



第161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

2026年3月26日(木曜日)午前10時開会／受付開始午前9時

目次

第161期定時株主総会招集ご通知	3
株主総会参考書類	
第1号議案 剰余金の処分の件	11
第2号議案 取締役10名選任の件	13
事業報告	31
連結計算書類	90
計算書類	92
監査報告書	94

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 その原点は「熱と誠」

1912年、畠山一清は「ゐのくち式渦巻きポンプ」を世に広めるため、荏原製作所を創業。

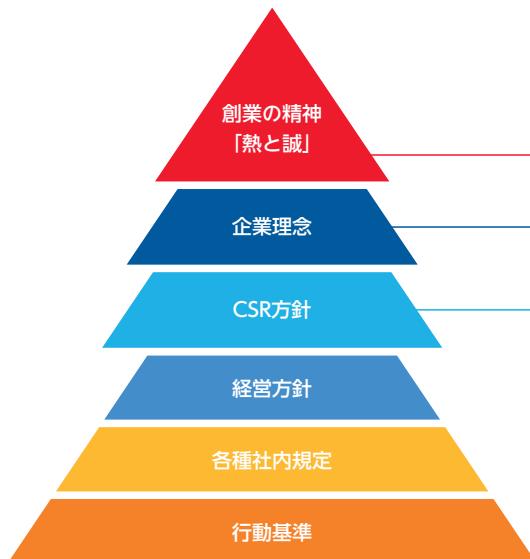
世界的に認められていた井口博士の渦巻きポンプの理論を応用し、

水道用ポンプの国産化、災害に備えた水インフラの整備、水道の浄水装置の国産化などに取り組みました。

「日本の近代化に貢献したい」「社会の課題を解決したい」という熱意と誠意、「熱と誠」を原動力に、

荏原製作所は社会・産業・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を使命としてきました。

「熱と誠」の魂を受け継ぐ従業員が、コツコツと培ってきた“技術力”と“信頼性”。これらが私たちの成長の源です。



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持って仕事をする。

熱と誠

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。



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。

第161期定時株主総会を2026年3月26日（木曜日）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。

本株主総会の模様はインターネットによるライブ中継を実施させていただく予定です。

ご来場いただくことが難しい株主様におかれましては、ぜひ、ライブ中継にて株主総会の模様をご覧くださいませよう、お願い申し上げます。

取締役 代表執行役社長
CEO 兼 COO

細田 修吾

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

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。



詳細は **3** 頁 をご覧ください。

ご自宅より ご視聴、ご参加

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。



詳細は **6** 頁 をご覧ください。

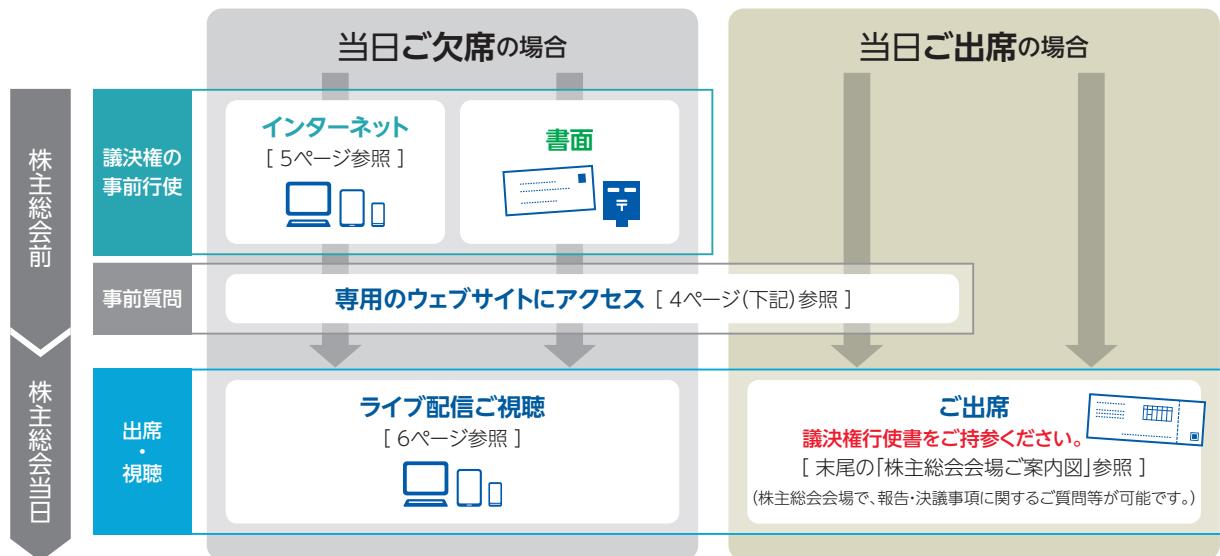
当社株主総会の流れ

株主様は、会社法上、株主総会へご出席し、ご質問等を行うことができます。

また、ご出席に代えて、事前にインターネット等や書面により議決権をご行使することもできます。

株主様の権利行使等に関する株主総会開催前から株主総会当日までの主な流れは以下のとおりです。

詳細は該当ページをご参照ください。



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.com/jp-ja/ir/stock/shareholdersmeeting/>



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

2026年3月19日(木曜日) 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こと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。

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 **2026年3月25日(水曜日) 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

行使期限 **2026年3月25日(水曜日) 午後5時15分受付分まで**



スマートフォン等による議決権行使方法

- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ります。

※ QRコードは(株) デンソーウェブの登録商標です。



- 2 株主総会ポータルトップ画面から「議決権行使へ」ボタンをタップします。「議決権行使へ」をクリック!



- 3 スマート行使[®]トップ画面が表示されます。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



PC等による議決権行使方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載のログインID・パスワードをご入力の上、アクセスしてください。ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

株主総会ポータルURL
<https://www.soukai-portal.net>

議決権行使ウェブサイトも引き続きご利用いただけます。
<https://www.web54.net>



「議決権行使へ」をクリック!

ご注意事項

一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、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。

お問い合わせ

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

0120-652-031

[受付時間 9時～21時]

ぜひQ&Aも
ご確認ください。



機関投資家の皆様は、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をご利用いただくことが可能です。

ライブ中継のご視聴を希望される株主様へ

株主様限定 インターネットライブ中継（事前登録制）

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。ライブ中継のご視聴を希望される株主様は、事前登録をお願いいたします。登録いただいた株主様に配信サイトのURLをご案内いたします。



ライブ中継日時

2026年3月26日(木曜日) 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。



ご視聴までの流れ

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.com/jp-ja/ir/stock/shareholdersmeeting/>
- 2 ライブ中継の視聴申込ページより、「株主番号」と「メールアドレス」などの情報を入力
登録完了後、ご登録のメールアドレス宛に配信サイトのURLのご案内が届きます。
- 3 株主総会当日、ご案内させていただいた株主総会配信サイトにアクセス



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。また配信サイトのURL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、日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になら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。2026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

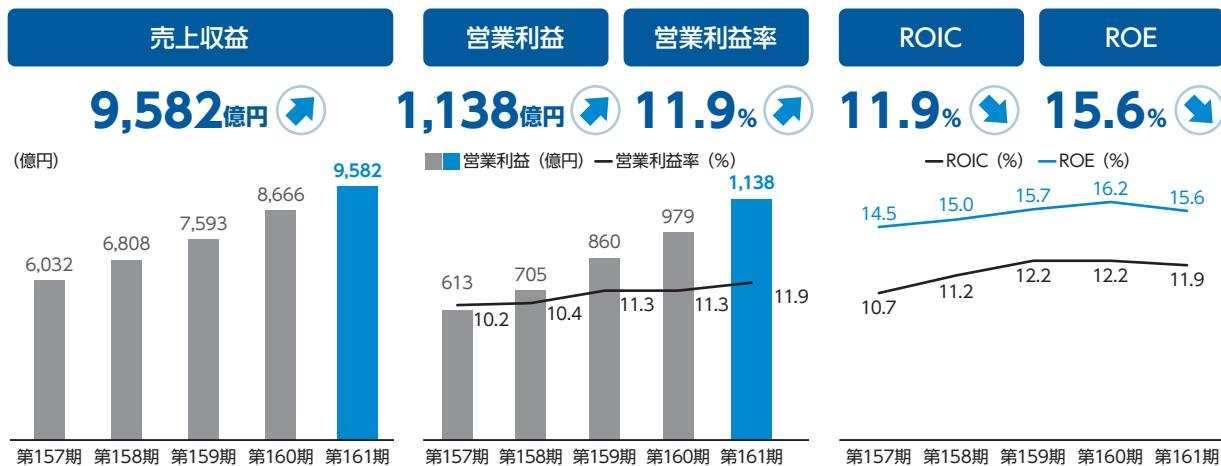
荏原HP ▶ 株主・投資家情報 ▶ 株式・社債情報 ▶ 株主総会
<https://www.ebara.com/jp-ja/ir/stock/shareholdersmeeting/>



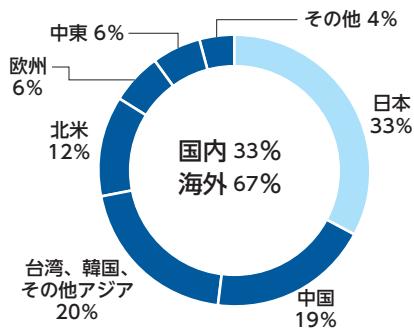
株主の皆様にも知ってもらいたい荏原

業績の推移

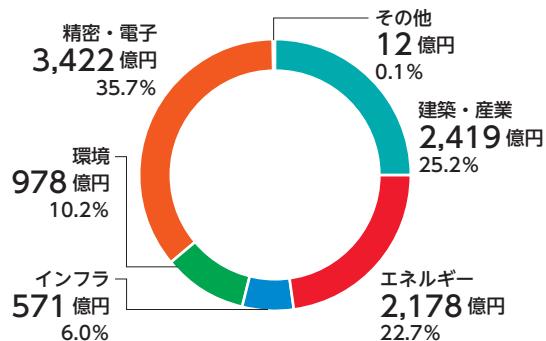
- 売上収益、営業利益ともに、5期連続で過去最高を更新しました。
- 「精密・電子」、「環境」、「インフラ」の寄与に加え、前年度に「建築・産業」で計上したのれんの減損損失が生じなかったため、全社の営業利益率は前年度を上回り11.9%を達成しました。



