

# 第158期 定時株主総会 招集ご通知

## 会場

東京都千代田区大手町一丁目2番1号 Otemachi One 3階  
大手町三井ホール

## 日時

2023年3月29日(水曜日)午前10時開会／受付開始午前9時

## 目次

第158期定時株主総会招集ご通知	5
株主総会参考書類	
第1号議案 剰余金の処分の件	13
第2号議案 取締役11名選任の件	15
第3号議案 会計監査人選任の件	34
事業報告	35

## 株主の 皆様への お願い

- 本株主総会では、インターネットによるライブ中継も行いますので、ぜひライブ中継もご利用いただけますようお願い申し上げます。
- 議決権の行使は、郵送又はインターネット等をご利用いただけますようお願い申し上げます。
- 株主総会にご出席の株主の皆様へのお土産のご用意はございません。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

Looking ahead,  
going beyond expectations

Ahead Beyond

# 私たちの使命は、 社会・産業・くらしを支えていく 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

当社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」を当社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、当社グループ全体の価値を高める源泉です。

当社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。

## 創業から貫く精神「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。

熱と誠  
しほららしさ

## 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

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

創業の精神  
「熱と誠」

企業理念

CSR方針

経営方針

各種社内規定

行動基準



取締役  
代表執行役社長 兼 CEO 兼 COO  
浅見 正男

## ごあいさつ

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々、ご遺族の皆様にご丁寧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。

さて、第158期定時株主総会を2023年3月29日（水曜日）に開催いたしますので、ここに招集のご通知をお届けいたします。

当社の株主総会は、会場にご来場いただく以外に、インターネットによるライブ中継や質問の事前受付など、より多くの株主の皆様へ株主総会にご参加いただける体制を整えておりますので、ぜひ、ご参加くださいますよう、お願い申し上げます。

2023年3月

## 株主の皆様との対話を追求した荏原の株主総会



### 会場にて リアルご参加

詳細はP5をご覧ください。

会場にご来場いただき、株主の皆様のお声をお聞かせください。



### ご自宅などから ご視聴

詳細はP7をご覧ください。

インターネットによるライブ中継にて総会の様子をご覧ください。  
質問は、事前にご質問受付ウェブサイトをご利用ください。



議長



# 株主総会の流れ

## 株主総会開催前

### 1 開示書類を見る

当社ウェブサイトの「株主・投資家情報」にて各種開示書類をご覧ください。



<https://www.ebara.co.jp/ir/index.php>

### 2 事前に議決権行使をする

感染防止の観点から非接触でお手軽にご利用できるスマートフォンでの議決権行使を推奨します。

詳細はP8をご覧ください。

行使期限

2023年3月28日 火曜日  
午後5時15分受付分まで



### 3 事前に質問をする

当社ウェブサイトからもご質問サイトへアクセス可能です。株主の皆様のお声を聞かせてください。

詳細はP6をご覧ください。

(事前)質問  
受付期限

2023年3月28日 火曜日  
午後5時15分受付分まで



## 株主総会当日



### 当日ご来場される方

会場

東京都千代田区大手町一丁目2番1号  
Otemachi One 3階 大手町三井ホール

日時

2023年3月29日 **水曜日**  
午前10時開会 | 受付開始午前9時

詳細はP5をご覧ください。

議決権行使書用紙と本冊子をご準備ください。



### ご自宅などからご視聴される方

ライブ中継  
日時

2023年3月29日 **水曜日** 午前10時から  
※午前9時過ぎから株主総会開会までの間、事業紹介動画やトピックス映像などの投影を予定しています。

パソコン、タブレット、スマートフォンからのアクセス方法

- 1 下記URL又はQRコードより、  
当社ウェブサイトへアクセス

[https://www.ebara.co.jp/ir/stock/  
shareholdersmeeting/index.html](https://www.ebara.co.jp/ir/stock/shareholdersmeeting/index.html)



- 2 株主番号及びパスワードを入力し、  
インターネットライブ中継ページにログイン



## 株主総会終了後



### 開催後に株主総会の動画配信を見る



議長



### プレゼンテーション資料を見る



### 議決権行使結果を確認する

## 第158期 定時株主総会招集ご通知

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第158期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトにて「第158期（2022年12月期）定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトへアクセスの上、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト <https://www.ebara.co.jp/ir/stock/shareholdersmeeting/index.html>



株主総会資料 掲載ウェブサイト <https://d.sokai.jp/6361/teiji/>



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）にアクセスして、銘柄名（会社名）又は証券コードを入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を選択の上、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



お手数ながら株主総会参考書類をご検討の上、2023年3月28日（火曜日）午後5時15分までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

## 記

1 日時

2023年3月29日（水曜日）午前10時（受付開始 午前9時）

2 場所

東京都千代田区大手町一丁目2番1号  
Otemachi One 3階 大手町三井ホール

3 目的事項

## 報告事項

- 第158期（2022年1月1日から2022年12月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
- 第158期（2022年1月1日から2022年12月31日まで）計算書類の内容報告の件

## 決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件  
第2号議案 取締役11名選任の件  
第3号議案 会計監査人選任の件

4 招集にあたっての決定事項

(1) 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款第15条第2項の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。

- ① 連結計算書類の「連結財政状態計算書」「連結損益計算書」「連結持分変動計算書」「連結注記表」
- ② 計算書類の「貸借対照表」「損益計算書」「株主資本等変動計算書」「個別注記表」
- ③ 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書
- ④ 計算書類に係る会計監査人の監査報告書
- ⑤ 監査委員会の監査報告書

従って、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面は、監査報告を作成するに際し、監査委員会及び会計監査人が監査をした対象書類の一部であります。

(2) インターネット等による方法と議決権行使書と重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効なものとしたします。また、インターネット等による方法で複数回議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効なものとしたします。

(3) ご返送いただいた議決権行使書において、各議案につき賛否の表示をされない場合は、会社提案に賛の表示があったものとして取り扱います。

以上

※ 事前の議決権行使方法は、6頁及び8頁をご覧くださいませよう、お願い申し上げます。

※ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の当社ウェブサイト及び株主総会資料 掲載ウェブサイト、東証ウェブサイトにてその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

## 事前の質問受付について



株主の皆様のお声を聞かせてください。  
ご質問受付ウェブサイトの開設

<https://www.ebara.co.jp/ir/stock/shareholdersmeeting/index.html>



当社にご質問したい事項につきましては、当日ご質問いただくほか、インターネットでもお受けいたします。上記URL又はQRコードより、ご質問受付ウェブサイトへアクセスいただき、ご質問ください。株主の皆様のご関心の高い事項につきましては、本総会で取り上げさせていただきます。

**(事前) 質問受付期限 2023年3月28日(火曜日)午後5時15分受付分まで**

※ 事前質問の中で、本総会で取り上げるに至らなかったご質問につきましては、今後の参考とさせていただきます。  
※ 本総会後もご質問をお受けいたします。ライブ中継又は動画配信をご視聴いただいた上でのご質問、ご意見なども上記ウェブサイトにお寄せください。

本ライブ中継は視聴のみとなりますので、ご質問がある場合は、事前にご質問受付ウェブサイトよりご質問ください。

## 事前の議決権行使について

### 郵送による議決権行使



**行使期限 2023年3月28日(火曜日)午後5時15分到着分まで**

議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご記入いただきご返送ください。

### インターネット等による議決権行使 詳細は8頁参照



**行使期限 2023年3月28日(火曜日)午後5時15分受付分まで**

#### スマート行使

議決権行使書用紙に記載されたQRコードを読み取り、画面の案内に従って各議案に対する賛否をご入力ください。

#### 議決権行使ウェブサイトへアクセス

議決権行使ウェブサイト(<https://www.web54.net>)にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に記載された議決権行使コード及びパスワードをご利用いただき、画面の案内に従って各議案に対する賛否をご入力ください。

## ご自宅などからご視聴される株主様へ

### 株主様限定 インターネットライブ中継

本総会の模様は、インターネットによるライブ中継でもご覧いただくことができますので、ぜひライブ中継もご利用いただきますようお願い申し上げます。

ライブ中継日時 **2023年3月29日(水曜日) 午前10時から**

※午前9時過ぎから株主総会開会までの間、事業紹介動画やトピックス映像などの投影を予定しています。



### 当日ご視聴される株主様へ

#### パソコン、タブレット、スマートフォンからのアクセス方法

① 下記URL又はQRコードより、当社ウェブサイトへアクセス

<https://www.ebara.co.jp/ir/stock/shareholdersmeeting/index.html>



② 株主番号及びパスワードを入力し、インターネットライブ中継ページにログイン

#### (ご留意事項)

- ・インターネットによるライブ中継はご視聴のみとなりますので、あらかじめインターネット等により議決権行使をお願い申し上げます。また、本総会開催前及びご視聴後のご質問は上記のウェブサイトでお受けいたします。
- ・ご視聴は株主様本人のみに限定させていただきます。またID及びパスワードの第三者への提供は固くお断りいたします。
- ・当日のライブ中継映像は、ご出席株主様のプライバシーに配慮し、スクリーン映像及び役員席付近のみとします。
- ・本サービスは、日本国内限定のものであり、本国外からのご参加はお控えください。
- ・株主様の使用機器やネットワーク環境によっては、本サービスをご利用いただけない場合もあります。

### 当日ご視聴、ご参加できなかった株主様へ

#### 開催後の株主総会の動画配信

株主総会にご出席できなかった株主様のために、当社ウェブサイト上で株主総会の報告事項の動画配信を行います。2023年4月上旬に配信を予定しておりますので、ぜひご覧ください。

#### ご視聴方法

荏原HP ▶ 株主・投資家情報 ▶ 株式・社債情報 ▶ 株主総会

<https://www.ebara.co.jp/ir/stock/shareholdersmeeting/index.html>

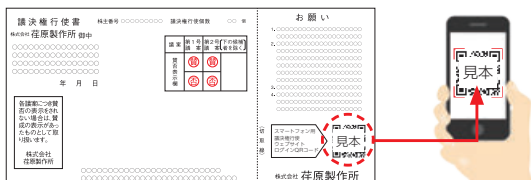




# インターネット等※による議決権行使のご案内

## QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

- 1 スマートフォン用議決権行使ウェブサイト  
にアクセスしてください。



議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

- 2 画面の案内に従って賛否をご入力ください。



(QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。)

一度議決権行使をした後で行使内容を変更される場合、再度QRコードを読み取り、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」、「パスワード」をご入力いただく必要があります。

(パソコンから、議決権行使ウェブサイト<https://www.web54.net>へ直接アクセスして行使いただくことも可能です。)

本サイトによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記専用ダイヤルにお問い合わせください。

## 議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

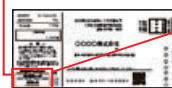


- 1 上記の議決権行使ウェブサイト  
にアクセスしてください。

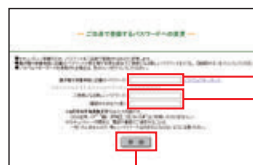
「次へすすむ」を  
クリック



- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使  
コード」をご入力しログ  
インしてください。



議決権  
行使コード  
パスワード



- 3 パスワードをご入力  
ください。

「パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパ  
スワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

(1) 複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。

(2) インターネット等と書面(郵送)の両方で議決権行使をされた場合は、インターネット等で行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。

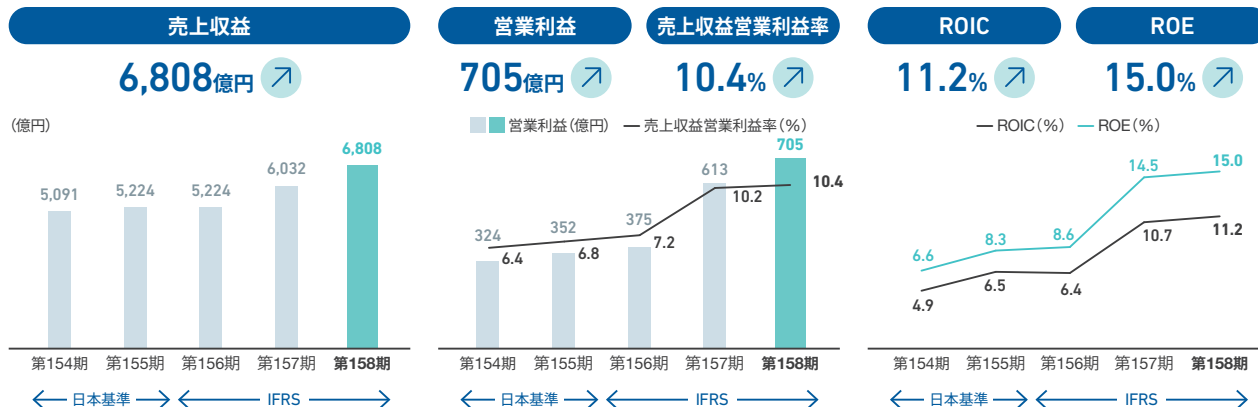
(3) 議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダ及び通信事業者の料金(接続料金等)は、株主様のご負担となります。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル  
電話番号:0120-652-031 (フリーダイヤル)  
(受付時間 午前9時～午後9時)

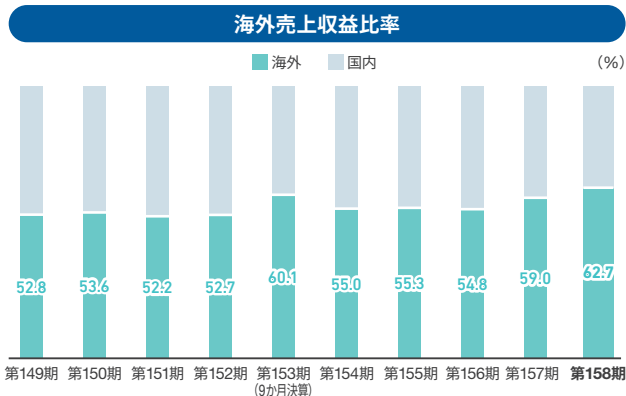
※機関投資家の皆様は、本總會につき、株式会社ICJの運営する「議決権電子行使プラットフォーム」から電磁的方法による議決権行使を行っていただくことも可能です。

## コロナ禍においても安定的な収益を確保

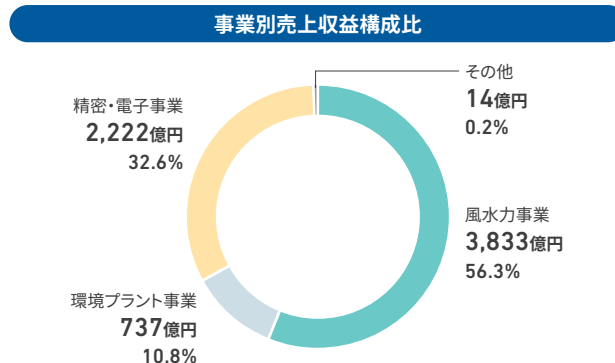
- 売上収益、営業利益でそれぞれ過去最高を更新しました。
- 最重要経営指標であるROICは、昨年度を上回り11.2%となりました。



### ● 国内事業に頼らない海外基盤



### ● 1事業に偏らないバランスの取れた売上収益構成比



# カーボンニュートラルに向けた取り組み

当社グループは、2020年度に、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ています。

## カーボンニュートラルプロジェクトを発足

当社グループは、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、同年12月に、自社バリューチェーンにおけるGHG排出量を低減することにより、「2050年にGHG排出ネットゼロ」すなわち、「カーボンニュートラル達成」を目指すことを表明しました。

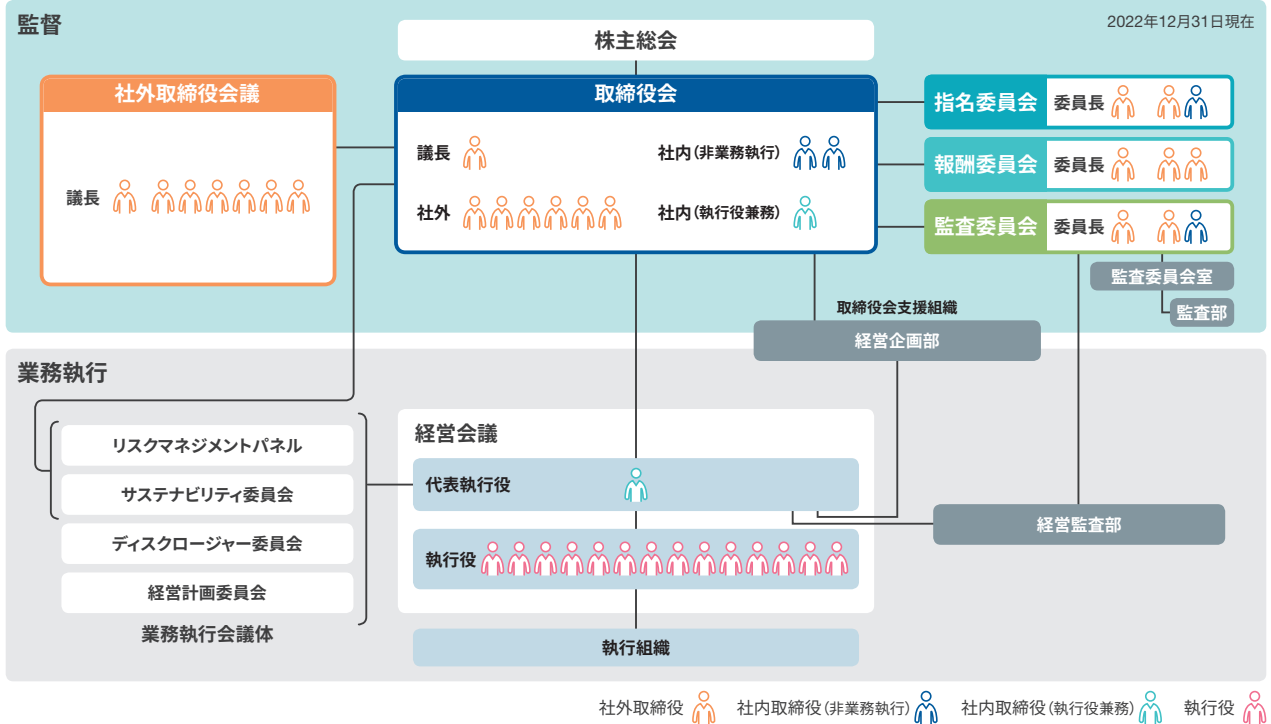
その実現のため、当社グループのGHG排出量削減目標として、2030年における、「自社の活動によるGHG排出削減(スコープ1+2)」については、2018年度比でGHG排出量を55%削減、「自社のバリューチェーンにわたるGHG排出削減(スコープ3)」については、CO<sub>2</sub>換算として1億トン削減することを掲げています。



以下の施策を通じて2050年にカーボンニュートラルを実現し、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

スコープ 1+2(自社排出)	スコープ 3(バリューチェーン)
<ol style="list-style-type: none"><li>1. グリーン電力への切替拡大</li><li>2. 社内事業活動の省エネルギー推進と生産革新</li><li>3. 化石燃料の非化石化(電化促進)</li><li>4. カーボンプライシングの活用<ul style="list-style-type: none"><li>・社内炭素価格制度の導入(ICP)</li><li>・証書、クレジットの活用</li></ul></li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 排出削減: 製品の省エネ化・省資源化、省エネ・低GHG型のサービス&amp;サポートの提供によるサーキュラーエコノミー型ビジネスの推進、サプライヤ・顧客協働など</li><li>2. 除去・回収など: GHG分解製品の供給、CCS/CCUS拡大など</li><li>3. 再エネ導入: 水素、地熱、太陽熱など</li><li>4. カーボンリサイクル・排出抑制: 水素、ケミカルリサイクルなど</li><li>5. 吸収: 森林保全クレジットなど</li></ol>

# 独立性・多様性が確保された透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制



## 取締役会

議長

大枝宏之 (独立社外取締役)

開催回数

14回

平均開催時間 (1回当たり)

約3時間

### 主たる役割

- 継続的に企業価値を向上させるため攻めと守りの両面で適切なリスクテイクを支える最良のガバナンス体制を牽引する
- 中長期的な視点から、企業戦略などの大きな方向性を示す
- 独立した客観的な立場から業務執行に対する実効性の高い監督を行う

### 第158期に議論された主な事項

- 中期経営計画の最終年度モニタリングと総括
- 長期ビジョンの見直し検討及び次期中期経営計画の策定
- 対面市場別組織への移行に係る検討
- サステナビリティ課題への対応と検討
- 年度経営計画、各事業部門KPIの設定
- 取締役会の実効性評価及びそのフォローアップ

### 取締役会の構成

議長 (社外)

社外 (取締役)

社内 (非業務執行)

社内 (執行役兼務)

### 取締役会議長の評価

- 2022年12月に実施 (年1回)



● 社外 ● 社内



**社外取締役会議** | 議長・筆頭社外取締役 澤部肇 (独立社外取締役) 開催回数 13回 平均開催時間(1回当たり) 約2時間

#### 主たる役割

- 独立社外取締役がその責務を果たす上で十分な情報を入手し、課題等への認識共有を図るために必要な協議を自由に行う場

#### 第158期に議論された主な事項

- 取締役会議題の事前共有
- 取締役会の実効性評価のフォローアップと次年度の取り組み
- 中期経営計画の最終年度モニタリング
- 長期ビジョンの見直し検討及び次期中期経営計画の検討
- 対面市場組織への移行に係る検討
- サステナビリティ課題の議論

#### 社外取締役会議の構成

議長  



● 社外 ● 社内



**指名委員会** | 委員長 澤部肇 (独立社外取締役) 開催回数 22回 平均開催時間(1回当たり) 約2時間

#### 第158期に議論された主な事項

- 株主総会に提案する取締役選任に関する議案
- 執行役候補者の取締役会への提言
- 次世代経営者育成・選定プログラム

#### 指名委員会の構成

委員長   



● 社外 ● 社内



**報酬委員会** | 委員長 藤本美枝 (独立社外取締役) 開催回数 12回 平均開催時間(1回当たり) 約1時間30分

#### 第158期に議論された主な事項

- 取締役及び執行役の報酬制度
- 取締役及び執行役の個人別報酬
- 執行役の業績評価結果における短期業績連動報酬額
- E-Plan2025における長期インセンティブの検討

#### 報酬委員会の構成

委員長   



● 社外 ● 社内



**監査委員会** | 委員長 橋本正博 (独立社外取締役) 開催回数 22回 平均開催時間(1回当たり) 約3時間

#### 第158期に議論された主な事項

- 執行役等の職務執行・法令遵守体制の監査
- 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
- 会計監査人の評価、会計監査人の入札に向けた検討並びに会計監査人候補の選定
- 国際財務報告基準(IFRS)適用に関する運用の定着化及び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の進捗状況及び次期中期経営計画策定に向けた課題対応の確認
- M&Aに係るデューデリジェンス及び統合プロセスの実施状況確認など、海外子会社を含むグループ会社の管理・監督状況の確認
- その他、コーポレートガバナンス・コードへの対応やグローバルな情報セキュリティ体制の整備など、グループ内部統制の整備・運用状況で特に留意すべき事項

#### 監査委員会の構成

委員長   



● 社外 ● 社内

# 株主総会参考書類

## 議案及び参考事項

### 第1号議案 剰余金の処分の件

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。株主還元につきましては、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する方針としています。

この方針に基づき、第158期の期末配当につきましては、以下のとおり1株につき108円といたしたいと存じます。

この結果、中間配当金85円と合わせ、当期の年間配当金は1株につき193円となります。

### 期末配当に関する事項

1

配当財産の種類

金銭

2

株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき、  
**金108円**  
総額 9,942,652,044円

