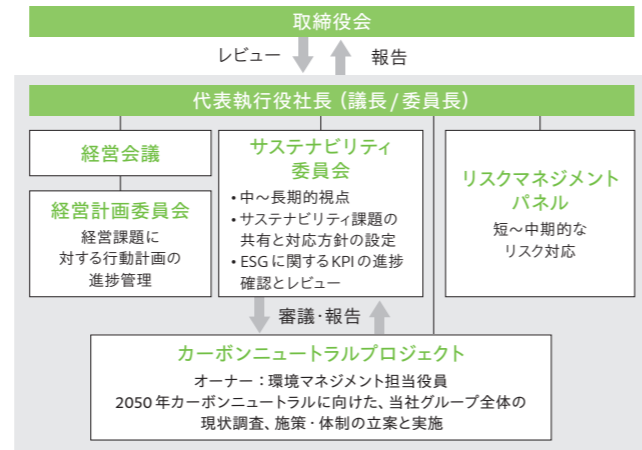
取締役会として、特に「環境」と「社会」について監督の状況をさらに高めていく必要があるという認識の下、2022年より取締役会においてESG、サステナビリティの議題を定期的に議論することにしました。その重要テーマの1つとして気候関連リスク・機会に対する取り組みを掲げています。執行側の対応の具体化と推進に向けた議論を行い、サステナビリティ委員会にフィードバックする仕組みとしています。

TCFD 提言に基づく2022年の気候関連リスク・機会に関する

情報は、取締役会がサステナビリティ委員会から開示案の報告を受け、取締役会において内容を確認した上で開示するプロセスとしました。

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfid.html#gov>

気候関連ガバナンスの体制図



拡大に対する戦略をよりレジリエントにしたいと考えました。オイル&ガス市場向け事業、半導体製造市場向け事業に焦点を絞り、それぞれの市場向け事業が気温上昇4℃シナリオ、1.5℃シナリオでどのような影響を受けるのかを分析し、2022年の更新情報として公開しました。

2021年に開示した全事業包括的な気候関連シナリオ分析では、2030年を長期と設定して行いました。今回焦点を絞った2つの市場向け事業の気候関連リスク・機会の分析では、バリ協定や日本政府がターゲットとしている2050年を長期と設定しました。

財務への影響を試算し、2050年からのバックキャストで当社グループのE-Vision2030「2030年のありたい姿」に向けた戦略を検討し、開示情報を更新しました。

https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfid.html#sus2022_1

戦略

2021年にTCFD 提言に基づいて、全事業包括的に情報開示を行った後、投資家の皆様等との対話の中で、当社グループのオイル&ガス市場向け事業の気候関連リスクに対する分析の深掘りを期待するご意見をいただきました。

当社グループのオイル&ガス市場向け事業は、ポンプ、コンプレッサ、タービンを中心に現在はLNG(液化天然ガス)関連施設やダウンストリーム領域(石油精製、石油化学品製造など)を主な市場としています。気候関連の要因で市場がどう変化し、当社の事業にどのような影響を及ぼし得るのかを検討しました。

一方、半導体製造市場向けの事業は、気候関連の機会・リスクをより精緻に分析することによって、GHG排出量の削減を含む日本のSociety5.0の取り組みや、電気自動車の普及、脱炭素を実現するための様々な製品や技術開発など、気候関連の機会の

リスク管理・指標と目標

当社ウェブサイトをご覧ください。 https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfid.html#sus2022_4

戦略：気候関連リスク・機会の抽出と評価の概要

https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfid.html#sus2022_1

	リスク項目		重要度評価	主なリスク・機会	リスク	機会
	中分類	小分類				
移行リスク	政策／規制	炭素価格、各国の炭素排出目標・政策	大	・GHG排出に炭素価格がかかる。 ・当社主要生産拠点でGHG排出規制がかかる。	●	
	業界／市場	顧客企業・行政・市場の変化	オイル&ガス市場向け事業	大	・石油、ガス、アンモニアの需要動向が売上高や営業利益に影響を与える。	●
半導体製造市場向け事業			中	・半導体需要増加に伴い、PFCガス削減需要が高まる。 ・EV、FCVの普及や、スマート技術・スマート社会の進展などにより、半導体需要が伸びる。		●
物理リスク	急性	異常気象の激甚化	大	・豪雨や台風により、当社主要生産拠点やサプライヤーが被災することにより生産の停止が起きる。	●	

戦略：気候関連リスク・機会が財務計画に及ぼす影響と対応策の概要

https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/_icsFiles/afidfile/2022/07/15/tcfid_6_r1_1.pdf

対面市場	気温シナリオ	事業環境のシナリオ(概要)	対応策(概要)
オイル&ガス市場	4℃シナリオ	リスク	・オイル&ガス市場向けのポンプ、コンプレッサ、タービンを生産している拠点が、豪雨や台風、ハリケーンにより操業停止に陥ると、最大約40億～60億円規模の損害を被ると予想しています。
		機会	・オイル&ガスセクターの市場縮小の傾向がみられ、関連製品の売上高減少が現れる一方、石油化学品の市場は継続して拡大し、関連製品の売上高は増加すると予想しています。
	1.5℃シナリオ	リスク	・売上高減少は約50億～100億円規模になると予想しています。
		機会	・低炭素技術への移行が進んだり、オイル&ガス市場が次世代エネルギー市場へと進化したりに伴い、CCUS/CCSや水素、アンモニア市場関連の製品への期待が高まると予想しています。
半導体製造市場	4℃シナリオ	リスク	・半導体製造市場向けの装置、コンポーネントを生産している拠点が、豪雨や台風の被害を受け、操業停止に陥ると、最大で約50億～70億円規模の損害を被ると予想しています。 ・災害によりサプライチェーンが途絶する可能性があるかと予想しました。
		機会	・低炭素／脱炭素のトレンドは現状と大きく変わらないと予想しています。 ・気候変動適応分野での半導体需要が増加すると予想しました。
	1.5℃シナリオ	リスク	・豪雨や台風、ハリケーンによる当社やサプライヤーの被災リスクを予想しています。
		機会	・低炭素・脱炭素社会の実現を含め、半導体を利用した先端技術がより一層進化するに伴い、省エネルギーで高品質な半導体の製造を可能にする半導体製造装置の需要が拡大すると予想しています。 ・脱炭素社会を志向し、再生可能エネルギー、次世代エネルギー、スマートシティが普及すると予想しています。 ・省エネ・高性能半導体の需要が一層拡大すると予想しています。 ・市場の伸びと対応策の実施により、現在の想定営業利益よりも200億～300億円規模の伸びが期待できると予想しています。
			<ul style="list-style-type: none"> ・BCMの維持改善 ・化学市場向け製品の競争力強化策 ・CCUS/CCSや水素・アンモニア発電技術の進展に応える製品、水素の製造や貯蔵技術、地熱や太陽熱発電向けの製品、水素液化プラントや水素供給パイプライン向けコンプレッサの開発 ・全社水素関連事業プロジェクトを発足など
			<ul style="list-style-type: none"> ・BCMの維持改善 ・生産拠点の増強 ・高性能な排ガス処理装置のラインアップを強化 ・EUV露光装置向け排気システム市場への参入 ・国際的研究機関との共同開発や次世代製品の開発、最先端技術への対応

今後の対応

他の事業についても、対面市場ごとに気候関連シナリオ分析を行い、気候関連のリスク・機会による財務インパクトの試算、対応策の検討を行います。

社会に対する取り組み



ステークホルダーの皆様と価値を協創し、「社会とのつながり」を深めていきます

E-Vision2030の目標とE-Plan2022の戦略

E-Vision2030の目標

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

E-Plan2022の戦略

事業の継続的な成長のため、社会とのつながりを強化する

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

参照 ステークホルダーとの対話 <https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/stakeholders.html>

サプライヤーなどとの価値協創

調達方針

当社グループ調達方針は、サプライヤーなど(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。サプライヤーなどには「荏原CSR調達ガイドライン」への理解と協力をお願いしています。

参照 調達方針・荏原CSR調達ガイドライン詳細 <https://www.ebara.co.jp/sustainability/social/information/supply-chain.html>

E-Plan2022の主要施策

CSR調達強化の取り組み

荏原グループでは以前よりグローバルレベルで取り組んできたCSR調達活動をさらに強化すべく、2022年国内外主要取引先に向け、アンケート調査を実施しています。重要なパートナーである取引先の皆様と共にCSR調達の重要性を再認識し、適正な調達の推進に努めてまいります。

サプライチェーンレジリエンス強化

新型コロナウイルスの蔓延やウクライナ情勢に代表されるサプライチェーンを取り巻く急激な環境変化に対応するため、荏原グループ全体で事業横断のホットラインを設置し、様々な部品・材

料等の入手困難な場合や物流コスト等の急激な価格高騰に対して、グループ全体で連携して対応する体制を構築しました。製品の安定供給に加え、サプライチェーンへの影響をいち早く共有し、価格競争力の強化にも取り組み、グループ丸となりさらなる成長を目指します。

サプライヤーとのエコシステム構築

新型コロナウイルス対策として、対策本部を設置し、サプライチェーンへの影響を確認してきましたが、パートナーである取引先についても調査を実施し、影響があった取引先に対しては、協働で対応にあたり、おおむね通常の事業活動を継続しています。また取引先との共存共栄、さらなる関係性の深化を目的として、取引先の提案を表彰する仕組みづくりを検討しています。

株主・投資家との対話

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

参照 IR基本方針 <https://www.ebara.co.jp/ir/business/information/ir-basic-policy.html>

人権の尊重

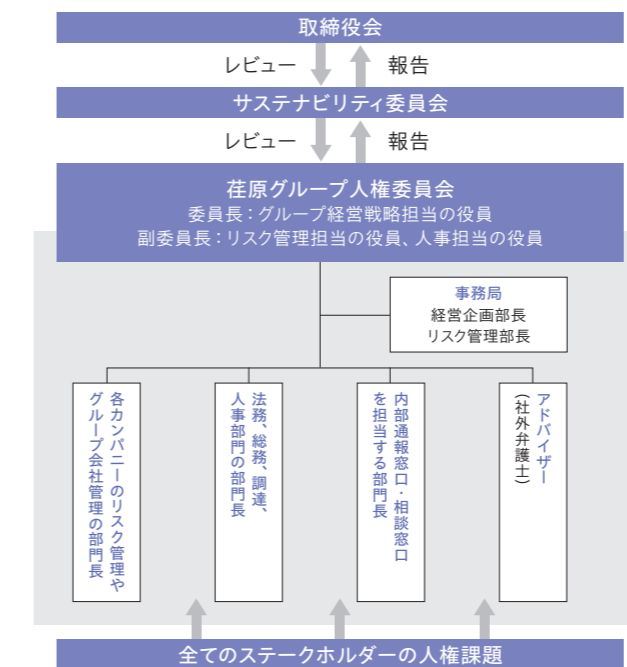
荏原グループはステークホルダーの人権と多様性を尊重することを「CSR方針」に明示し、実践しています。国連グローバル・コンパクトに賛同、署名しているとともに、国際人権章典、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重します。

荏原グループ人権方針

荏原グループは、世界人権宣言が規定する「すべての人間は、生まれながらにして尊厳と権利とについて平等である」社会の実現に向けて、荏原グループCSR方針に掲げる「人権と多様性を尊重する」を実践するために、「荏原グループ人権方針」を定め、社内外に公表しています。3つの基本方針とともに、それを実践していくための対応方針を定めています。荏原グループ人権方針は、ILOの「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」と国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重しています。

参照 荏原グループ人権方針 <https://www.ebara.co.jp/sustainability/social/information/respect.html>

人権に関する体制



荏原グループ人権委員会

人権方針に則した人権マネジメントの仕組みを継続的に改善することを目的として設置しています。事業活動を通じて関わるステークホルダーの人権を護り、尊重することは経営戦略の一部と捉え、当社グループの経営戦略を担当する執行役が委員長、リスク管理担当の執行役と人事担当の執行役が副委員長として委員会を運営しています。

2021年は、定例人権委員会を2月と8月に開催しました。12月に開催されたサステナビリティ委員会と取締役会に人権委員会の活動を報告しました。

E-Plan2022の主要施策と2021年の成果

外部との対話	企業活動と人権をテーマに、特定非営利活動法人ウォーターエイドジャパン(以下WAJ)と人権委員会との対話を行いました。水問題を抱える途上国に、きれいな水を届ける志は、当社グループがE-Vision2030の成果目標に掲げている「世界で6億人に水を届ける」と相通じています。WAJ様との対話を通じ、水問題が人権と大きく関わることや、途上国での水インフラ整備について多くの示唆をいただくことができました。人権に関する外部との対話は継続してまいります。<これまでの外部との対話実績>・2020年：機関投資家との対話	
人権リスクを把握	人権アセスメントチェックシートにより、人権委員会委員の業務所掌における人権課題の認識を確認しました。2019年から行っており、部門が認識している人権課題に対しての変化はありませんでした。	
人権デューデリジェンス(人権DD)の改善を図る	従業員に対する人権DD	人事部門が国内外荏原グループ従業員を対象に行っている、グローバルエンゲージメントサーベイを利用した人権デューデリジェンスを2019年から行っています。2021年までの経年変化を会社ごとにモニタリングしてきました。その結果、「グローバル調査において問題の無い水準」に3年連続していない組織を特定することができました。特定した組織には、人権委員会から組織代表者に対して人権アクションプランの策定を依頼しました。アクションプランの進捗と成果をモニタリングしていきます。
	サプライヤーに対する人権DD	調達部門が国内外のサプライヤーを対象としたCSR調達アンケートに2022年に着手しました。人権に関する調査結果は人権委員会に共有することとしています。