地域別売上収益構成比



セグメント別売上収益構成比



新製品のご紹介

※●●型は当社の機種記号です

中期経営計画E-Plan2025の最終年度においても、業界をリードする様々な製品の販売を進めました。

精密・電子



燃焼式排ガス処理装置LPCMN型*
2025年1月販売開始

エネルギー



液体アンモニア用キャンドモータポンプ
2025年受注

建築・産業



直結給水ブースタポンプ
PNAHM型*/PNEHM型*
2025年4月販売開始

将来の事業成長を見据えた投資の実行

当社は、長期ビジョンE-Vision2030の実現に向けて、生産能力拡大や技術力向上、サービス&サポートの受注拡大を目的とした成長投資を実施しました。

精密・電子



半導体装置の新開発棟 (V8棟) 竣工 (藤沢事業所)



CMP装置の新生産棟 (K3棟) 稼働開始
(熊本事業所)



ドライ真空ポンプオーバーホール第二工場着工
(2027年稼働開始予定) (韓国)



東北地方初のドライ真空ポンプのオーバーホール工場竣工
エネルギー



旗艦サービス拠点の拡充 (2026年完成予定)
(米国)

取締役会及び各委員会等の活動状況

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



取締役会 | **議長** **大枝宏之 (独立社外取締役)** | **開催回数** **16回**

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、サステナビリティ経営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161期に議論された主な事項

- 新長期ビジョン「E-Vision2035」及び次期中期経営計画「E-Plan2028」の策定
- 長期ビジョン「E-Vision2030」及び中期経営計画「E-Plan2025」のモニタリングと総括
- 年度経営計画の策定、各事業部門 KPI の設定
- 財務資本政策
- 新規事業開発と全社マーケティング活動
- サステナビリティに関する中長期的課題
- 法令遵守体制の検証と提言
- 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



取締役会議長の評価

- 2025年12月に実施 (年1回)



社外取締役会議 | **議長・筆頭社外取締役** **高下貞二 (独立社外取締役)** | **開催回数** **12回**

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161期に議論された主な事項

- 新長期ビジョン「E-Vision2035」及び次期中期経営計画「E-Plan2028」の策定
- 長期ビジョン「E-Vision2030」及び中期経営計画「E-Plan2025」のモニタリングと総括
- 年度経営計画の策定、各事業部門 KPI の設定
- 財務資本政策
- 新規事業開発と全社マーケティング活動
- サステナビリティに関する中長期的課題
- 法令遵守体制の検証と提言
- 取締役会の実効性評価及びそのフォローアップ

社外取締役会議の構成





指名委員会 | **委員長** 高下貞二 (独立社外取締役) **開催回数** 18回

第161期に議論された主な事項

- 次世代経営者育成・選抜プログラム
- 取締役のサクセッションプラン (役員選任プロセスの透明性及び人材プールの充実)
- 取締役候補者の審議
- 執行役候補者の審議

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** 15回

第161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
- 取締役の手当額の検討と改定
- 短期業績連動報酬の ESG 評価指標の検討と改定
- マルス・クローバック条項導入

報酬委員会の構成

委員長



● 社外 ● 社内



監査委員会 | **委員長** 西山潤子 (独立社外取締役) **開催回数** 17回

第161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・運用状況、改訂内部統制報告制度への対応状況
- 公正取引委員会による下請法違反に係る勧告を踏まえ、法令遵守に向けた『全社公正調達推進プログラム』による再発防止策の実施状況
- コーポレート内部監査部門によるグループ内部監査体制構築に関する検討状況及び海外子会社等に対する業務監査実施状況
- 対面市場別 5 カンパニー制・CxO 制におけるグループガバナンス体制の整備状況
- 内部通報窓口の整備・運用状況の点検、通報案件対応における実効性の確保
- SAP 導入に伴う新しい管理会計・原価計算システム、IFRS 重要会計事項に係る内部統制の適切性、四半期開示制度への対応状況

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161期の期末配当につきましては、以下のとおり1株につき31円といたしたいと存じます。

この結果、中間配当金28円と合わせ、当期の年間配当金は1株につき59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31円

総額 14,154,177,067円

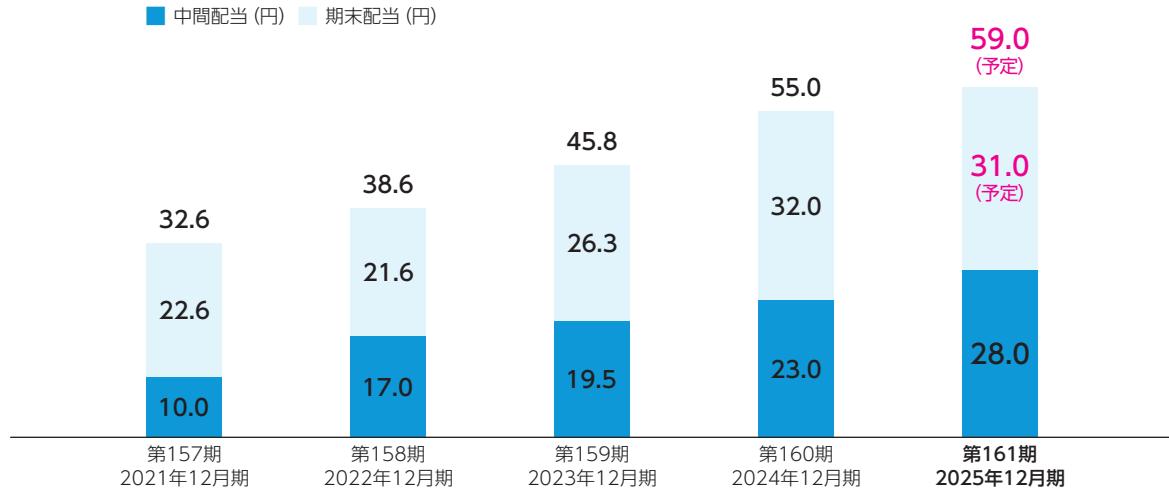
3

剰余金の配当が効力を生じる日

2026年3月27日

[ご参考]

1株当たり配当金の推移



配当金等の推移

区分	年度	第157期 (2021年度)	第158期 (2022年度)	第159期 (2023年度)	第160期 (2024年度)	第161期 (2025年度) (当連結会計年度)
1株当たり年間配当額	(円)	32.6	38.6	45.8	55.0	59.0 (予定)
連結配当性向	(%)	35.2	35.2	35.0	35.6	35.5 (予定)

※ 当社は2024年7月1日付で普通株式1株を5株とする株式分割を実施しています。上記のグラフ及び表は、過去4期に遡って比較できるように第157期の期首に株式分割が行われたと仮定して表示しています。

第2号議案 取締役10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、ここに取締役10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10名中、社外取締役が7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」（27頁及び28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）ごとに明確に定めました（29頁及び30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.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/governance/corporate-governance-library/pdf/20240611cgbasicpolicy_1.pdf

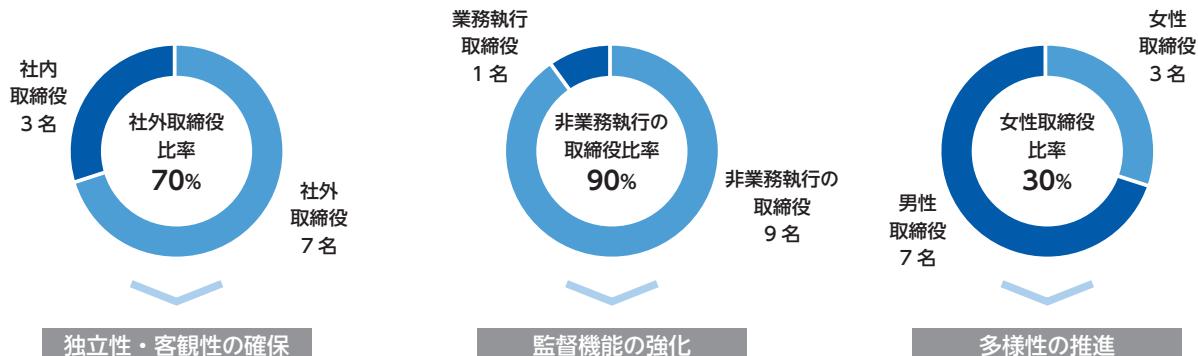
候補者番号	氏名	現在の当社における地位及び担当	取締役会出席状況	属性
1	あさみ まさお 浅見 正男	取締役 会長 指名委員会委員	100% (16/16回) 再任	非執行
2	ほそだ しゅうご 細田 修吾	取締役 代表執行役社長	100% (11/11回) 再任	執行
3	おおえだ ひろし 大枝 宏之	取締役 取締役会議長 指名委員会委員	100% (16/16回) 再任	社外 独立役員
4	ふじもと みえ 藤本 美枝	取締役 報酬委員会委員長	100% (16/16回) 再任	社外 独立役員
5	ながみね あさひこ 長峰 明彦	取締役 監査委員会委員	100% (16/16回) 再任	非執行
6	しまむら たくや 島村 琢哉	取締役 報酬委員会委員	88% (14/16回) 再任	社外 独立役員
7	こうげ ていじ 高下 貞二	取締役 筆頭社外取締役 指名委員会委員長	100% (16/16回) 再任	社外 独立役員
8	ぬまがみ つよし 沼上 幹	取締役 報酬委員会委員	100% (16/16回) 再任	社外 独立役員
9	きたもと かえこ 北本 佳永子	取締役 監査委員会委員	100% (11/11回) 再任	社外 独立役員
10	はせがわ たかよ 長谷川 隆代	(新任取締役候補者)	—% (—/—回) 新任	社外 独立役員

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

(注) 細田修吾氏、北本佳永子氏は、2025年3月26日開催の第160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。