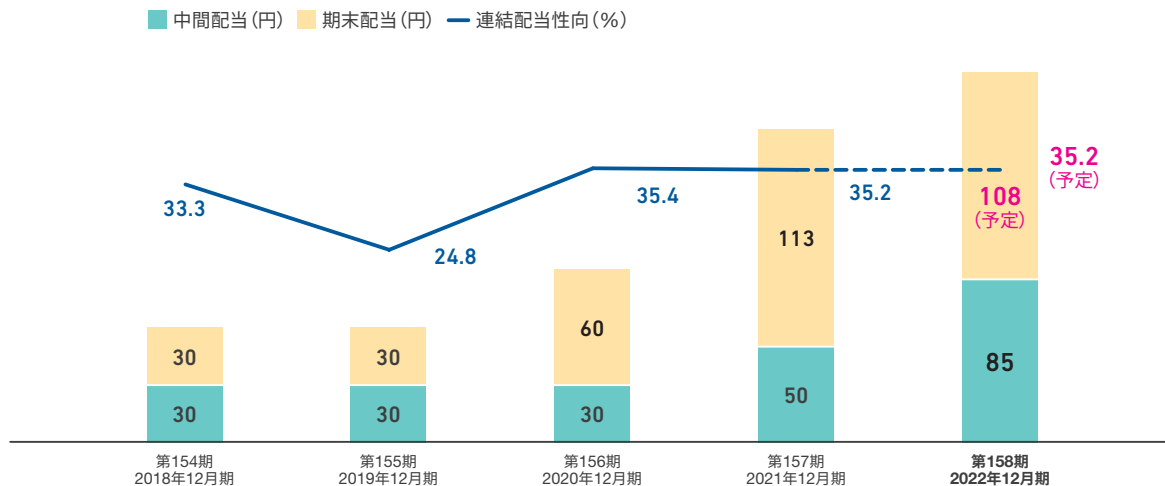
3

剰余金の配当が効力を生じる日

2023年3月30日

〔ご参考〕株主還元の推移

## 1株当たり配当金／連結配当性向の推移



## 配当金等の推移

区分	年度	第154期 (2018年度)	第155期 (2019年度)	第156期 (2020年度)	第157期 (2021年度)	第158期 (2022年度) (当連結会計年度)
1株当たり年間配当額	(円)	60	60	90	163	193 (予定)
連結配当性向	(%)	33.3	24.8	35.4	35.2	35.2 (予定)

※当社グループは、第157期より、国際財務報告基準(IFRS)を適用しており、第156期の連結配当性向についても、IFRSに準拠して表示しています。

## 第2号議案 取締役11名選任の件

取締役10名全員は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、取締役会のさらなる実効性向上を図るため、社外取締役を1名増員し、ここに取締役11名の選任をお願いするものです。

本議案の取締役候補者が原案どおり選任されますと、取締役11名中、社外取締役が8名、女性取締役が3名の体制となり、取締役会が引き続き高い独立性と多様性を備えた監督機能を発揮できると考えています。

各候補者は、当社で定めた「取締役会の役割と取締役選任基準」及び「社外取締役の役割と独立性基準」(30頁及び31頁)を満たしています。

また、当社は、取締役会及び取締役の実効性を維持・向上させるために「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」において取締役に求める役割・資質要件を属性や役職(社外取締役、議長、筆頭社外取締役等)ごとに明確に決めました(32頁及び33頁)。指名委員会は各取締役候補者が当該要件に加え、当社が重要と考える「取締役候補者に期待する分野」の複数の項目についての知識・経験を有していることを確認し、決定しています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針は、以下の当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/governance-policy.html>

候補者番号	氏名	現在の当社における地位及び担当	取締役会出席状況	属性
1	まえだ とういち 前田 東一	取締役 会長 指名委員会委員	100% (14/14回)	再任 非執行
2	あさみ まさお 浅見 正男	取締役 代表執行役社長	100% (14/14回)	再任 執行
3	さわべ はじめ 澤部 肇	取締役 筆頭社外取締役 指名委員会委員長	100% (14/14回)	再任 社外 独立役員
4	おおえだ ひろし 大枝 宏之	取締役 取締役会議長 指名委員会委員	100% (14/14回)	再任 社外 独立役員
5	にしやま じゅんこ 西山 潤子	取締役 報酬委員会委員	100% (14/14回)	再任 社外 独立役員
6	ふじもと みえ 藤本 美枝	取締役 報酬委員会委員長	100% (14/14回)	再任 社外 独立役員
7	きたやま ひさえ 北山 久恵	取締役 監査委員会委員	100% (14/14回)	再任 社外 独立役員
8	ながみね あきひこ 長峰 明彦	取締役 監査委員会委員	100% (14/14回)	再任 非執行
9	しまむら たくや 島村 琢哉	取締役 報酬委員会委員	100% (10/10回)	再任 社外 独立役員
10	こうげ ていじ 高下 貞二	(新任取締役候補者)	—% (—/—回)	新任 社外 独立役員
11	ぬまがみ つよし 沼上 幹	(新任取締役候補者)	—% (—/—回)	新任 社外 独立役員

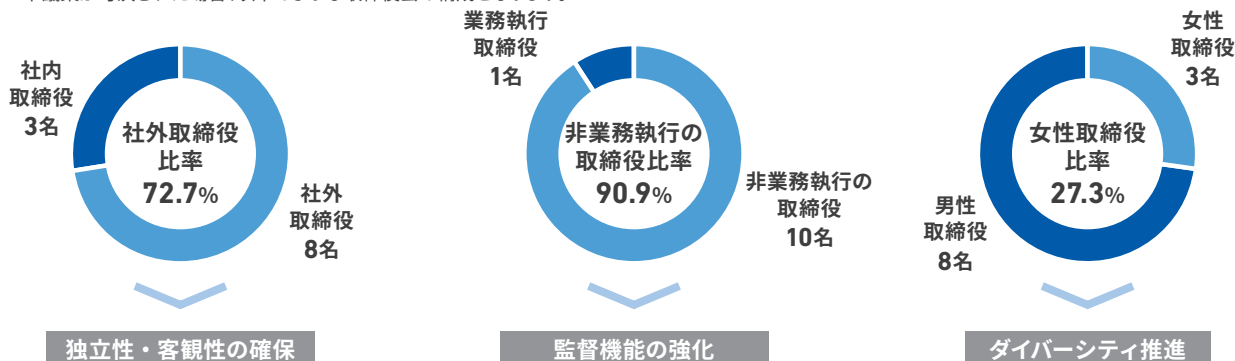
(注) 島村琢哉氏は、2022年3月29日開催の第157期定時株主総会において新たに取締役に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会への出席状況を記載しています。

再任	再任取締役候補者	新任	新任取締役候補者	社外	社外取締役候補者
執行	業務執行取締役候補者	非執行	非業務執行の取締役候補者(社内)	独立役員	証券取引所届出独立役員



## 取締役会の構成

※本議案が可決された場合、以下のような取締役会の構成となります。



## 当社が取締役候補者（社外及び非執行）に期待する分野

候補者番号	就任予定委員など	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
1	会長 指名委員					*	*	*	*	*
2	代表執行役社長	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	筆頭社外 指名委員会委員長		*	*		*			*	*
4	取締役会議長 指名委員		*	*		*			*	*
5	報酬委員				*		*	*	*	*
6	報酬委員会委員長	*	*		*				*	*
7	監査委員会委員長	*		*	*		*	*	*	*
8	監査委員	*		*	*				*	*
9	報酬委員		*	*		*			*	*
10	指名委員		*	*		*			*	*
11	監査委員			*	*	*			*	*

指名委員会委員長 指名委員会委員長候補者 報酬委員会委員長 報酬委員会委員長候補者 監査委員会委員長 監査委員会委員長候補者

指名委員 指名委員会委員候補者 報酬委員 報酬委員会委員候補者 監査委員 監査委員会委員候補者 筆頭社外 筆頭社外取締役候補者

※上記一覧表は、候補者の有する全ての知見を表すものではありません。

候補者番号

1

まえだ            とういち  
**前田 東一**

1955年12月24日生(満67歳)

期待する分野

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

属性・委員会

再任

非執行

会長

指名委員

出席率(2022年度)

取締役会

100%(14/14回)

指名委員会

100%(22/22回)

## 株主の皆様へ

2022年度も取締役会と業務執行部門は適切な感染対応を継続しつつ、経済活動の正常化に伴う需要回復を取込む事業運営を行った結果、21年度を超える過去最高業績となりました。コーポレートガバナンス等の非財務の企業活動に対しても、複数の社外団体から表彰を受けることができました。今期はコーポレートガバナンスの実効性を更に向上するため社外取締役を1名増員し、在任グループの新たな成長と企業価値向上を実現するG to V(Governance to Value)を進めてまいりますので、株主様のご理解とご支援をお願い申し上げます。

## 取締役候補者とする理由及び期待する役割

候補者は、社長在任時に企業価値向上を目指して強いリーダーシップを発揮しました。指名委員会等設置会社移行時には最適な業務執行体制の構築に取り組み、迅速な意思決定による機動的な経営を推進し、競争力強化に尽力しました。また、会長就任後も更なるガバナンス体制の強化を目指した改革を推進しています。

候補者は当社が定める取締役求められる資質要件を満たしており、特に「企業経営、経営戦略」、「技術研究開発・イノベーション」及び「環境」の分野における役割発揮を期待しています。指名委員会は、当社における経営経験及び事業に関する豊富な知識と経験を活かし、引き続き取締役会長としてガバナンス改革を推進することができるかと判断し、取締役候補者となりました。



## 略歴並びに当社における地位及び担当

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 当社代表執行役員社長  
 2019年 3月 当社取締役会長(現在)  
 同 当社指名委員会委員(現在)

## 所有する当社株式数

34,018株

## 取締役在任年数

11年9か月 ※本総会終結時

## 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

## 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	0社
業務執行なし	1社

※本議案が承認された場合

候補者番号

2

あさみ まさお  
**浅見 正男**

1960年4月7日生(満62歳)

期待する分野

(代表執行役社長)

属性・委員会

再任

執行

代表執行役社長

出席率(2022年度)

取締役会

100%(14/14回)

## 株主の皆様へ

新中期経営計画E-Plan2025では、E-Plan2022で実現した収益性の改善、成長に必要な施策を更に推進し、「顧客起点での価値創造」をテーマに、対面市場別5カンパニー制を取り、マーケットインを強化します。そうすることによって、E-Vision2030で掲げる「2030年にありたい姿」への道のりをより確かなものにし、株主の皆様のご期待に応えてまいります。

## 取締役候補者とする理由及び期待する役割

候補者は、精密・電子事業の責任者としてグローバルでの事業拡大を推進し、社長就任後は長期ビジョンE-Vision2030を掲げ、そのスタートとなる中期経営計画E-Plan2022を着実に達成するとともに、これに続く新中期経営計画E-Plan2025を策定し、その実現に向けて新技術・新事業の開拓や組織風土の改善に強いリーダーシップを発揮しています。指名委員会は、候補者が当社の定める取締役求められる資質要件を満たしており、引き続き代表執行役社長を兼務する取締役として、長期ビジョンE-Vision2030及び新中期経営計画E-Plan2025の達成を目指して業務執行の陣頭指揮を執っていくとともに、監督と執行の両面で取締役会での決議や審議に資する適切な役割を果たすことができると判断し、取締役候補者となりました。



## 略歴並びに当社における地位及び担当

1986年 4月	当社入社	2016年 4月	当社精密・電子事業カンパニー プレジデント
2010年 4月	当社執行役員	2019年 3月	当社取締役(現在)
2011年 4月	当社精密・電子事業カンパニー 営業統括部長	同	当社代表執行役社長(現在)
2014年 4月	当社常務執行役員	2023年 1月	当社CEO(現在)
2015年 6月	当社執行役常務	同	当社COO(現在)

## 所有する当社株式数

29,135株

## 取締役在任年数

4年 ※本総会終結時

## 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

## 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	1社
業務執行なし	0社

※本議案が承認された場合

候補者番号

3

さわべ  
澤部 肇

1942年1月9日生(満81歳)

出席率(2022年度)

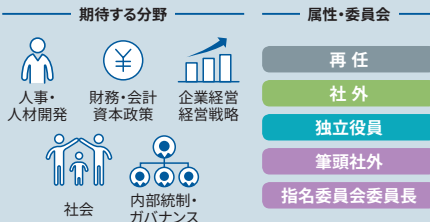
取締役会	指名委員会*	報酬委員会*	社外取締役会議
100%(14/14回)	100%(19/19回)	100%(3/3回)	100%(13/13回)

## 株主の皆様へ

荏原製作所の社会的価値と企業価値の持続的向上を図るべく、事業環境の変化を掴み、自己の経験、知識も活用して、それ(バーパス)を具現化できる人材の選定と育成に尽力してまいります。

## 社外取締役候補者とする理由及び期待する役割

候補者は、長きにわたり電子部品業界を代表する上場企業の経営に携わり、企業経営全般に豊富な経験を有するとともに、様々な業界の上場企業における豊富な社外役員経験を有しています。当社の取締役会等の重要会議においても積極的に発言するとともに、筆頭社外取締役として社外取締役会議での議論を牽引するとともに、指名委員会委員長として取締役候補者の選定、社長の承継計画策定等の経営人材の選定や候補者人材の育成といった指名委員会の活動に貢献しています。候補者は当社が定める取締役に求められる資質要件を満たしており、特に「人事・人材開発」、「財務・会計、資本政策」及び「企業経営、経営戦略」の分野における役割発揮を期待しています。指名委員会は、引き続き指名委員会委員長としてリーダーシップを発揮することができると判断し、社外取締役候補者となりました。



## 略歴並びに当社における地位及び担当

1964年 4月	東京電気化学工業株式会社 (現 TDK株式会社) 入社	2012年 4月	一般社団法人日本能率協会理事 (2018年3月退任)
1996年 6月	同社取締役、記録デバイス事業本部長	2012年 6月	TDK株式会社相談役(2019年3月退任)
1998年 6月	同社代表取締役社長	2014年 7月	早稲田大学評議員会副会長
2006年 6月	同社代表取締役会長	2015年 6月	株式会社ジャパンディスプレイ社外取締役 (2017年6月退任)
2008年 3月	旭硝子株式会社(現 AGC株式会社) 社外取締役(2014年3月退任)	同	当社取締役(現在)
2008年 6月	帝人株式会社社外取締役(2016年6月退任)	同	当社報酬委員会委員
同	野村證券株式会社社外取締役 (2011年6月退任)	2018年 7月	早稲田大学評議員会会長(2022年6月退任)
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6月退任)	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)
2011年 3月	株式会社日本経済新聞社社外監査役 (2019年3月退任)	2020年 3月	当社報酬委員会委員長
2011年 6月	TDK株式会社社取締役 取締役会議長	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)
2011年10月	早稲田大学評議員	2022年 3月	当社筆頭社外取締役(現在)
		同	当社指名委員会委員長(現在)

## 所有する当社株式数

2,419株

## 取締役在任年数

7年9か月 ※本総会最終時

## 重要な兼職の状況

一般社団法人価値創造フォーラム21幹事会付顧問  
株式会社テレビ東京ホールディングス社外取締役\*  
(※は候補者が役員を務める上場会社)

## 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	0社
業務執行なし	2社

※本議案が承認された場合

## 当社及び当社の子会社、関連会社並びに主要取引先との間の特別の利害関係

澤部肇氏と当社グループとの間に特別の利害関係はありません。なお、独立性の基準に関し、同氏が過去に業務執行に携わっていましたTDK株式会社と当社グループとの年間取引関係は以下に示すとおりであり、同氏は当社の独立性の基準を満たしています。

取引対象等	取引の対価の受領者	取引の対価の提供者	取引額の占める割合 比較対象	備考
精密部品等	TDK株式会社	当社グループ	0.1%未満 (4億円未満)	同社2023年3月期 第3四半期 連結売上高  同氏は2019年3月に 同社相談役を退任しています。

\*澤部肇氏は、2022年3月29日開催の取締役会最終の時をもって報酬委員会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。また同取締役会において新たに指名委員会委員に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した指名委員会への出席状況を記載しています。

候補者番号

4

おおいだ ひろし  
**大枝 宏之**

1957年3月12日生(満66歳)

期待する分野



属性・委員会



出席率(2022年度)

取締役会	指名委員会	社外取締役会議
100% (14/14回)	100% (22/22回)	100% (13/13回)

## 株主の皆様へ

私が今まで培ってきた食品メーカの企業経営の知見や経験も活かしながら、企業価値向上及びコーポレートガバナンス体制強化に取り組み、往原製作所の更なる成長・発展に積極的に貢献してまいります。

## 社外取締役候補者とする理由及び期待する役割

候補者は、製粉・食品業界を代表する上場企業において経営に携わり、メーカにおける経営トップの立場で事業業績を向上させた実績と企業経営全般に豊富な経験を有し、グローバルビジネスにも精通しています。当社においても取締役会議長として取締役会を牽引するとともに、指名委員会委員として取締役候補者の選定、社長の承継計画策定等の経営人材の選定や候補者人材の育成といった指名委員会の活動に貢献しています。

候補者は当社が定める取締役役に求められる資質要件を満たしており、特に「人事・人材開発」、「財務・会計、資本政策」及び「企業経営、経営戦略」の分野における役割発揮を期待しています。指名委員会は、引き続き取締役会議長として取締役会の運営及びガバナンス向上にリーダーシップを発揮することができるかと判断し、社外取締役候補者となりました。



## 略歴並びに当社における地位及び担当

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	2018年 3月	当社取締役(現在)
2009年 6月	株式会社日清製粉グループ本社取締役	同	当社指名委員会委員
2011年 4月	同社取締役社長	2018年 6月	積水化学工業株式会社社外取締役(現在)
2015年 4月	国立大学法人一橋大学経営協議会委員	2019年 3月	当社指名委員会委員長
2017年 4月	株式会社日清製粉グループ本社取締役相談役	2019年 6月	公益財団法人一橋大学後援会理事長(現在)
2017年 6月	同社特別顧問(現在)	2020年 3月	当社筆頭社外取締役
同	株式会社製粉会館取締役社長 (2022年6月退任)	2020年12月	日本ユネスコ国内委員会副会長(現在)
2017年12月	日本ユネスコ国内委員会委員	2022年 3月	当社取締役会議長(現在)
		同	当社指名委員会委員(現在)

## 所有する当社株式数

2,419株

## 取締役在任年数

5年 ※本総会終結時

## 重要な兼職の状況

株式会社日清製粉グループ本社特別顧問  
積水化学工業株式会社社外取締役\*  
公益財団法人一橋大学後援会理事長  
日本ユネスコ国内委員会副会長  
(※は候補者が役員を務める上場会社)

## 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	0社
業務執行なし	2社

※本議案が承認された場合

## 当社及び当社の子会社、関連会社並びに主要取引先との間の特別の利害関係

大枝宏之氏と当社グループとの間に特別の利害関係はありません。なお、独立性の基準に関し、同氏と当社グループとの取引関係はなく、同氏は当社の独立性の基準を満たしています。

候補者番号

5

にしやま じゅんこ  
**西山 潤子**

1957年1月10日生(満66歳)

期待する分野



監査

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

属性・委員会

再任

社外

独立役員

報酬委員

出席率(2022年度)

取締役会

100% (14/14回)

報酬委員会

100% (12/12回)

社外取締役会議

100% (13/13回)

## 株主の皆様へ

2022年度は、中期経営計画「E-Plan2022」の総仕上げの年であるとともに、取締役会において、更なる飛躍に向けた次期経営計画を議論する一年でもありました。企業文化の変革をも厭わずに次の成長に挑戦し、攻めのガバナンスを体现できるよう、取締役会として執行側の後押しをしています。今後も社外取締役及び報酬委員の職務を通じて、佳原製作所の更なる企業価値向上に貢献できるよう尽力してまいります。

## 社外取締役候補者とする理由及び期待する役割

候補者は、ヘルスケア業界を代表する上場企業において研究開発、環境推進等に従事するとともに、常勤監査役として全社事業の監査にも携っており、企業経営全般に豊富な経験を有しています。当社の取締役会等の重要会議においても積極的に発言するとともに、報酬委員会委員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決定に関わる審議に貢献しています。

候補者は当社が定める取締役に求められる資質要件を満たしており、特に「監査」、「技術研究開発・イノベーション」及び「環境」の分野における役割発揮を期待しています。指名委員会は、引き続き報酬委員会委員として力を発揮することができると判断し、社外取締役候補者となりました。



## 略歴並びに当社における地位及び担当

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	2019年 3月	同社顧問(2021年3月退任)
2006年 3月	同社購買本部製品部長	同	当社取締役(現在)
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	同	当社監査委員会委員
2009年 1月	同社研究開発本部包装技術研究所長	2019年 6月	株式会社ジャックス社外取締役(現在)
2014年 1月	同社CSR推進部長	2020年 6月	戸田建設株式会社社外監査役(現在)
2015年 3月	同社常勤監査役	2021年 3月	当社報酬委員会委員(現在)

## 所有する当社株式数

2,119株

## 取締役在任年数

4年 ※本総会終結時

## 重要な兼職の状況

株式会社ジャックス社外取締役\*

戸田建設株式会社社外監査役\*

(\*は候補者が役員を務める上場会社)

## 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	0社
業務執行なし	3社

※本議案が承認された場合

## 当社及び当社の子会社、関連会社並びに主要取引先との間の特別の利害関係

西山潤子氏と当社グループとの間に特別の利害関係はありません。なお、独立性の基準に関し、同氏は 当社の独立性の基準を満たしています。

候補者番号

6

ふじもと みえ  
**藤本 美枝**

1967年8月17日生(満55歳)

期待する分野



属性・委員会



出席率(2022年度)

取締役会	報酬委員会	社外取締役会議
100% (14/14回)	100% (12/12回)	92% (12/13回)



## 株主の皆様へ

E-Plan2022は、多くの取組みが実を結び、E-Vision2030に向けて着実に進捗しました。2022年度の実績では、サステナビリティや人的資本について議論する機会が増えました。引き続き社外取締役及び報酬委員として、ESG経営の更なる進化を含め会社の取組みを後押しし、荏原製作所の企業価値向上のために尽力してまいります。

## 社外取締役候補者とする理由及び期待する役割

候補者は、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。当社においてもそれらの豊富な経験と高い見識・専門性を活かして取締役会等の重要会議において積極的に発言しているとともに、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決定に関わる審議等、報酬委員会活動を牽引しています。候補者は当社が定める取締役求められる資質要件を満たしており、特に「法務・リスク管理」、「人事・人材開発」及び「監査」の分野における役割発揮を期待しています。指名委員会は、引き続き報酬委員会委員長としてリーダーシップを発揮することができると判断し、社外取締役候補者となりました。なお、候補者は直接会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職責を果たしていただけると判断しています。



## 略歴並びに当社における地位及び担当

1993年 4月 弁護士登録(現在)  
同 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月退任)  
2020年 3月 当社取締役(現在)  
同 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)

## 所有する当社株式数

1,819株

## 取締役在任年数

3年 ※本総会最終時

## 重要な兼職の状況

弁護士  
TMI総合法律事務所パートナー  
生化学工業株式会社社外監査役\*  
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)  
(※は候補者が役員を務める上場会社)

## 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	0社
業務執行なし	3社

※本議案が承認された場合

## 当社及び当社の子会社、関連会社並びに主要取引先との間の特別の利害関係

藤本美枝氏と当社グループとの間に特別の利害関係はありません。なお、独立性の基準に関し、同氏は当社の独立性の基準を満たしています。

候補者番号

7

きたやま ひさえ  
**北山 久恵**

1957年8月30日生(満65歳)

期待する分野

法務  
リスク管理財務・会計  
資本政策

監査

属性・委員会

再任

社外

独立役員

監査委員会委員長

出席率(2022年度)

取締役会

100% (14/14回)

監査委員会

100% (22/22回)

社外取締役会議

100% (13/13回)



社会

内部統制・  
ガバナンス

## 株主の皆様へ

激動期にこそ新たなチャンスが生まれます。当社は、2030年のありたい姿の実現に向けて中期経営計画を着実に実行し、新たなチャレンジを続けています。社外取締役及び監査委員の職務を通じて、公認会計士の会計・監査の知識と経験を活かし、コーポレートガバナンス体制の強化に取り組むとともに、ESG経営を進化させ、荏原グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の更なる向上に貢献できるよう尽力してまいります。