人権に関する救済

国内グループ会社においては、コンプライアンス相談窓口が人権を含む苦情を受け付け、対応しています。海外グループ会社にもホットラインを設置し、人権を含む苦情を受け付け、対応しています。社外からの相談は、当社ウェブサイトのお問い合わせ窓口で受け付けています。2022年6月改正公益通報者保護法施行にあたり、人権に関する苦情や相談を受け付けた場合には、コンプライアンス相談窓口が当該法に則って対応します。

今後の取り組み

従業員とサプライヤーの人権デューデリジェンスを継続して行うことにより、E-Vision2030のマテリアリティの一つである人材の活躍促進の基礎を強固にします。また、サプライヤーや取引先と寄り添い、共に成長を続けられるバリューチェーンを築いていきます。

取締役会議長メッセージ



大枝 宏之
独立社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員

企業価値向上及び コーポレート・ガバナンス体制の さらなる強化に最大限尽力していきます

Q1

最初に取り締役会議長就任にあたってコメントをお願いします。

私は2018年に荏原製作所の社外取締役及び指名委員会委員に就任し、2019年から指名委員会委員長、2020年から加えて筆頭社外取締役も務め、2022年3月に取締役会議長に就任しました。

当社では2019年に初めて社外取締役の宇田左近氏が取締役会議長に就任しましたが、今回社外取締役の私が入社取締役会議長を受け継いだことで引き続き客観的な視点も取り入れた取締役会の議題設定と取締役会での議論の活性化ができると考えています。

これからは取締役会議長として、今まで企業経営者として培ってきた知見、経験も活かして当社の企業価値向上及びコーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化に最大限尽力してまいります。

私は2018年に指名委員会委員に就任して約1年間、浅見社長選任の最終年度の選考プロセスに深く関わりましたが、指名委員会ですべて初めに荏原に必要なリーダー像をしっかりと決めてそれにふさわしい人を選んでいくというやり方は独立性、透明性のある承継プランだったと思っています。

一つ印象に残っていることは、一貫して当時の指名委員会委員3人だけで選定の進捗確認、面談等を進めていくので、ある時私が「本件は社長に何も報告・相談しなくていいのか?」と聞くと、他の2人の委員が「社長に相談すると社長の好きな人、社長が退任後影響力を残せる人を選ぶリスクがあるので、一切相談する必要なし」と明快に答えたことです。

浅見社長が選任されて3年経ち「G to V(Governance to Value)」が実現されつつある当社の現在の状況を見ると、浅見社長選任を行った当社の社長承継プランのプロセスは正しかったのだ、と改めて確信しています。

Q2

荏原製作所のこれまでのガバナンス改革への取り組みをどのように評価されていますか。

荏原製作所は、2000年代頃に著しい収益悪化、コンプライアンス問題等によりガバナンス不全に陥って企業存続の危機に幾度も直面した苦い経験があります。2007年に矢後夏之助氏が社長に就任すると、その教訓を生かすべく「ガバナンスが機能しなければ当社は滅びる」という強い危機感を経営陣が共有し、ガバナンス改革を次々に断行してきました。

2008年に初めて社外取締役2名が就任したのを皮切りに社外取締役の人数を徐々に増やし、現在は取締役10名中社外取締役が7名を占めています。

また、監督と執行を明確に分離するべく2015年に指名委員会等設置会社に移行、2019年には執行を兼務する取締役は社長1名だけの体制になりました。

さらに、2019年には公正性、透明性の確保、株主の視点に立った議題設定、および取締役会の活性化を目指し、社外取締役が取締役会議長に就任しました。2021年には指名、報酬、監査の3委員会の委員長を全て独立社外取締役が務める体制となりました。

当社の取締役会を含めたガバナンス体制は日本では最先端レベルにある、との自負と自信を胸に、常にスピード感を持ってガバナンス改革の道を走り続けてきました。これからもより実効性の高い取締役会及びガバナンス体制の実現を目指して、さらなる変革、進化を続けていきます。

Q3

大枝議長が荏原製作所の社外取締役に就任されて4年経ちますが、荏原製作所に対する率直な印象を教えてください。

私が2018年に当社の社外取締役に就任して驚いたことが二つあります。

一つは、社外取締役だけで毎月取締役会の数日前に行われる社外取締役会議に私が初めて参加した時、社外取締役の皆さんが遠慮せず自由闊達に意見を述べ、健全にかつ激しく議論することに驚きました。会社をよくしようと思って十分準備してきた上で、客観的な外部の目線で質問し納得するまで議論するという良き伝統は今でも脈々と受け継がれています。この会議で社外取締役の議題内容への理解が深まることにより取締役会の議論の質が向上し、取締役会の実効性が確実に高まっています。さらに社外取締役会議で議案を説明する担当の執行役も社外取締役の意見に刺激を受け、議論を通じて鍛えられ、そして経営者として成長するという副次的な効果も出ています。

二つ目は、上場している政策保有株式会社について当社は早期に全て売却の方針を決めて実行した結果、現時点ではゼロに圧縮していることです。

当社のような歴史、伝統のある企業は株式を保有した過去の経緯等もいろいろあって売却のスピードが遅くなりがちですが、スパッと割り切って計画的に政策保有株式を全て売却したことは素晴らしいことで、私は当社の改革していく強い力を感じています。

Q4

これから議長としてどのように取り組んでいきますか。

2022年は当社にとって2025年までの3年間の中期経営計画E-Plan2025を策定する大切な年です。中長期的経営課題を検討することは取締役会の重要なミッションであり、E-Plan2025の策定に主体的に関与するとともに、E-Plan2025の実行局面では執行を後押しする役割も果たしてまいります。

また、当社はE-Vision2030の経営戦略で「高度なESG経営の実践」を掲げており、これまではサステナビリティ委員会を中心となって検討し必要な施策を実行してきましたが、今年から取締役会においてもESG、サステナビリティの議題を定期的に議論することにしました。具体的にはESGのS(社会)のサプライチェーンにおける人権デューデリジェンス、ダイバーシティ&インクルージョンやE(環境)のカーボンニュートラルプロジェクト、TCFD提言に基づく情報開示等について取締役会で取り上げて議論したいと考えています。

もう一つのガバナンス改革の取り組みとして、当社の指名委員会等設置会社への移行と同時に、2015年から取締役会の実効性評価を開始し、その後毎年行っています。各取締役への質問票の回答と個別インタビュー結果を取りまとめて取締役会に報告し議論しています。

当社は2021年に「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」を改定し、その中で当社が取締役に求める役割や資質要件を属性(社外取締役等)、ポジション(取締役会議長、委員会委員長等)ごとに明記しました。今後はこれを取締役会、各委員会、および取締役個人の活動の重要な指針として活用してまいります。私は取締役会議長として取締役会及び各取締役の実効性評価を主導し、取締役会のPDCAサイクルを回すべくリーダーシップを発揮していく所存です。

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。そのために、まず当社は基本方針において取締役に求める役割・資質要件を属性や役職ごとに明確に定め、その上で、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」、「企業経営、経営戦略」、「技術研究開発・イノベーション」、「環境」、「社会」、「内部統制・ガバナンス」の分野と定義し、その複数の分野において十分な知識・経験を有することを取締役個人に求めています。指名委員会は、当社の定める資質要件を満たし、かつ上述の複数の分野における知識・経験を有していることを確認の上、取締役候補者を選定しています。2022年12月期に選任された取締役の構成は、取締役総数10名中7名が独立社外取締役で、その内3名が女性となっており、取締役会が引き続き高い独立性と多様性を備えた構成となっています。

参照 個々の取締役の選任理由の詳細は、株主総会招集通知における選任議案の説明において開示・説明しています。「第157期定時株主総会招集ご通知」
https://www.ebara.co.jp/ir/stock/shareholdersmeeting/_icsFiles/afiedfile/2022/03/03/6361_157r.pdf

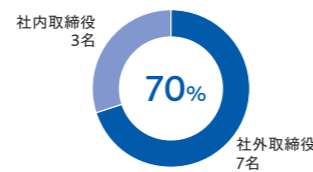
基本方針

- 取締役は過半数を独立社外取締役とし、業務執行取締役を最小限にする
- 指名・報酬・監査委員会の委員は非業務執行取締役のみで構成し、うち過半数を独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役とする
- 取締役会議長は独立社外取締役とする
- 取締役会はジェンダー、在任年数等多様性に配慮した構成とする
- 取締役に求める役割・資質要件を属性や役職(社外取締役、議長、筆頭社外取締役等)ごとに定義

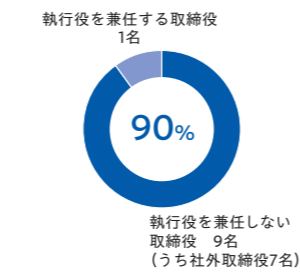
参照 コーポレート・ガバナンスに関する基本方針
https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/_icsFiles/afiedfile/2021/09/15/20210914EBARACGBasicPolicy_1.pdf

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

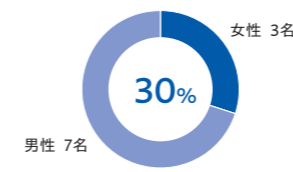
社外取締役比率



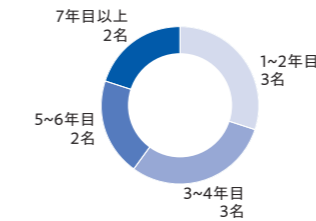
非業務執行の取締役比率



女性取締役比率



取締役の在任年数構成比



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	3名
社外取締役	2名	3名	2名
社内取締役	1名	0名	1名

取締役会の概要 (2022年3月29日現在)

氏名	属性 就任委員	在任年数	2021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*									
			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	技術研究 開発・イノ ベーション	環境	社会	内部統制・ ガバナンス	
前田 東一	非執行 指名委員	10年 9か月	15回/15回	14回/14回												
浅見 正男		3年	15回/15回													
澤部 肇	社外 独立役員 指名委員	6年 9か月	15回/15回	2022年3月 就任	9回/9回											
大枝 宏之	社外 独立役員 指名委員	4年	15回/15回	14回/14回												
橋本 正博	社外 独立役員 監査委員	4年	15回/15回		2回/2回*2	20回/20回										
西山 潤子	社外 独立役員 報酬委員	3年	15回/15回		7回/7回*3	4回/4回*3										
藤本 美枝	社外 独立役員 報酬委員	2年	14回/15回		9回/9回											
北山 久恵	社外 独立役員 監査委員	1年	11回/11回*4			16回/16回*4										
長峰 明彦	非執行 監査委員	1年	11回/11回*4			16回/16回*4										
新任 島村 琢哉	社外 独立役員 報酬委員	—	2022年3月 就任		2022年3月 就任											

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

*1. 上記一覧表は、取締役の有する全ての知見を表すものではありません。
 *2. 橋本正博氏は、2021年3月26日開催の取締役会終結の時をもって報酬委員を退任しましたので、同日以前に開催した報酬委員会への出席状況を記載しています。
 *3. 西山潤子氏は、2021年3月26日開催の取締役会終結の時をもって監査委員を退任しましたので、同日以前に開催した監査委員会への出席状況を記載しています。また、同取締役会において新たに報酬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報酬委員会への出席状況を記載しています。
 *4. 北山久恵、長峰明彦の両氏は、2021年3月26日開催の第156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委員会等への出席状況を記載しています。

取締役

(2022年3月29日現在)



橋本 正博 ●
監査委員会委員長

長峰 明彦
監査委員会委員

大枝 宏之 ●
取締役会議長
指名委員会委員

藤本 美枝 ●
報酬委員会委員長

前田 東一
取締役会長
指名委員会委員

浅見 正男
代表執行役社長

澤部 肇 ●
筆頭社外取締役
指名委員会委員長

北山 久恵 ●
監査委員会委員

西山 潤子 ●
報酬委員会委員

島村 琢哉 ●
報酬委員会委員

● 独立社外取締役

取締役の略歴

(2022年3月29日現在)

前田 東一

取締役会長
指名委員会委員



所有する当社株式数
30,604株

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

浅見 正男

取締役
代表執行役社長



所有する当社株式数
26,440株

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)