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。



候補者番号	就任予定委員など	当社が取締役候補者（社外及び非執行）に期待する分野								
		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	取締役会議長 指名委員	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿
4	報酬委員会委員長 監査委員	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿
5	監査委員	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿
6	報酬委員	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿
7	筆頭社外 指名委員会委員長	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿
8	報酬委員	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿
9	監査委員会委員長	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿
10	指名委員	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿	✿

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

あ さ み ま さ お

浅見 正男

1960年4月7日（満65歳）

※年齢は、株主総会時点（2026.3.26）

期待する分野



人事・
人材開発



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（2025年度）

取締役会

100% (16/16回)

指名委員会*

100% (13/13回)

株主の皆様へ

荏原の企業価値向上、Governance to Valueを、取締役、会長、指名委員として、執行を監督、後押しすることで担い、株主の皆様の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、半導体事業に長年従事し、グローバルな事業の立ち上げに尽力してまいりました。精密・電子事業のカンパニープレジデント就任後は、世界の最先端半導体製造に欠かせない多様な製品を供給する事業を統括し、半導体分野における深い知見と実績を有しています。社長在任時は、強いリーダーシップを発揮し、最適な業務執行体制の構築と迅速な意思決定による機動的な経営を推進し、企業価値を大幅に向上させました。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半導体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	2019年 3月	当社取締役
2010年 4月	当社執行役員	同	当社代表執行役社長
2011年 4月	当社精密・電子事業カンパニー 営業統括部長	2023年 1月	当社CEO
2014年 4月	当社常務執行役員	同	当社COO
2015年 6月	当社執行役常務	2024年 1月	当社精密・電子カンパニー プレジデント
2016年 4月	当社精密・電子事業カンパニー プレジデント	2025年 3月	当社取締役会長（現在） 当社指名委員会委員（現在）

所有する当社株式数

269,944株

取締役在任年数

7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

* 浅見正男氏は、2025年3月26日開催の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

2

ほそだ しゅうご

細田 修吾

1966年9月1日（満59歳）

※年齢は、株主総会時点（2026.3.26）

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（2025年度）

取締役会*

100% (11/11回)

株主の皆様へ

長期ビジョンE-Vision2035において「10年後にありたい姿」を示すとともに、それを目指す最初の3年間の指針 中期経営計画E-Plan2028を策定、ビジョン実現に向けた第一歩を踏み出しました。様々な地政学/地経学リスクが同時に存在する経営環境において、慎重さと大胆さを同時に意識しつつ、「ありたい姿」に向かって着実に歩みを進めてまいります。今と将来を同時に見据え、しっかりと経営の舵取りを行うことで、中長期的な企業価値の最大化を目指し、引き続き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、環境プラント事業、本社経営企画・財務部門、海外グループ会社の事業責任者、CFOなどを歴任し、幅広い経営経験に基づく事業への深い理解と戦略構想力を兼ね備えています。社長就任後は長期ビジョンE-Vision2035及び中期経営計画E-Plan2028の策定において強いリーダーシップを発揮し、当社の持続的成長に寄与しています。

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、業務執行の陣頭指揮を執り、更なる成長を目指していくとともに、監督と執行の両面で、取締役会において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

1993年 10月	当社入社	2021年 3月	当社執行役
2015年 4月	当社ガバナンス推進統括部長	同	当社経理財務統括部長
2016年 4月	エリオットグループホールディングス株式会社 Deputy Vice President	2022年 3月	当社グループ経営戦略・経理財務統括部長
同	Elliott Company Deputy Vice President	2023年 1月	当社経営企画・経理財務統括部長兼 CFO
2018年 1月	エリオットグループホールディングス株式会社 Vice President	2023年 8月	荏原（中国）有限公司 董事長
同	Elliott Company Vice President	2024年 1月	当社CFO（経営企画/財務/会計/税務担当）
2019年 1月	エリオットグループホールディングス株式会社 取締役	2025年 3月	当社取締役（現在）
		同	当社代表執行役社長（現在）
			当社CEO（現在）
			当社COO（現在）

所有する当社株式数

72,612株

取締役在任年数

1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 1社
 - ・業務執行なし 0社
- ※本議案が承認された場合

* 細田修吾氏は、2025年3月26日開催の第160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。

候補者番号

3

おおえだ ひろし

大枝 宏之

1957年3月12日（満69歳）

※年齢は、株主総会時点（2026.3.26）

期待する分野



属性・委員会



出席率（2025年度）

取締役会	指名委員会	社外取締役会議
100% (16/16回)	100% (18/18回)	100% (12/12回)

株主の皆様へ

当社の取締役会は、コーポレートガバナンスを進化させてそれを企業価値向上という具体的な成果に結びつけていく「Governance to Value」を目指しています。幸いに当社の直近の業績及び株価は堅調で、具体的な成果が一定程度出てきていますと手応えを感じていますが、重要なのはこれからも当社のガバナンスを常に進化させ続けることであり、私自身一層気を引き締めて今後の取締役会の運営を行い議長の職責を果たしていく所存です。

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、製粉・食品業界を代表する上場企業の経営トップとして、海外市場への本格参入やM&Aを通じてグローバル競争力を飛躍的に高め、事業業績を大幅に向上させた実績を有し、企業経営全般に豊富な経験を備え、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	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 6月	積水化学工業株式会社社外取締役（現在）
2009年 6月	株式会社日清製粉グループ本社取締役	2019年 3月	当社指名委員会委員長
2011年 4月	同社取締役社長	2019年 6月	公益財団法人一橋大学後援会理事長（現在）
2015年 4月	国立大学法人一橋大学経営協議会委員	2020年 3月	当社筆頭社外取締役
2017年 4月	株式会社日清製粉グループ本社取締役相談役	2020年 12月	日本ユネスコ国内委員会副会長（2023年11月退任）
2017年 6月	同社特別顧問（現在）	2022年 3月	当社取締役会議長（現在）
同	株式会社製粉会館取締役社長（2022年6月退任）	同	当社指名委員会委員（現在）
2018年 3月	当社取締役（現在）	2023年 6月	日本郵政株式会社社外取締役（現在）
同	当社指名委員会委員		

所有する当社株式数

18,506株

取締役在任年数

8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
日本郵政株式会社社外取締役*
（※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 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

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

4

ふじもと みえ

藤本 美枝

1967年8月17日（満58歳）

※年齢は、株主総会時点（2026.3.26）

期待する分野



属性・委員会

- 再任
- 社外
- 独立役員
- 報酬委員会委員長
- 監査委員



出席率（2025年度）

取締役会	報酬委員会	社外取締役会議
100% (16/16回)	100% (15/15回)	100% (12/12回)

株主の皆様へ

E-Vision2035で目指すありたい姿の実現に向け、適切なモニタリングを通じて健全なリスクテイクができる環境を整備することにより、執行を後押しして参ります。また報酬委員として、目的に沿った適切な報酬の仕組みと水準を確保いたします。加えて新たに監査委員として、弁護士としての知識経験も活かし新しい視点を提供することにより、実効性ある監督に努める所存です。

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、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・専門性を活かし取締役会等の重要会議において積極的に発言するとともに、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の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報酬委員会を牽引できると判断するとともに、新たに監査委員会委員としても力を発揮できると判断し、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）	2019年 3月	株式会社クラレ社外取締役（2020年3月退任）
同	新東京総合法律事務所入所	2020年 3月	当社取締役（現在）
2009年 6月	株式会社クラレ社外監査役	同	当社報酬委員会委員
2015年 4月	TMI総合法律事務所入所（現在）	2022年 3月	当社報酬委員会委員長（現在）
2015年 6月	生化学工業株式会社社外監査役（2023年6月退任）	2024年 6月	エレマテック株式会社社外取締役（2025年6月退任）
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）		

所有する当社株式数

15,506株

取締役在任年数

6年
※本総会終結時

重要な兼職の状況

弁護士
TMI総合法律事務所パートナー
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 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

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

5

ながみね あきひこ

長峰 明彦

1958年5月5日（満67歳）

※年齢は、株主総会時点（2026.3.26）

期待する分野



法務
リスク管理



財務・会計
資本政策



監査



社会



内部統制・
ガバナンス

属性・委員会

再任

非執行

監査委員



出席率（2025年度）

取締役会

100% (16/16回)

監査委員会

100% (17/17回)

株主の皆様へ

世界が緊張や矛盾に包まれ、不確実性を高め変化を加速するなか、当社は確かな足取りでE-Plan2028に歩を踏み出します。私はこれまでの経験を活かし、変化を恐れず好機ととらえ未来を切り拓こうとする経営陣を後押しします。同時に、治に居て乱を忘れず、危機をいち早く察知し備えるよう促し、当社の社会課題解決への挑戦、企業価値向上に向けた取り組みに貢献する所存です。社会からの信頼、株主の皆様への負託に応える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する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

1982年 4月	株式会社荏原電産入社	2015年 6月	当社執行役
2006年 6月	同社取締役	同	当社経理財務・連結経営・内部統制担当
2010年 7月	当社入社、財務・管理統括部審査室長	2021年 3月	当社取締役（現在）
2014年 4月	当社経理財務統括部長	同	当社監査委員会委員（現在）
2015年 4月	当社執行役員		

所有する当社株式数

99,579株

取締役在任年数

5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 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

6

しまむら たくや
島村 琢哉

1956年12月25日（満69歳）
※年齢は、株主総会時点（2026.3.26）

期待する分野



属性・委員会



出席率（2025年度）

取締役会 88% (14/16回)	報酬委員会 100% (15/15回)	社外取締役会議 100% (12/12回)
----------------------	------------------------	--------------------------

株主の皆様へ

世界経済は、FTAを前提とした国際分業によるサプライチェーンの構築を通じて、長年発展してきました。今その前提が、地域経済圏のブロック化で崩れ始めています。当社グループは複雑で不確実性が増す事業環境変化を的確に把握し、「いつも世界にとって必要不可欠な価値の提供」を目指し愚直に各事業で培ってきた技術ソリューションの深化と探索に努めています。社外取締役として、株主の皆様への期待に心え、更なる企業価値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、化学・素材業界を代表する上場企業の経営トップとして、組織文化の変革を主導し、グローバル一体経営を実現しました。電子・ハイテク分野への挑戦を通じて、半導体関連素材で世界的な競争力を確立し、企業価値の向上に寄与しました。さらに、インドネシア子会社の社長経験を含む豊富な海外経営経験を有し、グローバル市場での事業運営に精通しています。