## 社外取締役候補者とする理由及び期待する役割

候補者は、公認会計士として監査法人における多様な監査経験と企業会計及び監査に関する高い見識・専門性を有しており、女性会計士活躍促進及びダイバーシティ推進活動にも取り組んでいます。当社においても監査委員会委員として当社及び当社グループの監査を広く行い、監査委員会の活動に貢献しています。候補者は当社が定める取締役求められる資質要件を満たしており、特に「法務、リスク管理」、「財務・会計、資本政策」及び「監査」の分野における役割発揮を期待しています。指名委員会は、新たに監査委員会委員長としてリーダーシップを発揮することができるかと判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。なお、候補者は直接会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職責を果たしていただけると判断しています。



## 略歴並びに当社における地位及び担当

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	2019年 7月	日本公認会計士協会副会長(2022年7月退任) 有限責任あずさ監査法人専務役員(2020年6月退職)
1986年 3月	公認会計士登録(現在)	2020年 6月	株式会社榑本チエイン社外取締役(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	2020年 7月	北山公認会計士事務所開所(現在)
2013年 7月	有限責任あずさ監査法人 常務執行理事	2021年 3月	当社取締役(現在)
2019年 6月	日本公認会計士協会近畿会会長 (2022年6月退任)	同	当社監査委員会委員(現在)
		2021年 4月	兵庫県立大学大学院特任教授(現在)
		2022年 6月	株式会社ダイセル社外監査役(現在)

## 所有する当社株式数

1,319株

## 取締役在任年数

2年 ※本総会最終時

## 重要な兼職の状況

公認会計士  
株式会社榑本チエイン社外取締役<sup>※</sup>  
株式会社ダイセル社外監査役<sup>※</sup>  
兵庫県立大学大学院特任教授  
北山公認会計士事務所代表  
(※は候補者が役員を務める上場会社)

## 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	0社
業務執行なし	3社

※本議案が承認された場合

## 当社及び当社の子会社、関連会社並びに主要取引先との間の特別の利害関係

北山久恵氏と当社グループとの間に特別の利害関係はありません。なお、独立性の基準に関し、同氏は当社の独立性の基準を満たしています。



候補者番号

8

ながみね あきひこ  
**長峰 明彦**

1958年5月5日生(満64歳)

期待する分野

法務  
リスク管理財務・会計  
資本政策

監査

属性・委員会

再任

非執行

監査委員

出席率(2022年度)

取締役会

100% (14/14回)

監査委員会

100% (22/22回)



社会

内部統制・  
ガバナンス

## 株主の皆様へ

コロナ禍、米中対立やロシアのウクライナ侵攻、インフレなど世界が足元を揺るがされる苦難に直面するなか、当社は中計最終年度に確かな成果をあげ、新中計E-Plan2025に歩を踏み出します。私はこれまでの経験を活かし、監査委員としての日々の取組みを通じて経営陣の果敢なリスクテイク、適切なリスク管理を後押しし、当社がE-Vision2030の実現に向け着実に歩を進め、企業価値を高めていくことに貢献する所存です。株主の皆様への責務を果たすべく尽力いたします。

## 取締役候補者とする理由及び期待する役割

候補者は、当社にて経理財務部門での豊富な経験があり、同部門の責任者として当社グループの経理財務に関する高度化・効率化を推進し、財務基盤の強化において強いリーダーシップを発揮しました。取締役就任後も監査委員会委員として当社及び当社グループの監査を広く行い、監査委員会の活動に貢献しています。

候補者は当社が定める取締役求められる資質要件を満たしており、特に「法務、リスク管理」、「財務・会計、資本政策」及び「監査」の分野における役割発揮を期待しています。指名委員会は、引き続き監査委員会委員として力を発揮できると判断し、取締役候補者となりました。



## 略歴並びに当社における地位及び担当

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  
同 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)  
同 当社監査委員会委員(現在)

## 所有する当社株式数

14,952株

## 取締役在任年数

2年 ※本総会最終時

## 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

## 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	0社
業務執行なし	1社

※本議案が承認された場合

候補者番号

9

しまむら たくや  
**島村 琢哉**

1956年12月25日生(満66歳)

期待する分野



属性・委員会

- 再任
- 社外
- 独立役員
- 報酬委員

出席率(2022年度)

取締役会\* 100% (10/10回)  
報酬委員会\* 100% (9/9回)  
社外取締役会議\* 90% (9/10回)

## 株主の皆様へ

近年はVUCAの時代と言われ、加えて予想外の感染症パンデミックや地政学的混乱など、過去の前提条件や、成功体験に基づくやり方が、必ずしも通用しない大きな時代のうねりの中に私たちはいます。当社グループは創業精神である「熱と誠」を忘れず、全社を挙げて取り巻く環境の変化を的確に把握し、果敢に変革に挑戦して常に新たな社会的価値を創造する企業カルチャーを持っています。社外取締役として、株主の皆様の期待に応え、更なる企業価値の向上に貢献できるように努めてまいります。

## 社外取締役候補者とする理由及び期待する役割

候補者は、長きにわたり化学・素材業界を代表する上場企業の経営に携わっており、メーカにおける経営トップの立場で組織文化変革に強いリーダーシップを発揮した経験を有し、グローバル体経営にも精通しています。当社の取締役会等の重要会議においても積極的に発言するとともに、報酬委員会委員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決定に関わる審議に貢献しています。

候補者は当社が定める取締役求められる資質要件を満たしており、特に「人事・人材開発」、「財務・会計、資本政策」及び「企業経営、経営戦略」の分野における役割発揮を期待しています。指名委員会は、引き続き報酬委員会委員として力を発揮することができると判断し、社外取締役候補者となりました。



## 略歴並びに当社における地位及び担当

1980年 4月	旭硝子株式会社(現 AGC株式会社) 入社	2015年 3月	同社代表取締役社長執行役員CEO
2009年 1月	同社執行役員 化学品カンパニー企画・管理室長	2021年 1月	同社代表取締役会長
2010年 1月	同社執行役員 化学品カンパニープレジデント	2021年 3月	同社取締役会長(現在)
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	2022年 3月	当社取締役(現在)
2015年 1月	同社社長執行役員CEO	同	当社報酬委員会委員(現在)
		2022年 6月	JFEホールディングス株式会社社外監査役(現在)

## 所有する当社株式数

599株

## 取締役在任年数

1年 ※本総会終結時

## 重要な兼職の状況

AGC株式会社取締役会長\*  
JFEホールディングス株式会社社外監査役\*  
(※は候補者が役員を務める上場会社)

## 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	0社
業務執行なし	3社

※本議案が承認された場合

## 当社及び当社の子会社、関連会社並びに主要取引先との特別の利害関係

島村琢哉氏と当社グループとの間に特別の利害関係はありません。なお、独立性の基準に関し、同氏が過去に業務執行に携わっていましたAGC株式会社と当社グループとの年間取引関係は以下に示すとおりであり、同氏は当社の独立性の基準を満たしています。

取引対象等	取引の対価の受領者	取引の対価の提供者	取引額の占める割合 比較対象		備考
当社グループの製品及びアフターサービス等	当社グループ	AGC株式会社	0.1%未満 (5億円未満)	当社2022年12月期 連結売上高	同氏は2021年3月より 同社の業務執行に携わっていません。

\*島村琢哉氏は、2022年3月29日開催の第157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取締役会等への出席状況を記載しています。

候補者番号

10

こうげ ていじ  
**高下 貞二**

1953年11月14日生(満69歳)

出席率(2022年度)

取締役会

一% (一/一回)

期待する分野



人事・人材開発

財務・会計  
資本政策企業経営  
経営戦略

社会



内部統制・ガバナンス

属性・委員会

新任

社外

独立役員

指名委員

**株主の皆様へ**

このたび社外取締役の候補者となりました高下貞二です。私が取締役会長を務めております積水化学グループは、際立つ技術と品質により「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」のフロンティアを開拓し続け、世界のひとびとの暮らしと地球環境の向上に取り組んでいます。これまでに培った企業経営、コーポレートガバナンスの経験や知見を活かし、在原製作所の企業価値向上、持続的成長・発展に貢献し、株主をはじめとするステークホルダーのご期待に応えてまいります。

**社外取締役候補者とする理由及び期待する役割**

候補者は、長きにわたり化学・住宅業界を代表する上場企業の経営に携わっており、メーカにおける経営トップの立場で事業業績を向上させESG経営にも積極的に取り組まれるなど、企業経営全般の豊富な経験と幅広い見識を有しています。

候補者は当社が定める取締役求められる資質要件を満たしており、特に「人事・人材開発」、「財務・会計、資本政策」及び「企業経営、経営戦略」の分野における役割発揮を期待しています。指名委員会は、指名委員会委員として力を発揮することができると判断し、新たに社外取締役候補者となりました。

**略歴並びに当社における地位及び担当**

1976年 4月 積水化学工業株式会社入社  
2005年 6月 同社取締役  
同 名古屋セキスイハイム株式会社  
代表取締役社長  
2005年10月 積水化学工業株式会社取締役  
住宅カンパニープレジデント室長  
2006年 4月 同社取締役 住宅カンパニー企画管理部長  
2007年 4月 同社取締役 住宅カンパニー住宅事業部長  
兼企画管理部長  
2007年 7月 同社取締役  
住宅カンパニー営業部担当、住宅事業部長

2008年 2月 同社取締役 住宅カンパニープレジデント、  
営業部担当、住宅事業部長  
2008年 4月 同社取締役常務執行役員  
住宅カンパニープレジデント  
2009年 4月 同社取締役専務執行役員  
住宅カンパニープレジデント  
2014年 3月 同社取締役専務執行役員 CSR部長  
兼コーポレートコミュニケーション部長  
2015年 3月 同社代表取締役社長 社長執行役員  
2020年 3月 同社代表取締役会長  
2022年 6月 同社取締役会長(現在)

**所有する当社株式数**

0株

**取締役在任年数**

一年 ※本総会終結時

**重要な兼職の状況**

積水化学工業株式会社取締役会長<sup>\*</sup>  
(※は候補者が役員を務める上場会社)

**当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)**

業務執行あり	0社
業務執行なし	2社

※本議案が承認された場合

**当社及び当社の子会社、関連会社並びに主要取引先との間の特別の利害関係**

高下貞二氏と当社グループとの間に特別の利害関係はありません。なお、独立性の基準に関し、同氏は当社の独立性の基準を満たしています。

候補者番号

11

ぬまがみ つよし  
**沼上 幹**  
 1960年3月27日生(満63歳)

出席率(2022年度)

取締役会

—% (—/—回)

期待する分野

財務・会計  
資本政策

監査

企業経営  
経営戦略

社会

内部統制・  
ガバナンス

属性・委員会

新任

社外

独立役員

監査委員



## 株主の皆様へ

私はこれまで戦略論と組織論を中心に経営学の研究・教育に携わってまいりました。また、エグゼクティブ・プログラムを通じて多様な企業の経営層の方々との対話を経験し、自らも大学の理事として大学経営にも関与し、経営に関する学びを深めてまいりました。社外取締役役に選任いただけましたなら、これまでに学んできた理論的・実証的知見を活用して、荏原製作所のガバナンスの充実と企業価値の向上に向けて精一杯努力していく所存です。

## 社外取締役候補者とする理由及び期待する役割

候補者は、企業経営の研究者として、企業の経営戦略や組織のあり方について深い学識を有するとともに、様々な産業分野に精通し、幅広く提言を行っています。候補者は当社が定める取締役求められる資質要件を満たしており、特に「財務・会計、資本政策」、「監査」及び「企業経営、経営戦略」の分野における役割発揮を期待しています。指名委員会は、監査委員会委員として力を発揮することができると判断し、新たに社外取締役候補者となりました。なお、候補者は直接会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職責を果たしていただけると判断しています。

## 略歴並びに当社における地位及び担当

2000年 4月	一橋大学大学院商学研究科教授	2021年 4月	東京工業大学 エネルギー・情報卓越教育院教授 (2023年3月退任予定)
2011年 1月	一橋大学大学院商学研究科研究科長	2021年10月	公益財団法人日本生産性本部 経営アカデミー学長(現在)
2014年12月	一橋大学理事・副学長	2022年 6月	東京センチュリー株式会社社外取締役(現在)
2018年 4月	一橋大学大学院経営管理研究科教授 (2023年3月退任予定)		
2018年 6月	JFEホールディングス株式会社 社外監査役(現在)		

## 所有する当社株式数

0株

## 取締役在任年数

—年 ※本總會終結時

## 重要な兼職の状況

一橋大学大学院経営管理研究科教授  
(2023年3月退任予定)  
 東京工業大学エネルギー・情報卓越教育院教授  
(2023年3月退任予定)  
 JFEホールディングス株式会社社外監査役<sup>※</sup>  
 公益財団法人日本生産性本部経営アカデミー学長  
 東京センチュリー株式会社社外取締役<sup>※</sup>  
 (※は候補者が役員を務める上場会社)

## 当社を含む上場会社での役員兼職の状況(予定)

業務執行あり	0社
業務執行なし	3社

※本議案が承認された場合

## 当社及び当社の子会社、関連会社並びに主要取引先との間の特別の利害関係

沼上幹氏と当社グループとの間に特別の利害関係はありません。なお、独立性の基準に関し、同氏は当社の独立性の基準を満たしています。

- (注) 1. 各取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 社外取締役候補者に関する特記事項は、次のとおりであります。
- (1) 当社は、澤部肇、大枝宏之、西山潤子、藤本美枝、北山久恵、島村琢哉の6氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。なお、本議案において6氏の再任が承認可決された場合には、6氏は引き続き独立役員となります。また、高下貞二、沼上幹の両氏の選任が承認可決された場合には、両氏は新たに独立役員となります。
  - (2) 澤部肇、大枝宏之、西山潤子、藤本美枝、北山久恵、島村琢哉の6氏が最後に選任された後、在任中の当社における法令違反について該当の事実はありません。
  - (3) 澤部肇、大枝宏之、西山潤子、北山久恵、島村琢哉、高下貞二、沼上幹の7氏が過去5年間に他の株式会社の役員に就任していた場合において、その在任中の当該他の株式会社における法令違反等について該当の事実はありません。
  - (4) 藤本美枝氏が2019年3月まで社外監査役、同年以降2020年3月まで社外取締役として就任していた株式会社クラレは、①防衛装備庁が発注する特定ピロニオン製品の入札に関して独占禁止法に違反する行為、及び②浄水施設等で使用される特定活性炭の製造販売に関して独占禁止法に違反する行為があったとして、それぞれ①2017年3月及び②2019年11月に公正取引委員会から排除措置命令等を受けました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。日頃から法令遵守の重要性について注意を喚起していました。当該事実の判明後は、取締役会等において会社の取り組みの内容を確認し、再発防止のための提言を行うなどの対応を行いました。
  - (5) 社外取締役候補者の独立性等
    - ①社外取締役候補者は、いずれも、過去に当社又は当社子会社の業務執行者又は役員であった事実はありません。
    - ②社外取締役候補者は、いずれも、現在当社の特定関係事業者の業務執行者又は役員ではなく、過去10年間にも該当の事実はありません。
    - ③社外取締役候補者は、いずれも、当社又は当社の特定関係事業者から多額の金銭その他の財産(取締役としての報酬等を除く。)を受ける予定はなく、また過去2年間に受けていた事実もありません。
    - ④社外取締役候補者は、いずれも、当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者又は役員の配偶者、三親等以内の親族その他これに準ずるものではありません。
    - ⑤社外取締役候補者は、いずれも、過去2年間に当社が合併等を行った会社の業務執行者であった事実はありません。
3. 「社外取締役の独立性基準」における「荏原グループと重要な取引関係がある企業」に関連して、各事業年度における次の金額及び比率が、いずれも500万円未満かつ0.1%未満のものについては、当該事業年度におけるこれらの取引関係に関する記載を省略しています。(軽微基準)
- (1) 荏原グループから取引先企業への商品又はサービスの提供に係る取引金額、荏原グループの連結売上高に対する取引金額の占める割合
  - (2) 取引先企業から荏原グループへの商品又はサービスの提供に係る取引金額、取引先企業の連結売上高に対する取引金額の占める割合
4. 責任限定契約の内容の概要は、次のとおりであります。
- (1) 当社と澤部肇、大枝宏之、西山潤子、藤本美枝、北山久恵、島村琢哉の6氏との間において、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。ただし、その責任限定が認められるのは、その責任の原因となった職務の遂行について善意でかつ重大な過失がないときに限ります。なお、本議案において6氏の再任が承認可決された場合には、当社は引き続き6氏と同様の契約を継続する予定であります。

(2) 本議案において高下貞二、沼上幹の両氏の選任が承認可決された場合には、当社は両氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。ただし、その責任限定が認められるのは、その責任の原因となった職務の遂行について善意でかつ重大な過失がないときに限ります。

5. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者である取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を補填することとしております。各候補者が取締役に選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者に含められることとなります。

また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

6. 各取締役候補者の年齢は、本定時株主総会時の満年齢となります。
7. 本議案が承認された場合には、指名、報酬及び監査委員会の構成について以下を予定しております。

指名委員会	澤部 肇(委員長)、大枝 宏之、前田 東一、高下 貞二
報酬委員会	藤本 美枝(委員長)、西山 潤子、島村 琢哉
監査委員会	北山 久恵(委員長)、長峰 明彦、沼上 幹

## 取締役会の役割と取締役選任基準

取締役会は、すべてのステークホルダーの立場について合理的な範囲で最大限の考慮をしつつ、株主から負託された「企業価値を継続的に向上させる」という命題を実現するために最善の努力を払わなければなりません。不祥事等を未然に防ぐための統制環境を整える観点(守りの姿勢)に加えて、事業機会の逸失を防止するために経営陣が果敢な挑戦を行えるような環境を整える観点(攻めの姿勢)においてリーダーシップを発揮することが求められます。

守りと攻めの両面でリーダーシップ発揮を可能とするために、取締役会は、多様な意見を交わすことで内輪の議論に陥ることを避けつつ、最良の結論を導き出すことのできる場でなければなりません。そのためには事業経営の観点から重要である事項について、社内外を問わず十分な資質・能力を有する人材で構成される必要があります。取締役には、自身が少なくとも一つの分野において十分な専門的知見を有することに加えて、専門知識を有する他の取締役からの意見及び社内外からの情報に基づいて判断を下せる幅広い見識や論理的思考力を有することが求められます。

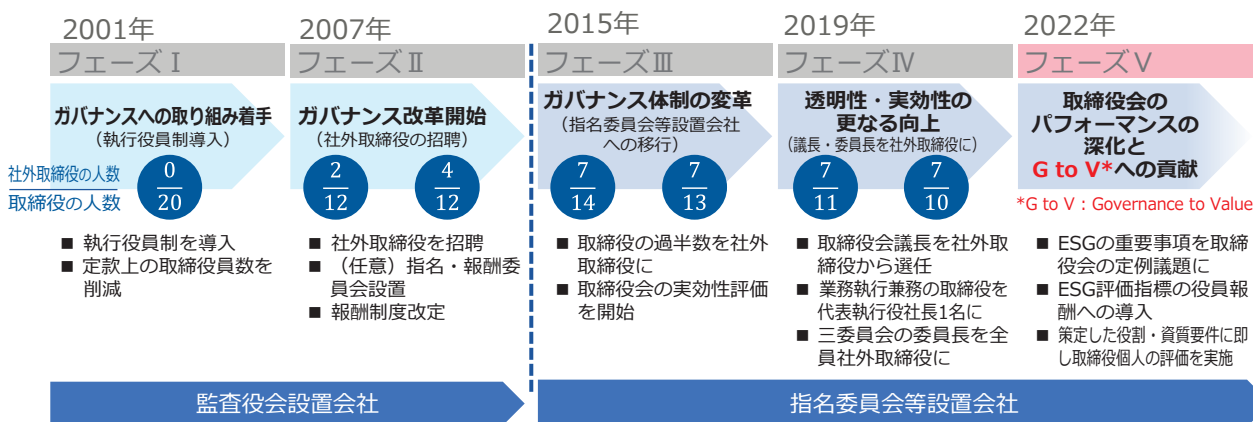
また、取締役会は、業務執行を担う経営陣に対する実効的な監督を可能とし、かつ業務執行の進捗状況及びその結果について業務執行とは独立した立場から客観的に評価し意見を述べることを可能とするために、監督と執行の明確な役割分担を実現しなければなりません。そのための機関設計として、業務執行の権限と責任を執行役に委任可能な指名委員会等設置会社を採用し、執行役を兼務する取締役を最小限とした上で、非業務執行の取締役(独立社外取締役\*と執行役を兼務しない社内出身取締役)を有効に活用します。コーポレートガバナンスの要諦をなす指名、報酬及び監査の各委員会は、その独立性と客観性を確保するために非業務執行取締役のみで構成し、各委員会の委員の過半数は独立社外取締役とし、各委員会委員長も原則として社外取締役とします。

このような観点から取締役会の構成にあたっては、独立社外取締役を全取締役の過半数とします。

※「独立社外取締役」: 当社の独立性基準を満たし、東京証券取引所へ独立役員として届け出ている社外取締役をいいます。

当社の社外取締役は全員独立社外取締役です。

## コーポレート・ガバナンスの変遷 - 新たなフェーズへの進化



## 社外取締役の役割と独立性基準

社外取締役は、取締役会が決定した経営戦略ないし経営計画に照らして、執行上の重要な施策、経営の成果及び執行役のパフォーマンスを随時監督・検証し、客観的な立場から、現執行役に経営を委ねることの適否について、率直な問題解決思考の意見・提言をすることを、その主たる役割の一つとします。

社外取締役候補者は、業務執行とは完全に独立した立場で経営の本質に関する議論に参加できるよう、全員が高い独立性を有するとともに、会社経営の観点から重要と考えられる分野において十分な専門的知見を有する人物より選出します。

また、東京証券取引所が定める独立性基準を基に独自の独立性基準を設けています。

### 【社外取締役の独立性基準】

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

- 1) 会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件に該当しない、当社及び当社子会社の内部従事者及び内部出身者
- 2) 当社及び当社連結子会社（以下、「荏原グループ」）と重要な取引関係がある企業の取締役（社外取締役を除く）、監査役（社外監査役を除く）、執行役、執行役員又は業務を執行する社員に5年以内になったことのある者。「荏原グループと重要な取引関係がある企業」とは以下のいずれかに該当するものを言う。
  - ① 荏原グループの過去3年間の連結売上高に対し1年度でも2%以上の売上を行った企業
  - ② 荏原グループの過去3年間の調達で1年度でも調達先企業において連結売上高の2%以上に該当した企業
  - ③ 荏原グループの過去3年間の平均年度末借入残高が多い金融機関上位二行
- 3) 当社の大株主又はその利益を代表する者  
具体的には、取締役候補者選定時から過去2年以内に発行済株式総数の10%以上を保有していた株主又はその利益を代表していた企業の取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人
- 4) 荏原グループに専門的サービスを提供している者  
“専門的サービス”は、提供内容により以下の区分を行う。
  - ① 公認会計士  
過去5年以内に荏原グループの会計監査業務に直接従事していた者
  - ② 弁護士、税理士、弁理士、司法書士又は経営コンサルタント  
過去3年以内に荏原グループにサービス業務を提供し、年間1,000万円（税込）以上の報酬を得たことがある者
- 5) 荏原グループから寄付、融資、債務保証を受けている者又は受けている営利団体に所属している者
- 6) 第1号から第4号のいずれかに該当する親族を二親等以内の有する者又はそれ以外の親等でも該当する親族と同居している者
- 7) 荏原グループから取締役又は監査役を受け入れている会社の取締役、監査役、執行役又は執行役員に現在就任している者



取締役を求める役割及び資質・能力(コーポレート・ガバナンス基本方針 第6章より抜粋)