橋本 正博

独立社外取締役
監査委員会委員長



所有する当社株式数
1,820株

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
2019年 3月 当社報酬委員会委員
2021年 3月 当社監査委員会委員長(現在)

西山 潤子

独立社外取締役
報酬委員会委員



所有する当社株式数
1,520株

1979年 4月 ライオン油脂株式会社(現 ライオン株式会社) 入社
2006年 3月 同社購買本部製品部長
2007年 3月 同社生産本部第2生産管理部製品購買担当部長
2009年 1月 同社研究開発本部包装技術研究所長
2014年 1月 同社CSR推進部長
2015年 3月 同社常勤監査役
2019年 3月 同社顧問
当社取締役(現在)
当社監査委員会委員
2019年 6月 株式会社ジャックス社外取締役(現在)
2020年 6月 戸田建設株式会社社外監査役(現在)
2021年 3月 当社報酬委員会委員(現在)

澤部 肇

独立社外取締役
筆頭社外取締役
指名委員会委員長



所有する当社株式数
1,820株

1964年 4月 東京電気化学工業株式会社(現 TDK株式会社) 入社
1996年 6月 同社取締役、記録デバイス事業本部長
1998年 6月 同社代表取締役社長
2006年 6月 同社代表取締役会長
2008年 3月 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社) 社外取締役
2008年 6月 帝人株式会社社外取締役
野村證券株式会社社外取締役
2009年 6月 野村ホールディングス株式会社社外取締役
2011年 3月 株式会社日本経済新聞社社外監査役
2011年 6月 TDK株式会社取締役 取締役会議長
2011年 10月 早稲田大学評議員
2012年 4月 一般社団法人日本能率協会理事
2012年 6月 TDK株式会社相談役
2014年 7月 早稲田大学評議員会副会長
2015年 6月 株式会社ジャパンディスプレイ社外取締役
当社取締役(現在)
当社報酬委員会委員
2018年 7月 早稲田大学評議員会会長(現在)
2019年 4月 一般社団法人価値創造フォーラム21 幹事会付顧問(現在)
2020年 3月 当社報酬委員会委員長
2021年 6月 株式会社テレビ東京ホールディングス社外取締役(現在)
2022年 3月 当社筆頭社外取締役(現在)
当社指名委員会委員長(現在)

大枝 宏之

独立社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員



所有する当社株式数
1,820株

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
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
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
2019年 6月 公益財団法人一橋大学後援会理事長(現在)
2020年 3月 当社筆頭社外取締役
2020年 12月 日本ユネスコ国内委員会副会長(現在)
2022年 3月 当社取締役会議長(現在)
当社指名委員会委員(現在)

藤本 美枝

独立社外取締役
報酬委員会委員長



所有する当社株式数
1,220株

1993年 4月 弁護士登録(現在)
新東京総合法律事務所入所
2009年 6月 株式会社クラレ社外監査役
2015年 4月 TMI総合法律事務所入所(現在)
2015年 6月 生化学工業株式会社社外監査役(現在)
2016年 6月 株式会社東京放送ホールディングス
(現 株式会社TBSホールディングス) 社外監査役
(株式会社TBSテレビ 監査役)(現在)
2019年 3月 株式会社クラレ社外取締役
2020年 3月 当社取締役(現在)
当社報酬委員会委員
2022年 3月 当社報酬委員会委員長(現在)

北山 久恵

独立社外取締役
監査委員会委員



所有する当社株式数
720株

1982年 10月 監査法人朝日会計社(現 有限責任あずさ監査法人) 入社
1986年 3月 公認会計士登録(現在)
1999年 5月 朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人) パートナー
2013年 7月 有限責任あずさ監査法人常務執行理事
2019年 6月 日本公認会計士協会近畿会会長(現在)
2019年 7月 日本公認会計士協会副会長(現在)
有限責任あずさ監査法人専務役員
2020年 6月 株式会社椿本チエイン社外取締役(現在)
2020年 7月 北山公認会計士事務所開所(現在)
2021年 3月 当社取締役(現在)
当社監査委員会委員(現在)

長峰 明彦

取締役
監査委員会委員



所有する当社株式数
13,335株

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
2015年 4月 当社執行役員
2015年 6月 当社執行役員
当社経理財務・連結経営・内部統制担当
2021年 3月 当社取締役(現在)
当社監査委員会委員(現在)

島村 琢哉

独立社外取締役
報酬委員会委員



所有する当社株式数
0株

1980年 4月 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社) 入社
2009年 1月 同社執行役員 化学品カンパニー企画・管理室長
2010年 1月 同社執行役員 化学品カンパニープレジデント
2013年 1月 同社常務執行役員、電子カンパニープレジデント
2015年 1月 同社社長執行役員CEO
2015年 3月 同社代表取締役、社長執行役員CEO
2021年 1月 同社代表取締役会長
2021年 3月 同社取締役会長(現在)
2022年 3月 当社取締役(現在)
当社報酬委員会委員(現在)

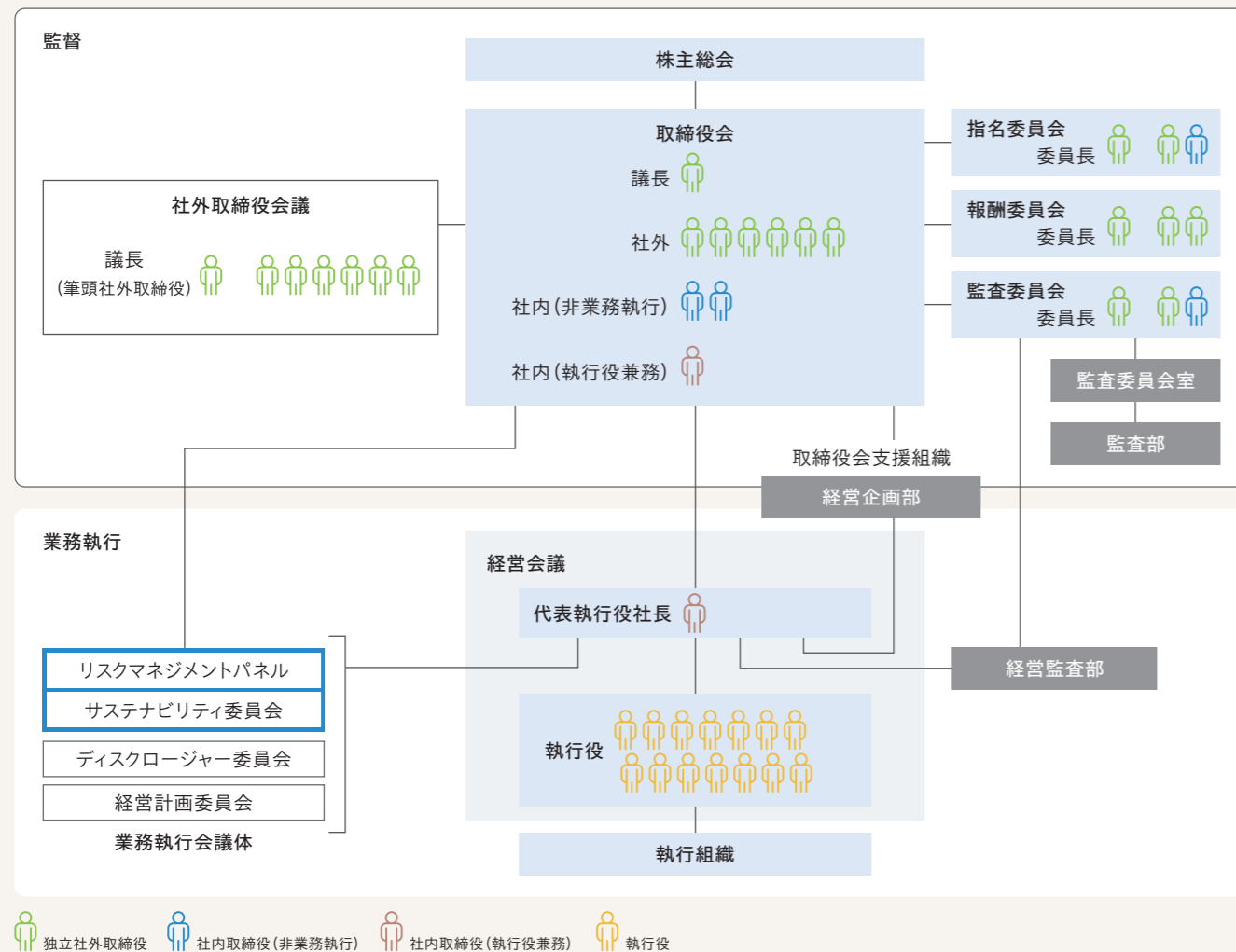
コーポレート・ガバナンス

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

取り組んでいます。

そうした考えのもと、当社は、機関設計として「指名委員会等設置会社」を採用し、執行役を兼務する取締役を最小限とした上で、非業務執行取締役(独立社外取締役と執行役を兼務しない取締役)を中心とする体制を構築し、経営における監督と執行の明確な分離の実現を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制(2022年3月29日現在)



2021年12月期の主な取り組み

2021年12月期は、昨年に引き続き取締役会としてコロナ禍による事業環境の変化、不確実性の高まりを注視しながら、長期ビジョン及び中期経営計画の2年目として、計画に掲げた施

策の進捗モニタリングを行いました。当社の中長期の重要な経営課題に対する認識が一層高まり、より実効性のある議論を行うことができました。

- 2021年12月期に取締役会で議論された主な事項**
- 長期ビジョン及び中期経営計画の進捗モニタリングとフォローアップ
 - 年度経営計画、各事業部門の成果KPI・非財務目標(KPI)の設定
 - 各事業における経営計画の進捗モニタリングとフォローアップ
 - 中長期の財務戦略
 - 取締役会の実効性評価及びそのフォローアップ(取締役の役割・資質要件等の議論及び基本方針における明確化)
 - 改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応(サステナビリティ対応など中長期のガバナンス課題の議論 など)

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

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

コーポレート・ガバナンス体制の変遷

	2002年4月～2007年3月	2007年4月～2015年3月	2015年4月～2018年12月	さらなる 透明性・公正性の確保 2019年1月～
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	21年3月：指名：社外2名、社内1名 報酬：社外3名 監査：社外2名、社内1名 *委員会の委員長は全て独立社外取締役
取締役会議長	社長が兼務	13年6月：非業務執行の会長		19年3月：社外取締役
監督と執行の分離	02年5月：執行役員制を導入 02年6月：定款上の取締役員数 35名→20名 05年6月：定款上の取締役員数 20名→12名		15年6月：取締役会規則を改定し、執行組織における業務執行権限を拡大	19年3月：業務執行を兼務する取締役数 3名→1名
取締役会の人数(名)				
取締役	02年6月：20 → 05年6月：12 →	08年6月：12 → 11年6月：12 →	15年6月：14 → 17年6月：13 →	19年3月：11 → 20年3月：10
社外取締役(うち女性取締役)		08年6月：2 → 11年6月：4 →	15年6月：7 → 17年6月：7 → (2) (1)	20年3月：7 → 21年3月：7 (2) (3)
社外監査役	01年6月：2 →	07年6月：3 →		
役員指名	02年6月：取締役の任期を2年から1年に短縮	08年3月：社外取締役独立性基準制定 役員指名に関する基本方針制定 取締役・執行役員の在任上限を設定		19年10月：取締役の取締役会出席率・兼任社数に関する基準を制定
役員報酬		09年5月：役員報酬基本方針を制定 役員退職慰労金制度を廃止 株式報酬型ストックオプションを導入	18年3月：ストックオプション制度を廃止 譲渡制限付株式報酬制度、業績連動型株式報酬制度を導入	22年4月：ESG指標を導入
相談役			15年6月：定款から相談役設置の規程を削除	
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)	21年1月：改訂(取締役は過半数を独立社外取締役、三委員会の委員長は原則独立社外取締役) 21年9月：取締役に求める役割・資質要件を属性や役職ごとに明確化

取締役会の実効性評価

当社は、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるために、取締役会がどのように貢献しているかを検証し、課題を抽出し、改善を図る目的で、指名委員会等設置会社への移行を機に、2016年3月期より取締役会自身が取締役会全体（指名・報酬・監査の各委員会を含む）の実効性評価を毎年実施し、その結果の概要を開示しています。毎年の評価では、前期に課題として認識された事項の改善状況の検証を行い、その結果を踏まえて次の課題を抽出しており、連続性のあるガバナンス改革のPDCAサイクルを回しています。

2021年12月期の実効性評価について

2021年12月期の実効性評価は、社会状況の変化、当社を取り巻く課題対応という観点から新たな項目を追加するとともに、サステナビリティの重要事項に対する取締役会の監督に関する項目及び2021年9月に改定したコーポレート・ガバナンス基本方針に対する評価の項目を追加しました。また、毎年ベンチマーキング分析*に加えて、2021年12月期は、サステナビリティを重視する経営を行う企業として評価の高い企業、取締役会関連について開示が良い企業及び事業と関連性がある企業の中から4社を選択の上、各社における取締役会に関する開示資料を基にしたベンチマーキングを行い、当社取締役会におけるサステナビリティ対応の向上に向けた施策の参考にしました。