当社の取締役会等の重要会議においても積極的に発言し、報酬委員会委員として取締役及び執行役の報酬体系の見直しや報酬水準の決定に関す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必要な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」の分野での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 （2026年3月退任予定）
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
		2025年 6月	同社社外取締役（現在）

所有する当社株式数

9,406株

取締役在任年数

4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*（2026年3月退任予定）
JFEホールディングス株式会社社外取締役*
（※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

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		備考
			比較対象	比較対象	
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 (6億円未満)	当社2025年12月期 連結売上収益	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。

候補者番号

7

こうげ ていじ

高下 貞二

1953年11月14日（満72歳）

※年齢は、株主総会時点（2026.3.26）

出席率（2025年度）

取締役会	指名委員会	社外取締役会議
100% (16/16回)	100% (18/18回)	100% (12/12回)

期待する分野



属性・委員会

- 再任
- 社外
- 独立役員
- 筆頭社外
- 指名委員会委員長



株主の皆様へ

荏原グループは創業の精神である「熱と誠」を全ての軸とし、技術力と信頼性を強みに「社会課題の解決」に貢献することを使命としています。社外取締役として、当社の持続的成長と企業価値向上のため、攻めと守りの両面を視野に入れた適切なリスクテイクを支える環境の整備、中長期的な視点にたった企業戦略やESG経営への助言、業務執行に対する実効性の高い監督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・住宅業界を代表する上場企業の経営に携わっており、メーカー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。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、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」、「企業経営、経営戦略」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、引き続き指名委員会委員長として指名委員会を牽引できると判断し、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

1976年 4月	積水化学工業株式会社入社	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
2005年 6月	同社取締役 名古屋セキスイハイム株式会社 代表取締役社長	2015年 3月	同社代表取締役社長社長執行役員
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	2020年 3月	同社代表取締役会長
2008年 2月	同社取締役住宅カンパニープレジデント	2022年 6月	同社取締役会長 (2026年3月取締役に異動予定)
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	2023年 3月	当社取締役（現在）
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	同	当社指名委員会委員
		2024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

6,411株

取締役在任年数

3年

※本総会最終時

重要な兼職の状況

積水化学工業株式会社取締役会長*
(2026年3月取締役に異動予定)
(※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

8

ぬまがみ

沼上

つよし

幹

1960年3月27日（満65歳）

※年齢は、株主総会時点（2026.3.26）

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

再任

社外

独立役員

報酬委員



出席率（2025年度）

取締役会 100% (16/16回)	報酬委員会 100% (15/15回)	社外取締役会議 100% (12/12回)
-----------------------	------------------------	--------------------------

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、在任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。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の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「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、引き続き報酬委員会委員として力を発揮できると判断し、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

2000年 4月	一橋大学大学院商学研究科教授	2022年 6月	東京センチュリー株式会社 社外取締役（現在）
2011年 1月	一橋大学大学院商学研究科研究科長	2023年 3月	当社取締役（現在）
2014年 12月	一橋大学理事・副学長	同	当社監査委員会委員
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）	2023年 4月	一橋大学名誉教授（現在） 早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授（現在）
2018年 6月	JFEホールディングス株式会社社外監査役	同	早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授（現在）
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）	2024年 3月	当社報酬委員会委員（現在）
		2025年 6月	JFEホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）（現在）

所有する当社株式数

6,411株

取締役在任年数

3年

※本総会最終時

重要な兼職の状況

JFEホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）
東京センチュリー株式会社社外取締役*
一橋大学名誉教授
早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授
（※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。

候補者番号

9

きたもと か え こ

北本 佳永子

1965年4月15日（満60歳）

※年齢は、株主総会時点（2026.3.26）

期待する分野



属性・委員会

- 再任
- 社外
- 独立役員
- 監査委員会委員長



出席率（2025年度）

取締役会*	監査委員会*	社外取締役会議*
100% (11/11回)	100% (11/11回)	100% (10/10回)

株主の皆様へ

在原発作所は新たな長期ビジョンE-Vision2035及び中期経営計画E-Plan2028を策定し、持続的な企業価値向上に向け事業を推進してまいります。この中長期経営戦略を実行するために、効果的なリスクマネジメント及び内部統制システムの整備運用をモニタリングするなど、取締役会が実効性のある監督機能を発揮することが重要であると考えています。これまでの企業監査の経験と知識等を活かし在原発作所の中長期的な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、公認会計士として長きにわたり大手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、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監査委員会を牽引できると判断し、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

1988年 4月	サッポロビール株式会社 (現 サッポロホールディングス株式会社) 入社	2019年 7月	EY新日本有限責任監査法人常務理事 (2023年6月退所)
1993年 10月	太田昭和監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) 入所	2023年 7月	ダイキン工業株式会社社外監査役 (現在)
1997年 4月	公認会計士登録 (現在)	同	株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ社外取締役 (現在)
2009年 7月	EY新日本有限責任監査法人パートナー	2025年 3月	当社取締役 (現在)
2018年 9月	経済産業省電力・ガス取引監視等委員会委員 (2024年8月退任)	同	当社監査委員会委員 (現在)

所有する当社株式数

2,001株

取締役在任年数

1年

※本総会最終時

重要な兼職の状況

公認会計士

ダイキン工業株式会社社外監査役*

株式会社ハーモニック・ドライブ*

株式会社システムズ社外取締役*

(※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 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

北本佳永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。

* 北本佳永子氏は、2025年3月26日開催の第160期定時株主総会及び同日開催の取締役会において新たに取締役及び監査委員会委員に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会等への出席状況を記載しています。

候補者番号

10

は せ が わ た か よ

長谷川 隆代

1959年10月15日 (満66歳)

※年齢は、株主総会時点 (2026.3.26)

出席率 (2025年度)

取締役会

一% (-/ノ回)

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



技術研究開発・
イノベーション



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

社会情勢が大きく変化し企業を取り巻く環境が激しく変わる中において、健全なガバナンスを維持しながらサステナブルに企業が成長を続けていくためには、技術に裏付けられた強い事業とそれをサポートするしっかりとしたコーポレート・ガバナンス体制が必要です。私がこれまで経験してきた企業経営者の視点と長年培ってきた開発技術者としての知見を生かし、在り製作所の更なるガバナンスの充実と中長期的な企業価値の向上に貢献できるよう努めてまいります。

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、電線・ケーブルを基盤とする非鉄金属業界の上場企業において、研究開発に長年従事し、技術革新を推進してきました。2018年に同社初の女性社長として就任後、迅速なガバナンス改革を断行し、収益構造の抜本的変革により業績を大きく改善させました。さらに、半導体、モビリティ等の成長分野においてグローバル視点で事業を拡大させた実績を有しています。研究者としての深い知見と経営者としての強い実行力を兼ね備えており、当社の成長に貢献できると考えています。

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」、「企業経営、経営戦略」及び「技術研究開発・イノベーション」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

1984年 4月	昭和電線電纜株式会社入社	2018年 6月	昭和電線ホールディングス株式会社取締役社長
1994年 7月	同社基盤技術研究部 高温超電導研究室長	2019年 4月	同社代表取締役社長 グループCEO
2006年 4月	昭和電線ケーブルシステム株式会社取締役 技術開発センター長	2022年 6月	HOYA 株式会社 社外取締役 (現在)
2009年 6月	同社常務取締役 技術開発センター長	2024年 4月	SWCC 株式会社 代表取締役 CEO社長執行役員
2013年 6月	昭和電線ホールディングス株式会社 (現: SWCC 株式会社) 取締役 技術企画室長	2025年 4月	同社代表取締役会長 (現在)
同	昭和電線ケーブルシステム株式会社取締役 技術開発センター長		

所有する当社株式数

500株

取締役在任年数

一年

※本総会終結時

重要な兼職の状況

SWCC株式会社代表取締役会長*
HOYA株式会社社外取締役*
(※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 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

長谷川隆代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、大枝宏之、藤本美枝、島村琢哉、高下貞二、沼上幹、北本佳永子の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、長谷川隆代氏の選任が承認可決された場合には、新たに独立役員となります。
 - (2) 大枝宏之、藤本美枝、島村琢哉、高下貞二、沼上幹、北本佳永子の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) 大枝宏之、藤本美枝、島村琢哉、高下貞二、沼上幹、北本佳永子、長谷川隆代の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) 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) 当社と大枝宏之、藤本美枝、島村琢哉、高下貞二、沼上幹、北本佳永子の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) 本議案において長谷川隆代氏の選任が承認可決された場合には、当社は同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ま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	高下 貞二 (委員長)、大枝 宏之、浅見 正男、長谷川 隆代
報酬委員会	藤本 美枝 (委員長)、島村 琢哉、沼上 幹
監査委員会	北本 佳永子 (委員長)、長峰 明彦、藤本 美枝

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方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

2015年～2018年
ガバナンス体制の変革

- 指名委員会等設置会社移行
- 取締役会の実効性評価開始

社外取締役の人数
取締役の人数

7
14

7
13

2019年～2021年
透明性・実効性の更なる向上

- 社外取締役が取締役会議長就任
- 執行兼務の取締役が社長1名
- 中長期的課題への議論強化

7
11

7
10

2022年～
サステナビリティ経営を重視した
Governance to Valueの実践

- 三委員会全ての委員長に社外取締役が就任
- 取締役の役割・資質要件を明確化
- ステークホルダーとの対話促進

8
11

7
10

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年間の連結売上収益に対し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収益の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に有する者又はそれ以外の親等でも該当する親族と同居している者
- 7) 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"> 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 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 賛否の表明に留まらず、新たな論点を提示する 	<ul style="list-style-type: none"> 優れた人格・高い倫理観・探究心・独立心 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發揮し、優れた成果を導いた経験 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 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 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
取締役会議長	<ul style="list-style-type: none"> 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議論の促進 取締役会の運営円滑化、業務執行への具現化推進 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發揮し、ガバナンス向上を率先垂範する 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發揮する 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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
取締役 筆頭 社外	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
社外 取締役	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 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 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 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 ステークホルダーの立場で適切に意見・提言をする <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"> 企業経営、変革のリーダーシップを發揮した経験 ESG経営の実施におけるリーダーシップ 人事・人材開発・企業風土改革のリーダーシップ 財務・会計・資本政策に精通 監査の知見 法務・内部統制・ガバナンス改革の知見 技術開発、研究開発に精通 地球環境における課題に関する知見 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 デジタル化、AI技術など進化が想定される分野の知見