	《役割》	《資質・能力》
取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会が、企業戦略等の大きな方向性を示すこと、業務執行における適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと及び独立・客観的立場から業務執行に対する実効性の高い監督を行うことを実現するために、取締役会での議論及び業務執行のモニタリングに最善の努力を払う</li> <li>特定の分野における専門的知見を基に、幅広い見識と論理的思考力をもって賢明な判断を下す</li> <li>賛否の表明に留まらず、新たな論点を提示する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優れた人格・高い倫理観・探究心・独立心</li> <li>企業経営に関する知見を基に、責任ある立場での意思決定又は専門能力を発揮し、優れた成果を導いた経験</li> <li>当社の業界・関連領域で最新の情報を保有又は獲得する意欲</li> <li>他の取締役からの意見及び社内外からの新たな情報に基づいて判断を下すことのできる見識、論理的な思考力</li> <li>当社のガバナンス改革にコミット・貢献を通じた自身の成長への意欲</li> </ul>
取締役会議長	<ol style="list-style-type: none"> <li>取締役会の議題設定、効果的な意思決定及び問題解決型の討論の促進 <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議題の設定、年間議題スケジュール作成</li> <li>経営会議等の重要会議に陪席する等、業務執行の課題の理解に努める</li> <li>未知のリスクに対応する方針の決定、不祥事発生等が確認された際に社内の議論をリードする</li> </ul> </li> <li>取締役会の運営円滑化、業務執行への具現化推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的方向性策定の議論を活性化させ、事業の発展に積極的な役割を果たす</li> <li>取締役会が効果的な意思決定プロセスを持ち、執行の十分な挑戦を促すよう議論をリードする</li> <li>取締役会が正確でタイムリーかつ明確な情報を受け取れるようにする</li> <li>取締役会決議事項の執行役による実施を監督するためのフォローを主導する</li> <li>取締役会事務局と適切なコミュニケーションを行い、円滑な運営に必要な支援体制を構築する</li> </ul> </li> <li>取締役会全体、各委員会及び各取締役の実効性評価を主導するなど取締役会のPDCAにリーダーシップを発揮し、ガバナンス向上を率先垂範する</li> <li>取締役会の議長として株式市場への発信と情報収集にリーダーシップを発揮する</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>常に公平性・客観性及び自制心をもって真摯な姿勢で取締役会を牽引</li> <li>当社最高意思決定機関の責任者としての自覚・リーダーシップ</li> <li>当社の業務執行・経営人材についての関心、執行との対話等に時間を費やし理解を深める姿勢</li> </ul>

	《役割》	《資質・能力》
取締役 筆頭 社外	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社外取締役会議を主宰し、会議の議題の選択や論点整理を通じて課題の理解促進、取締役会の質向上に努める</li> <li>・ 独立社外取締役のニーズを特定し、新任を含む独立社外取締役のために適切な研修プログラムの構築・監督をする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常に公平性・客観性をもって真摯な姿勢で独立社外取締役を牽引</li> <li>・ 幅広い見識を持ち、独立社外取締役が役割を果たすための適切な向上策を打ち出す</li> </ul>
社外 取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 客観的立場・多様性の視点から問題解決思考の意見・提言を行い、取締役会の議論の質を高める</li> <li>・ 社外取締役会議*において積極的に当社・事業を理解し、議題の本質を見極める</li> <li>・ 指名委員会、監査委員会又は報酬委員会の委員としての職務を担う</li> <li>・ 必要と判断したときは取締役会以外の経営に関する会議体に執行から独立した立場で参加し、監督及び助言を行う</li> <li>・ 当社のコンプライアンス等、執行役からの独立した評価・判断が求められる事象に関与する</li> <li>・ 取締役会が決定した経営戦略及び経営計画に照らして、執行役のパフォーマンスを随時監督・検証し、客観的な立場から現執行役に経営を委ねることの適否について、率直な意見・提言をする</li> <li>・ ステークホルダーの立場で適切に意見・提言をする</li> </ul> <p>*社外取締役会議・・・独立社外取締役のみで構成される会議体。取締役会開催の数日前に開催する</p>	<p>下記のような点について、いずれかあるいは複数の分野において優れた知見を有する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業経営、変革のリーダーシップを發揮した経験</li> <li>・ ESG経営の実施におけるリーダーシップ</li> <li>・ 人事・人材開発・企業風土改革のリーダーシップ</li> <li>・ 財務・会計・資本政策に精通</li> <li>・ 監査の知見</li> <li>・ 法務・内部統制・ガバナンス改革の知見</li> <li>・ 技術開発、研究開発に精通</li> <li>・ 地球環境における課題に関する知見</li> <li>・ 人権・多様性、健康・労働環境、SCMなど企業の社会性における課題に関する知見</li> <li>・ デジタル化、AI技術など進化が想定される分野の知見</li> </ul>
執行 取締役 社内 非業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務執行の経験を基に、非業務執行としての客観的な観点からの意見を表明する</li> <li>・ 適宜執行状況のモニタリングを行い、重要事項の執行について適切な監督を行う</li> <li>・ 独立社外取締役の執行上・組織上の課題理解を支援し、必要に応じて、執行役との連絡役を務める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記の独立社外取締役の資質・能力と同様の資質・能力</li> <li>・ 当社業務執行に関する幅広い知見を有し、適切に執行を監督・支援</li> </ul>
うち、 会長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会議長と協調し、コーポレート・ガバナンスの視点で取締役会の改革にリーダーシップを發揮する</li> <li>・ 独立社外取締役が議長を務める場合は議長を補佐し、良き相談相手としての立場を担う</li> <li>・ 当社グループの対外的活動において適宜必要な役割を担う</li> </ul>	

### 第3号議案 会計監査人選任の件

当社の会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人は、本総会終結の時をもって任期満了により退任されますので、監査委員会の決定に基づき、新たに有限責任監査法人トーマツを会計監査人を選任することにつき、ご承認をお願いするものであります。

#### 1. 監査委員会が有限責任監査法人トーマツを会計監査人の候補者とした理由

有限責任監査法人トーマツが、今後の当社グループのグローバルな事業展開及びガバナンス体制に適した監査体制を有していること、当社の会計監査人候補選定基準に照らし求められる専門性、独立性、品質管理体制を備えていること、また、会計監査人交代による新たな視点での監査が期待できることから、適任と判断したものです。

#### 2. 会計監査人候補者の名称等

(2022年11月末現在)

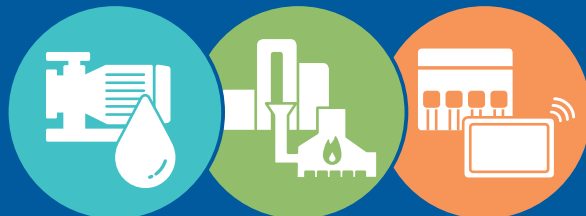
名 称	有限責任監査法人トーマツ	
主たる事務所の所在地	東京都千代田区丸の内三丁目2番3号 丸の内二重橋ビルディング	
沿革	1968年5月 等松・青木監査法人設立 1975年5月 トウシュ ロス インターナショナル<TRI> (現 デロイトトウシュトーマツ リミテッド<DTTL>)へ加盟 1990年2月 監査法人トーマツに名称変更 2009年7月 有限責任監査法人への移行に伴い、名称を有限責任監査法人トーマツに変更	
概要	資本金	1,138百万円
	社員(公認会計士)	496名
	特定社員	61名
	職員 公認会計士	2,643名
	公認会計士試験合格者等(会計士補含む)	1,050名
	その他専門職	3,044名
	事務職	88名
	合計	7,382名

(注) 候補者は、過去2年間に、当社よりTCFD提言に基づく気候関連財務情報開示に係るアドバイザー業務に対する報酬等を受けております。

以上

# 第158期 事業報告

(2022年1月1日から2022年12月31日まで)



## 1 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

#### 1 業績の全般的概況

当連結会計年度における世界経済は、新型コロナウイルス感染症対策が徐々に緩和され、経済活動の正常化によって持ち直しの動きがみられました。日本経済においても、新型コロナウイルス感染症の抑制対策と経済活動の正常化が進む中で、設備投資は持ち直しの動きがみられました。一方、国内外の経済における先行きについては、原材料価格の高騰や半導体不足、ウクライナ情勢に伴う資源価格への影響、金融引き締めによる為替変動など依然として不透明な状況が継続しました。

当社グループの主要市場である建築設備市場や石油・ガス市場においては、新型コロナウイルス感染症の対策緩和による需要回復が進む一方で、インフレ懸念や長期化するウクライナ情勢などの影響によって一部投資案件に遅れがみられました。半導体市場においては、足元ではメモリ価格下落や米国による対中国輸出規制強化を受け、一部では設備投資の延期などがみられるものの、全体としては、半導体の需要及び顧客の設備投資は高水準で推移しました。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。

このような事業環境下、当連結会計年度の受注高は、環境プラント事業で前期を下回りましたが風水力事業及び精密・電子事業が堅調に推移したことで、全社としては前期を上回

りました。売上収益については3事業共に前期を上回りました。風水力事業では、販売価格の改善やサービス&サポート需要の取り込みを着実に進めてきたことで、国内・海外ともに順調に売上収益を伸ばしました。環境プラント事業では、EPC工事進行売上が順調に進捗したことで前期を上回りました。精密・電子事業においては、部材不足や出荷遅れの状況は依然として継続していますが、人員体制の強化や増産体制を整備してきたほか、顧客側での高水準の工場稼働にも対応してきたことで、製品・サービス&サポート共に売上収益を伸ばしました。

営業利益は、原材料価格高騰の影響や人件費を中心とした固定費増加によるマイナス要因はありましたが、風水力事業や精密・電子事業における増収や収益性が改善したことに加え、円安がプラスに寄与したことで、全体としては前期を上回りました。

これらの結果、当連結会計年度における受注高は8,152億18百万円(前期比5.7%増)、売上収益は6,808億70百万円(前期比12.9%増)、営業利益は705億72百万円(前期比15.0%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は504億88百万円(前期比15.8%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。

#### 業績ハイライト

#### 1 受注高

8,152億18百万円

前年度比

5.7%増 ↗

#### 2 売上収益

6,808億70百万円

前年度比

12.9%増 ↗

#### 3 営業利益

705億72百万円

前年度比

15.0%増 ↗

#### 4 親会社の所有者に帰属する当期利益

504億88百万円

前年度比

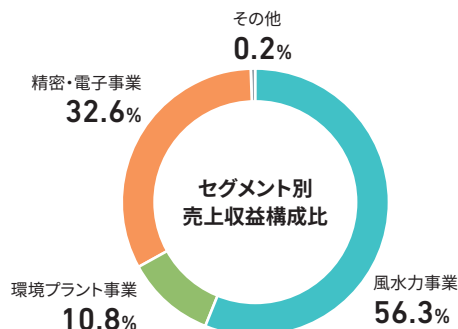
15.8%増 ↗

## 2 財産及び損益の状況の推移

区分	年度	日本基準		国際財務報告基準 (IFRS)		
		第155期 (2019年度)	第156期 (2020年度)	第156期 (2020年度)	第157期 (2021年度)	第158期 (2022年度) (当連結会計年度)
受注高	(百万円)	552,225	511,921	511,221	771,483	815,218
売上高/売上収益	(百万円)	522,424	523,727	522,478	603,213	680,870
営業利益	(百万円)	35,298	37,879	37,566	61,372	70,572
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	(百万円)	23,349	24,473	24,236	43,616	50,488
1株当たり当期純利益/ 基本的1株当たり当期利益	(円)	241.79	256.85	254.36	463.44	548.61
総資産/資産合計	(百万円)	595,239	621,578	644,771	719,736	828,049
純資産/資本合計	(百万円)	291,827	304,470	296,877	321,655	369,725
投下資本利益率 (ROIC)	(%)	6.5	6.6	6.4	10.7	11.2
自己資本利益率(ROE)/ 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	(%)	8.3	8.4	8.6	14.5	15.0

(注) 当社グループは、第157期より、国際財務報告基準 (IFRS) を適用しています。

## 3 事業の種類別セグメントの概況

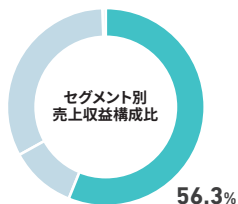


### セグメント別売上収益

	第157期	第158期 (当連結会計年度)	前年度比
風水力事業	3,369億80百万円	3,833億93百万円	13.8%増 ↗
環境プラント事業	718億24百万円	737億38百万円	2.7%増 ↗
精密・電子事業	1,927億91百万円	2,222億59百万円	15.3%増 ↗



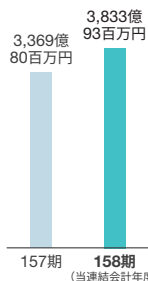
## 風水力事業



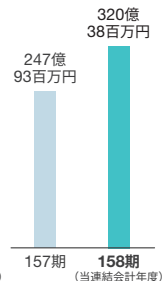
主要製品

ポンプ、コンプレッサ、タービン、  
冷凍機、冷却塔、送風機

売上収益推移



セグメント利益推移



当連結会計年度における風水力事業の売上収益は3,833億93百万円(前年度比13.8%増)、セグメント利益は320億38百万円(前年度比29.2%増)となりました。



ポンプ



コンプレッサ



冷凍機

### ポンプ事業

石油・ガス市場は、中国で計画されている超大型石油化学コンプレックスや旧式小型製油所の統合・効率化案件がCO<sub>2</sub>排出量調整のために遅延しているものの、前年度と比較すると回復基調にあります。また、サウジアラビア、カタールなどで大型案件が始動しており、同市場における受注高は前年度を上回りました。水インフラ市場は、中国や東南アジアの案件に動きがあり、回復傾向にあります。北米においても老朽化設備更新案件が再開しているものの価格競争は厳しく、同市場における受注高は前年度を下回りました。建築設備市場は、海外では原材料価格高騰などによる投資が抑制傾向にあるほか、中国はゼロコロナ政策解除後も、需要回復のペースは緩やかな状況が継続しています。国内では建築着工棟数は回復傾向にあります。建築設備向けの受注高は、価格改定効果や海外での買収案件の取り込みも奏功し、国内外ともに堅調に推移しました。国内の社会インフラの更新・補修に対する投資は堅調に推移しており、受注高は大型案件の受注があった前年度を下回りました。

### コンプレッサ・タービン事業

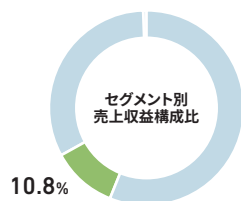
新規製品市場は、中東では石油化学市場など案件に動きがあり、北米においても一部案件に動きが出てきています。一方で、中国では経済の先行き不透明感の高まりにより低調に推移しました。製品の受注高は、ウクライナ情勢やインフレなどの影響もあり、一部案件の発注時期の見直しによって前年度を下回りました。サービス市場は、メンテナンスや、部品などの需要が堅調に推移し、サービス分野の受注高は移動制限の緩和により前年度を大きく上回りました。LNG市場(クライオポンプ)は、一部案件に動きが出てきており、回復傾向にあります。

### 冷熱事業

国内では、産業系市場に続き、建築市場でも設備投資が回復しており、また、中国では脱炭素化規制を見越した設備投資に活発な動きがみられました。受注高は中国が牽引したことで前年度を上回りました。

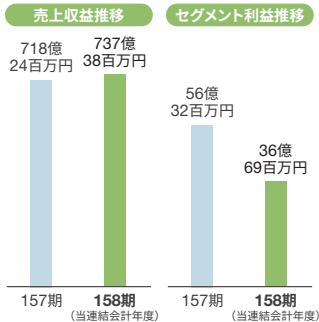


## 環境プラント 事業



主要製品

都市ごみ焼却プラント、産業廃棄物  
焼却プラント、水処理プラント



### 環境プラント事業

公共向け廃棄物処理施設の新規建設需要及び既存施設の運転及び維持管理の発注量は例年どおり推移しました。また、民間向けの木質バイオマス発電施設や廃プラスチックなどの産業廃棄物処理施設は、一定の建設需要が継続しています。このような市況下、大型案件は前年度を上回る7件を受注しましたが、1件当たりの案件規模が大きかった前年度と比較すると受注高は下回りました。

当連結会計年度における環境プラント事業の売上収益は737億38百万円(前年度比2.7%増)、セグメント利益は36億69百万円(前年度比34.9%減)となりました。



廃棄物焼却プラント



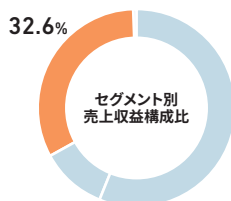
バイオマス発電プラント



遠隔サポートセンター

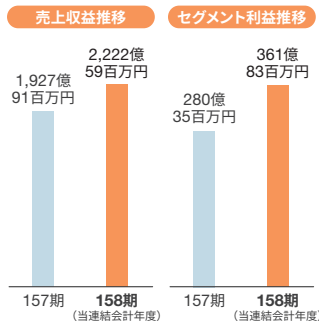


## 精密・電子事業



### 主要製品

真空ポンプ、CMP装置、めっき装置、  
排ガス処理装置



### 精密・電子事業

半導体不足を背景として、半導体メーカーの投資は活発化しており、半導体製造装置市場は、前年度の規模を上回りましたが、足元ではメモリ価格の下落や米国による対中国輸出規制強化を受け、一部で設備投資の延期などがみられました。一部の半導体メーカーで投資減速の動きがあったものの、市場全体としては好調を継続し、また中国顧客の投資拡大の影響を受け、受注高は前年度を上回りました。

当連結会計年度における精密・電子事業の売上収益は2,222億59百万円(前年度比15.3%増)、セグメント利益は361億83百万円(前年度比29.1%増)となりました。



ドライ真空ポンプ



CMP装置

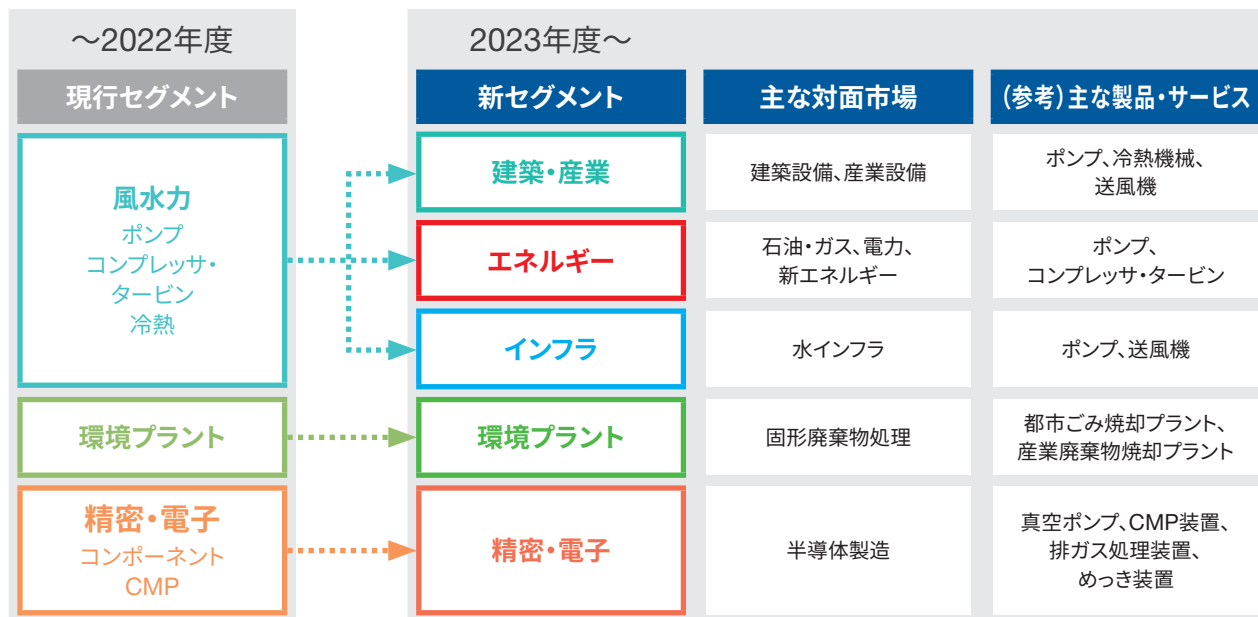


排ガス処理装置



(ご参考)

当社は、2023年1月1日より、顧客起点で価値創造を実現するため対面市場ごとに戦略強化を図ることを目的に、従来の製品軸セグメントから対面市場軸セグメントへ事業セグメントを変更しています。



## (2) 設備投資等の状況

当連結会計年度の設備投資は、生産能力拡大及び生産性向上を目的とした設備への投資を中心に275億97百万円を実施しました。なお、投資金額には、有形固定資産のほか、無形固定資産への投資も含まれています。

事業の種類別セグメントの設備投資は以下のとおりです。なお、投資金額にはセグメント間取引を含めています。

セグメントの名称	設備投資額(百万円)	減価償却費(百万円)	設備投資の内訳
■ 風水力事業	10,994	11,942	生産能力の維持増強及び生産性向上を目的とした投資を行いました。
■ 環境プラント事業	2,013	843	情報設備や機能向上を目指した技術開発を中心に投資を行いました。
■ 精密・電子事業	6,328	7,385	生産能力増強を中心に投資を行いました。



藤沢事業所(V7棟)

## (3) 資金調達の状況

当連結会計年度におきましては、第11回・第12回普通社債の発行計200億円、長期借入金111億38百万円及び短期借入金768億81百万円の資金調達を行いました。一方、第9回普通社債100億円の償還ならびに長期借入金65億13百万円及び短期借入金895億35百万円を返済しました。

## (4) 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分の状況

2022年9月28日に締結した持分譲渡契約に基づき、カナダ及び米国に拠点を持つ産業ポンプ・ミキサーメーカーであるHayward Gordon Holdings, L.P.の100%持分を取得し、2022年9月30日付で連結子会社といたしました。

## (5) 対処すべき課題

当社グループは、2020年度に、10年後の2030年に向けて目指すべき方向性を示した長期ビジョン「E-Vision2030」及び、10

年計画の最初の3年間で取り組むべき経営の方向性や戦略を示した中期経営計画「E-Plan2022」を定め、様々な施策を実行してきました。その結果、最重要経営指標と位置付けたROIC及び営業利益率の1年前倒し達成を含め、主要なKPIで目標を達成することができました。これをベースにした次のステージとして、2023年2月には、2025年度を最終年度とする中期経営計画「E-Plan2025」を定め、長期ビジョンに掲げる「2030年にありたい姿」に着実に近づき、2030年にそれを確実に実現するための3年間と位置づけました。中期経営計画「E-Plan2025」では、「顧客起点での価値創造」をテーマとし、以下の方向性を定め、事業ごとの計画を策定・実行していきます。

#### 《中期経営計画「E-Plan2025」の方向性》

- 1) マーケットインを強化していくことで、プロダクトアウトから脱却し、「顧客起点での新たな価値創発」を行う企業文化を根付かせる。
- 2) 対面市場に向かってそれぞれの事業がパフォーマンスを最大限に発揮する体制となることを企図し、対面市場別5カンパニー制へと組織改変を行う。
- 3) 「2030年にありたい姿」の実現をより確かなものとしていくための資本投下(成長投資／基盤投資)を積極的に行う。
- 4) 効率性／収益性指標(ROIC、営業利益率)については、2022年に実現したE-Vision2030で掲げた目標水準(ROIC:10%以上など)を維持する。
- 5) ROIC、営業利益率を最重要指標として“ROIC経営の深化”を継続的に進めつつ、「2030年に時価総額1兆円」の実現をより強力に推進するために、E-Vision2030で目標として掲げるROEを重要指標として加え15%以上を目指す。
- 6) グループ全体最適と機能ごとのグループガバナンス高度化を目的としてCxO制を導入する。

以上の1)～6)の実践を通じ、「2030年にありたい姿」実現への道筋がより確実に見通せる位置に到達していることがE-Plan2025の目標となります。事業成長については、E-Plan2025 期間の売上収益のCAGRを7%と置くこととし、成長分野と位置付ける「建築・産業」と「精密・電子」の2事業を中心に実現していくものとします。

#### ① E-Plan2025のテーマと重点領域

E-Plan2025では対面市場別組織が顧客起点での価値の創造を行うことで新たな事業創出を目指していきます。

#### 《E-Plan2025のテーマ》

##### 顧客起点での価値創造＝起業化

挑戦し続けるマインドセットをサポートする組織風土を醸成するとともに、会社全体を顧客の要望、課題に真摯に向き合う組織構造へと変化させ、ビジネスを創出する一連の流れを生み出すことにより、継続的な「起業」とそれによる価値創造を目指します。