*当社はコーポレート・ガバナンス体制に関する自己点検を目的として、毎年、国内外のガバナンス基準・ガイドライン等との比較を行っています。

分析・評価のプロセス

独立性を持った第三者の協力を得て、全取締役を対象に、質問票の配付及びその回答結果を踏まえた個別インタビューを実施しました。それらの結果とベンチマーキング分析の結果を全取締役に共有し、取締役会において集中討議を行いました。併せて、実効性評価の結果を踏まえて、議長を除く全取締役による議長に対する評価*を行い、次年度の議長の継続の是非に関する審議を行いました。

*2019年3月から社外取締役が取締役会議長を務める体制になり、取締役会における議長の重要性に鑑み、議長に対する評価を毎年行っています。

質問票・個別インタビューの内容

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

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

個別インタビューの主な項目	
・事業・経営に対する評価（事業構造の変革と収益性の向上、新規事業・研究開発）	
・コーポレート機能の強化	
・人材育成・ダイバーシティの促進	
・取締役会・委員会に対する評価（コーポレート・ガバナンスに関する基本方針、社外取締役の構成とサクセッションプラン、サステナビリティに関する議論、資料・執行によるプレゼンテーション）	

分析・評価結果の概要

取締役会として、調査によって得られた結果を基に議論を重ねた結果、取締役会及び委員会において重要な課題に対する十分な議論が行われ、適切に運営されていること、事業及び社内体制の変革に向けた執行及び取締役会の取り組みの成果が企業価値の向上につながりつつあること、昨年の課題として挙げられた事項については取り組みが進んでいることが確認されたことから、当社取締役会の実効性は十分に確保できていると評価しました。特に、コーポレート・ガバナンス基本方針が取締役会での十分な議論を経て改定されたことにより、取締役会及び各取締役が常に能力を高め実効性を発揮する上で、今後の重要な指針になると高く評価されていることが確認されました。

今後の対応

取締役会は、これまで進めてきた改革の継続とあわせて、以下の各項目について今後継続的に取締役会等で議論し、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。

- ・今後とも中長期的な重要課題を選択し、十分な議論を行う機会を設け、執行が適切な判断のもと、その実行のスピードを速めることができるように後押しを続ける。その結果について定期的な検証・評価・フォローアップを継続していく。
- ・コーポレート・ガバナンス基本方針を基軸にして、取締役個人による自己評価、相互評価、トレーニングの状況を確認・検証するとともに、取締役候補者指名時の基準としても活用していく。
- ・執行幹部における多様性について中長期的な観点からその人材配置、人材育成、社内体制の状況について、適宜確認・検証を行っていく。また、取締役会の構成及び社外取締役のサクセッションプランについて指名委員会での議論を踏まえつつ、取締役会としてその内容を共有していく。
- ・ベンチマーキング分析から得られた、取締役会において議論すべきサステナビリティの重要事項を整理し、それらの対応についてさらなる具体化と推進に向けた議論を行う。

指名委員会



委員数	3名(社外2名 社内1名)
委員長の選任理由	企業経営全般に豊富な経験を有するとともに経営企画等にも精通、また上場企業での社外役員経験が豊富であり、様々な業界における広範な知識を活かして指名委員会の委員長として経営人材の選定や候補者人材の育成にリーダーシップを発揮していただくため。
2021年12月期開催回数	14回

澤部 肇

独立社外取締役 筆頭社外取締役 指名委員会委員長

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

代表執行役社長の承継プラン

当社では、社長承継プランの策定・実行を指名委員会の最重要テーマの一つとしています。当社の承継プランの特徴は大きく二つあります。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、もう一つは次の社長選定に際しては、指名委員会が執行側とタッグを組み、「人材育成」と「社長の選定」に時間をかけて計画的に進めていることです。当社の指名委員会は非業務執行取締役3名で構成され、2名の社外取締役と会長がメンバーとなっています。これにより、客観的な視点で最適な選定が行われるものと考えています。また、当社では「経営トップ（社長や会長）は長期に留任せず、一定の期間で交代すべき」という方針を定めています。社長の任期上限は6年としており、2019年3月に就任した現社長を選任した際は3年前から社長候補者の育成と評価・絞り込みを行いました。

育成と選定のプロセス

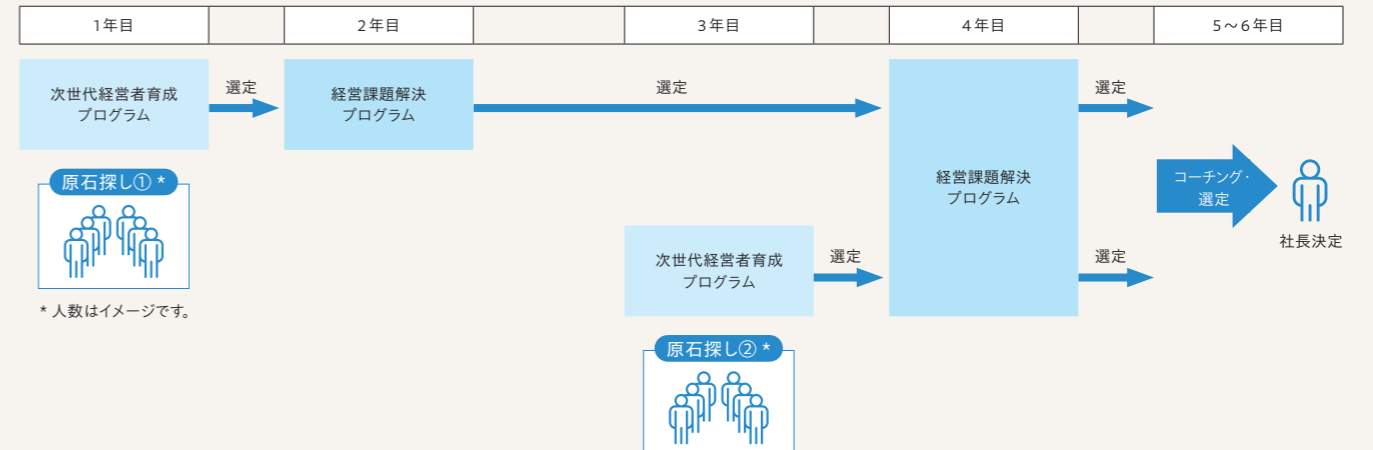
次の社長選任に向けて指名委員会は6年間の社長承継プランを新たに作成し、それに基づいた育成と選定プロセスの研修を2019年からスタートさせています。

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

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

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

6年間の育成・選定プロセス



コーポレート・ガバナンス

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、その時々々の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。

2021年は、6年間の社長承継プランの3年目として、2回目の次世代経営者育成プログラムを行い、“磨けば光る原石”である人材を改めて選出しました。これにより次の経営を担う人材を継続的に補強し、経営層の底上げにもつなげていきます。

報酬委員会



委員数	3名(社外取締役3名)
委員長の選任理由	弁護士として労働関連法規を中心とした企業法務に精通しているとともに、上場企業における社外役員経験を有しています。それらの豊富な経験と高い見識・専門性を活かし、報酬委員会委員長として当社の取締役及び執行役の報酬体系見直しや報酬水準の検討においてリーダーシップを発揮していただくため。
2021年12月開催回数	9回

藤本 美枝
独立社外取締役 報酬委員会委員長

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

短期業績連動報酬(STI)におけるESG指標の導入

報酬委員会では、事業活動を通じて持続可能な社会に向けた高度なESG経営を実践するため、ESGに関する目標の達成を報酬決定に反映して役員に強く動機づけることが適切であると考え、グローバルな役員報酬に関する外部専門家の意見も参考に議論を重ね、2022年12月期よりESG指標を導入することを決定しました。

評価項目は、“E”(環境)：CDP(Carbon Disclosure Project)*1、及び“S”(社会)：GES(グローバルエンゲージメントサーベイ)*2とし、導入割合は短期業績連動報酬の評価指標の10%としました。

取締役及び執行役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)									
		基本報酬		短期業績連動報酬		譲渡制限付株式報酬		業績連動型株式報酬		その他	
		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)	140	3	98	—	—	3	31	2	9	—	—
社外取締役	123	8	104	—	—	8	19	—	—	—	—
執行役	1,310	15	415	14	332	14	80	15	442	1	40
合計	1,574	26	618	14	332	25	131	17	451	1	40

(注) 1. 上記には、2021年12月31日現在の取締役及び執行役に対して当事業年度の在任期間に応じて支給された報酬等並びに、2021年3月26日開催の第156期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役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1名に対して2021年1月から退任時までには支給された報酬等の額を記載しています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針の改定と役割の明確化

2021年、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」を改定し、当社が取締役に求める役割や資質要件を、属性、ポジションの別を含めて明確化しました。これは、今後の取締役会・委員会・取締役個人の活動の重要な指針として極めて重要な意味を持ちます。指名委員会は取締役会全体、各委員会及び各取締役の実効性評価及び取締役会議長の評価の結果も踏まえ、取締役会の実効性向上に資する取締役の要件に応じた候補者の人選を行い、取締役会への提言を行います。これにより、取締役会全体の実効性のさらなる向上を図っていきます。

なお、具体的な評価指標については今後も継続的に見直しをまいります。

*1. CDPは国際NGOで、機関投資家が連携し、企業に対して気候変動への戦略や具体的な温室効果ガスの排出量に関する開示を求めるプロジェクトである。CDP参加企業(当社含む約9,600社)の時価総額は、全世界の時価総額の50%以上を占める。

*2. GESは、2019年より国内外グループ会社従業員を対象に、中長期的に目指すありたい姿の達成に向け会社や職場におけるエンゲージメントの現状について調査をしているもの。

STIにおける評価指標について

評価指標		評価ウェイト
業績指標	連結投下資本利益率(ROIC)	45%
	連結営業利益	
	S&S売上収益	
MBO	担当事業毎のKPIに基づき設定	45%
ESG指標	“E”(環境)：CDP(Carbon Disclosure Project)	10%
	“S”(社会)：GES(グローバルエンゲージメントサーベイ)	

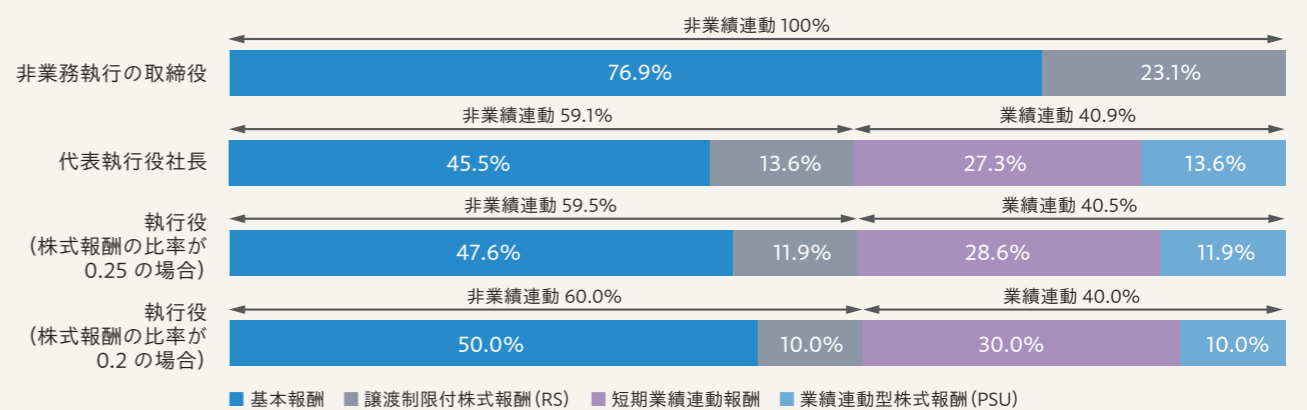
2. 取締役を兼務する代表執行役社長に支給された報酬等については、執行役の欄に記載しています。
3. 執行役の報酬等の額には、子会社の役員を兼務している執行役が子会社から受け取った報酬額223百万円(基本報酬91百万円、短期業績連動報酬55百万円、業績連動型株式報酬35百万円、その他40百万円)を含めた総額を記載しています。
4. 執行役の短期業績連動報酬は、全社業績又は事業業績に加え、個人別の目標を設定し、その達成度合いを評価して、報酬委員会での審議を経て、個別の額を決定しています。
5. 短期業績連動報酬は、2021年12月31日在任の執行役に対して、当事業年度を対象期間とした短期業績連動報酬(2022年3月支給予定)の総額を記載しています。
6. 譲渡制限付株式報酬は、当事業年度に付与した譲渡制限付株式報酬のほか、過年度に付与した譲渡制限付株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
7. 業績連動型株式報酬は、2023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すべき金額を記載しています。当事業年度の金額算定においては、直近の当社株価及び中期経営計画E-Plan2022の最終年度である2022年12月期の経営計画における連結投下資本利益率(ROIC)の予想値を用いており、且つ前事業年度計上額との差分も加算計上しています。
8. その他は、マイケル・ローダイ氏が子会社より2023年に支給を受ける予定の業績連動型現金報酬のうち当事業年度に費用計上すべき34百万円及び当該事業年度に支給を受けた年金拠出金5百万円の総額を記載しています。