	《役割》	《資質・能力》
執行取締役 社内非業務	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・前頁の独立社外取締役の資質・能力と同様の資質・能力 ・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
うち、会長	<ul style="list-style-type: none"> ・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発揮する ・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 ・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 	
委員会委員長	<ul style="list-style-type: none"> ・各委員会が定める役割を果たすべく、委員会の議題を設定し、効果的な意思決定及び問題解決型の討論を促進する 	<p>(指名) 長期的に継続して経営人材の質を担保するため、積極的に人材に関する情報収集を行い、育成や多様性確保に対しても意欲的に取り組む</p> <p>(報酬) 組織活性化、人材育成や企業文化改革を加速させるため、適切な挑戦を促進できるインセンティブの設定を行う</p> <p>(監査) 当社グループの監査・内部統制機能を俯瞰して機能させるとともに、能動的に関与する</p>

以上

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我が国経済は、個人消費や企業の設備投資が持ち直し、景気は緩やかな回復傾向が継続しました。世界経済は、中国経済の停滞による下振れリスクはあるものの、持ち直しの動きがみられました。一方で、米国の政策動向、米中の対立による半導体輸出管理規制強化、ウクライナ情勢や中東情勢などの地政学リスクには注視が必要な状況です。

このような環境の下、当社グループは2023年を初年度とした3か年の中期経営計画「E-Plan2025」において、「顧客起点での価値創造」をテーマに対面市場別組織へ移行し競争力の強化を図り、経営指標の達成に向けた各種施策への取組を進めてきました。

当連結会計年度の受注高は、「エネルギー」においては、大型案件のあった前年度を下回りました。一方で、「環境」においては、大型案件の受注があり前年度を上回りました。「精密・電子」においては、生成AI向け等、半導体需要の回復により、一部顧客の工場稼働率の上昇や増産投資の再開を受けて前年度を上回りました。この結果、全社の受注高は前年度比で増加となりました。売上収益は全セグメントで増収となり、営業利益は「精密・電子」「環境」「インフラ」が寄与したことに加え、前年度に「建築・産業」で計上したのれんの減損損失が生じなかったため増益となりました。

これらの結果、当連結会計年度における受注高は9,496億83百万円（前年度比10.4%増）、売上収益は9,582億85百万円（前年度比10.6%増）、営業利益は1,138億2百万円（前年度比16.2%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は766億33百万円（前年度比7.3%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。

	受注高	売上収益	営業利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
業績ハイライト	9,496億83百万円	9,582億85百万円	1,138億2百万円	766億33百万円
	前年度比 10.4%増	前年度比 10.6%増	前年度比 16.2%増	前年度比 7.3%増

2 財産及び損益の状況の推移

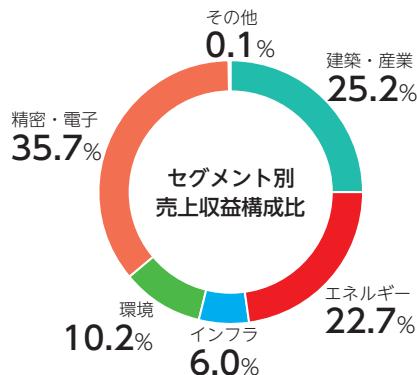
区分	年度	第158期	第159期	第160期	第161期
		(2022年度)	(2023年度)	(2024年度)	(2025年度) (当連結会計年度)
受注高	(百万円)	815,218	820,598	860,579	949,683
売上収益	(百万円)	680,870	759,328	866,668	958,285
営業利益	(百万円)	70,572	86,025	97,953	113,802
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	50,488	60,283	71,401	76,633
基本的1株当たり当期利益	(円)	548.61	653.64	154.62	166.31
資産合計	(百万円)	828,049	913,900	1,005,085	1,082,201
資本合計	(百万円)	369,725	421,572	485,336	521,666
投下資本利益率 (ROIC)	(%)	11.2	12.2	12.2	11.9
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	(%)	15.0	15.7	16.2	15.6

(注) 1. 2024年7月1日付で当社普通株式1株を5株にする株式分割を行っています。第160期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して基本的1株当たり当期利益を算定しています。
 なお、第158期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して基本的1株当たり当期利益を算定した場合の推移は、以下のとおりです。

区分	年度	第158期	第159期	第160期	第161期
		(2022年度)	(2023年度)	(2024年度)	(2025年度) (当連結会計年度)
基本的1株当たり当期利益	(円)	109.72	130.73	154.62	166.31

2. ROIC計算式に関して、以下のとおり変更が発生しています。
 2022年度：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)}
 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)}

3 事業の種類別セグメントの概況

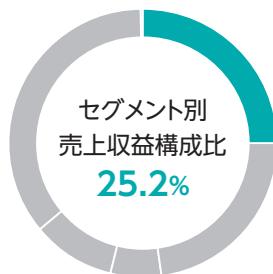


セグメント別売上収益

	第160期 (2024年度)	第161期 (当連結会計年度)	前年度比
■ 建築・産業	2,381億82百万円	2,419億38百万円	1.6%増
■ エネルギー	2,104億34百万円	2,178億45百万円	3.5%増
■ インフラ	511億18百万円	571億43百万円	11.8%増
■ 環境	874億38百万円	978億64百万円	11.9%増
■ 精密・電子	2,783億78百万円	3,422億67百万円	23.0%増



建築・産業



主な対面市場

- 建築設備
- 産業設備

主要製品

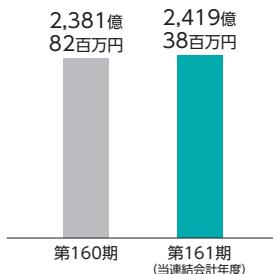
- 標準ポンプ
- 冷凍機
- 送風機
- 冷却塔

建築・産業

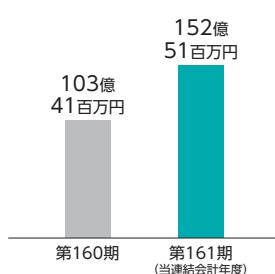
建築設備市場は、日本、中東、欧州は回復傾向にあるものの、その他の地域は弱含んでいます。受注高は、国内ではサービス&サポート需要の取り込みが寄与し、海外では北米のデータセンター向けが堅調だったことにより、前年度を上回りました。売上収益は、国内ではサービス&サポートが好調で、海外では北米、中東、欧州が堅調だったことにより増収となりました。セグメント利益は、増収効果に加え、トルコの子会社Vansan社に係るのれんの減損損失の計上がなくなったことにより、増益となりました。

当連結会計年度における「建築・産業」の売上収益は2,419億38百万円（前年度比1.6%増）、セグメント利益は152億51百万円（前年度比47.5%増）となりました。

売上収益推移

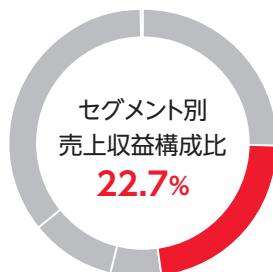


セグメント利益推移





エネルギー



主な対面市場

- 石油・ガス ●新エネルギー
- 電力

主要製品

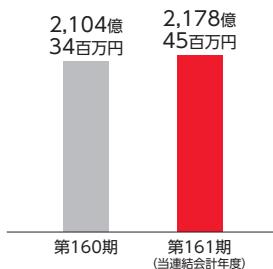
- カスタムポンプ
- コンプレッサ・タービン

エネルギー

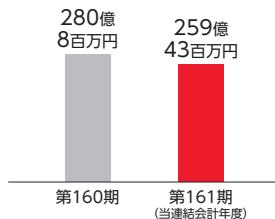
石油化学市場は全体的に落ち着いて推移した一方、LNG市場は北米において顧客の投資マインドが回復傾向にあります。受注高は、製品については、石油化学案件の減少により前年度を下回ったものの、中国の電力向けは堅調に推移しました。サービス&サポートについては、フィールドサービスやパーツの減少により前年度を下回りました。売上収益は、製品については前年度を下回ったものの、サービス&サポートは中東、アジアで堅調に推移したことにより、増収となりました。セグメント利益は、主に固定費の増加により減益となりました。

当連結会計年度における「エネルギー」の売上収益は2,178億45百万円（前年度比3.5%増）、セグメント利益は259億43百万円（前年度比7.4%減）となりました。

売上収益推移

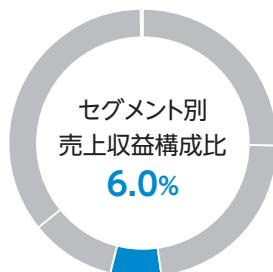


セグメント利益推移





インフラ



主な対面市場

- 水インフラ

主要製品

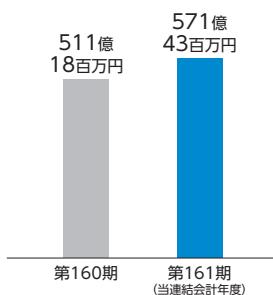
- カスタムポンプ
- 送風機

インフラ

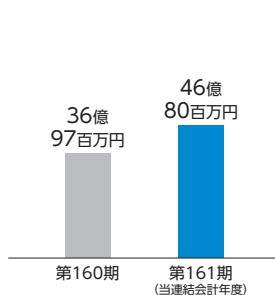
受注高は、国内の公共ポンプ市場の更新・補修に対する需要が堅調に推移したことに加え、海外では南米や北米の大型案件を受注したことにより、前年度を上回りました。売上収益は、国内公共向け、海外ともに受注残を順調に消化し増収となりました。セグメント利益は増収効果により増益となりました。