また、テーマ実現を支える5つの重点領域を以下のとおり定めます。

#### 《5つの重点領域》

- 1) 対面市場・顧客起点
- 2) 新たな価値創発
- 3) グローバル事業基盤の確立
- 4) 経営インフラの高度化
- 5) ESG経営の進化

## ② 指標・目標(財務・非財務)

E-Plan2025の最終年度である2025年度に達成すべき目標として以下の各項目を設定します。

### 財務数値目標

大分類	項目	2025年度目標
収益性	営業利益率	10%以上
	(セグメント毎営業利益率)	
	建築・産業	7%以上
	エネルギー	12%以上
	インフラ	6%以上
	環境	7%以上
	精密・電子	17%以上
効率性	投下資本利益率(ROIC*)	10%以上
	親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	15%以上
成長性	建築・産業 売上CAGR(2022-2025年度)	6%以上
	精密・電子 売上CAGR(2022-2025年度)	15%以上
健全性	D/Eレシオ(倍)	0.3~0.5(管理目安)

\*ROIC 計算式

2023年度以降：NOPLAT(みなし税引後営業利益) ÷ 投下資本 {有利子負債(期首期末平均)+株主資本(期首期末平均)}

### 非財務目標

項目	内容	2023~2025年度 3か年目標
環境 (E)	CDP評価(気候変動)	B以上を維持
	SCOPE1,2 GHG排出量	2018年度比32%削減
	SCOPE3	2030年1億トン削減に向けた合理的測定手法の確立
社会 (S)	競争し、挑戦する風土へ変革し、多様な社員が働きやすさを感じて活躍できる環境づくりを目指す ・エンゲージメントサーベイスコア向上(連結)	2025年度 83以上 2030年度 86以上
	グローバルモビリティの向上を目指す ・Global Key Position(GKP)における非日本人社員比率(連結)	2025年度 30%以上 2030年度 50%以上
	男女の賃金差異解消 ① GKP女性ポジション比率(連結) ② 女性基幹職比率(単体)	① 2025年度 8%以上 2030年度 10%以上 ② 2025年度 8%以上
	性別に関係なく仕事と育児を両立できる企業風土を醸成 ・男性育児休暇取得比率(単体)	2023年中にデータ収集方法を確立し、取得比率向上のアクションプランに基づく目標値を設定する
	障がいのある社員の活躍促進 ・障がい者雇用比率 (単体+グループ適用会社4社)	2025年度 2.6%以上
	サプライヤー向けの人権DDの結果に基づく必要な施策の実施	
ガバナンス (G)	取締役会の実効性の向上とG to V(Governance to Value)への貢献	

### E-Plan2025期間におけるキャッシュ・アロケーションの目安(3年間累計)

項目	内容	2023～2025年度 3年間累計
成長投資	事業ポートフォリオに基づく成長投資 (増産対応設備、研究開発、新規事業、M & A等)	1,800億円～2,250億円 (内、研究開発費650億円)
基盤投資	持続的成長を支える基盤の強化等 (維持更新設備、人的資本、ERP等のIT、ビジネスインフラ、ESG関連投資)	500億円～800億円
株主還元	配当方針：連結配当性向35%以上 自己株式取得：親会社所有者帰属持分水準、他の投資対象、手元現預金水準、株価の動向、業績の動向等を総合的に勘案し、適切な局面で機動的に実施する	

#### ③ 事業の位置付けと事業別基本方針

##### 1. 建築・産業

「成長事業」と位置付け、収益性を確保しつつ成長を目指す。

顧客の生の声から得られた顧客ニーズと自社製品・サービスの機能を照らし合わせ、ソリューションを組み立て、顧客に訴求していくことで、コスト勝負の状況から脱却を図る。

##### 2. エネルギー

顧客・社会の変化に対応した新たな「成長事業」へ転換する。

脱炭素のメガトレンドを踏まえ、変化する顧客ニーズを正しく掴み、顧客とともに変化する。コンプレッサ・タービンとカスタムポンプの融合を通じ、荏原の強みが出せるソリューションを提供する。

##### 3. インフラ

社会インフラを支えながら、安定した収益確保を実現する基盤事業と位置付け効率を重視する。

国内は、生産工場との協働により製品開発力を強化し、底堅い官需に機会損失なきよう取り組み、高いシェアを維持し、利益を確保する。海外は、特に東南アジアと中国に注力し、EPC (Engineering, procurement and construction) すべてを請け負わずポンプ設備と周辺技術を提供し、エンジニアリング技術を用いた新たな価値を創造する。

##### 4. 環境プラント

社会インフラを支えながら、安定した収益確保を実現する基盤事業と位置付け効率を重視する。

中核事業の基盤強化に向けた取り組みを強化するとともに、廃棄物資源循環ソリューションプロバイダーとして市場の変化を適切に捉え、ライフアセスメントを基軸として、既存及び潜在的な顧客が求める技術やサービスの開発及び提供を行う。

##### 5. 精密・電子

「成長事業」と位置付け、収益性を確保しつつ成長を目指す。

アカウント制導入によるグローバル全体最適で、顧客に価値を提供する。また、顧客のプロセス、ユーティリティにおける要望や課題の解決を通じた価値を提供する。

#### ④ コーポレートの基本方針

グループ一体経営を確保しつつ対面市場別組織を強力に支援すると共に、持続可能な社会の実現に向けた高度なESG経営の実践、社内外における荏原ブランドの認知度向上とその浸透、継続的な競争力向上のための基盤技術力の強化や新規事業を創出できる仕組み作りを含めた経営インフラの高度化・効率化を進めます。

#### ⑤ コーポレート・ガバナンス

取締役会として、E-Vision2030及びE-Plan2025の実現に向け、執行側の取り組み・改革のスピードを速めることができるよう監督・後押しを続けていくと共に、取締役会によるコーポレート・ガバナンスの強化・改善を継続し、実効性のさらなる向上を図ることで、当社グループの成長とその価値の継続的な向上に貢献していきます。

## (ご参考)

### 1. 長期ビジョン「E-Vision2030」(10年後のありたい姿)

当社グループは、今後10年間、SDGsをはじめとする社会課題の解決に資する5つのマテリアリティ(重要課題)の実現を通じて持続的に貢献し、①社会・環境価値と②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ることにより、グローバルエクセレントカンパニーを目指します。2030年における企業価値向上の目安として、時価総額1兆円規模を設定します。

〈成果目標の代表例〉

#### ① 社会・環境価値

- ・CO<sub>2</sub>約1億トン相当の温室効果ガスを削減する。
- ・世界で6億人に水を届ける。
- ・最先端の半導体デバイスである14オンゲストローム(100億分の1m)世代への挑戦により、くらしの進化に寄与する。

#### ② 経済価値

- ・投下資本利益率(ROIC) 10.0%以上
- ・親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) 15.0%以上 ※追加
- ・売上収益1兆円規模

### 2. 中期経営計画「E-Plan2022」総括

#### ① 最重要経営指標(KPI)

項目	年度	第156期 (2020年度)	第157期 (2021年度)	第158期 (2022年度)	E-Plan2022 目標
投下資本利益率(ROIC*)		6.4%	10.7%	11.2%	7.6%以上
売上収益営業利益率		7.2%	10.2%	10.4%	8.5%以上

\*ROIC計算式: 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 投下資本 {有利子負債(期首期末平均) + 株主資本(期首期末平均)}

#### ② 目標を達成するためのモニタリング指標

項目	年度	第156期 (2020年度)	第157期 (2021年度)	第158期 (2022年度)	E-Plan2022 目標
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)		8.6%	14.5%	15.0%	11.2%以上
D/Eレシオ		0.34倍	0.36倍	0.33倍	0.4~0.6倍
(事業別営業利益率)					
風水力事業		6.3%	7.4%	8.4%	7.0%以上
ポンプ事業		5.5%	7.4%	7.7%	6.5%以上
コンプレッサ・タービン事業		8.0%	9.7%	11.8%	8.0%以上
冷熱事業		5.4%	4.1%	3.5%	5.0%以上
環境プラント事業		10.2%	7.8%	5.0%	9.5%以上
精密・電子事業		8.3%	14.5%	16.3%	13.0%以上

#### ③ 成長投資

項目	年度	第156期 (2020年度)	第157期 (2021年度)	第158期 (2022年度)	E-Plan2022 目標(3年累計)
設備投資		350億円	227億円	275億円	1,000億円程度
研究開発費		125億円	135億円	152億円	400億円程度

#### ④ 株主還元方針

項目	年度	第156期 (2020年度)	第157期 (2021年度)	第158期 (2022年度)	E-Plan2022 目標
連結配当性向		35.4%	35.2%	35.2%	35.0%以上

## (6) 重要な親会社及び子会社の状況

### ① 親会社との関係

該当事項はありません。

### ② 重要な子会社の状況

会社名	本社所在地	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
株式会社荏原エリオット	千葉県 袖ヶ浦市	百万円 450	※ 100.0 %	コンプレッサ、タービン、ブロワの製造・販売、アフターサービス
荏原冷熱システム株式会社	東京都 大田区	百万円 450	100.0	冷凍機、冷却塔の製造・販売、アフターサービス
株式会社荏原電産	東京都 大田区	百万円 450	100.0	電気機械器具の製造・販売、電気設備及び計装工事の施工
株式会社荏原風力機械	三重県 鈴鹿市	百万円 445	100.0	送風機の製造・販売、アフターサービス
荏原環境プラント株式会社	東京都 大田区	百万円 5,812	100.0	廃棄物処理施設の設計・施工及び運転・維持管理
株式会社荏原フィールドテック	神奈川県 藤沢市	百万円 475	100.0	真空ポンプ、CMP装置等の販売、試運転、アフターサービス
株式会社荏原エージェンシー	東京都 大田区	百万円 80	100.0	ビジネスサポートサービス、保険・旅行代理業
Hayward Gordon Holdings, L.P.	カナダ	千カナダドル 22,062	100.0	産業用ポンプ、ミキサー、モニタリングシステム等の製造・販売・アフターサービス
EBARA BOMBAS AMÉRICA DO SUL LTDA.	ブラジル	千ブラジリアリアル 99,106	※ 100.0	深井戸用水中モータ・ポンプ及び陸上ポンプ製品の製造販売
荏原機械（中国）有限公司	中国	千米ドル 61,938	100.0	標準ポンプの製造・販売、アフターサービス
荏原機械淄博有限公司	中国	千米ドル 41,000	※ 100.0	大型ポンプ、高圧ポンプの製造・販売
嘉利特荏原泵業有限公司	中国	千米ドル 11,000	51.0	プロセスポンプ、高圧ポンプの製造・販売
Ebara Engineering Singapore Pte.Ltd.	シンガポール	千シンガポールドル 6,625	100.0	カスタムポンプ、標準ポンプ等の販売、アフターサービス、真空ポンプ、CMP装置等の販売、アフターサービス
Vansan Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.	トルコ	千米ドル 1,500	※ 100.0	深井戸モータポンプ及び縦型ポンプの製造・販売
Ebara Pumps Europe S.p.A.	イタリア	千ユーロ 22,400	100.0	ステンレスプレスポンプ、鋳物ポンプの製造・販売
Elliott Company	米国	千米ドル 1	※ 100.0	コンプレッサ、タービンの製造・販売、アフターサービス 極低温ポンプの製造・販売
Elliott Ebara Singapore Pte. Ltd.	シンガポール	千シンガポールドル 340	※ 100.0	コンプレッサ、タービンのアフターサービス
荏原冷熱システム（中国）有限公司	中国	百万円 1,888	※ 100.0	冷凍機、冷却塔の製造・販売
青島荏原環境設備有限公司	中国	百万円 3,150	※ 100.0	ボイラ・熱交換器等の製品等の製造・販売
Ebara Technologies Incorporated	米国	千米ドル 44,560	※ 100.0	真空ポンプ、CMP装置等の販売、アフターサービス
上海荏原精密機械有限公司	中国	百万円 495	100.0	真空ポンプ、CMP装置等の販売、アフターサービス
Ebara Precision Machinery Korea Incorporated	韓国	百万ウォン 5,410	100.0	真空ポンプ、CMP装置等の販売、アフターサービス
台湾荏原精密股份有限公司	台湾	千台湾ドル 330,000	100.0	真空ポンプ、CMP装置等の販売、アフターサービス
Ebara Precision Machinery Europe GmbH	ドイツ	千ユーロ 11,145	100.0	真空ポンプ、CMP装置等の販売、アフターサービス

(注) 1. ※印は、間接保有を含む比率です。

2. 2022年12月31日をもって株式会社荏原エージェンシーは解散しました。

3. Hayward Gordon Holdings,L.P.を2022年9月30日付で連結子会社としており、当期より重要な子会社に追加しました。

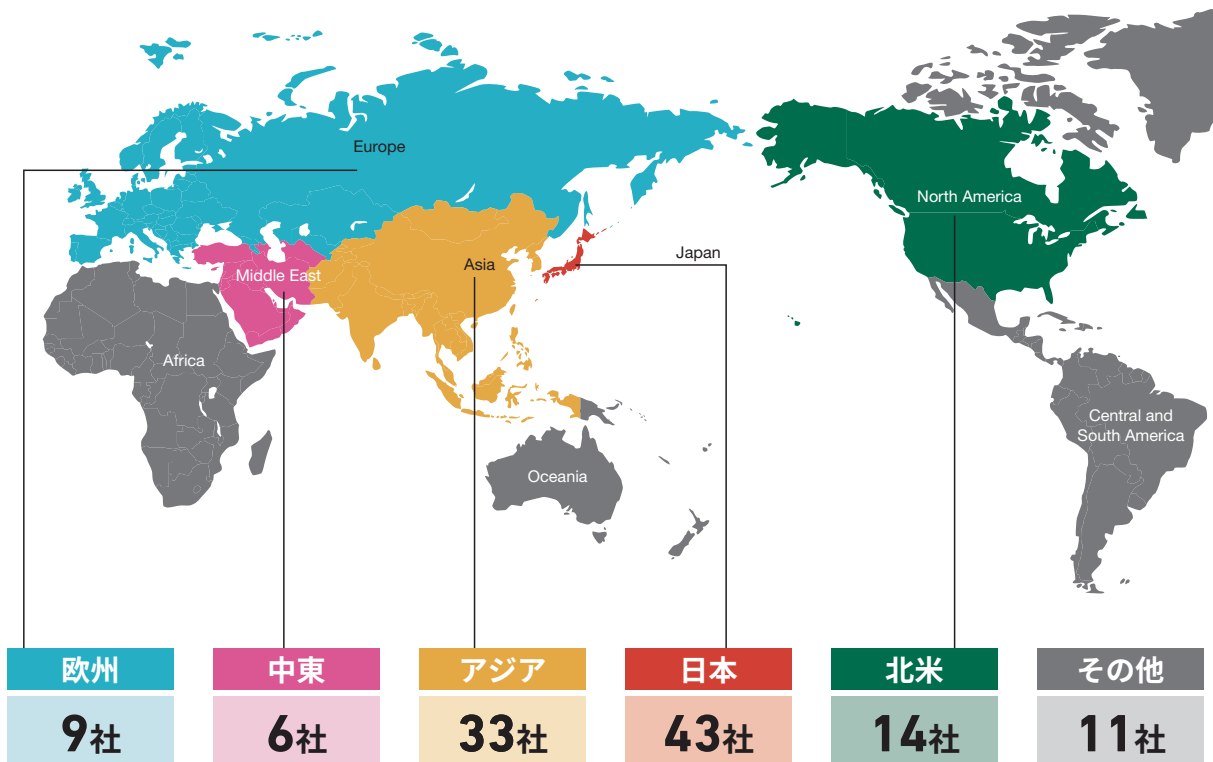
### ③ 特定完全子会社の状況

該当事項はありません。

### ④ 重要な関連会社の状況

会社名	本社所在地	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
水ing 株式会社	東京都 港区	百万円 5,500	% 33.3	水処理、環境衛生施設の設計・施工及び運転・維持管理

### (ご参考) 関係会社数 (2022年12月31日現在)





## (7) 主要な事業内容 (2022年12月31日現在)

事業	主要製品
■ 風水力事業	ポンプ、コンプレッサ、タービン、冷凍機、冷却塔、送風機
■ 環境プラント事業	都市ごみ焼却プラント、産業廃棄物焼却プラント、水処理プラント
■ 精密・電子事業	真空ポンプ、CMP装置、めっき装置、排ガス処理装置

## (8) 主要な営業所及び工場 (2022年12月31日現在)

### ① 当社

名称	所在地	名称	所在地
本社	東京都大田区	富津事業所	千葉県富津市
北海道支社	札幌市白石区	藤沢事業所	神奈川県藤沢市
室蘭事務所	北海道室蘭市	中部支社	名古屋市西区
東北支社	仙台市宮城野区	鈴鹿事業所	三重県鈴鹿市
北陸支社	新潟市中央区	大阪支社	大阪市北区
羽田事務所	東京都大田区	中国支社	広島市西区
東京支社	東京都大田区	九州支社	福岡市博多区
北関東支社	さいたま市北区	熊本事業所	熊本県玉名郡
袖ヶ浦事業所	千葉県袖ヶ浦市		

### ② 重要な子会社

前記の「(6) 重要な親会社及び子会社の状況②重要な子会社の状況」をご参照ください。

### ③ 重要な関連会社

前記の「(6) 重要な親会社及び子会社の状況④重要な関連会社の状況」をご参照ください。

### (9) 従業員の状況 (2022年12月31日現在)

セグメントの名称	従業員数	前年度末比増減数
■ 風水力事業	12,142名	272名増
■ 環境プラント事業	2,727名	13名増
■ 精密・電子事業	3,151名	362名増
■ その他・共通部門	1,075名	76名増
合計	19,095名	723名増

(注) 従業員数は就業人員数を記載しています。

### (10) 主要な借入先 (2022年12月31日現在)

借入先	借入額
	百万円
株式会社みずほ銀行	20,664
株式会社三菱UFJ銀行	12,734
株式会社日本政策投資銀行	11,000
株式会社商工組合中央金庫	3,500
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.	2,414
株式会社三井住友銀行	2,411

(注) 上記のほか、シンジケートローンによる借入金（総額10,000百万円）があります。

### (11) その他企業集団の現況に関する重要な事項

2015年10月23日に、岐阜県岐阜市芥見の岐阜市東部クリーンセンター粗大ごみ処理施設において、当社連結子会社の荏原環境プラント株式会社（以下、EEP）による設備修繕作業中に火災事故が発生しました。なお、EEPは粗大ごみ処理施設に隣接するごみ焼却施設の運転管理業務を受託しています。

本事故の損害賠償に関し、岐阜市と対応を協議してまいりましたが、岐阜市からEEPに対し、43億62百万円及びその遅延損害金の支払いを求める損害賠償請求訴訟が岐阜地方裁判所に2019年1月31日付で提起されました。その後、岐阜市が2019年7月22日付で損害賠償請求金額を44億74百万円及びその遅延損害金に変更する訴えの変更申立て（2019年7月25日に受領）、2020年7月17日付で損害賠償請求金額を45億82百万円及びその遅延損害金に変更する訴えの変更申立て（2020年7月20日に受領）、2021年8月10日付で損害賠償請求金額を46億92百万円及びその遅延損害金に変更する訴えの変更申立て（2021年8月25日に受領）を行いました。

## 2 会社の株式に関する事項 (2022年12月31日現在)

### (1) 当社が発行する株式に関する事項

#### ① 発行可能株式総数

200,000,000株

#### ② 発行済株式の総数

92,086,015株 (前年度末比3,427,618株減少)  
(うち、自己株式の数 24,422株)

#### ③ 資本金の額

79,804,245,933円 (前年度末比160,816,610円増加)

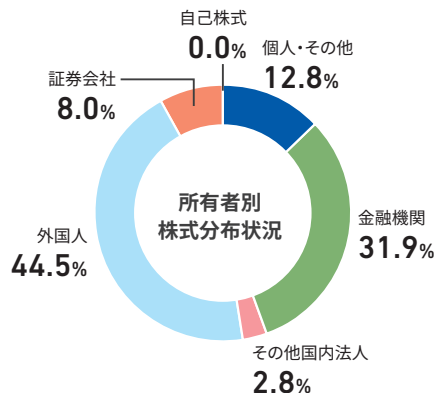
#### ④ 株主数

27,585名 (前年度末比2,718名増加)

#### ⑤ 大株主

株主名	持株数(千株)	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)	16,359	17.8
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	9,890	10.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,918	6.4
SMBC日興証券株式会社	2,702	2.9
BNYM AS AGT /CLTS NON TREATY JASDEC	2,486	2.7
BBH(LUX) FOR FIDELITY FUNDS – SUSTAINABLE WATER AND WASTE POOL	2,142	2.3
日本証券金融株式会社	1,527	1.7
ナティクシス日本証券株式会社	1,300	1.4
JP MORGAN CHACE BANK 385781	1,217	1.3
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	1,122	1.2

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。



## ⑥ 当事業年度中に会社役員に対し報酬等として交付した株式

### 譲渡制限付株式の発行

当社は、2018年3月8日開催の報酬委員会において、当社の取締役、執行役及び一部従業員並びに当社子会社の一部取締役及び一部従業員に対する中長期的なインセンティブの付与及び株主価値の共有を目的とした報酬制度として、譲渡制限付株式報酬制度並びに業績連動型株式報酬制度を導入することを決議しました。これを受け、2022年4月13日開催の取締役会において譲渡制限付株式報酬として、新株式の発行を行うことを決議し、同年5月12日に普通株式32,582株を発行しています。これにより、資本金及び資本準備金がそれぞれ97,908,910円増加しています。なお、当社の取締役及び執行役に対して割り当てた譲渡制限付株式の数は以下のとおりです。

役員区分	割当て対象人数	割り当てた株式の数
取締役(社外取締役を除く)	2名	5,031株
社外取締役	7名	4,193株
執行役	14名	14,138株

(注) 取締役と執行役の兼務者(1名)の割当て数は、執行役に対する割当て数の欄に記載しています。

## ⑦ その他株式に関する重要な事項

### ア. 新株予約権の行使による新株式の発行

当事業年度における新株予約権の行使により、発行済株式の総数が53,200株、資本金及び資本準備金がそれぞれ62,907,700円増加しています。

### イ. 自己株式の消却

当社は、2021年5月14日開催の取締役会において、会社法第178条の規定に基づき、自己株式の消却について決議し、以下のとおり消却しました。

- ・消却した株式の種類 当社普通株式
- ・消却した株式の総数 3,513,400株
- ・消却日 2022年1月31日

## (2) 当社が保有する株式に関する事項

### ① 株式の政策保有に関する方針

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

《保有合理性の確認》

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

### ② 政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、政策保有株式に係る議決権行使にあたっては、保有先及び当社グループの中長期的な企業価値向上に資するものであるか否かを勘案の上、個別の議案ごとに賛否を判断します。その場合において、当社は、以下の事項を重視し、必要に応じて議案の内容等について保有先と対話します。

- A. 定款変更
- I. 取締役の選任
- U. 買収防衛策
- E. 剰余金処分 等

### ③ 当社が純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の合計額

区分	年度	第155期 (2019年度)	第156期 (2020年度)	第157期 (2021年度)	第158期 (2022年度) (当連結会計年度)
銘柄数		41銘柄	39銘柄	32銘柄	27銘柄
うち上場会社の銘柄数		2銘柄	0銘柄	0銘柄	0銘柄
貸借対照表計上額の合計額	(百万円)	7,082	4,918	1,845	1,881
うち上場会社の合計額	(百万円)	2,164	—	—	—

### 3 会社の新株予約権等に関する事項

#### (1) 当事業年度末日に在任する当社役員が保有する職務執行の対価として交付された新株予約権の状況

(2022年12月31日現在)