報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬等の種類別の額

氏名	会社区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				
			基本報酬	短期業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬	その他
代表執行役社長 浅見 正男	当社	200	54	46	16	84	—
執行役 野路 伸治	当社	101	31	21	7	40	—
執行役 戸川 哲二	当社	106	31	27	7	40	—
執行役 マイケル・ローダイ	当社	31	—	21	—	10	—
	エリオットグループホールディングス株式会社	155	62	37	—	15	40

- (注) 1. 短期業績連動報酬は、当事業年度を対象期間とした短期業績連動報酬(2022年3月支給予定)の総額を記載しています。
2. 譲渡制限付株式報酬は、当事業年度に付与した譲渡制限付株式報酬のほか、過年度に付与した譲渡制限付株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
 3. 業績連動型株式報酬は、2023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すべき金額を記載しています。当事業年度の金額算定においては、直近の当社株価及び中期経営計画E-Plan2022の最終年度である2022年12月期の経営計画における連結投下資本利益率(ROIC)の予想値を用いており、且つ前事業年度計上額との差分も加算計上しています。
 4. その他は、マイケル・ローダイ氏が2023年に支給を受ける予定の業績連動型現金報酬のうち当事業年度に費用計上すべき34百万円及び当該事業年度に支給を受けた年金拠出金5百万円の総額を記載しています。

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



監査委員会



委員数	3名(社外2名 社内1名)
委員長の選任理由	国際金融分野における深い造詣と財務に関する豊富な知識を有しており、長きにわたり上場企業のトップとして経営に携わってきた経験と企業経営全般の高い見識を活かし、監査委員会の委員長として当社の経営の監督に反映するとともに、監査委員会の活動にリーダーシップを発揮していただくため。
2021年12月期開催回数	20回

橋本 正博
独立社外取締役 監査委員会委員長

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

監査委員会を支える体制

監査委員会が業務執行からの独立性を高めるとともに、グループ全体の監査の実効性を確保するためにモニタリング中心の監査体制を目指しています。具体的には、監査委員会の委員長を独立社外取締役とした上で監査委員を社外監査委員2名、社内常勤監査委員1名として独立性を確保しています。また

監査の実効性を担保する監査体制確立の一環として監査委員会管下の実査組織を2021年12月期より増強し、内部監査部門・関係会社監査役との連携強化を図っています。

- (1) 監査委員会管下の実査組織の増強及び内部監査部門との連携強化のため、監査委員会管下に監査部を設置し、内部監査部門の部門長及び部員を監査部の兼務(8名)としています。
- (2) 監査委員会とグループ会社監査役とのより緊密な連携を図るため、主要関係会社(株式会社荏原エリオット、荏原環境プラント株式会社及び水ing株式会社)の常勤監査役を監査委員会管下の兼務(3名)としています。
- (3) 企業集団の内部統制を監視・監督することの重要性から、関係会社監査役候補者については、監査委員会の同意を得た上で決定をするものとしています。

監査委員会の活動状況

経営執行責任者との対話	代表執行役社長、カンパニー責任者、その他の執行役、統括部長等と定期的及び随時に会合を開催し、経営計画の進捗状況、リスク管理の状況等に関し情報交換・意見交換を行っています。
重要会議への出席等	監査の有効性・効率性の向上のため、経営会議、サステナビリティ委員会、リスクマネジメントパネル等の重要会議に出席し、迅速かつ的確に情報を把握するとともに、必要に応じて執行部門への助言等を行っています。
往査	国内外の事業所、営業拠点、子会社等を対象に往査を実施するとともに内部監査部門が実施する内部監査に必要に応じて立ち会うなど、当社及び企業集団における内部統制システムが有効に機能していることを確認しています。2021年12月期については新型コロナウイルスのまん延に伴い、ウェブ会議などのITツールを活用したリモート監査、現地の外部専門家との合同監査を実施しました。
2021年12月期の主な検討事項と取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・執行役等の職務執行・法令遵守体制の監査 ・会計監査人の評価及び選解任議案並びに監査上の主要な検討事項(KAM)の確認 ・会社法、金融商品取引法に係るグループ内部統制の整備及び運用状況監査 ・国際財務報告基準(IFRS)の任意適用その他の重要会計事項に係る会計処理の適切性確認 ・中期経営計画E-Plan2022の進捗、M&A後の統合プロセス、全社ERP導入計画の実施状況等の確認

三様監査の充実

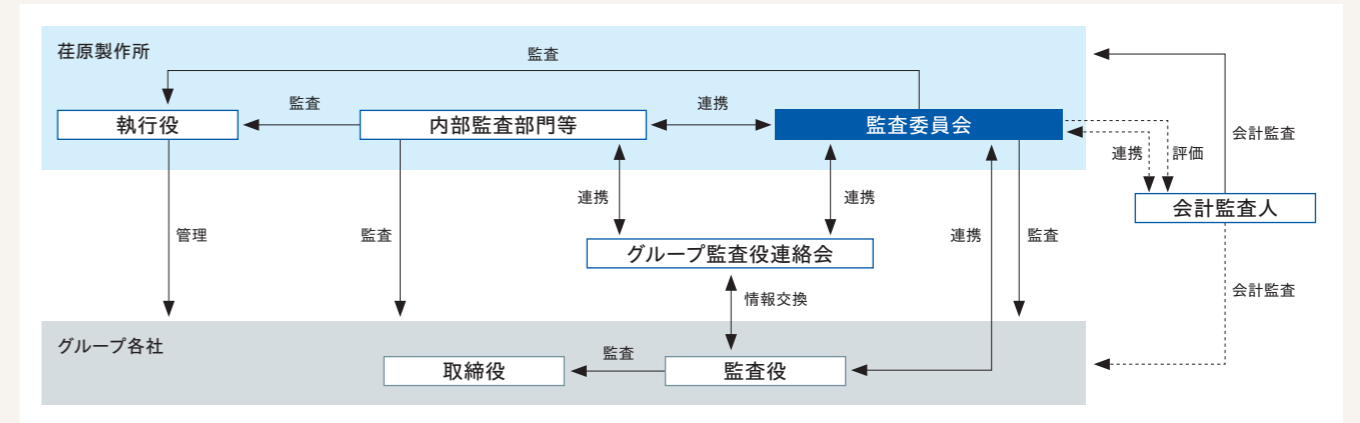
会計監査人との連携及び会計監査人の評価

- ・監査委員会は、会計監査人との連携に関し、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ適正な監査を実施していることを確認するとともに、会計監査人からその職務の執行状況及び結果について、適宜報告を受けています。また、会計監査人との会合を定期的及び随時開催し、情報・意見交換を行い、効率的な監査を実施しています。
- ・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2022年12月期の会計監査人として再任する旨の決定を行うとともに、その報酬について検討しました。

内部監査部門等との連携

- ・監査委員会は、内部監査部門及び内部統制、リスク管理、コンプライアンスを担当する部門、グループ会社監査役等と次のように連携を図っています。
- ・内部監査部門が策定する内部監査計画に関する意見交換を含む定期的及び随時の情報交換を行い、必要に応じて執行部門への助言等を行っています。
- ・内部統制、リスク管理及びコンプライアンスを担当する部門と定期的及び随時の情報交換を行い、必要に応じて執行部門への助言等を行っています。
- ・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、監査委員、内部監査部門及び内部統制、リスク管理、コンプライアンスを担当する部門、経理財務部門の長が出席し情報の交換を図るとともに、必要に応じて子会社監査役から事業の報告を受けています。

荏原グループ監査機関の関連図



サステナビリティ推進体制

取締役会は、当社グループが高度なESG経営を実践し、SDGsをはじめとする社会課題の解決に事業を通じて持続的に貢献し、社会・環境価値と経済価値を同時に向上させていくことで企業価値を向上させていくことができるよう、長期の事業環境を見据えた経営方針を策定し、施策の実行状況を監督します。この監督機能を発揮するために、社会、環境並びに当社グループのサステナビリティに資する活動の対応方針、戦略、目標及びKPIを審議し、成果の確認及び見直しを行う業務執行会議体として、サステナビリティ委員会を設置しています。非業務

執行の取締役のサステナビリティ委員会への陪席を推奨するとともに、サステナビリティ委員会の審議状況は取締役会に報告され、執行側の対応の具体化と推進に向けた議論を行い、その結果をサステナビリティ委員会にフィードバックする体制としています。

取締役会として、特に“環境”と“社会”について監督の状況をさらに高めていく必要があるという課題感の下、2022年よりESG議題を定期的に(半年に1回)議論し、サステナビリティ経営を加速させていきます。

業務執行体制

執行役は取締役会決議により選任され、長期ビジョン「E-Vision2030」及び中期経営計画「E-Plan2022」といった取締役会の定める経営の基本方針及び中長期の経営計画などに沿って、取締役会から委任された業務執行を決定する役割及び

業務を執行する役割を担っています。現在の執行役は男性15名で構成されていますが、ダイバーシティ推進の観点から、将来的には女性執行役の登用も視野に入れて検討しています。

リスクマネジメント

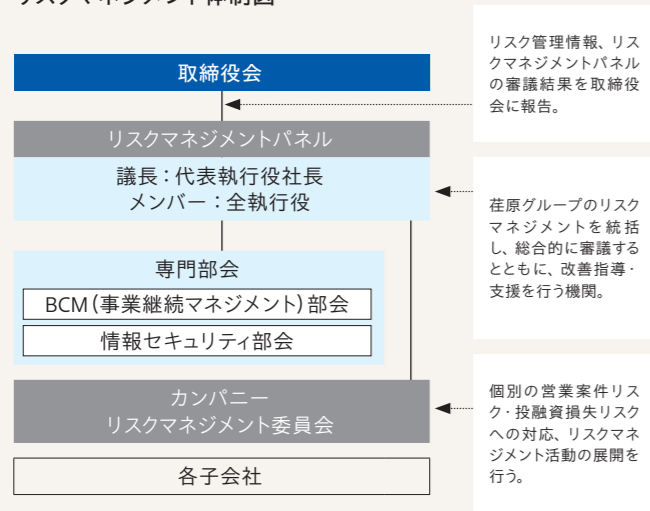
基本的な考え方

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

参照 リスクマネジメントの基本方針

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/governance/information/risk-management.html>

リスクマネジメント体制図



リスク管理情報、リスクマネジメントパネルの審議結果を取締役に報告。

荏原グループのリスクマネジメントを統括し、総合的に審議するとともに、改善指導・支援を行う機関。

個別の営業案件リスク・投融资損失リスクへの対応、リスクマネジメント活動の展開を行う。

サイバーセキュリティ強化

当社海外グループ会社において、2021年にランサムウェア*の攻撃を受けました。被害拡大防止策及び復旧施策を実施し、お客様や社外の皆様への影響は限定的なものでしたが、当社グループでは、こうした事態の再発を防ぐためにグローバルでの対応を進め、セキュリティレベルの見直し、セキュリティツールの拡大導入と強化、セキュリティ対応チームの強化(タイムゾーンごとの対応強化)などの諸施策を実行し、ISO27001に準拠したレベルの体制整備に継続的に取り組んでいます。今後もサイバー攻撃の増加・手口の高度化がさらに進むと思われる中、お客様への価値提供を止めない体制の確立に努めています。

* ランサムウェア: 感染したPCを操作不能にしたり、ファイルを暗号化したりすることによって使用不能にした後、元に戻すことと引き換えに「身代金」を要求する不正プログラム。

新型コロナウイルスへの対策

社長を本部長とする新型コロナウイルス感染対策本部を設置し、当社グループの感染状況を確認しながら、可能な限りのリモートワークの導入などウィズコロナ期間における新しい働き方を実践しています。各拠点では各国政府・地域の方針に準じて感染拡大防止に努めるとともに、職域でのワクチン接種に参加するなど、社会や産業に製品・サービスを提供する企業として、お客様の事業や生活への影響を最小限に抑えるべく事業活動を継続しています。

ウクライナ情勢の影響と対策

ウクライナ情勢を受けて、社長を本部長とする対策本部を設置し、情報共有と課題検討の体制を整えました。当社グループとしては、日本政府の対応方針を遵守し、米国およびEUの制裁にも注目しながら、当社事業に係る影響を最小化すべく進めています。当社事業の当該地域に対する売上比率は相対的に小さいため影響は軽微と見込んでいますが、業績に大きな影響が見込まれる場合には、速やかに開示していきます。