当連結会計年度における「インフラ」の売上収益は571億43百万円（前年度比11.8%増）、セグメント利益は46億80百万円（前年度比26.6%増）となりました。

売上収益推移



セグメント利益推移





環境



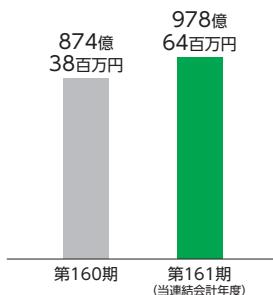
主な対面市場

- 固形廃棄物処理

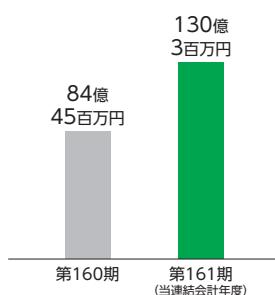
主要製品

- 都市ごみ焼却プラント
- 産業廃棄物焼却プラント

売上収益推移



セグメント利益推移



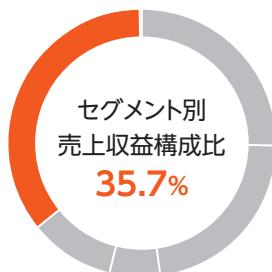
環境

受注高は、ごみ処理施設の延命化や改修の大型案件4件を受注し、前年度を上回りました。売上収益は、O&Mの増加により増収となり、セグメント利益も増収効果と収益性改善により増益となりました。

当連結会計年度における「環境」の売上収益は978億64百万円（前年度比11.9%増）、セグメント利益は130億3百万円（前年度比54.0%増）となりました。

※O&M (Operation & Maintenance)
 …プラントの運転管理・メンテナンス
 EPC (Engineering, Procurement, Construction)
 …プラントの設計・調達・建設

精密・電子



主な対面市場

- 半導体製造

主要製品

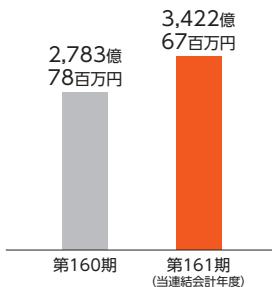
- 真空ポンプ
- 排ガス処理装置
- CMP装置

精密・電子

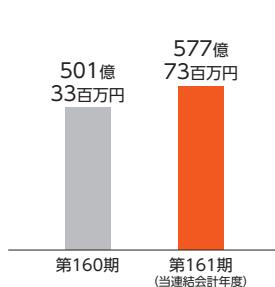
半導体市場は、顧客の工場稼働率は生成AI向け需要を中心に引き続き回復傾向であるものの、増産投資の本格的な再開は当初の想定より遅れています。また、中国の半導体市場は従来の勢いが落ち着いたものの一定の規模を維持しました。受注高及び売上収益は、CMP、コンポーネントの需要回復により、製品、サービス&サポートともに前年度を上回りました。セグメント利益は、増収効果により、増益となりました。

当連結会計年度における「精密・電子」の売上収益は3,422億67百万円（前年度比23.0%増）、セグメント利益は577億73百万円（前年度比15.2%増）となりました。

売上収益推移



セグメント利益推移



(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1,007億35百万円を実施しました。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せん。

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
■ 建築・産業	15,095	7,533	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。
■ エネルギー	14,535	5,573	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。
■ インフラ	1,590	1,426	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	2,106	1,264	生産能力の維持増強及び技術開発を中心に投資を行いました。
■ 精密・電子	34,009	9,974	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。
■ その他	33,851	9,101	情報設備・ソフトウェアを中心に投資を行いました。

(3) 資金調達の状況

当連結会計年度におきましては、長期借入金361億78百万円及び短期借入金2,596億43百万円の資金調達を行いました。一方、第10回・第11回普通社債の償還計150億円並びに長期借入金140億62百万円及び短期借入金1,930億96百万円を返済しました。

(4) その他の記載事項（事業の譲渡、合併等企業再編行為等）

① 日本水素エネルギー株式会社の第三者割当増資の引受

当社は、2025年8月28日に、液化水素サプライチェーンの調査・企画・運営・投資を行う、日本水素エネルギー株式会社の第三者割当増資を引き受けたことを発表しました。

② ブラジルのポンプユニット製造販売会社の持分取得

当社は、2025年10月31日に、ブラジル子会社のEBARA BOMBAS AMÉRICA DO SUL LTDA.を通じて、ブラジル国内を中心に消火及び農業分野でポンプユニットの設計、製造、販売、サービスを手掛けるGEMINI GERMEK HIDROMECAÂNICA LTDA.社の持分保有者との間で持分譲渡契約を締結しました。

③ 三菱電機株式会社からの三相モータ事業等の譲受

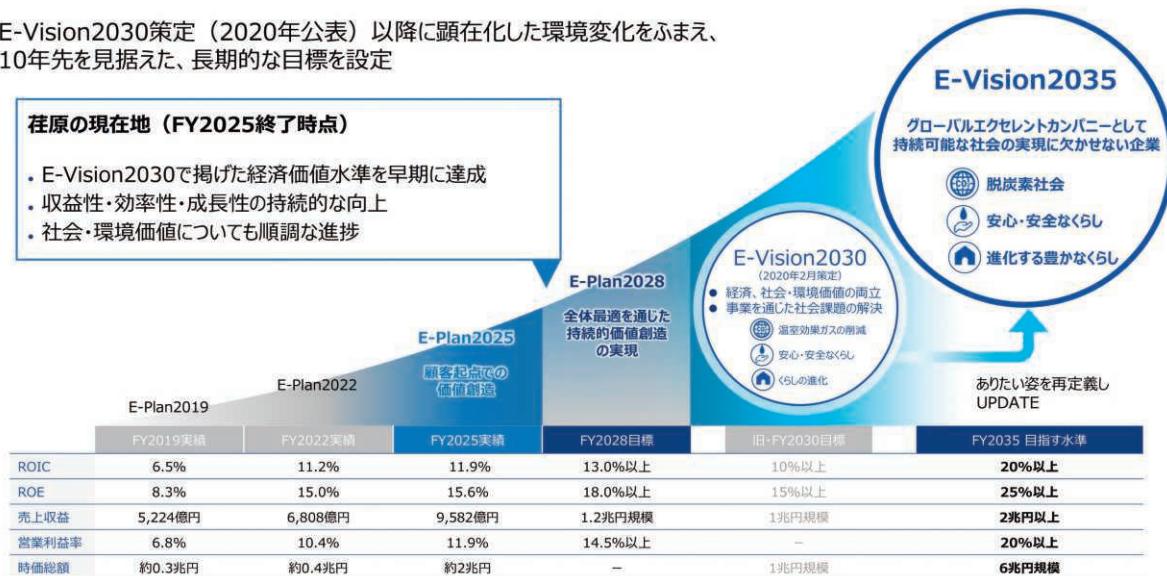
当社は、2025年11月12日に、三菱電機株式会社との間で、同社の名古屋製作所新城工場における三相モータ及びIPM (Interior Permanent Magnet : 内部永久磁石) モータ事業、タイの子会社のMitsubishi Electric Automation (Thailand) Co., Ltd.が事業展開する産業用モータ、ポンプ及びダイカスト事業を譲り受けることで合意しました。今後、関係当局の審査・承認を経て、2026年中に当社が新設する子会社に当該事業に関する資産・その他権利・義務の譲受を完了する予定です。

(5) 対処すべき課題

当社グループは、2026年度に、10年後の2035年に向けて目指すべき方向性を示した長期ビジョン「E-Vision2035」を策定しました。2020年に定めた「E-Vision2030」において顕在化した社内外の変化を10年先のビジョンに反映しています。加えて、2035年の「ありたい姿」からのバックキャストと、E-Plan2025からの振り返りから見えた課題を踏まえて、2028年を最終年度とするE-Plan2028を策定しました。「全体最適を通じた持続的価値創造の実現」をテーマに5つの基本方針を定め、事業毎の計画を策定・実行していきます。

<E-Vision2035 策定の背景>

E-Vision2030策定（2020年公表）以降に顕在化した環境変化をふまえ、10年先を見据えた、長期的な目標を設定



<E-Plan2028のテーマ>

全体最適を通じた持続的価値創造の実現

<E-Plan2028の基本方針>

1. 全体最適を実現するグループ経営基盤を拡充する。
2. 過去の投資成果の刈り取りと、将来への成長投資を両立する。
3. 事業セグメントの特性に合わせた戦略を実行する。
 - ・ グローバルビジネスセグメント（精密・電子、エネルギー、建築・産業）における成長市場に向けた事業規模・収益性・効率性の向上
 - ・ 日本起点ビジネスセグメント（インフラ、環境）における安定収益の確保と事業基盤の強化
4. 荏原グループとしての人的資本経営を確立し高度化する。
5. 顧客起点での新たな価値を持続的に創出する。

<E-Plan2028目標（財務・非財務）>

① 財務目標

分類	指標	2025年度実績	2028年度目標
収益性・効率性	ROIC (WACC*)		
	全社	11.9% (5.0~6.0%)	13.0%以上 (8.0~9.0%)
	- 精密・電子	21.0% (7.0~8.0%)	25.0%以上 (9.5~10.0%)
	- エネルギー	12.2% (4.5~5.0%)	15.0%以上 (8.0~8.5%)
	- 建築・産業	5.5% (4.5~5.0%)	8.5%以上 (6.0~6.5%)
	- インフラ	10.3% (4.0~4.5%)	12.5%以上 (6.0~6.5%)
	- 環境	19.1% (4.7~5.2%)	13.0%以上 (6.5~7.0%)
	ROE	15.6%	18.0%以上
	営業利益率		
	全社	11.9%	14.5%以上
	- 精密・電子	16.9%	20.0%以上
	- エネルギー	11.9%	14.5%以上
	- 建築・産業	6.3%	9.0%以上
	- インフラ	8.2%	9.0%以上
- 環境	13.3%	8.5%以上	
規模・成長性	売上収益CAGR	2022~2025年度	2025~2028年度
	- 精密・電子	15.5%	15.0%以上
	- エネルギー	14.9%	8.0%以上
	- 建築・産業	7.7%	8.0%以上
	全社売上収益	9,582億円	1.2兆円規模
健全性	D/Eレシオ	0.44	0.4~0.5 (管理目安)