名称 (発行日)	業績 達成 条件	役員の保有状況			目的となる 株式の種類 及び数	行使時の 払込金額	行使期間
		取締役 (社外取締役 を除く)	社外 取締役	執行役			
第1回新株予約権 (2009年11月5日)	有り	0個 (0名)	/	1個 (1名)	当社普通株式 200株	1株当たり 1円	2011年7月1日～ 2024年11月5日
第2回新株予約権 (2010年9月28日)	有り	0個 (0名)	/	3個 (1名)	当社普通株式 600株	1株当たり 1円	2011年7月1日～ 2024年11月5日
第3回新株予約権 (2011年9月27日)	有り	60個 (1名)	/	61個 (2名)	当社普通株式 24,200株	1株当たり 1円	2014年7月1日～ 2026年6月30日
第4回新株予約権 (2012年10月1日)	有り	0個 (0名)	/	18個 (1名)	当社普通株式 3,600株	1株当たり 1円	2014年7月1日～ 2026年6月30日
第5回新株予約権 (2013年10月1日)	有り	25個 (1名)	/	0個 (0名)	当社普通株式 5,000株	1株当たり 1円	2014年7月1日～ 2026年6月30日
第6回新株予約権 (2014年10月1日)	有り	96個 (1名)	/	94個 (3名)	当社普通株式 38,000株	1株当たり 1円	2017年7月1日～ 2029年6月30日
第7回新株予約権 (2015年10月1日)	有り	6個 (1名)	/	28個 (3名)	当社普通株式 7,200株	1株当たり 1円	2017年7月1日～ 2029年6月30日
	無し	0個 (0名)	2個 (1名)	/			2018年10月1日～ 2029年6月30日
第8回新株予約権 (2016年10月1日)	有り	0個 (0名)	/	0個 (0名)	当社普通株式 400株	1株当たり 1円	2017年7月1日～ 2029年6月30日
	無し	0個 (0名)	2個 (1名)	/			2019年10月1日～ 2029年6月30日
第9回新株予約権 (2017年10月1日)	有り	48個 (1名)	/	59個 (4名)	当社普通株式 10,900株	1株当たり 1円	2020年4月1日～ 2032年3月31日
	無し	0個 (0名)	2個 (1名)	/			2020年10月1日～ 2032年3月31日

(注) 1. 取締役及び執行役保有分には、新株予約権発行時に当該取締役及び執行役が執行役員の地位にあったときに付与されたものが含まれています。また、取締役を兼務する執行役保有分については、執行役の欄に記載しています。

2. 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ています。これに伴い、第1回から第8回新株予約権の目的となる株式の種類及び数を1個につき200株とし、第9回新株予約権の目的となる株式の種類及び数は1個につき100株とします。

3. 割当てを受けた新株予約権者が新株予約権を行使できる期間は、行使期間のうち当社の取締役又は執行役在任中又は行使期間に関わらず退任後5年以内です。

#### (2) 当事業年度中に当社従業員並びに子会社役員及び従業員に対して職務執行の対価として交付した新株予約権の状況

該当事項はありません。

#### (3) その他新株予約権等に関する重要な事項

該当事項はありません。

## 4 会社役員に関する事項

### (1) 当社のコーポレート・ガバナンス

#### ① コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、「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みます。

当社は、「荏原製作所 コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」を策定しており、次に掲げる基本的な考え方に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組みます。

ア. 当社は、株主の権利を尊重し、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備と株主の実質的な平等性の確保に取り組みます。また、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するように、「IR基本方針」を定め、株主・投資家との間で建設的な対話を行います。

イ. 当社は、株主、顧客、取引先、債権者、従業員及び地域社会をはじめとする様々なステークホルダーとの適切な価値協創に努めます。

ウ. 当社は、会社情報の適切な開示を通じて、企業経営の透明性の確保に努めます。

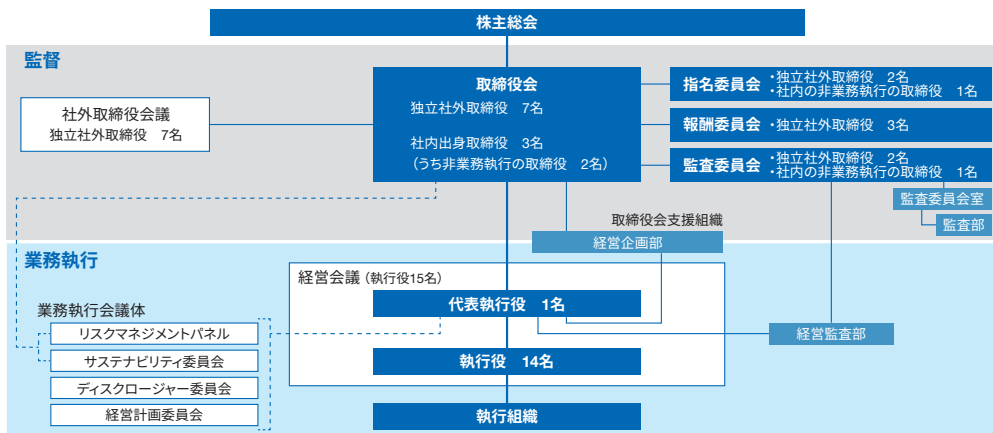
エ. 当社は、独立社外取締役<sup>※</sup>が重要な役割を担い、かつ独立社外取締役を含む非業務執行の取締役を中心とするガバナンス体制を構築します。当社は、経営において監督と執行の明確な分離を実現するため、機関設計として「指名委員会等設置会社」を採用します。

オ. 当社は、個々の取締役に期待する役割と求められる資質・能力を明確化し、候補者の選定、取締役のトレーニング等に活用することで、取締役会等の実効性の向上に努めます。

※「独立社外取締役」：当社の独立性基準を満たし、東京証券取引所へ独立役員として届け出ている社外取締役をいいます。当社の社外取締役は全員独立社外取締役です。

#### ② 各機関の役割と構成

2022年12月31日現在におけるコーポレート・ガバナンス体制は以下のとおりです。



## ア. 監督

### (a) 取締役会

取締役会は、全てのステークホルダーの立場について合理的な範囲で最大限の考慮をしつつ、株主から負託された「企業価値の持続的な向上」という命題を実現するために最善の努力を払わなければなりません。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することで社会・環境価値を向上させ、併せてROIC経営・ポートフォリオ経営の実践等により経済価値を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の基本方針を策定します。また、取締役会は、不祥事等を未然に防ぐための統制環境を整える観点（守りの姿勢）に加えて、事業機会の逸失を防止するために経営陣が果敢な挑戦を行えるような環境を整える観点（攻めの姿勢）においてリーダーシップを発揮します。取締役会は、監督と執行の明確な分離を実現するため、機関設計として、業務執行の権限と責任を執行役に委任可能な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は最小限としたうえで、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社内出身取締役）を有効に活用します。取締役会の構成にあたっては、独立社外取締役を全取締役の過半数とし、取締役会議長を独立社外取締役が務める体制となっています。

2022年12月31日現在の取締役会は、取締役10名で構成され、そのうち非業務執行の取締役が9名（うち女性3名を含む7名が独立社外取締役）、取締役会の議長は独立社外取締役である大枝宏之氏が務めています。当事業年度は14回開催しました。

### (b) 指名委員会

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、並びに代表執行役社長の選任及び解任、執行役の選任及び解任、役付取締役の選定及び解職、取締役会議長及び議長を補佐する非業務執行取締役の選定及び解職、指名・報酬・監査の各委員会の委員と委員長の選定及び解職に関する取締役会への提言に加えて、代表執行役社長の選解任の方針及び後継者計画の策定を主な役割としています。指名委員会は、非業務執行の取締役のみで構成し、その過半数を独立社外取締役とし、委員長も原則として独立社外取締役とします。委員長は取締役会において決定することとしています。

2022年12月31日現在の指名委員会は、独立社外取締役2名（大枝宏之氏、澤部肇氏）と社内出身の非業務執行の取締役1名（前田東一氏）で構成されています。委員長は独立社外取締役の澤部肇氏が務めています。当事業年度は22回開催しました。

### (c) 報酬委員会

報酬委員会は、役員報酬を通じ、執行役に対しては経営理念及び経営戦略に合致した業務執行を促し、リスクが適切にコントロールされた挑戦的な経営目標の達成を強く動機付けることで人材育成や文化の醸成を行い、取締役に対しては当該業務執行の監督を含め、本方針に定める取締役の役割を反映した報酬体系・水準を構築することで会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めます。報酬委員会は、非業務執行の取締役のみで構成し、その過半数を独立社外取締役とし、委員長も原則として独立社外取締役とします。委員長は取締役会において決定することとしています。

2022年12月31日現在の報酬委員会は、非業務執行の取締役3名（藤本美枝氏、西山潤子氏、島村琢哉氏）で構成され、その全員が独立社外取締役です。委員長は独立社外取締役の藤本美枝氏が務めています。当事業年度は12回開催しました。

### (d) 監査委員会

監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、かつ、執行役及び取締役の職務の執行を監査する機関として、その職務を適正に執行することにより企業及び企業集団が様々なステークホルダーの利害に配慮し、こ



れらステークホルダーとの協業に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に努めます。また、リスク管理を含む、内部統制システム整備状況等を踏まえた監査の基本方針・基本計画を定め、内部監査部門との緊密な連携を通じた、効率的かつ実効性のある監査に努めます。この役割・機能を適切に果たすことができるよう、監査委員会を補助する仕組みを構築します。監査委員会は、監査の独立性を確保するため、非業務執行の取締役のみで構成し、その過半数を独立社外取締役とし、委員長も原則として独立社外取締役とします。委員長は取締役会において決定することとしています。また、会社法上、常勤監査委員の設置は義務付けられていないものの、当社においては社内出身の非業務執行の取締役が常勤監査委員を務めています。常勤監査委員は、その高度な情報収集力によりグループ内の質の高い情報を収集し、これを社外監査委員と共有するとともに、内部統制システムの活用や会計監査人、内部統制所管部門等との連携においても重要な役割を果たし、監査の実効性を確保しています。

2022年12月31日現在の監査委員会は、独立社外取締役2名（橋本正博氏、北山久恵氏）と社内出身の取締役1名（長峰明彦氏）で構成されています。委員長は独立社外取締役の橋本正博氏が務めています。なお、社外監査委員の橋本正博氏は他社の財務部門の責任者を務めた経験があり、北山久恵氏は公認会計士の資格を有しており、常勤監査委員の長峰明彦氏は当社の経理財務部門の責任者を務めた経験があり、いずれも財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。当事業年度は22回開催しました。

(e) 社外取締役会議

独立社外取締役がその責務を果たす上で十分な情報を入手し、課題等への認識共有を図るに必要な協議を自由に行う場として、独立社外取締役のみで構成される社外取締役会議を設置しています。互選により選定された筆頭社外取締役が議長を務めます。

2022年12月31日現在の筆頭社外取締役は澤部肇氏が務めています。当事業年度は13回開催しました。

## イ. 業務執行

(a) 経営会議

経営の業務執行に関する重要事項について、代表執行役社長が意思決定を行うために必要な審議を行う業務執行会議体として、全執行役で構成する「経営会議」を設置しています。執行役は、取締役会から委任された職責範囲のみならず、経営会議の全審議事項に対して、自らの経験及び知見に基づき、当社グループ全体最適の観点から積極的に意見を表明し、議論を尽くしています。経営会議は毎月開催しています。当事業年度は12回開催しました。

(b) 経営計画委員会

中期経営計画を年度別に具体化するために、各組織の年度ごとの予算及び経営課題行動計画の審議・決定とそのフォローアップを行う業務執行会議体として、代表執行役社長が委員長を務め、全執行役で構成する「経営計画委員会」を設置しています。各事業単位での段階的審議を経て、経営計画委員会において予算及び経営課題行動計画を決定し、部門責任の明確化と経営効率の増進を図っています。経営計画委員会は、連結の年度経営計画の進捗状況を四半期ごとに審議しています。当事業年度は5回開催しました。

(c) サステナビリティ委員会

当社グループが事業活動を通じてサステナブルな社会・環境の構築に寄与し、企業価値を継続的に向上させるため、事業とそれを支える活動（生産活動等における環境保全、労働慣行、サプライチェーンマネジメント、情報の管理と開示、人権擁護、ダイバーシティ推進等）の対応方針の審議、KPI及び目標の決定、並びに成果の確認等を行うことを目的としてサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会は代表執行役社長を委員長とし、全執行役が委員を務めるとともに、社外有識者がアドバイザーとして参加し、サステナビリティ経営に関する

る最新情報の提供や活動への助言がなされています。また、サステナビリティ委員会の目的に資する監督機能を発揮するため、本委員会への非業務執行の取締役の陪席を推奨し、非業務執行の取締役が必要に応じて客観的な視点でサステナビリティへの取り組みに対して提言等を行っています。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、取締役会は情報を的確に捉えて、監督機能を発揮できる体制を整備しています。サステナビリティ委員会は四半期ごとに定期開催され、当事業年度は4回開催しました。

(d) リスクマネジメントパネル

当社グループのリスク管理活動を統括し、審議、改善指導・支援を行う機関として、リスクマネジメントパネル（以下、「RMP」といいます。）を設置しています。RMPは代表執行役社長を議長とし、全執行役により構成しています。また、リスク管理における監督機能を発揮するために非業務執行の取締役が陪席し、必要に応じて助言等を行っています。RMPの審議状況は取締役会に報告され、取締役会は情報を的確に捉えて、監督機能を発揮できる体制を整備しています。RMPは四半期ごとに定期開催するほか、必要に応じて適宜開催しています。当事業年度は10回開催しました。

(e) ディスクロージャー委員会

当社グループ全体に係る発生事実、決定事実及び決算情報等の会社情報について、公正かつ適時、適正な開示に対応するため、社内横断組織であるディスクロージャー委員会を設置しています。ディスクロージャー委員会は、開示是非判断の対象となる会社情報を漏れなく収集し、その情報開示の是非、開示内容及び開示時期を審議し、代表執行役社長の承認を得た上で開示します。当事業年度は10回開催しました。

### ③ 代表執行役社長の選任・解任プロセス及び後継者計画

当社は、経営陣において特に中心的な役割を担う代表執行役社長の選任・解任の基準・方針及び後継者計画の策定・実施を、当社における最も重要な戦略的意思決定であると位置付けています。

#### 《代表執行役社長の選任・解任プロセス》

代表執行役社長の選解任については、指名委員会で策定した代表執行役社長の選任基準及び方針に基づき、指名委員会が最終候補者を取締役会に提言し、取締役会で決定します。指名委員会は、定期的又は随時に、現任の代表執行役社長について、後継者計画において定めた代表執行役社長の資質に関する要件への適性を確認するものとし、代表執行役社長が退任するときには、当該後継者計画に基づき、代表執行役社長の後継者に関し、取締役会へ提言を行います。また、取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、代表執行役社長がその機能を十分に発揮していないと認められる場合に、代表執行役社長の解任の是非を議論するための独立性・客観性のあるプロセスを確立しています。具体的には、指名委員会が、現任の代表執行役社長の適性について定期的な確認を行う際に、単年度連結業績が3決算期連続して指名委員会の定める基準に未達の場合、特段の事由が無い限り、指名委員会は現任の代表執行役社長の再任について推奨しないことを取締役会へ提案し、取締役会で解任の是非に関する議論を行うこととしています。

#### 《代表執行役社長の後継者計画》

当社の経営戦略の実現に取り組み、成長ビジョンの軌道に乗せる次期代表執行役社長を選出するため指名委員会が中心となり、代表執行役社長の後継者計画を策定するとともに、経営者としての適性を備えた候補者群を継続的かつ計画的に育成するためのプログラムを策定し、適任者を推薦できる体制の確保に取り組んでいます。指名委員会は、後継者計画に基づき、現在及び将来の事業環境あるいは経営戦略を踏まえた社長に求める必要な能力、資質（ポテンシャル）、経験・知識・スキルを荏原流「経営者のあるべき像」として特定し、その具体的な判定方法・判定基準を定めるとともに、幅広い年齢層からの候補者の選定、育成の実施、育成状況の確認に主体的に関与しています。

### ④ 取締役に対するトレーニングの方針

取締役会を有効に機能させるための環境整備の一環として、新任の取締役には、就任前又は就任後速やかに取締役の職責を果たすために必要な、財務・法務・コーポレート・ガバナンス等に関する知識・知見を習得する機会を設けています。

新任の独立社外取締役には、当社グループへの理解を深めることを目的として、当社グループの経営戦略、財務状態、経営課題、その他重要な事項について、担当執行役等から説明を行うとともに、事業拠点への視察等を通じて知識・知見を習得する機会を適宜設けています。また、取締役就任後においても、社外有識者による講義等の機会を提供する等、適宜適切なトレーニングの機会の設定に努めています。

## ⑤ 取締役会の実効性向上に向けた取組

### ア. 取締役会実効性評価の目的

当社は、常に最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。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、2015年度より取締役会自身が取締役会全体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、前年度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。

### イ. 2022年度「取締役会実効性評価」について

独立社外取締役が務める取締役会議長が外部専門家と当社取締役における問題意識、現状、課題などについて協議を行い、2022年度の実効性評価の評価手法、方向性を設定しました。評価手法について、これまで外部専門家の主導により実効性を中立的・客観的に徹底検証してきたが、ガバナンス基盤の確立が進んだことから、今年度よりさらに実質的に深いレベルで実効性を検討・議論することを目指し、6月取締役会で審議の上、取締役会の内情をよく理解する取締役会議長が評価を主導する方法へ移行することを決めました。

#### (a) 評価プロセス

質問票の回答結果、独立社外取締役が務める取締役会議長による個別インタビュー結果を分析し、全取締役に共有し、2022年12月及び2023年1月の取締役会において取締役会の実効性について討議を行いました。また、昨年明確化した取締役の役割・資質要件に基づく取締役個人の自己評価とピア（相互）評価を行いました。あわせて、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ました。

#### (b) 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適切な議題設定と議事運営のもと十分な議論が行われ、適切に運営されていること、昨年の課題として挙げられた事項については取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。また、取締役個人に対する自己評価及び相互評価については、昨年明確化した取締役の役割・責務に基づいて評価が行われ、両評価を通して、各取締役はその責務を適切に果たし取締役会の議論に貢献していることが確認されました。なお、その評価の概要については指名委員会と共有しました。同委員会は、取締役選任に際して評価の結果も参考にしています。

#### (c) 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。

- ・企業価値の向上に資する長期的な課題（事業ポートフォリオ、人的資本、人材育成、多様性の推進、サステナビリティに関する重要課題等）への対応に関する定期的な検証・フォローアップ・スピード感ある実行に向けた後押し強化。
- そのような課題の解決を可能とするガバナンス体制の状況についての確認・検証  
委員会から取締役会への情報共有の範囲等についての確認・検証  
取締役会としての資本市場との対話のあり方に関する議論の充実

2022年度「取締役会実効性評価」の全文は以下の当社ウェブサイトにて掲載をしています。

<https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/Board-of-Directors.html>

## (2) 取締役及び執行役の氏名等 (2022年12月31日現在)

### ① 取締役

氏名	地位	担当、重要な兼職の状況
前田 東一	取締役会長	指名委員会委員
浅見 正男	代表取締役	社長
澤部 肇	取締役	筆頭社外取締役 指名委員会委員長 一般社団法人価値創造フォーラム21 幹事会付顧問 株式会社テレビ東京ホールディングス 社外取締役
大枝 宏之	取締役	取締役会議長 指名委員会委員 株式会社日清製粉グループ本社 特別顧問 積水化学工業株式会社 社外取締役 公益財団法人一橋大学後援会 理事長 日本ユネスコ国内委員会 副会長
橋本 正博	取締役	監査委員会委員長
西山 潤子	取締役	報酬委員会委員 株式会社ジャックス 社外取締役 戸田建設株式会社 社外監査役
藤本 美枝	取締役	報酬委員会委員長 弁護士 TMI総合法律事務所 パートナー 生化学工業株式会社 社外監査役 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)
北山 久恵	取締役	監査委員会委員 公認会計士 株式会社椿本チエイン 社外取締役 株式会社ダイセル 社外監査役 兵庫県立大学大学院特任教授 北山公認会計士事務所 代表
長峰 明彦	取締役	監査委員会委員 (常勤)
島村 琢哉	取締役	報酬委員会委員 AGC株式会社 取締役会長 JFEホールディングス株式会社 社外監査役

- (注) 1. 取締役 澤部肇、大枝宏之、橋本正博、西山潤子、藤本美枝、北山久恵、島村琢哉の7氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
2. 取締役 澤部肇、大枝宏之、橋本正博、西山潤子、藤本美枝、北山久恵、島村琢哉の7氏は、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしています。当社は、東京証券取引所に対して同7氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しています。
3. 監査委員 橋本正博氏は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）において財務本部長を務めた経験があり、北山久恵氏は公認会計士の資格を有しています。また、長峰明彦氏は、当社の経理財務部門の責任者を務めた経験があり、いずれも財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものです。
4. 取締役 島村琢哉氏は、2022年3月29日開催の第157期定時株主総会において、新たに選任され、就任しました。
5. 取締役 宇田左近氏は、2022年3月29日開催の第157期定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任しました。
6. 社外取締役の各氏の重要な兼職先と当社との間にはいずれも特別な関係はありません。
7. 当社は、監査委員会活動の実効性を高めるため、当社の内部統制に精通している取締役による執行部門からの情報収集や内部監査部門等からの報告受領、子会社の監査等による情報の把握及び各種会議への出席を継続的・実効的に行う必要があることから、社内出身の非業務執行の取締役である長峰明彦氏を常勤の監査委員会委員として選定しています。

## ② 執行役

氏名	地位	担当、重要な兼職の状況
浅見正男	代表執行役	社長
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 兼 Vansan Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş. 代表取締役議長
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
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 嘉利特荏原泵業有限公司 董事長
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
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 エリオットグループホールディングス株式会社 取締役CEO 兼 Elliott Company CEO
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
戸川哲二	執行役	精密・電子事業カンパニー プレジデント
南部勇雄	執行役	精密・電子事業カンパニー 装置事業部長
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
細田修吾	執行役	グループ経営戦略・経理財務統括部長
佐藤誉司	執行役	人事統括部長
中山亨	執行役	法務・総務・内部統制・リスク管理統括部長
小和瀬浩之	執行役	情報通信統括部長
曾布川拓司	執行役	技術・研究開発・知的財産担当 兼 精密・電子事業カンパニー技術統括部長

(注) 1. 代表執行役社長 浅見正男氏は、取締役を兼務しています。

2. 執行役 太田晃志、宮木貴延、南部勇雄、露木聖一、佐藤誉司の5氏は、2022年3月29日開催の取締役会において、新たに選任され、就任しました。

3. 執行役 野路伸治、喜田明裕、マイケル・ローダイ、勝岡誠司の4氏は2022年3月29日開催の取締役会終結の時をもって任期満了により退任しました。

## (ご参考)

2023年1月1日付の執行役の状況は次のとおりであります。

氏名	地位	担当、重要な兼職の状況
浅見正男	代表執行役	社長兼 CEO 兼 COO
永田修	執行役	建築・産業カンパニー プレジデント
宮木貴延	執行役	エネルギーカンパニー プレジデント 兼 嘉利特荏原泵業有限公司 董事長 兼 エリオットグループホールディングス株式会社 Chairman 兼 CEO 兼 Elliott Company CEO
太田晃志	執行役	インフラカンパニー プレジデント
山田秀喜	執行役	環境カンパニー プレジデント 兼 荏原環境プラント株式会社 代表取締役社長 兼 水ing株式会社 取締役
大井敦夫	執行役	環境カンパニー 兼 荏原環境プラント株式会社 代表取締役会長
戸川哲二	執行役	精密・電子カンパニー プレジデント
南部勇雄	執行役	精密・電子カンパニー 装置事業部長
露木聖一	執行役	精密・電子カンパニー コンポーネント事業部長
細田修吾	執行役	経営企画・経理財務統括部長 兼 CFO
佐藤誉司	執行役	人事統括部長 兼 CHRO
中山亨	執行役	法務・総務・内部統制・リスク管理統括部長 兼 CRO
小和瀬浩之	執行役	情報通信統括部長 兼 CIO
曾布川拓司	執行役	コーポレートプロジェクト 水素関連事業プロジェクト 技術開発担当
沖山喜明	執行役	中国地域本社準備室長

### (3) 責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、取締役(業務執行取締役等であるものを除く。)との間に同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結することができる旨を定款に規定しており、社外取締役全員との間で責任限定契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としています。ただし、その責任限定が認められるのは、その責任の原因となった職務の遂行について善意でかつ重大な過失がないときに限ります。

### (4) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社及び当社グループの取締役、執行役、監査役を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、被保険者がその職務執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及を受けることによって生ずることのある損害等を保険契約により補填することとしています。