個人情報保護への対応

個人情報保護に対する世界的な規制が強化される中、各国法改正をキャッチアップして対応をしています。

長期的トレンドとしての変動リスク

項目	リスク内容	当社の対策
地球環境・気候変動	以下のような事象により、事業環境に変化が発生 ・温暖化影響に伴う経済状況の変化 ・台風、山火事等の自然災害激甚化	・長期的・多様なシナリオ分析に基づくリスクと機会の予測と対策を実施 ・災害時の事業継続計画の準備・訓練
グローバル化の急速な進展	・海外での取引や拠点管理における知見やマネジメントの不足により、想定外の損失や風評被害が起る可能性	・グループガバナンス・内部統制の徹底 ・グローバルでの人材育成
日本国内の労働人口減少	・製造業全般の後継人材の不足・サプライチェーンリスク ・当社内において技術やノウハウが継受されずに不具合を発生させるリスク	・グローバルでの人材確保・サプライチェーン最適化 ・属人化しない組織的な形式知化の推進
情報セキュリティ	・外部からのサイバー攻撃、自社や委託先での人為的過失、自然災害やインフラ障害など不測の事態により、重要な業務やサービスの停止、機密情報・個人情報の漏洩、重要データの破壊・改ざんが発生する可能性	・グループ内における情報セキュリティ管理体制の構築 ・情報セキュリティに関する各種規程の制定・運用、社員教育・訓練の実施 ・ソフトウェアや機器でのセキュリティ対策

短期的なボラタイルリスク

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

対面市場・当社事業別リスク

項目	リスク内容	当社の対策
石油・ガス市場： 風水力事業 (ポンプ事業・コンプレッサ・タービン事業)	・脱炭素社会への移行により、客先の需要動向が変化	・水素等、次世代エネルギー関連事業の促進
	・石油価格の変動により、急激な需要変動が発生	
半導体市場： 精密・電子事業	・半導体需要の動向により、客先の投資や稼働が大きく変動	・先行指標の確認等による、高い予測精度でのリソース管理 ・リードタイム短縮や設計・製造の自動化等、効率化による損益分岐点の低下 ・S&S事業比率の上昇による安定収益の確保
国内建築設備向け市場： 風水力事業 (ポンプ事業・冷熱事業)	・国内の人口減少による建築設備需要減による市場縮小に伴う収益悪化	・製品開発による差別化、S&S事業への注力や業務効率化によるコストダウン等による競争優位性の確保 ・グローバル市場へのリソースのシフト ・継続的なコンプライアンス教育と内部監査の実施
国内公共事業： 環境プラント事業	・国内の人口減少による、公共施設の統廃合による受注減少 ・労働市場の縮小による、施設オペレーションの人材不足の懸念 ・官製談合への巻き込まれなどによるコンプライアンス問題の発生	

(注) これらは事業活動に伴うリスクの一部です。リスクの内容に応じて、リスクマネジメント体制の各機関が対応しています。

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、法令遵守のみならず、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/sustainability/think/information/ebara-identity.html>

参照 コンプライアンス体制

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/governance/information/compliance.html>

重点戦略項目と進捗状況

コンプライアンスを徹底させる観点から、海外グループにおいては社外通報窓口の増設、国内グループにおいてはコンプライアンス・リエゾン委員制度の強化、国内・海外グループにお

ける荏原グループ・コンプライアンス連絡会の拡充等を推進しています。

重点戦略項目	重点施策	進捗
荏原グループのコンプライアンス徹底を図るための体制及び施策の整備	腐敗防止プログラムのグループ展開	<ul style="list-style-type: none"> 腐敗リスクの指標等を参考に選定した対象会社38社に腐敗防止eラーニングを継続的に実施 規程の見直しを行い、各国法制の最新状況をアップデートしていく
	海外荏原グループ・ホットラインの開設	<ul style="list-style-type: none"> 社外相談窓口未設置の海外グループ会社に運用を拡大(2021年12月期:20社(新規1社)) 中国:10社 ベトナム:1社 インドネシア:2社 タイ:2社 フィリピン:1社 ブラジル:1社 コロンビア:1社 シンガポール:1社 メキシコ:1社(新規) 2021年12月期相談実績:0件
	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)をそれぞれ年2回実施し、グループ間での情報発信・共有を強化 荏原らしさに関する研修を全従業員に実施(国内グループ会社受講率:98.9%、海外グループ会社受講率:95.4%)
荏原グループの自浄作用の向上及びリスク低減を図るための継続的取り組み	相談案件への早期対応による不祥事の未然防止、早期発見・対応	<ul style="list-style-type: none"> 2021年12月期相談実績:38件 相談案件が増加傾向等、リスクが高いと判断した部門やカンパニーなどに対して、研修・教育を実施
	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102名(荏原48名、グループ会社54名)の教育 リエゾン委員との連携を強化 <ol style="list-style-type: none"> 相談窓口に入件した相談案件への対応協力(2021年12月期実績:4件) リエゾン委員主体の相談案件解決推進のための相談対応等各種支援
荏原グループとして人権と多様性を尊重し働きやすい職場をつくるための取り組み	専任部門員、リエゾン委員の活動を活用した、職場への人権と多様性尊重の意識の浸透	<ul style="list-style-type: none"> 人権方針の策定と人権課題の対応のための体制を整備 人権啓発コンテンツをイントラネットに掲載(人権教育、人権週間、人権啓発標語の募集等) グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、東京人権啓発企業連絡会など、社外団体への参画を継続

重点戦略の取り組み

国内・海外グループにおけるコンプライアンス相談体制の強化

国内グループにおいては、各グループ会社内にコンプライアンス相談窓口を整備し、相談案件の発生場所(当社、グループ会社)ごとに対応しています。当社及び従業員数が300人を超えるグループ会社では、改正公益通報者保護法に準拠した内部公益通報対応体制を整備し、当社取締役・執行役に対する社外弁護士による研修を含む教育・周知を実施しました。その他のグループ会社においても、各社の状況を考慮しながら改正公益通報者保護法に準拠した内部公益通報対応体制整備を進めていきます。

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

コンプライアンス相談窓口方針

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

相談は、役員、従業員とその家族、当社グループ内で就労している派遣社員、取引先等から広く受け付けています。相談受付後、社内コンプライアンス部門が調査を行い、調査結果に基づき適切に処理しています。毎年、運用状況を取締役に陪席するサステナビリティ委員会で報告し、適切な監督を受けています。海外荏原グループ・ホットライン経由の相談は、2021年12月期は全体の相談件数38件のうち0件、2020年12月期は44件のうち1件でした。

なお、2021年12月期内の調査完了件数は40件(内訳:職場環境・トラブル等に関する相談が9件、不適切行為に関する相談が9件、不正・違反に関する相談が4件、ハラスメントの疑義がある相談は6件、その他12件)です。

国内コンプライアンス相談窓口 2021年12月期運用実績

	2021年12月期 相談件数
新規相談件数	38
前期継続件数	14

2022年12月期継続調査件数	12
2021年12月期調査完了件数	40

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

海外荏原グループ・ホットラインの拡充

2021年12月期は、適用会社を20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)

	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
適用会社数合計	10	15	17	19	20

腐敗防止

海外腐敗防止研修

腐敗防止プログラムのグループへの展開・運用を定着させるため、海外子会社全体を対象に腐敗防止eラーニングを、海外公務員との接触機会がある等、腐敗リスクを認識すべき対象者(マネジメントや営業部門、2021年は38社、1,940名)に、実施しています。3年以上実施し、基礎的な研修としては一巡したため、形骸化・マンネリ化を避けるために、グローバルの腐敗防止としての見直しを腐敗リスクの指標などを参考にしつつ行っていきます。併せて、規程体系の見直しを行い、腐敗防止に関する各国法制の最新状況をアップデートしていきます。

参照 腐敗防止基本方針・腐敗防止プログラム

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/governance/information/anti-corruption.html>

税務コンプライアンスへの取り組み

当社グループでは、法令遵守や適正な納税を通じた各国・地域への貢献及び株主価値の最大化を実現するための基本的な考え方を「荏原グループ税務方針」で定め、税務コンプライアンス向上に努めています。

参照 荏原グループ税務方針

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/governance/information/tax.html>

執行役

(2022年3月29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)



沖山 喜明

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

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



太田 晃志

執行役
 風水力機械カンパニー システム事業部長

1994年 4月 当社入社
 2017年 4月 当社人事・法務・総務統括部人材開発部長
 2021年 4月 当社風水力機械カンパニーシステム事業部社会システム営業部長
 2022年 3月 当社執行役(現在)
 当社風水力機械カンパニーシステム事業部長(現在)



永田 修

執行役
 風水力機械カンパニープレジデント 兼 冷熱事業担当

1990年 4月 当社入社
 2008年 10月 Ebara Pumps Europe S.p.A. Managing Director
 2017年 4月 当社風水力機械カンパニー
 標準ポンプ事業部グローバル営業推進部長
 2018年 3月 当社執行役(現在)
 当社グループ経営戦略統括部長
 2019年 3月 当社人事統括部長
 2020年 1月 当社グループ経営戦略・人事統括部長
 2022年 3月 当社風水力機械カンパニープレジデント(現在)
 当社風水力機械カンパニー冷熱事業担当(現在)



山田 秀喜

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

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



宮木 貴延

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 Elliott Company CEO

1996年 4月 当社入社
 2020年 3月 エリオットグループホールディングス株式会社 Vice President
 Elliott Company Vice President
 2021年 3月 エリオットグループホールディングス
 株式会社 取締役
 2022年 3月 エリオットグループホールディングス株式会社 取締役 CEO(現在)
 Elliott Company CEO(現在)
 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)



大井 敦夫

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

1981年 4月 当社入社
 2008年 4月 当社執行役員
 2008年 10月 当社経営企画統括部長
 2010年 4月 当社常務執行役員
 2011年 4月 当社風水力機械カンパニー
 海外マーケティング統括
 2012年 4月 当社風水力機械カンパニーバイス
 プレジデント 兼 海外事業統括
 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
 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
 2019年 1月 荏原環境プラント株式会社
 代表取締役会長(現在)
 2020年 3月 当社執行役(現在)



露木 聖一

執行役
 精密・電子事業カンパニー コンポーネント事業部長

1992年 4月 当社入社
 2022年 1月 当社精密・電子事業カンパニー
 コンポーネント事業部長(現在)
 2022年 3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

1984年 4月 通商産業省(現 経済産業省)入省
 2012年 4月 大臣官房審議官
 (商務情報政策局担当)
 貿易経済協力局貿易管理部長
 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)



戸川 哲二

執行役
 精密・電子事業カンパニープレジデント

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



細田 修吾

執行役
 グループ経営戦略・経理財務統括部長

1993年 10月 当社入社
 2015年 4月 当社ガバナンス推進統括部長
 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 DVP
 Elliott Company DVP
 2018年 1月 エリオットグループホールディングス
 株式会社 VP
 Elliott Company VP
 2021年 3月 当社執行役(現在)
 当社経理財務統括部長
 2022年 3月 当社グループ経営戦略・
 経理財務統括部長(現在)



小和瀬 浩之

執行役
 情報通信統括部長

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



南部 勇雄

執行役
 精密・電子事業カンパニー 装置事業部長

1997年 4月 当社入社
 2020年 1月 当社マーケティング統括部
 マーケティング統括部長
 2022年 1月 当社精密・電子事業カンパニー
 装置事業部長(現在)
 2022年 3月 当社執行役(現在)



佐藤 誉司

執行役
 人事統括部長

1987年 4月 当社入社
 2011年 4月 荏原環境プラント株式会社
 計画統括部長
 2012年 4月 青島荏原環境設備有限公司 総経理
 2017年 4月 荏原環境プラント株式会社
 営業本部長
 2019年 1月 荏原環境プラント株式会社 取締役
 2022年 3月 当社執行役(現在)
 当社人事統括部長(現在)



曾布川 拓司

執行役
 技術・研究開発・知的財産統括部長 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
 2022年 1月 当社技術・研究開発・知的財産
 統括部長(現在)

10か年データ

株式会社荏原製作所及び連結子会社の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。

荏原グループは2021年12月期決算より、財務情報の国際的な比較可能性の向上を目的として、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)に移行しました。