※WACCは目標値ではなく、2026~2028年度の3年間の計画策定に用いる前提条件（設定値）

② 非財務目標（抜粋）

マテリアリティ	KPI (2028年度)	目標	
M1 持続可能な社会づくりへの貢献	重要サプライヤにおけるCSR調達要件適合率	75%	
	当社製品・サービスによるGHG削減(CO ₂ 換算)	6,500万tCO ₂ 削減 (2023~2028年の累計)	
M3 環境マネジメントの徹底	CDP評価（気候変動カテゴリー）	リーダーシップレベル (A、A-)を継続	
	GHG (Scope 1,2) 排出量 (CO ₂ 換算)	46%削減 (2018年比)	
	GHG (Scope 1,2) 主要事業の売上収益あたり 排出量 (排出原単位) (CO ₂ 換算)	66%削減 (2018年比)	
M4 人材の活躍推進	グローバルエンゲージメントサーベスコア	85	
	Global Key Position (GKP) における	女性比率 (連結)	11.0%
		国籍に関する 多様性指標 (連結)	グローバルカンパニーとして 遜色ない水準
	死亡事故・重大災害件数	0件	
M5 ガバナンスの更なる革新	取締役会実効性評価・社外取締役支援・ステーク ホルダーとの対話の実践	継続的な実施	

③ E-Plan2028期間におけるキャッシュ・アロケーション

項目	内容	2026~2028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)	2,600億円 (うち、研究開発費800億円)
基盤投資	持続的成長を支える基盤の強化 (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)	600億円
株主還元	配当：連結配当性向35%以上 自己株式の取得：適正な自己資本水準への調整を継続的に実施 安定配当と持続的な自己株式取得を実施し、 資産売却等の収入を除く3年累計フリーキャッシュフローの100%以上を株主還元へ充当	

<事業別基本方針>

1. 精密・電子

ドライ真空ポンプ・CMP・パッケージめっきで市場シェアトップを目指し、テープ研磨装置等、新装置市場の確立・シェア拡大を図る。

他セグメントのコア技術も含めたOne Ebaraでのユニークなソリューション・パッケージ提案により競合との差別化を図る。

グローバルでのマネジメント体制を確立するとともに、台頭する新興市場でのビジネス基盤確立と事業拡大を図る。

2. エネルギー

脱炭素社会の実現をリードし、エネルギー市場向けのアンモニア、CCUS*、水素、SAF（持続可能な航空燃料）、地熱、そして遠隔監視・故障予知などサステナビリティ領域への取り組みを推進する。

世界の人口増加、生活水準向上に不可欠な、エネルギーの安定供給を支え、LNGを中心とした既存の石油ガス分野、COTC*を含むエチレンを中心とした石油化学分野でのリーディングポジションを確立する。

競争力を確保し強化するための投資を積極的に行う。（技術製品開発、サステナビリティ領域、DX領域、人材開発）

※CCUS（Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage）、
COTC（Crude Oil to Chemicals：原油から化学品へ）

3. 建築・産業

マーケットインの視点でポンプ・冷熱機器等のソリューションを提供しつつ、成長産業（データセンター・電子デバイス市場）で新市場を開拓し、迅速に供給体制を確立する。

積極的にサービス事業を展開するため、各種機器・サービスを一体で提供し、メンテナンスクラウドを中心に新しいビジネスモデルを展開する。

4. インフラ

国内は、トップシェア維持と、守りのDXによる業務効率化・ロスコスト削減で生産性を最大化し収益力を高める。

国内インフラ老朽化、気象災害、インフラDX等の社会的要請に対しプレゼンスの強化に向けた製品・サービス開発体制の強化と市場投入の迅速化を図る。

海外は、海外拠点との連携深化と安定収益市場へのアクセス拡大で事業規模を拡大する。

5. 環境

既存中核事業（EPC/DBO、O&M）では、官需・民需の案件パイプラインの確実な形成による安定受注と、自動化・予兆保全によるO&Mの更なる収益性向上を図る。

既存事業と並行して、リニア経済から循環経済への移行を捉え、ICFG**技術、資源循環、脱炭素に資する技術・サービスの社会実装に向けた取り組みを強化し、新規事業領域を通じた成長の道筋を明確にする。

※ICFGは荏原環境プラント株式会社の日本国内における登録商標です。

(ご参考)

1. 長期ビジョン「E-Vision2035」(10年後にありたい姿)

当社グループは、2035年にグローバルエクセレントカンパニーとして、持続可能な社会の実現に欠かせない企業となっていることを目指します。ありたい姿実現のための事業ポートフォリオによって事業間シナジーを創出しつつ、全体最適を追求し、事業の総和を超えた企業価値を創造します。具体的には、グローバルビジネスセグメント（精密・電子、エネルギー、建築・産業）は、会社を支える3本柱として、一定以上の事業規模と高い収益性・効率性を実現します。また、日本起点ビジネスセグメント（インフラ、環境）は、課題先進国としての日本におけるソリューション提供ノウハウを、世界の必要な地域にも価値として提供することを通じて、安定したビジネス基盤を構築します。

《価値創造ストーリーとスローガン Essential EBARA. Everywhere.》

① 価値創造ストーリー

私たちは、水、空気、エネルギー、廃棄物処理、資源循環、治水、灌漑、半導体など人々の暮らしに欠くことのできない“Essential”な領域で、その時々課題を解決し、世界中の人々の暮らしを支えてきた

**「お客さまに寄り添う“熱と誠”の姿勢」と「想いを形にする“流れ”の技術」
創業以来磨き続けてきた荏原らしいやり方で、
私たちはこれからも世界のあらゆる場所で挑戦を続ける**

世界になくなくてはならない企業として、
この星が求める持続可能性のために、新たな価値を届け続ける

② スローガン

Essential EBARA. Everywhere.

グローバルエクセレントカンパニーとして、持続可能な社会の実現に欠かせない企業となるという思いを込めています。

《E-Vision2035で目指す社会・環境価値と経済価値》

① 社会・環境価値

・脱炭素社会

エネルギートランジションをリードする。
CO₂約2.5億トン相当のGHG（温室効果ガス）を削減する。

・安心・安全な暮らし
気候変動に伴う水害リスクから人々の生活を守る。
世界で8億人に水を届ける。

・進化する豊かな暮らし
半導体製造における高集積化とサステナビリティを支え、AI社会の進展に貢献する。

② 経済価値

・売上収益 2兆円以上
・営業利益率 20%以上
・ROIC 20%以上
・ROE 25%以上

③ 企業価値向上の目安

・時価総額 6兆円規模

2. 中期経営計画「E-Plan2025」総括

① 成長投資を着実に進めつつ、ROIC・ROE・営業利益率は中計期間全年度で目標達成、高水準を維持

分類	指標	目標	2025年度実績
効率性	ROIC	10%以上	11.9%
	ROE	15%以上	15.6%
収益性	営業利益率	10%以上	11.9%
成長性	売上収益CAGR	7%以上	12.1%
健全性	D/Eレシオ（倍）	0.3～0.5（管理目安）	0.44
財務方針	成長投資（3か年）	成長投資：1,800～2,250億円 研究開発投資（成長投資に内包）：650億円	成長投資：1,748億円 研究開発投資（成長投資に内包）：619億円
	基盤投資（3か年）	500～800億円	818億円
	株主還元（3か年）	連結配当性向35%以上 機動的な自己株式取得	連結配当性向35%以上を維持 自己株式取得：200億円

② 対面市場別組織の定着で事業内シナジーが生まれるも、急拡大する事業を支えるグローバル経営基盤の構築が課題

E-Plan2025 5つの重点領域	成果	評価	今後の課題	
1. 対面市場・顧客起点	<ul style="list-style-type: none"> 対面市場別組織が定着 製品横断の受注が増加、統合シナジーが発現 顧客起点でのソリューションビジネス開発に着手 	◎	✓ 継続的な施策の実行と成果の刈り取り	
2. 新たな価値創発	<ul style="list-style-type: none"> 建築・産業のEBARAメンテナンスクラウドなど、顧客に入り込んだ新たな価値を創出 	○	✓ 顧客との共創を深化させる取り組みを推進	
3. グローバル事業基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> 拠点の新設・統廃合を実施 グローバルでの製造・サービス体制の最適化を推進 	○	✓ 全社的なデータ活用環境の構築	
4. 経営インフラの高度化	<ul style="list-style-type: none"> 資本コストを意識した厳格な投資規律などROIC経営が深化 CxO制による機能軸運営の導入完了 	△	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ERP導入は計画より遅延 ✓ CxO制による機能軸運営の成果創出 	
5. ESG経営の進化	E (環境)	<ul style="list-style-type: none"> GHG削減目標を達成 製品・サービスを通じた顧客のGHG削減貢献にも注力 	○	✓ 顧客のGHG削減に貢献する製品開発
	S (社会)	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題解決に向けた事業展開を推進 女性・非日本人社員のGlobal Key Position (GKP) 比率向上やHuman Capital Management (HCM) 導入、サクセッションプラン再構築を推進 サプライチェーン人権DDを実施 		✓ グローバルでの事業戦略遂行に必要な人財の可視化、適正配置および育成
	G (ガバナンス)	<ul style="list-style-type: none"> 実効性評価・社外取締役支援・投資家対話の継続と改革でガバナンス高度化、企業価値向上に貢献 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取締役会はサステナビリティ経営重視のもと将来を見据えた議論を一層強化 ✓ 事業拡大に伴うグループガバナンス体制の再構築
※コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー(大賞)受賞 (2023年)				