なお、当該保険契約の保険料は全額当社が負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。

### (5) 取締役及び執行役の報酬等の額

#### ① 当事業年度に係る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	
		支給 人数	金額	支給 人数	金額	支給 人数	金額	支給 人数	金額	支給 人数	金額
取締役 (社外取締役を除く)	130	2名	100			2名	30	1名	△0		
社外取締役	130	8名	105			8名	25				
執行役	991	19名	401	15名	263	18名	86	19名	225	1名	15
合計	1,252	29名	607	15名	263	28名	141	20名	224	1名	15

- (注) 1. 上記には、2022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た支給された報酬等及び、2022年3月29日開催の第157期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び同日開催の取締役会終結の時をもって退任した執行役4名に対して2022年1月から退任時まで支給された報酬等の額を記載しています。
2. 取締役を兼務する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126百万円(基本報酬61百万円、短期業績連動報酬34百万円、業績連動型株式報酬15百万円、その他15百万円)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、2022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(2023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)を用いており、か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、第157期退任役員が子会社より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10百万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。



## ② 報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬等の種類別の額

氏名	報酬等の総額 (百万円)	会社区分	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
代表執行役社長 浅見正男	143	当社	54	34	16	38

- (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（2023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）を用いており、かつ前事業年度計上額との差分も加算計上しています。

## ③ 当社の役員が受ける報酬等の決定に関する方針

当社は、2015年6月24日付で指名委員会等設置会社に移行しましたので、当社定款第22条及び第31条に基づき、独立社外取締役3名のみで構成される報酬委員会において、取締役及び執行役の報酬等について決定しています。

### ア. 取締役に対する報酬

#### (a) 報酬制度の目的と基本方針

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

#### (b) 報酬の体系

##### a. 非業務執行取締役

非業務執行取締役の報酬は、業務執行とは独立した立場で、業務執行が適法に行われていることを監督する役割と責任が期待されていることから、基本報酬、長期インセンティブで構成され、報酬委員会にて決定します。長期インセンティブは、企業価値の継続的な向上を図ると共に役員における株式保有を促進することで株主との一層の価値共有を図る譲渡制限付株式報酬（RS）とします。また、取締役会議長、筆頭社外取締役及び各委員会委員長に対しては、役割や責任の大きさ及びその職務の遂行に係る時間数等を踏まえた手当を支給します。

b. 業務執行取締役（代表執行役社長）に対しては執行役としての報酬を支給し、取締役としての報酬は支給していません。

(c) 報酬の組合せ

取締役の報酬の組合せは以下のとおりとします。

	金銭報酬		株式報酬(長期インセンティブ)	
	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
非業務執行の取締役	1.0	—	0.3	—

イ. 執行役に対する報酬

(a) 報酬制度の目的と基本方針

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

(b) 報酬の体系

執行役の報酬は、代表執行役社長及び執行役の役割に応じた基本報酬、短期業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬及び業績連動型株式報酬で構成され、報酬委員会にて決定します。執行役は、業務執行にあたって目標数値を達成する上で重要な役割を果たすことが期待されるため、業績に対する責任が重い上位の役割にある者ほど、業績に連動した報酬部分の比率が大きくなるように設定しています。

短期業績連動報酬の全社業績指標としては、収益性改善の経営目標に整合する連結投下資本利益率（ROIC）、連結営業利益及びS&S売上収益を採用しています。また、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指標を導入し、評価項目は、“E”（環境）：CDP(Carbon Disclosure Project)、及び“S”（社会）：GES（グローバルエンゲージメントサーベイ）としています。なお、代表執行役社長を除く執行役については、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。

業績連動型株式報酬の指標としては、中期経営計画E-Plan2022の最終年度である2022年12月期における連結投下資本利益率（ROIC）を採用しています。

(c) 報酬の組合せ

執行役の報酬の組合せは以下のとおりとします。

《執行役の報酬比率（業績連動報酬に係る目標達成率が100%の場合）》

	金銭報酬		株式報酬(長期インセンティブ)	
	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
代表執行役社長	1.0	0.6	0.3	0.3
執行役	1.0	0.6	0.2~0.25	0.2~0.25

(注) 1. 短期業績連動報酬は、全社業績又は事業業績目標及び各執行役の個人別業績目標達成度により、0~200%の範囲で支給することとしています。

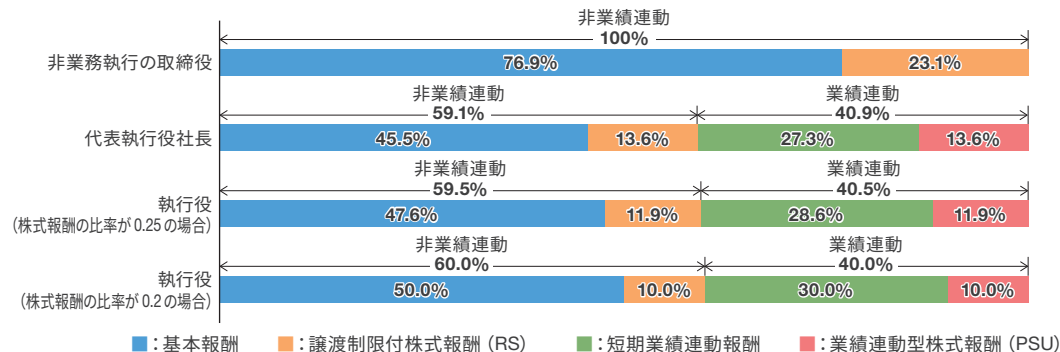
2. 業績連動型株式報酬は、業績目標の達成度により、0~200%の範囲で支給することとしています。

(d) 報酬水準について

基本報酬は、想定するビジネス及び人材の競合企業群（以下、「国内同輩企業」といいます。）に対して遜色のない水準を目標とします。定期的に国内同輩企業水準の確認を行うと同時に、従業員賃金水準（役員との格差、世間水準との乖離等）にも留意し、役割に応じた報酬水準としています。

総報酬（基本報酬水準、短期業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬及び業績連動型株式報酬）は、戦略や事業業績の達成の場合には国内同輩企業の報酬水準より高い報酬水準となり、未達成の場合には国内同輩企業の役員報酬水準よりも低い総報酬水準となるよう水準を定めるものとします。

《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）》



《短期業績連動報酬の評価指標》

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) <sup>※1</sup>	10%
	“S” (社会) : GES (グローバルエンゲージメントサーベイ) <sup>※2</sup>	

※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。

#### ウ. 当事業年度に係る取締役・執行役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

報酬委員会は、当事業年度にかかる取締役及び執行役の個人別の報酬等について、ア.取締役に対する報酬、イ.執行役に対する報酬記載の(a)報酬制度の目的と基本方針に基づいて、(1)基本報酬については、国内同輩企業の水準及び従業員賃金水準を踏まえ、役割に応じた報酬額であるか、(2)短期業績連動報酬については、個人ごとの報酬額が、当事業年度の全社業績目標及び個人別の目標の達成度に応じたものであるか、(3)譲渡制限付株式報酬については、役割に応じた所定株式数を付与することを内容とするものであるか、について委員会において慎重に審議の上、決定しました。したがって、報酬委員会は、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

#### ④ 報酬等の決定に関する手続き

役員等の報酬方針の決定機関である報酬委員会は、客観的な視点と透明性を重視して、3名の独立社外取締役により構成されており、具体的には、社外取締役の中から、企業経営の経験者、企業法務の専門家を選任しています。

報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬制度を戦略的な視点で監督することを目的としています。具体的には、経営方針に沿って作られた報酬制度の検討と決定を担っており、報酬方針の決定のほか、当社の取締役及び執行役の報酬のほか、グループ会社役員の報酬体系についても審議し、取締役会に意見を具申しています。委員会活動に必要と判断した場合には、委員会の総意として報酬コンサルタント等の専門家の意見を求めることができるものとされています。そのコンサルタントの選定に際しては、独立性に留意し、確認を行っています。

このような活動を行うため、報酬委員会は定例会のほか、必要に応じて適宜開催され、報酬委員会で審議された結果は、委員長より取締役会に報告がなされています。

新任の報酬委員に対しては、報酬委員会の定める規程（役員報酬基本方針）に加え、当社の業績や報酬制度の背景、経緯の説明を行っています。また、常設の委員会事務局を設置し、就任中の委員に法令・規制、規準等の情報提供を行い、的確な委員会運営を支援しています。

2022年度において、報酬委員会は12回開催され、報酬方針を決議したほか、報酬方針に基づく取締役及び執行役の個人別の基本報酬・短期業績連動報酬の額並びに譲渡制限付株式報酬の内容及び付与数を決定いたしました。

#### ⑤ 各支給項目について

##### ア. 短期業績連動報酬

中期経営計画達成のためのインセンティブを重視し、全社業績又は事業業績と個人の目標の達成度に応じてダイレクトに金額を決定する仕組みとしています。ただし、親会社の所有者に帰属する当期利益の水準が著しく低い又は無配の場合等は、短期業績連動報酬の減額等につき報酬委員会が決定します。

2022年度における全社業績指標の目標と実績

業績指標	2022年度目標値	2022年度実績値
連結投下資本利益率 (ROIC)	10.7%	11.2%
連結営業利益	671億円	705億円
S&S売上収益	2,449億円	2,658億円

## イ. 長期インセンティブ（株式報酬）

当社役員が近視眼的な経営行動に陥らないように、また、株主の利害との一致の観点から、譲渡制限付株式報酬と当社の業績に連動する業績連動型株式報酬を支給しています。

### (a) 譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬は、役員の役割に応じた一定の株式数を単年度ごとに付与します。付与された株式の譲渡制限期間は、役員における株式保有を促進し、株主との価値共有を高めることを目的とするため、割当日から当社役員を退任するまでとし、当社役員の地位を退任した時点で譲渡制限を解除します。

### (b) 業績連動型株式報酬

業績連動型株式報酬は、中期経営計画初年度に支給対象役員の役割に応じた基準個数を予め設定し、中期経営計画の最終年度に中期経営計画が目標と掲げている連結投下資本利益率（ROIC）の達成度合いに応じて決定された数の株式を付与します。付与株式数のうち40%相当については、金銭に換算して支給します。業績連動型株式報酬に係る指標には、連結投下資本利益率（ROIC）を採用しています。中期経営計画E-Plan2022の最終年度である2022年12月期の連結投下資本利益率（ROIC）の目標（IFRS・7.6%）達成度合いに応じて、支給率を0%～200%として支給されます。なお、2022年12月期のROICは11.2%でした。

《支給株式数及び個別支給金額の算定方法》

- ・株式によるPSUの支給個数（1個未満切り捨て）  
基準個数×支給率×60%  
1個＝当社普通株式100株
- ・金銭によるPSUの支給金額（100円未満切り捨て）  
基準個数×支給率×40%×当社普通株式の株価※  
1個＝当社普通株式100株とします。

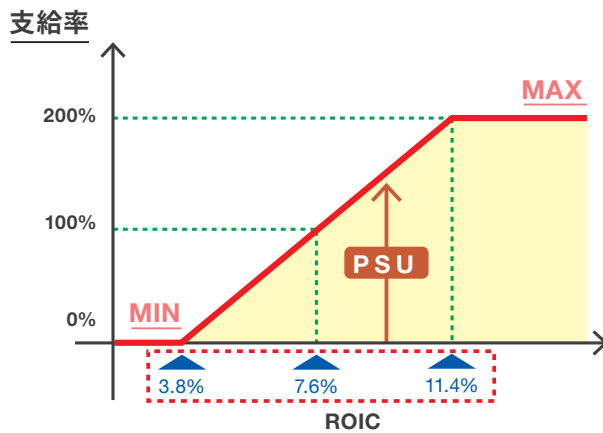
※中期経営計画最終年度に係る割当を決議する取締役会開催の前々月の東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値の単純平均

## 《支給率》

支給率 (%) = 連結投下資本利益率 (ROIC) × 500 ÷ 19 - 100

小数点第2位を四捨五入します。ただし、計算の結果が0%以下となる場合には0% (不支給) とし、200%を超える場合には200%とします。

連結投下資本利益率 (ROIC) = 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) + 親会社所有者帰属持分 (期首期末平均)}



なお、株式報酬により付与した株式の売却に関しては、一定数量の当社株式の保有を促す株式保有ガイドラインを定めることで、株主との価値共有を促進します。

## (6) 社外役員に関する事項

### ① 重要な兼職の状況及び当社との関係

「(2) 取締役及び執行役の氏名等」に記載のとおりです。

### ② 主要取引先等特定関係事業者との関係

該当事項はありません。

### ③ 当事業年度における主な活動状況

氏名	出席状況					発言状況及び果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	社外取締役会議	
澤部 肇	100% (14/14回)	100% (19/19回)	100% (3/3回)	—	100% (13/13回)	取締役会その他重要会議に出席し、上場企業の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、経営全般の観点から発言を行っています。また指名委員会では、指名委員会委員長として取締役候補者の選定、社長の承継計画策定等の経営人材の選定や候補者人材の育成等に積極的に発言を行うとともに、委員間での議論を牽引し、その職責を果たしました。
大枝 宏之	100% (14/14回)	100% (22/22回)	—	—	100% (13/13回)	取締役会その他重要会議に出席し、上場企業の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、経営全般の観点から発言するとともに、取締役会議長として取締役会を牽引しています。また指名委員会では、同委員長として取締役候補者の選定、社長の承継計画策定等の経営人材の選定や候補者人材の育成等に積極的に発言を行い、その職責を果たしました。
橋本 正博	100% (14/14回)	—	—	100% (22/22回)	100% (13/13回)	取締役会その他重要会議に出席し、上場企業の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、経営全般の観点から発言を行っています。また監査委員会では、監査委員会委員長として、独立した立場からその知見に基づいて当社及び当社グループの事業の監査を広く行うとともに、委員間での議論を牽引し、その職責を果たしました。
西山 潤子	100% (14/14回)	—	100% (12/12回)	—	100% (13/13回)	取締役会その他重要会議に出席し、上場企業の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、経営全般の観点から発言を行っています。また報酬委員会では、同委員として、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決定に関わる審議に積極的に発言を行い、その職責を果たしました。
藤本 美枝	100% (14/14回)	—	100% (12/12回)	—	92% (12/13回)	取締役会その他重要会議に出席し、弁護士としての専門的見地と高い見識に基づき、経営全般の観点から発言を行っています。また報酬委員会では、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決定に関わる審議等に積極的に発言を行うとともに、委員間での議論を牽引し、その職責を果たしました。
北山 久恵	100% (14/14回)	—	—	100% (22/22回)	100% (13/13回)	取締役会その他重要会議に出席し、公認会計士としての専門的見地と高い見識に基づき、経営全般の観点から発言を行っています。また監査委員会では、同委員として、独立した立場からその知見に基づいて当社及び当社グループの事業の監査を広く行い、その職責を果たしました。
島村 琢哉	100% (10/10回)	—	100% (9/9回)	—	90% (9/10回)	取締役会その他重要会議に出席し、上場企業の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、経営全般の観点から発言を行っています。また報酬委員会では、同委員として、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決定に関わる審議に積極的に発言を行い、その職責を果たしました。

(注) 1. 澤部肇氏は、2022年3月29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。また、同取締役会において新たに指名委員会委員に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した指名委員会への出席状況を記載しています。

2. 島村琢哉氏は、2022年3月29日開催の第157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取締役会及び各委員会等への出席状況を記載しています。

### ④ 当社の子会社から当事業年度の役員として受けた報酬等の額

該当事項はありません。

## 5 会計監査人の状況

### (1) 会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

### (2) 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

### (3) 役員等賠償責任保険の内容の概要

該当事項はありません。

### (4) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

① 当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額	200百万円
② 当社及び当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	239百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区別しておらず、実質的に区分できないため、上記①の金額はこれらの合計額を記載しています。  
2. 当社の重要な海外子会社のうち、Elliott Companyほか16社は、当社の会計監査人以外の者（外国における公認会計士又は監査法人に相当する資格を有する者）の監査を受けています。

### (5) 会計監査人の報酬等に対して監査委員会が同意した理由

当社監査委員会は、会計監査人の監査チーム体制、監査計画、監査の実施状況、監査法人の品質管理体制の整備状況、監査報酬の見積等を確認し検討した結果、会計監査人の報酬等は合理的な水準であると判断し、会社法第399条第1項に定める同意を行いました。

### (6) 非監査業務の内容

当社は会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の監査証明業務以外の業務として、社債発行に係るコンフォートレター作成等の業務を依頼しております。

### (7) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

#### ① 解任の方針

会計監査人が会社法第340条第1項各号に該当すると認められる場合には、監査委員会は、監査委員全員の同意により会計監査人を解任いたします。



## ② 不再任の方針

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、監査が著しく不十分であると判断した場合、監査委員会は、会計監査人の不再任を株主総会に提案いたします。

なお、再任の制限として監査委員会は、会計監査人が連続して10年間在任する場合には、当該会計監査人（以下、「再任会計監査人」といいます。）の毎年度の評価にかかわらず、次年度の会計監査人候補を選定するために入札を実施いたします。再任会計監査人が入札に参加することを妨げませんが、当該再任会計監査人がさらに連続して5年間在任する場合にも、入札を実施することといたします。

ただし、同一の会計監査人が連続して在任することができる期間は、20年間までといたします。なお、当第158期はEY新日本有限責任監査法人が当社会計監査人に就任して15事業年度目になります。

## ③ 会計監査人再任の手続き

監査委員会は「②不再任の方針」に基づき、会計監査人の再任適否の評価を実施した結果、EY新日本有限責任監査法人を第158期の会計監査人として再任する旨の決定を行いました。

## 6 会社の体制及び方針

### (1) 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況

当社が業務の適正を確保するための体制として取締役会において決議した内容及び当該体制の運用状況の概要は、次のとおりです。

毎年度、執行役による内部統制の整備・運用状況に関する自己評価を実施し、その結果に基づき、改善すべき事項を次年度の計画に反映し、継続的に改善を図っています。

内部統制基本方針	運用状況の概要
<p><b>1. 当社の執行役及び従業員等並びに子会社の取締役、監査役及び従業員等の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制</b></p> <p>「荏原グループCSR方針」及び「荏原グループ行動基準」を実現するための体制を構築し、整備・運用する。</p>	<p>(1) コンプライアンスを推進する部門を設置し、当社及び子会社に対して、コンプライアンス意識の浸透及び不正行為を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を支援しています。</p> <p>(2) 「荏原グループ行動基準」や社内規則等に違反した場合の懲戒条項を当社及び子会社の服務規程、就業規則等に定めています。</p> <p>(3) 代表執行役社長を委員長とするサステナビリティ委員会では、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っています。また、同委員会において当社及び子会社におけるコンプライアンス状況を監視し、適宜は正・改善指示を行っています。当事業年度は、同委員会を4回開催しました。</p> <p>(4) 当社及び国内子会社が利用できるコンプライアンス相談窓口を設置し、「コンプライアンス相談窓口運用規程」を定め、「荏原グループの企業倫理の枠組み」、社内規程及び法令等に対する違反行為の相談又は疑問に速やかに対応しています。また、海外10か国において、子会社22社を対象に、社外の弁護士事務所を経由する通報窓口（海外荏原グループ・ホットライン）を設置しています。</p> <p>(5) 「荏原グループ・コンプライアンス連絡会運営規程」に基づき荏原グループ・コンプライアンス連絡会を定期的で開催し、当社及び子会社間でコンプライアンス情報を共有しています。なお、海外においては、中国子会社を対象にコンプライアンス連絡会を定期開催しているほか、当事業年度はベトナム、タイの子会社との連絡会も開催しました。</p> <p>(6) 内部監査部門を設置し、「内部監査規程」に基づき、年度監査計画に沿って活動しています。当社及び子会社の業務について業務執行部門から独立した監査・モニタリングを実施しています。子会社に内部監査・モニタリングの体制を整備させ、その実施状況は、当社の内部監査部門にて確認しています。海外子会社に対しては、外部専門家を利用したコーソージング監査を実施しました。</p>
<p><b>2. 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制</b></p> <p>執行役の職務の執行に係る情報について、法令及び社内規程に定めるところに従い、適切に保存と管理を行う体制を構築し、整備・運用する。</p>	<p>(1) 執行役の職務の執行に係る情報は「情報セキュリティ基本規程」及び関連規程に基づき、適切に保存・管理しています。</p> <p>(2) 情報漏洩防止措置、漏洩した場合の対策を定めた「重要情報の取扱いに関する荏原グループ5原則」を当社及び子会社の「情報セキュリティ基本規程」に定めています。</p>

内部統制基本方針	運用状況の概要
	<ul style="list-style-type: none"> <li>(3) インサイダー取引規制に関連するインサイダー情報（重要事実に限る）については、「重要事実管理委員会」を設置し、荏原グループ全体の「重要事実」の把握と開示までの情報管理を行っています。</li> <li>(4) 荏原グループ全体の情報管理レベルの確認、及び実態調査を行い、改善を図っています。</li> </ul>

### 3. 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

<p>子会社の取締役の職務の執行に係る事項について、適切な規程を定めて当社へ報告する体制を構築し、整備・運用する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 当社グループ共通に整備する事項並びに事前審査又は事後報告を求める事項を「グループ運営基本規程」及び関連規程に定め、子会社の取締役の職務の執行に係る重要事項について、当社に報告させています。</li> <li>(2) 子会社においてクライシス又はクライシスに発展する可能性がある事象が発生した場合の当社への報告体制について、子会社の「クライシスマネジメント規程」に定め、報告させています。</li> </ul>
---	---

### 4. 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

<p>当社及び子会社のリスク管理に関する方針及び運用に係る規程を制定する。また、リスク管理を実施するための体制を構築し、整備・運用する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 権限と責任及びその手続を当社及び子会社の「権限規程」等に定め、リスク管理を行っています。</li> <li>(2) リスク管理活動を推進する部門を設置し、当社及び子会社のリスク管理に関する方針と体制を「リスクマネジメント規程」に定め、リスク管理活動を実施しています。</li> <li>(3) グループ全体のリスク管理活動を統括し、審議、改善指導・支援を行う機関として、リスクマネジメントパネル（以下、「RMP」といいます。）を設置しています。RMPは代表執行役社長を議長とし、全執行役により構成されています。四半期ごとに定期開催するほか、必要に応じて適宜開催しています。当事業年度は合わせて10回開催しました。</li> <li>(4) 新型コロナウイルス感染症拡大について、規程に基づき対策本部を立ち上げ、情報収集、荏原グループへの対策展開等の活動を継続しています。</li> <li>(5) 外部からのサイバー攻撃等に備え、荏原グループ全体における情報セキュリティ管理体制の強化を続けています。</li> </ul>
--	--

### 5. 当社の執行役及び子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 当社の執行役及び子会社の取締役の業務執行機能の分掌を明確化する。</li> <li>(2) 経営の基本方針を策定し、その進捗状況の監督を行うことにより、当社の執行役及び子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われる体制を構築し、整備・運用する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 当社取締役会は、業務執行の権限と責任を執行役に委任し、執行役の職務の執行を監督することで、当社執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保しています。</li> <li>(2) 当社の執行役及び子会社の取締役の業務執行機能の分掌をそれぞれ当社及び子会社の「職務分掌規程」等に定めています。</li> <li>(3) 当社取締役会にて経営の基本方針を策定し、その基本方針を当社及び子会社の年度経営計画に反映しています。最重要経営指標（KPI）である投下資本利益率（ROIC）については、KPIモニタリング会議等で進捗を確認しています。</li> <li>(4) 当社の執行役は、年度経営計画の進捗状況及び達成の施策について四半期ごとに経営計画委員会にて審議しています。</li> <li>(5) 代表執行役社長の意思決定を迅速に行うために必要な審議を行う会議体として、全執行役で構成する経営会議を設置しています。経営会議は毎月1回開催しています。</li> </ul>
---	---

## 6. 反社会的勢力との関係遮断を図るための体制

当社は、当社及び子会社が、反社会的勢力に対していかなる名目であれ、反社会的勢力の利益となることを目的とした活動を行わないための体制を構築し、整備・運用する。

当社及び子会社の反社会的勢力対策を統括するため、反社会的勢力対策本部を設置し、反社会的勢力から接触があった場合に備えて対応マニュアルを整備しており、万が一接触があった場合は、顧問弁護士や外部専門機関と連携し、会社全体で対応する体制を整えています。