(注)2つの名称が記載されている場合は、左が日本基準、右がIFRSの費目です。

	単位：百万円										
	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12*1	2018/12	2019/12	2020/12	2020/12	2021/12
経営成績：											
受注高	¥428,540	¥512,276	¥487,553	¥491,280	¥ 477,956	¥ 413,569	¥ 575,576	¥ 552,225	¥ 511,921	¥ 511,221	¥ 771,483
売上高／売上収益	426,302	448,657	482,699	486,235	476,104	381,993	509,175	522,424	523,727	522,478	603,213
営業利益	25,084	32,194	34,567	38,011	29,995	18,115	32,482	35,298	37,879	37,566	61,372
経常利益	25,663	31,311	36,258	36,471	28,464	16,529	31,281	35,571	36,859	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益／ 親会社の所有者に帰属する当期利益	15,303	18,973	23,580	17,254	20,587	9,531	18,262	23,349	24,473	24,236	43,616
資本的支出	12,302	18,152	15,846	15,729	22,675	12,386	19,364	34,369	32,295	35,047	22,758
減価償却費	12,355	12,117	13,038	11,610	13,739	11,923	15,266	15,132	15,963	19,872	21,435
研究開発費	5,025	6,465	6,754	7,632	8,758	7,218	10,698	11,530	12,514	12,507	13,575
財政状態：*2											
総資産*3	¥504,576	¥530,211	¥570,392	¥579,860	¥ 588,457	¥ 612,919	¥ 591,592	¥ 595,239	¥ 621,578	¥ 644,711	¥ 719,736
純資産	191,788	215,048	247,553	250,444	277,509	284,788	286,778	291,827	304,470	296,877	321,655
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分*4	186,885	208,037	239,058	241,016	271,356	277,955	279,640	283,651	296,232	289,564	312,310
有利子負債	138,914	119,672	121,500	120,126	96,531	114,592	79,137	80,986	76,143	98,350	112,046
利益剰余金	53,886	70,629	91,815	102,446	117,883	121,321	135,715	141,675	156,486	136,629	171,720
キャッシュ・フロー：											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 34,014	¥ 26,615	¥ 11,296	¥ 21,528	¥ 33,816	¥ 44,157	¥ 34,610	¥ 26,720	¥ 64,234	¥ 68,848	¥ 72,858
投資活動によるキャッシュ・フロー	(33,130)	3,540	(15,894)	(14,344)	(18,563)	(7,906)	(15,927)	(24,077)	(29,071)	(29,200)	(31,361)
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,265	(25,336)	(7,044)	(9,655)	(15,102)	11,296	(46,412)	(20,188)	(9,628)	(14,389)	(29,489)
フリー・キャッシュ・フロー	883	30,155	(4,597)	7,184	15,252	36,250	18,682	2,643	35,163	39,647	41,497
現金及び現金同等物残高(期末)	93,792	102,341	95,604	91,185	90,683	139,102	110,556	93,351	120,544	120,544	136,488
株式情報：*5											
発行済株式総数(千株)	465,118	465,187	465,644	466,044	101,736	101,783	101,957	95,129	95,391	95,391	95,513
配当金(円)	¥ 5.00	¥ 7.50	¥ 12.00	¥ 12.00	¥ 36.00	¥ 45.00	¥ 60.00	¥ 60.00	¥ 90.00	¥ 90.00	¥ 163.00
連結配当性向(%)*6	13.9	18.4	23.6	32.3	28.1	48.0	33.3	24.8	35.0	35.4	35.2
EPS(1株当たり当期純利益／ 基本的1株当たり当期利益)(円)*7	¥ 35.93	¥ 40.86	¥ 50.77	¥ 37.12	¥ 213.71	¥ 93.84	¥ 179.94	¥ 241.79	¥ 256.85	¥ 254.36	¥ 463.44
BPS(1株当たり純資産／ 1株当たり親会社所有者帰属持分)(円)*7	402.41	448.05	514.38	518.16	2,672.19	2,735.94	2,795.72	2,981.91	3,106.10	3,036.19	3,395.50
経営指標：											
ROIC(%)*8	4.9	5.8	6.9	4.8	5.6	2.5	4.9	6.5	6.6	6.4	10.7
ROE(%)*9	9.1	9.6	10.5	7.2	8.0	3.5	6.6	8.3	8.4	8.6	14.5
D/Eレシオ(倍)	0.74	0.58	0.51	0.50	0.36	0.41	0.28	0.29	0.26	0.34	0.36
営業利益率(%)	5.9	7.2	7.2	7.8	6.3	4.7	6.4	6.8	7.2	7.2	10.2
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率(%)	37.0	39.2	41.9	41.6	46.1	45.3	47.3	47.7	47.7	44.9	43.4
海外売上高比率／海外売上収益比率(%)	50.6	52.8	53.6	52.2	52.7	60.1	55.0	55.3	55.0	54.8	59.0
主要な非財務指標：											
従業員数(人)	15,170	15,168	16,030	16,270	16,317	16,219	16,556	17,080	17,480		18,372
うち海外従業員数	7,264	7,336	8,165	8,438	8,319	8,343	8,678	9,148	9,404		10,332
うち海外従業員比率(%)	48	48	51	52	51	51	52	54	54		56
CO ₂ 排出量(千t)*10、*11	39	37	39	38	52	70	116	111	111		104
マテリアリティサイクル率(%)*10	98.6	92.6	98.7	97.2	98.8	98.0	96.3	97.8	97.5		96.9
最終埋立処分率(%)	1.2	7.0	1.1	2.3	0.9	1.6	2.8	1.7	1.9		2.6
水使用量(千m ³)*10	608	628	555	631	623	852	992	1,053	1,153		1,088

*1. 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。

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

*3. 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。

*4. 自己資本：純資産-(新株予約権+非支配株主持分)

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

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

*7. 1株当たり当期純利益は自己株式を除く期中平均株式数に基づき、1株当たり純資産は自己株式を除く期末発行済株式数に基づき計算しています。

*8. ROIC：親会社株主に帰属する当期純利益または親会社の所有者に帰属する当期利益÷{有利子負債(期首期末平均)+自己資本または親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)}

*9. ROE：親会社株主に帰属する当期純利益または親会社の所有者に帰属する当期利益÷自己資本または親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)

*10. 2011年3月期より2017年3月期まで荏原及び国内グループ会社の集計値。2017年12月期より海外グループ会社を含む集計値となっています。

*11. 排出係数は、2013年3月期より2016年3月期まで2000年値(0.357kg/kWh)を適用、2017年3月期より電気事業者別排出係数(環境省・経済産業省_公表)を適用しています。

連結財務諸表

連結財政状態計算書(IFRS)

	単位：百万円	
	2020/12	2021/12
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	120,544	136,488
営業債権及びその他の債権	122,343	130,121
契約資産	76,533	86,887
棚卸資産	101,654	121,389
未収法人所得税	292	605
その他の金融資産	2,750	3,267
その他の流動資産	15,945	21,173
流動資産合計	440,062	499,934
非流動資産		
有形固定資産	158,763	161,392
のれん及び無形資産	11,450	23,204
持分法で会計処理されている投資	6,964	7,153
繰延税金資産	12,994	12,665
その他の金融資産	7,703	6,241
その他の非流動資産	6,832	9,144
非流動資産合計	204,709	219,801
資産合計	644,771	719,736

	単位：百万円	
	2020/12	2021/12
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	142,701	162,558
契約負債	40,056	49,771
社債、借入金及びリース負債	33,404	56,578
未払法人所得税	3,620	6,337
引当金	14,489	14,769
その他の金融負債	84	98
その他の流動負債	33,643	37,243
流動負債合計	267,998	327,357
非流動負債		
社債、借入金及びリース負債	64,946	55,467
退職給付に係る負債	9,494	8,413
引当金	2,319	2,488
繰延税金負債	45	402
その他の金融負債	182	123
その他の非流動負債	2,907	3,829
非流動負債合計	79,895	70,723
負債合計	347,894	398,080
資本		
資本金	79,451	79,643
資本剰余金	75,987	76,566
利益剰余金	136,629	171,720
自己株式	(178)	(20,189)
その他の資本の構成要素	(2,324)	4,569
親会社の所有者に帰属する持分合計	289,564	312,310
非支配持分	7,312	9,345
資本合計	296,877	321,655
負債及び資本合計	644,771	719,736

連結財務諸表

連結損益計算書(IFRS)

	単位：百万円	
	2020/12	2021/12
売上収益	522,478	603,213
売上原価	376,032	424,571
売上総利益	146,446	178,641
販売費及び一般管理費	108,563	120,553
その他の収益	931	4,131
その他の費用	1,246	847
営業利益	37,566	61,372
金融収益	382	416
金融費用	3,040	2,687
持分法による投資損益	847	1,200
税引前利益	35,756	60,302
法人所得税費用	9,805	13,873
当期利益	25,950	46,428
当期利益の帰属		
親会社の所有者に帰属する当期利益	24,236	43,616
非支配持分に帰属する当期利益	1,713	2,812
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	254.36	463.44
希薄化後1株当たり当期利益(円)	253.34	462.09

連結包括利益計算書(IFRS)

	単位：百万円	
	2020/12	2021/12
当期利益	25,950	46,428
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定	1,486	2,758
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動	(159)	47
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	18	86
純損益に振り替えられることのない項目合計	1,345	2,893
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	(31)	94
在外営業活動体の換算差額	(1,676)	6,602
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(1,708)	6,697
税引後その他の包括利益合計	(363)	9,591
当期包括利益合計	25,587	56,020
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	23,804	52,529
非支配持分に帰属する当期包括利益	1,782	3,490

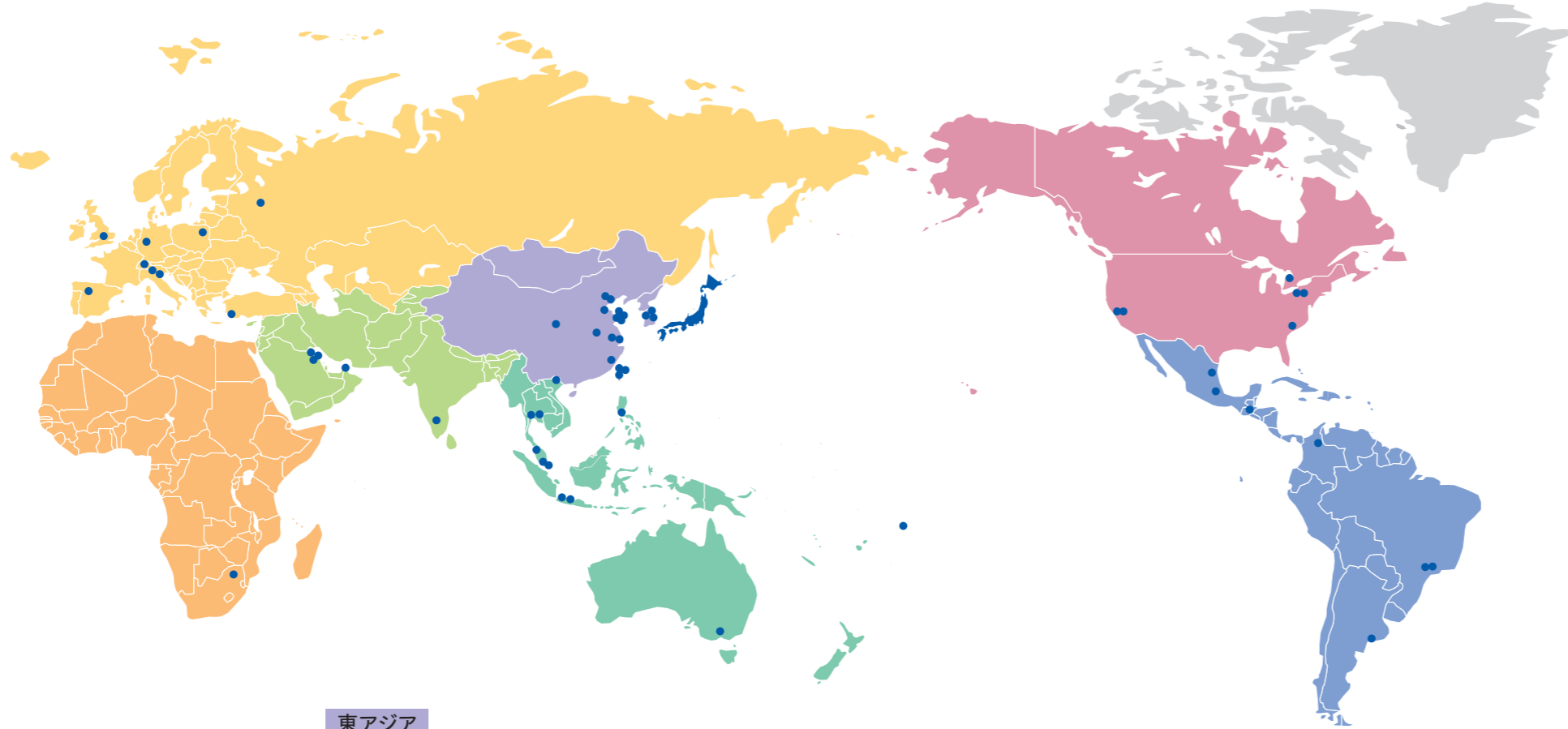
連結キャッシュ・フロー計算書(IFRS)