また、「反社会的勢力との関係遮断に関するガイドライン」及び関連規程に基づき取引先の調査や社内教育等を実施するとともに、定期的に当社及び国内子会社の不当要求防止責任者が出席する連絡会を開催しています。当事業年度は1回開催しました。

## 7. 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社及び子会社から成る企業集団の運営に関する方針を定め、業務の適正を確保するための体制を構築し、整備・運用する。

- (1) 当社及び子会社の事業規模や事業特性等に応じた内部統制体制を整備しています。当社の執行役は子会社の内部統制体制整備に責任を持っています。
- (2) 当社は、当社及び子会社における内部統制の整備・運用状況に関する評価を実施し、不備が発見された場合、是正を図っています。

## 8. 監査委員会の職務を補助すべき従業員に関する体制

監査委員会の職務を補助すべき部門を設置する。

- (1) 監査委員会の職務を補助すべき部門として監査委員会室を設置しています。
- (2) 従業員の中から監査委員会の職務を補助すべき者（以下、「監査委員会補助従業員」又は「補助従業員」といいます。）を任命し、監査委員会室所属としています。当事業年度は、16名が監査委員会室に所属しており、そのうち5名は専任の補助従業員として監査委員会に関する事務に従事しました。その他の11名は内部監査部門又は関係会社の監査役を主たる業務としており、監査委員会室には兼務補助従業員として在籍していました。なお、監査委員会補助従業員は企業集団の内部統制を確保することを目的として、関係会社の監査役を兼務することがあります。

## 9. 監査委員会の職務を補助すべき従業員の執行役からの独立性に関する事項及び監査委員会の職務を補助すべき従業員に対する監査委員会の指示の実効性の確保に関する事項

- (1) 監査委員会補助従業員の任命については、原則として監査委員会の同意を得た上で行う。
- (2) 専任の補助従業員については、当社の執行役の職務の執行に係る業務を兼務しないこととし、監査委員会補助従業員の執行役からの独立性を確保する。
- (3) 兼務補助従業員については、当該業務の遂行に際して監査委員会からの指示が執行役又は兼務先部門長からの指示と競合する場合には、監査委員会からの指示を優先するものとしており、監査委員会の指示の実効性を確保する。

- (1) 監査委員会補助従業員の任命については、原則として監査委員会の同意を得た上で行っています。
- (2) 専任の補助従業員については、当社の執行役の職務の執行に係る業務を兼務していません。監査委員会補助従業員は、監査委員会の指示に従うこととし、監査委員会の指示の実効性を確保しています。
- (3) 兼務補助従業員については、当社の執行役の職務の執行に係る業務を兼務しますが、当該業務の遂行に際して監査委員会からの指示が執行役又は兼務先部門長からの指示と競合する場合には、監査委員会からの指示を優先する旨社内規程に定め、監査委員会の指示の実効性を確保しています。

内部統制基本方針	運用状況の概要
<p>(4) 監査委員会補助従業員は、監査委員会の事前の了解により、関係会社監査役等に従事する。</p> <p>(5) 監査委員会補助従業員の人事異動、人事評価等については原則として監査委員会の同意を得た上で決定する。</p>	<p>(4) 監査委員会補助従業員は、監査委員会の事前の了解により、関係会社監査役等に従事しています。</p> <p>(5) 監査委員会補助従業員の人事異動、人事評価等については原則として監査委員会の同意を得た上で決定しています。</p>

#### 10. 当社の執行役及び従業員等並びに子会社の取締役、監査役及び従業員等が当社の監査委員会に報告をするための体制その他の監査委員会への報告に関する体制

<p>(1) 監査委員が執行部門の重要会議に出席できる体制及び監査委員会が執行役及び従業員に報告を求めることができる体制を構築し、整備・運用する。</p> <p>(2) 関係会社の取締役、監査役及び従業員等又はこれらの者から報告を受けた者が当社の監査委員会に報告するための体制を構築し、整備・運用する。</p> <p>(3) 前二項の報告をした者は当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けない。</p>	<p>(1) 監査委員は、重要書類の閲覧や、経営会議、サステナビリティ委員会、RMP等執行部門の重要会議への出席を通じ、執行役及び従業員等から職務執行状況の報告を受けています。</p> <p>(2) 「執行役規程」に基づき、執行役が業務執行の中で不正行為の事実を発見し、直ちにそれが排除されない場合、速やかに監査委員会に報告することとしています。</p> <p>(3) 監査委員会が監査を実施するにあたり、当社及び子会社が経営課題の対応状況及び業務の適法・適正に関する情報を、監査委員会の求めに応じて提供しています。</p> <p>(4) 当社及び国内子会社が利用できるコンプライアンス相談窓口を設置し、「コンプライアンス相談窓口運用規程」を定め、「住原グループの企業倫理の枠組み」、社内規程及び法令等に対する違反行為の相談又は疑問に速やかに対応しています。また、海外10か国において、子会社22社を対象に、社外の弁護士事務所を経由する通報窓口（海外住原グループ・ホットライン）を設置しています。これらの実施状況について適宜監査委員会に報告しています。</p> <p>(5) 監査委員会が当社及び子会社における法令違反その他企業倫理上の問題の報告を受けるため、監査委員会ヘルプラインを設置し、当社及び子会社の従業員等が、当社の取締役及び執行役、並びに子会社の取締役の不正行為、法令・定款違反の事実、不正な会計処理、又は企業倫理上の問題など、会社経営に著しく不当な事実があるような場合に、監査委員会へ報告する体制を確保しています。</p> <p>(6) 監査委員会に報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けない体制を確保し、これを周知徹底しています。</p>
---	---

#### 11. その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

<p>(1) 内部統制、リスク管理、コンプライアンスを担当する部門及び内部監査部門並びに関係会社の監査役と監査委員会による適宜の意見交換を実施し、連携を図ることで、監査の実効性を確保する。</p> <p>(2) 監査委員会から求めがあった場合には、内部監査部門の部門長若しくは部員又は関係会社の監査役を監査委員会の管下に設置する部門に兼務させる。また、関係会社の監査役については監査委員会の同意を得た上でその候補者を決定する。</p>	<p>(1) 代表執行役社長及び風水力機械、環境事業、精密・電子事業の各カンパニーを統括する執行役は、監査委員会と定期的に情報・意見交換を行っています。</p> <p>(2) 内部統制、リスク管理、コンプライアンスを担当する部門及び内部監査部門並びに関係会社の監査役は監査委員会と定期的に情報・意見交換を行っているほか、重要な事項は適宜情報交換を行い、連携を図っています。</p> <p>(3) 監査委員会からの求めにより、内部監査部門の部門長若しくは部員又は関係会社の監査役を監査委員会の管下に設置する部門に兼務させています。また、関係会社の監査役候補者の指名に際しては、監査委員会の同意を得た上で決定しています。</p>
---	--

内部統制基本方針	運用状況の概要
(3) 監査委員会の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針を定め、監査委員会の監査が実効的に行われることを確保する。	(4) 監査委員会の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針を定め、監査委員会の監査が実効的に行われることを確保しています。

## 12. 財務報告の信頼性を確保するための体制

財務報告の信頼性を確保するための内部統制については、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」並びに「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」に基づき、整備と運用を行う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 連結財務報告の信頼性を確保するため、「財務報告に係る内部統制実施要領」を定め、金融商品取引法に基づく内部統制の整備・運用を図り、その有効性を毎期評価しています。</li> <li>(2) 評価にあたっては、財務報告に与える影響、経営上の重要性等を考慮して評価範囲を毎期設定し、業務から独立した評価チームが評価を実施し、内部統制の改善と推進を図っています。</li> </ul>
--	---

## (2) 剰余金の配当等の決定に関する方針

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 期間における株主還元につきましては、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する方針です。また、自己株式の取得については機動的に実施していくこととしています。

## 配当金等の推移

区分	年度	第155期 (2019年度)	第156期 (2020年度)	第157期 (2021年度)	第158期 (2022年度) (当連結会計年度)
1株当たり年間配当額	(円)	60.0	90.0	163.0	193.0(予定)
年間配当額	(百万円)	5,730	8,582	15,127	17,765(予定)
連結配当性向	(%)	24.8	35.4	35.2	35.2(予定)
自己株式取得額	(百万円)	14,999	—	19,999	—

- (注) 1. 第158期の「1株当たり年間配当額」及び「年間配当額」は、第158期定時株主総会における第1号議案「剰余金の処分の件」が原案どおり可決されることを前提とした金額です。
2. 当社グループは、第157期より、国際財務報告基準（IFRS）を適用しており、第156期の連結配当性向についても、IFRSに準拠して表示しています。

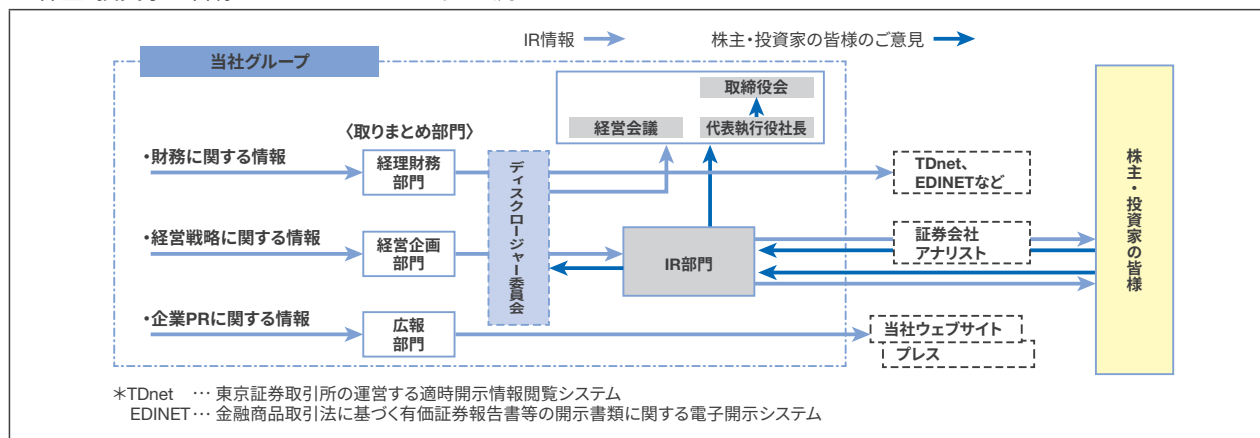
### (3) 株主・投資家との対話

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

株主・投資家の皆様との対話について、経営に関する重要な事項として取締役会が適切に監督するため、四半期に一度、取締役会において担当部門がIR活動について報告し、取締役会は必要に応じて助言等を行っています。

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

#### 《株主・投資家の皆様とのコミュニケーションの流れ》



#### 《IR活動の実施状況》

活動内容	第158期の実績
個別面談	269回
証券会社主催のカンファレンス・面談	50回
決算説明会	4回
証券会社主催の個人投資家向け説明会	4回
マネジメントミーティング	1回
IR Day	1回
ESG説明会	1回
個人株主向け説明会	1回

#### (4) サステナビリティ

当社グループは、荏原らしさを事業活動の根幹として、技術力と信頼性を強みに熱意と誠意をもって社会課題の解決に貢献してきました。これからも社会に価値を提供しながら持続的に成長を続けていくために、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。

2020年2月、当社グループは10年後のあるべき姿とそれに向かう道筋である「価値創造ストーリー」を、長期ビジョン「E-Vision2030」として策定しました。E-Vision2030では、「技術で、熱く、世界を支える」というスローガンの下、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。事業活動を通じてこれらの解決に取り組むことで、社会・環境価値と経済価値の両方を向上させ、企業価値を高めていきます。

##### 《5つのマテリアリティ(重要課題)》

	<p><b>1. 持続可能な社会づくりへの貢献</b></p>	<p>社会と人々のために</p>	<p>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。</p>	
	<p><b>2. 進化する豊かな生活づくりへの貢献</b></p>	<p>産業のために</p>	<p>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。</p>	
	<p><b>3. 環境マネジメントの徹底</b></p>	<p>事業活動とサプライチェーンのために</p>	<p>カーボンニュートラルに向けて、再生可能エネルギーの最大限の利用を含めた、CO<sub>2</sub>削減を推進する。</p>	
	<p><b>4. 人材の活躍促進</b></p>	<p>従業員のために</p>	<p>「競争し、挑戦する企業風土」を具現化する、多様な従業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。</p>	
	<p><b>5. ガバナンスの更なる革新</b></p>	<p>サステナブルな経営のために</p>	<p>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。</p>	

各マテリアリティについて、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と目標を設定しています。今後継続的に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。詳細は『荏原グループ統合報告書2022』P.17-18をご覧ください。

<https://www.ebara.co.jp/ir/library/annual-report/index.html>



## ① 環境に対する取り組み

当社グループは、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」での検討を踏まえ同年12月に、自社バリューチェーンにおけるGHG排出量を低減することにより、「2050年にGHG排出ネットゼロ」、すなわち、「カーボンニュートラル達成」を目指すことを表明しました。

そして、その実現のため、荏原グループのGHG排出量削減目標として、2030年において、「自社の活動によるGHG排出削減(スコープ1,2)」については、2018年度比でGHG排出量を55%削減、「自社のバリューチェーンにわたるGHG排出削減(スコープ3)」については、CO<sub>2</sub>換算として1億トン削減することを掲げています。

今後の取り組みとして、スコープ1,2については、グリーン電力への切り替え、社内事業活動の省エネルギー推進・生産革新、化石燃料の非化石化などを、また、スコープ3については、製品の省エネ化・省資源化、省エネ・低GHG型サービス&サポートの提供、サプライヤーや顧客との協働、GHG除去製品の拡販などを進めていきます。

また、事業拠点ではISO14001に基づく環境管理の推進を継続して行い、GHG排出削減のみならず、水利用の効率化、廃棄物管理の改善に努めています。

荏原グループは、グループ一丸となって、このような取り組みを進めることにより、社会の脱炭素化や水資源保全、廃棄物循環への貢献と、事業の成長との両立を図っていきます。なお、環境に関する長期目標「環境目標2030」は次の通りです。

### 《環境目標2030》

- 1 グループ内事業活動における温室効果ガス総排出量を2018年度比 55%削減します。
- 2 グループ内事業活動における水の使用量を最大限合理的なものとし、水使用原単位で前期値を超えないようにします。
- 3 資源循環、サーキュラーエコノミー社会の構築に貢献するため、廃棄物の再資源化率について国内95%以上を維持します。

### 《気候変動に関する情報開示》

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TCFDの枠組みに沿った1回目の情報開示を行いました。その後、投資家の皆様との対話の中でいただいた意見を反映させること、そして事業ごとに気候関連のリスクと機会をより明確にすることを目的とし、対面市場ごとのシナリオ分析に着手しました。まずは、オイル&ガス市場と、半導体製造市場向けの事業から着手し、それぞれの事業が気温上昇を4°C未満に抑える4°Cシナリオ、1.5°C未満に抑える1.5°Cシナリオでどのような影響を受けるのかを分析し、2022年7月に情報を更新しました。更新情報の詳細は、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

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

## ② 社会に対する取り組み

当社グループは高い倫理観を持って事業を行い、大切な皆様と信頼関係を築くことを「CSR方針」に掲げています。社会・産業・暮らしにおいて、さまざまなステークホルダーとともに価値を協創し、事業活動によって安全、安心で、便利な製品・サービスを届けることにより、社会価値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。

### ア. 人権の尊重

国連グローバル・コンパクトに賛同、署名しているとともに、国際人権章典、国際労働機関 (ILO) の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重します。

当社グループは人権と多様性を尊重することを「CSR方針」に明示し、これに基づいて「荏原グループ人権方針」を定めています。荏原グループ人権方針は3つの基本方針とともに、それを実践していくための対応方針を定めています。

人権マネジメントの体制として荏原グループ人権委員会を設置し、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活動しています。経営企画担当の執行役が委員長、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運営しています。

人権委員会は、従業員とサプライヤの人権尊重を重要テーマとらえています。従業員に対する人権デュー・ディリジェンスを継続的に行うとともに、サプライヤの人権に関して、CSR調達アンケートを通じて課題の特定に取り組んでいます。

「荏原グループ人権方針」は以下の当社ウェブサイトにて掲載しています。

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/social/information/respect.html>

### イ. 人材戦略

人材の活躍促進は、E-Vision2030における重要課題の一つに設定しています。当社グループ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、グローバルの当社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」を磨いていきます。

《主な取り組み》

- (a) グループ・グローバルで人材マネジメントを強化する“One EBARA HR”プロジェクトの推進、人事制度のグローバル展開
- (b) 2019年より国内外の当社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、結果を踏まえた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
- (c) 「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を検討
- (d) 当社グループの国内外 (海外間含む) 双方向の人材交流を実現するグローバル人材派遣制度を開始。グローバルでの当社グループ従業員のキャリア自律を目指す
- (e) 従来の階層別・必須研修から、希望者が自主的に (公募人選など) 受講する研修プログラム主体にシフト。グローバルでの経営者候補育成研修 (E-LEADプログラム) を開始
- (f) 多様な採用チャネル (リファラル採用、職種別採用 (新卒)、アルムナイ・リレーション) 活用による人材の多様性促進

## ウ. ダイバーシティ推進

当社グループは、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、多様な従業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、従業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。当社グループ全体でこの取り組みを加速していくため、7月には社長直轄の専任組織になりました。

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、さまざま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が、一人ひとりの経験や考え方、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、だれもが主役です。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月に従業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。従業員のみなさんの経験や想いを知り、それをもとに従業員の一人ひとり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。

### 《主な取り組み》

#### (a) 心理的安全性

ダイバーシティサーベイの結果をもとに、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。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。

#### (b) 採用活動

タスクダイバーシティを推進するために、採用活動にも注力しました。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。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する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。

#### (c) 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。

#### (d) AI縁結びナビゲーションアプリ「Aill goen」の導入

従業員一人ひとりのウェルビーイング向上が、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自従業員専用で、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。ワークもライフも充実させた人の選択肢が増えることを期待しています。

### エ. ピープルアナリティクスの取り組み

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います。採用分野では、独自のピープルアナリティクスを行うAIを開発し、多様な人材ポートフォリオモデルを構築しました。データドリブンに採用を行うことで、今まで採用が難しかった人材に対して重点的に確保することに成功しました。採用だけでなく総合的な経営人事全体の業務をデータドリブンに行うため、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、組織・業務のデザインをしていきます。ピープルアナリティクスを通して、データドリブンを活用して意思決定ができるよう推進していきます。

### オ. 障がい者の雇用

地域・社会と一体になって障がい者の職業的自立と社会参加の場の創出を図るとともに、当社グループの障がい者雇用率の向上に取り組んでいます。その一環として、2012年度に障がい者の雇用の促進及び安定を図るための特例子会社「荏原アーネスト株式会社」を設立しました。従業員は、能力や適性に応じて当社グループの業務の一部を担い、グループ全体の業務効率や生産性を高めることで、企業価値の向上に寄与しています。

以上

〈ご参考〉

## 当社のサステナビリティ情報の詳細について

当社のサステナビリティの詳細及びESGの詳細については、統合報告書及び当社ウェブサイトもご覧ください。

荏原 統合報告書

検索

<https://www.ebara.co.jp/ir/library/annual-report/index.html>



統合報告書

荏原 サステナビリティ

検索

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



当社ウェブサイト

# ESG関連の外部評価

FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom Japan Index



MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数

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

※ 当社の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又はその関係会社による当社の後援、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又はその関係会社の商標又はサービスマークです。

S&P/JPXカーボン  
エフィシエント指数



SOMPOサステナビリティ  
インデックス



FTSE Blossom Japan  
Sector Relative Index



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

iSTOXX MUTB Japan プラチナ  
キャリア 150 インデックス

MSCI ESGレーティング



日経スマートワーク経営調査



日経SDGs経営調査



SUSTAINA ESG AWARDS



「えるぼし」の最高位／第3段階の認定を取得



健康経営優良法人2022 (大規模法人部門) に認定





## 昨年の株主総会での主な質疑応答

### Q1. 水素社会の実現に向けた当社の対応について教えてください。

A. 2021年8月に社長直轄のコーポレートプロジェクトを発足しました。水素を「つくる・運ぶ・使う」の分野で荏原ならではの水素ビジネスをつくり上げたいと考えています。

### Q2. 当社事業に関する知識や経験の少ない社外取締役が多い取締役会構成で適切にガバナンスが機能するのでしょうか。

A. 取締役会の役割は中長期的な課題の検討と業務執行に対する実効性の高い監督を行うことであり、業務を執行する者とは役割が違うために明確に分離しておいた方が会社の経営としてはうまくいくと考えています。また代表執行役1名が執行側として全面的に責任を負って取締役会との間で議論することになるのでより厳しいものになります。

### Q3. 国土強靱化計画の更新需要に対してどのような対策を取るのでしょうか。

A. 入札方式によって戦略を変えており、総合評価法方式の入札に力を入れています。また、現在、国交省と共にマスプロダクトポンプの技術開発を行っており、今後の更新需要に向けた準備も行っています。

### Q4. 水素化社会実現に向けたコンプレッサ・タービン事業の取組みについて教えてください。

A. 脱炭素・水素関連の取組みとして液体水素のポンプや水素ガスを移送する圧縮機の開発や地熱発電のバイナリーサイクルへのチャレンジを行っています。また天然ガス関連の案件増加を見越してテストスタンドを建設するなど、クライオポンプのシェア拡大を目指しています。

## Q5. ごみ焼却施設の更新需要への対策や次世代型のごみ焼却施設への対応について教えてください。



- A. 廃棄物処理施設の役割は従来の衛生処理から発電施設や災害時の避難所、地域交流や地域貢献を行う施設へと変化しています。入札についてもプラント建設のみでなく運転管理も含めた入札へと変わってきており、価格面よりも提案内容が重要となるため、いかに魅力的な提案内容にするかを意識して入札にあたっています。また、脱炭素・カーボンニュートラルへの取組みとして、ごみから油やガスを回収して資源循環するケミカルリサイクルの技術開発に取り組んでいます。

## Q6. 精密・電子事業の成長戦略について教えてください。



- A. 技術革新・技術競争に勝つために開発棟の新設を決定したほか、生産面に関しても新たなラインを設置して1年前の2倍の生産能力を持たせるようにしています。また新たに工場を建設することを決定しています。さらに、ビジネスチャンスをもつためには人材が一番重要となり、専門家の計画的な採用やDXやAIなどに関する能力・知識を高めるための教育の充実に努めています。

### 事前の質問受付について



株主の皆様のお声を聞かせてください。  
ご質問受付ウェブサイトの開設

<https://www.ebara.co.jp/ir/stock/shareholdersmeeting/index.html>



当社にご質問したい事項につきましては、当日ご質問いただくほか、インターネットでもお受けいたします。上記URL又はQRコードより、ご質問受付ウェブサイトへアクセスいただき、ご質問ください。株主の皆様の高い関心の高い事項につきましては、本総会で取り上げさせていただきます。

**(事前) 質問受付期限 2023年3月28日(火曜日)午後5時15分受付分まで**

※ 事前質問の中で、本総会で取り上げるに至らなかったご質問につきましては、今後の参考とさせていただきます。

※ 本総会后もご質問をお受けいたします。ライブ中継又は動画配信をご視聴いただいた上でのご質問、ご意見なども上記ウェブサイトにお寄せください。

# 株主総会会場ご案内図



株主の皆様へ  
のお願い

- 本株主総会では、インターネットによるライブ中継も行いますので、ぜひライブ中継もご利用いただけますようお願い申し上げます。
- 株主総会にご出席の株主の皆様へのお土産のご用意はございません。

会場

東京都千代田区大手町一丁目2番1号  
Otemachi One 3階  
大手町三井ホール

日時

2023年3月29日(水曜日) 午前10時開会 (受付開始 午前9時)

交通

地下鉄「大手町駅」下車  
C4出口直結

- 千代田線
- 半蔵門線
- 丸ノ内線
- 東西線
- 都営三田線

お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。