	単位：百万円	
	2020/12	2021/12
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	35,756	60,302
減価償却費及び償却費	19,872	21,435
減損損失	248	198
受取利息及び受取配当金	(380)	(387)
支払利息	1,436	1,298
為替差損益(益)	(563)	5,148
持分法による投資損益(益)	(847)	(1,200)
固定資産売却損益(益)	(15)	(2,991)
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	16,896	(862)
契約資産の増減額(増加)	(12,241)	(5,968)
棚卸資産の増減額(増加)	(1,299)	(14,224)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	4,669	17,757
契約負債の増減額(減少)	19,194	6,691
引当金の増減額(減少)	(370)	15
退職給付に係る資産及び負債の増減額	(522)	(425)
その他	(4,958)	(2,121)
小計	76,875	84,665
利息の受取額	356	363
配当金の受取額	321	1,122
利息の支払額	(1,400)	(1,369)
法人所得税の支払額	(7,305)	(11,923)
営業活動によるキャッシュ・フロー	68,848	72,858
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	(3,565)	(4,092)
定期預金の払戻による収入	3,761	3,958
投資有価証券の取得による支出	(582)	(20)
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,471	3,085
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	(31,250)	(25,755)
有形固定資産の売却による収入	91	1,575
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(10,375)
その他	(125)	263
投資活動によるキャッシュ・フロー	(29,200)	(31,361)
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)	2,331	8,752
長期借入れによる収入	27,750	5,191
長期借入金の返済による支出	(41,738)	(6,362)
リース負債の返済による支出	(5,728)	(5,058)
社債の発行による収入	10,000	—
株式の発行による収入	0	0
自己株式の取得による支出	(3)	(20,099)
配当金の支払額	(5,713)	(10,455)
非支配持分への配当金の支払額	(1,287)	(1,458)
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,389)	(29,489)
現金及び現金同等物に係る換算差額	29	3,936
現金及び現金同等物の増減額	25,287	15,944
現金及び現金同等物の期首残高	95,256	120,544
現金及び現金同等物の期末残高	120,544	136,488

拠点マップ

(2021年12月31日現在)

● 海外拠点



北米

- Ebara America Corporation ○
- Ebara Technologies Incorporated □△
- EBARA PUMPS AMERICAS CORPORATION □△
- Elliott Company □◇△
- Elliott Overseas Corporation ○
- Elliott Turbomachinery Canada, Inc. △
- Ebara Pumps Canada Corporation □△

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 Serviços para Equipamentos Rotativos Ltda. □△
- ELLIOTT SERVICE COMPANY S.A. △
- Ebara Pumps Mexico, S.A. de C.V. □△

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 □△
- Çiğli Su Teknolojileri A.Ş. □◇△
- Vansan Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş. □◇△
- Vansan Makina Montaj ve Pazarlama A.Ş. □◇△

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 □◇△
- 荏原冷熱システム(中国)有限公司 □◇△
- 烟台荏原風機有限公司 ◇
- 上海荏原精密機械有限公司 □△
- 台湾荏原精密股份有限公司 □◇△
- 台湾荏原艾利特機械股份有限公司 △
- 台湾荏原電産股份有限公司 □◇△
- Ebara Fluid Machinery Korea Co., Ltd. □△
- Elliott Korea Co., Ltd. □△
- Ebara Precision Machinery Korea Incorporated □△

アフリカ

- EBARA PUMPS SOUTH AFRICA (PTY) LTD □△

中東・南アジア

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

東南アジア・オセアニア

- Ebara (Thailand) Limited □△
- Ebara Thermal Systems (Thailand) Co., Ltd. □△
- Ebara Pumps Malaysia Sdn. Bhd. □△
- Ebara Engineering Singapore Pte. Ltd. □△
- Elliott Ebara Singapore Pte. Ltd. □△
- PT. Ebara Indonesia □◇△
- PT. Ebara Turbomachinery Services Indonesia △
- Ebara Vietnam Pump Company Limited □◇△
- Ebara Pumps Philippines, Inc. □◇△
- Ebara Pumps Australia Pty. Ltd. □△
- Ebara Densan (Taiwan) Samoa Mfg. Co., Ltd. ○

- 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)

東北

- 株式会社荏原製作所 (支社・支店・営業所) : 総数 8 □△
- 株式会社荏原フィールドテック国内サービス拠点 : 総数 3 □△

関東

- 株式会社荏原製作所 (支社・支店・営業所) : 総数 19 □△

北陸

- 株式会社荏原製作所 (支社・支店・営業所) : 総数 5 □△

近畿

- 株式会社荏原製作所(支社・支店・営業所) : 総数 10 □△
- 株式会社荏原フィールドテック国内サービス拠点 : 総数 1 □△

中国・四国

- 株式会社荏原製作所(支社・支店・営業所) : 総数 7 □△
- 株式会社荏原フィールドテック国内サービス拠点 : 総数 1 □△

北海道

- 株式会社荏原製作所 (支社・支店・営業所) : 総数 4 □△

- 株式会社荏原電産 □◇△
- 荏原パイロン・ジャクソン株式会社 □△
- 荏原冷熱システム株式会社 □◇△
- トータルサービス株式会社 △
- 荏原環境プラント株式会社 □◇△○
- 水ing株式会社* □◇△○
- 株式会社荏原湘南スポーツセンター
- 株式会社荏原エージェンシー
- 荏原マスター株式会社
- 荏原アーネスト株式会社
- 荏原イノベーションパートナーズ株式会社
- * 持分法適用関連会社

- 株式会社荏原製作所(袖ヶ浦事業所) □◇△
- 株式会社荏原エリオット □◇△
- 株式会社イースクエア ○
- 株式会社イー・シー・イー □◇
- 株式会社荏原製作所(富津事業所) ◇△
- 株式会社荏原製作所(藤沢事業所) □◇△
- 株式会社荏原フィールドテック □△

中部

- 株式会社荏原製作所(支社・支店・営業所) : 総数 9 □△
- 株式会社荏原フィールドテック国内サービス拠点 : 総数 3 □△
- 中部リサイクル株式会社 □△

- 株式会社荏原製作所(鈴鹿事業所) ◇△
- 株式会社荏原風力機械 □◇△

九州・沖縄

- 株式会社荏原製作所(支社・支店・営業所) : 総数 7 □△
- 株式会社荏原フィールドテック国内サービス拠点 : 総数 4 □△

会社情報／株式情報

(2021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：79,643百万円
 従業員数(連結)：18,372名

ESG 関連の外部評価

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



2022 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)

2022 CONSTITUENT 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。



国連グローバル・コンパクトへの署名

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



This is our **Communication on Progress** in implementing the Ten Principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.

株式情報

証券コード：6361
 発行済株式数：95,513,633株(普通株式)
 株主数：24,867名
 上場証券取引所：東京
 単元株式数：100株
 株主名簿管理人：三井住友信託銀行株式会社
 東京都千代田区丸の内1-4-1
 独立監査人：EY新日本有限責任監査法人
 主な採用株価指数：日経平均株価(日経225)、JPX日経400

信用格付

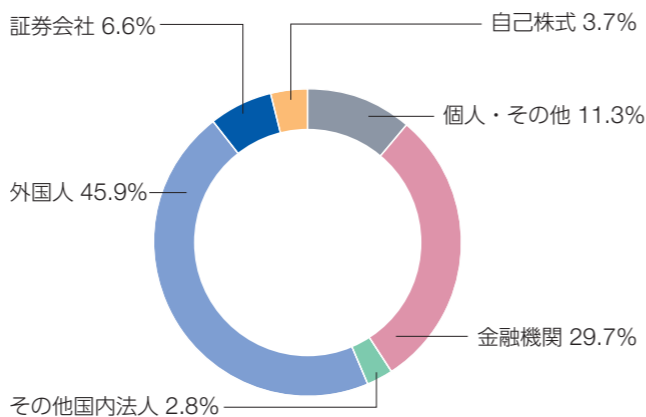
R&I 発行体格付 A(2022年7月時点)

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)	17.8
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	10.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4.8
SMBC日興証券株式会社	2.5
BBH(LUX) FOR FIDELITY FUNDS - SUSTAINABLE WATER AND WASTE POOL	2.2
日本証券金融株式会社	1.8
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	1.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	1.6
JPモルガン証券株式会社	1.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1.4

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

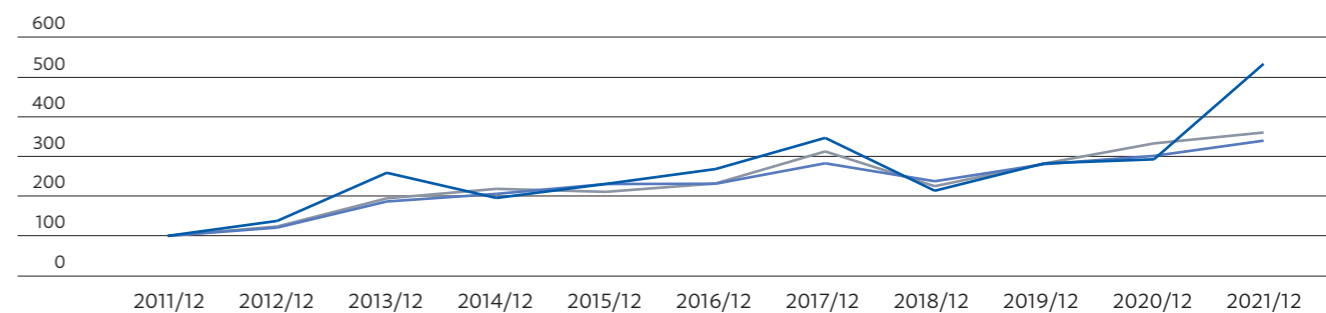
所有者別株式分布



過去10年間の株主総利回り(TSR)

銘柄名	1年間	3年間		5年間		10年間	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
荏原	+94.5%	+171.3%	+39.5%	+105.3%	+15.5%	+433.1%	+18.2%
TOPIX	+12.7%	+43.0%	+12.7%	+46.9%	+8.0%	+239.8%	+13.0%
TOPIX(機械)	+8.2%	+60.1%	+17.0%	+55.3%	+9.2%	+260.3%	+13.7%

2011年12月末の投資パフォーマンスを100とした配当込みの株価と株価指数の推移

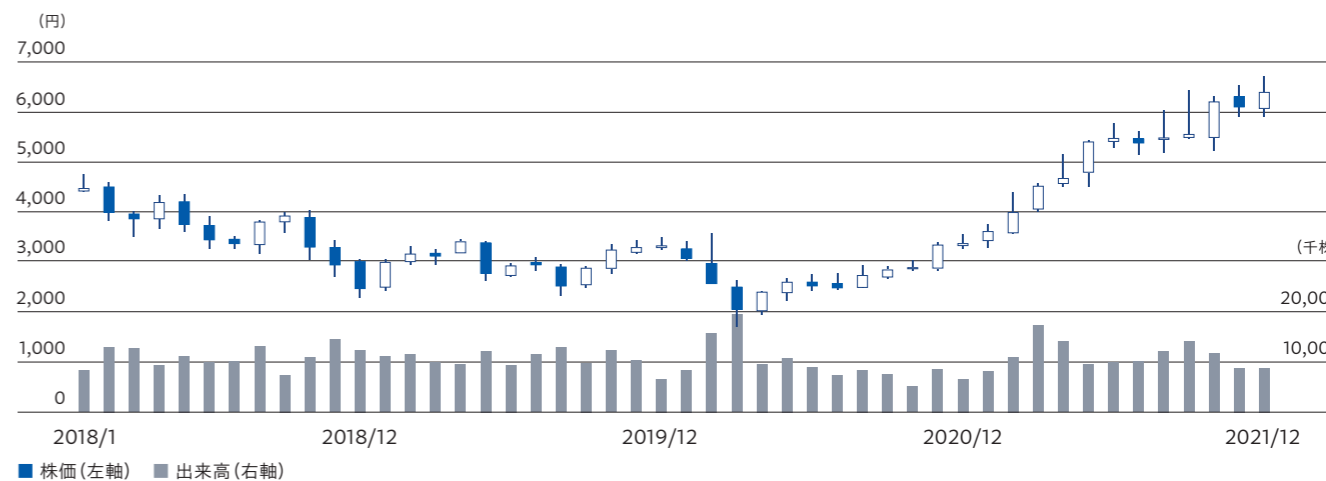


— 荏原* — TOPIX 配当込み — TOPIX(機械) 配当込み

(注) 上記グラフは、2011年12月末に投資を行った場合の2021年12月末時点までの配当と株価を加味した投資収益率を示しています。荏原製作所の株価に配当を加えた投資パフォーマンスについて、2011年12月末の投資額を100として指数化しています。比較指標であるTOPIX配当込みと、TOPIX(機械)配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。

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

株価及び出来高の推移



	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
期末株価(円)	2,471	3,325	3,370	6,390
高値	4,745	3,500	3,570	6,710
安値	2,293	2,321	1,715	3,295
出来高(百万株)	133	127	117	136

株式関連データ

	2018/12 日本基準	2019/12 日本基準	2020/12 IFRS	2021/12 IFRS
株価収益率(PER)(倍)	13.73	13.75	13.75	13.79
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.88	1.12	1.11	1.88
発行済株式総数(千株)	101,957	95,129	95,391	95,513
期末時価総額(百万円)	251,937	316,306	321,469	610,332