(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
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
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	廃棄物処理施設的设计・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
荏原冷熱システム（中国）有限公司	中国	百万人民元 136	※ 100.0	冷凍機、冷却塔の製造・販売
EBARA BOMBAS AMÉRICA DO SUL LTDA.	ブラジル	千ブラジルレアル 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
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
EBARA PUMPS IBERIA, S.A.	スペイン	千ユーロ 1,839	98.4	標準ポンプの製造販売
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
荏原機械（中国）有限公司	中国	千米ドル 41,182	※ 100.0	標準ポンプの製造・販売、アフターサービス
Vansan Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.	トルコ	千トルコリラ 5,350	100.0	深井戸モータポンプ及び縦型ポンプの製造・販売
EBARA HG Holdings Inc.	米国	米ドル 50	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 PUMPS AMERICAS CORPORATION	米国	米ドル 40	※ 100.0	カスタムポンプ、標準ポンプ等の販売
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
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
荏原機械淄博有限公司	中国	百万人民元 283	※ 100.0	大型ポンプ、高圧ポンプの製造・販売
荏原環境工程（中国）有限公司	中国	百万円 7,965	※ 100.0	ボイラ・熱交換器等の製缶品の製造・販売
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
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

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
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 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
荏原（中国）有限公司	中国	百万人民币 918	100.0	中国における資金効率向上、ガバナンス強化、コーポレート業務の効率化、荏原ブランド力の強化

(注) ※印は、間接保有を含む比率です。

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) 世界に広がる荏原の拠点



※2025年12月末現在における主な関係会社を含む

(7) 主要な事業内容 (2025年12月31日現在)

事業	主な対面市場	主要製品
■ 建築・産業	建築設備、産業設備	標準ポンプ、送風機、冷凍機、冷却塔
■ エネルギー	石油・ガス、電力、新エネルギー	カスタムポンプ、コンプレッサ・タービン
■ インフラ	水インフラ	カスタムポンプ、送風機
■ 環境	固形廃棄物処理	都市ごみ焼却プラント、産業廃棄物焼却プラント
■ 精密・電子	半導体製造	ドライ真空ポンプ、CMP装置、排ガス処理装置

(8) 主要な営業所及び工場 (2025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 (2025年12月31日現在)

セグメント名称	従業員数	前年度末比増減数
■ 建築・産業	7,654名	46名増
■ エネルギー	3,585名	136名増
■ インフラ	1,581名	4名減
■ 環境	2,830名	6名増
■ 精密・電子	4,000名	340名増
■ その他・共通部門	1,498名	114名増
合計	21,148名	638名増

(10) 主要な借入先 (2025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	49,301
株式会社三菱UFJ銀行	45,670
株式会社日本政策投資銀行	15,457
株式会社三井住友銀行	11,000
三井住友信託銀行株式会社	3,563
株式会社商工組合中央金庫	3,500

(注) 上記のほか、シンジケートローンによる借入金(総額4,100百万円)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

① 岐阜市東部クリーンセンター粗大ごみ処理施設の火災事故に関する係争について

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。

岐阜地方裁判所は、2023年5月31日に、EEPに対して7億48百万円及びこれに対する2015年10月23日から支払い済みまでの年5分の割合による遅延損害金の支払いを命じ、岐阜市のその余の請求を棄却する判決を言い渡しました。2023年6月12日、EEPは当該判決のうち岐阜市の請求を認めた部分並びにEEPの主張が認められなかった部分について、これを不服として名古屋高等裁判所に控訴を提起し、同裁判所にて審理がなされておりましたが、2024年5月17日に、①一審判決を修正しEEPは岐阜市に対して6億5百万円及び2015年10月23日から支払日までの年5分の遅延損害金を支払うことを命じる、②別途EEPが岐阜市に請求し①の事件と併合審理となっていた粗大ごみ暫定処理費用についても、一審の請求棄却判決を修正し岐阜市はEEPに対して1億22百万円及び2018年5月19日から支払日までの年6分の遅延損害金を支払うことを命じる、との判決が言い渡されました。EEPは判決を精査した結果、当該控訴審判決を受入れ、上告並びに上告受理申立てを行わないことといたしました。しかしながら、岐阜市により上告提起及び上告受理の申立てがなされた旨の上告提起通知書及び上告受理申立通知書がEEPに送達されました。

EEPは判決内容に基づき、前連結会計年度においてEEPの岐阜市に対する損害賠償金及び遅延損害金である8億36百万円を訴訟損失引当金に、当該事案に付保された保険契約に鑑み当社として将来充当を見込んでいた同額をその他の非流動資産にそれぞれ計上しています。

② フランスに所在するNaphtachimieエチレンプラントにおける火災事故に関する係争について

2012年12月22日、フランスに所在するNaphtachimieエチレンプラントで、プラントのオーバーホール直後に火災が発生しました。事故当時、同プラントを運営するNaphtachimie社は、Total Refining Chemicals社とINEOS社の合併会社でした。当社連結子会社であるElliott Companyの子会社のElliott Turbomachinery S.A.は、プラントに設置されたコンプレッサのオーバーホール作業を行っていました。

火災の発生後、Naphtachimie社、Total Refining Chemicals社、INEOS社及びそれらのグループ会社並びにそれらの保険会社らは、フランスにおいて訴訟を提起し、Elliott Turbomachinery S.A.、Elliott Company、その子会社であるElliott Turbomachinery Ltd. (以下、総称して単に「Elliottら」)を含めたオーバーホールに関連する複数の事業者らに対して、火災によって発生した損害の賠償を求めています。

当該訴訟において、Elliottらは一切の責任を否定しています。裁判所が任命した専門家から、技術面及び損害額について法的拘束力のない報告書が提出されましたが、Elliottらはそれらの内容についても訴訟手続において争っています。

③ インドにおける競業避止義務違反に基づく損害賠償請求等に関する係争について

2025年1月31日、インドの Kirloskar Brothers Limited (以下、KBL) 及び同社と合併により設立した Kirloskar Ebara Pumps Limited (以下、KEPL) より、当社及びインド子会社2社 (Ebara Machinery India Private Limited、Elliott Ebara Turbomachinery India Private Limited) のインドにおける事業が、当社とKBLの間で締結されたKEPLに関する合併契約書に規定された競業避止義務に違反しているとして、当該違反に基づいて生じた損害の賠償、インドでの事業の差止め等を求める仲裁申立てを受けました。

④ 下請法に基づく公正取引委員会からの勧告について

2025年2月20日、公正取引委員会から下請代金支払遅延等防止法 (以下、「下請法」) に基づく勧告を受けました。当社は、製品及び部品を構成する部品の発注を長期間行わないにもかかわらず、取引先に対して当社所有の木型、金型、治具、工具等 (以下、「型等」) を無償で保管させていた行為が、下請法が禁止する不当な経済上の利益の提供要請に当たると認定されました。当社は本勧告を厳粛に受け止め、取締役会の決議により、当該行為が下請法に違反するものであること及び今後下請事業者の利益を不当に害さないことを確認するとともに、対象となる取引先への保管費用の支払いを実施しました。また、再発防止に向け、当社及び国内グループ会社の従業員に対する下請法の教育を実施するとともに、代表執行役社長をオーナーとする「全社公正調達推進プログラム」のもと、型等の管理に関する社内規程の整備や発注者と受注者の双方が管理できる型管理システムの導入を行い、コンプライアンス体制の一層の強化と信頼回復に努めています。

2 会社の株式に関する事項 (2025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

1,000,000,000株

② 発行済株式の総数

462,199,185株 (前年度末比 143,450株増加)
(うち、自己株式の数 5,612,828株)

③ 資本金の額

80,751,492,694円 (前年度末比 112,418,338円増加)

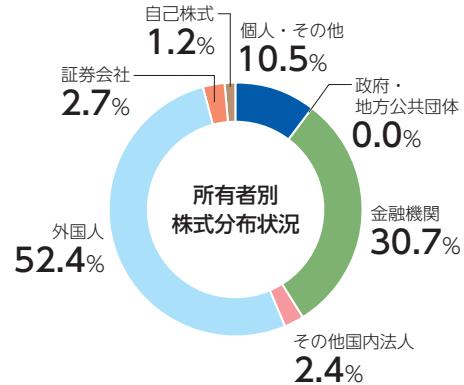
④ 株主数

43,928名 (前年度末比 7,389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)	77,966	17.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	34,828	7.6
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	23,765	5.2
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	11,024	2.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	10,813	2.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	7,008	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,728	1.5
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	6,208	1.4
日本証券金融株式会社	5,170	1.1
日本生命保険相互会社	5,093	1.1

(注) 1. 当社は、自己株式を5,612千株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 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

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。

譲渡制限付株式の発行

2025年4月8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7日に普通株式115,950株を発行しています。これにより、資本金が104,268,038円、資本準備金が104,268,037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	16,813株
社外取締役	7名	14,007株
執行役	14名	49,749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27,500株、資本金及び資本準備金がそれぞれ8,150,300円増加しています。

イ. 自己株式の取得

当社は、2025年8月14日開催の取締役会において、会社法第459条第1項及び当社定款第38条に基づき、自己株式の取得について決議し、以下のとおり取得しました。

- ・取得した株式の種類：当社普通株式
- ・取得した株式の総数：5,470,800株
- ・株式の取得価額の総額：19,999,003,799円
- ・取得期間：2025年8月20日～2025年12月4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158期	第159期	第160期	第161期
		(2022年度)	(2023年度)	(2024年度)	(2025年度) (当事業年度)
銘柄数		27銘柄	23銘柄	14銘柄	11銘柄
うち上場会社の銘柄数		0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)	1,881	2,265	2,078	1,228
うち上場会社の合計	(百万円)	—	—	—	—

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

(2025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3回新株予約権 (2011年9月27日)	有り	19個 (1名)	—	0個 (0名)	当社普通株式 19,000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	27個 (1名)	—	13個 (1名)	当社普通株式 40,000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	8個 (1名)	—	17個 (1名)	当社普通株式 25,000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)	0個 (0名)	—			2018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	15個 (1名)	—	15個 (2名)	当社普通株式 15,000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)	0個 (0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、また、2024年7月1日付で当社普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しています。これに伴い、第3回及び第6回、第7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1,000株、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500株に調整されています。
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。

「荏原らしさ」

- ・ 創業の精神： 自ら創意工夫する熱意と誠の心を示す「熱と誠」
- ・ 企業理念： 「水と空気と環境の分野で、優れた技術と最良のサービスを提供することにより、広く社会に貢献する」
- ・ 荏原グループCSR方針： 当社グループの社会的責任を明確にし、これを実践することを目的とする当社の基本姿勢

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*が重要な役割を担い、かつ独立社外取締役を含む非業務執行取締役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。

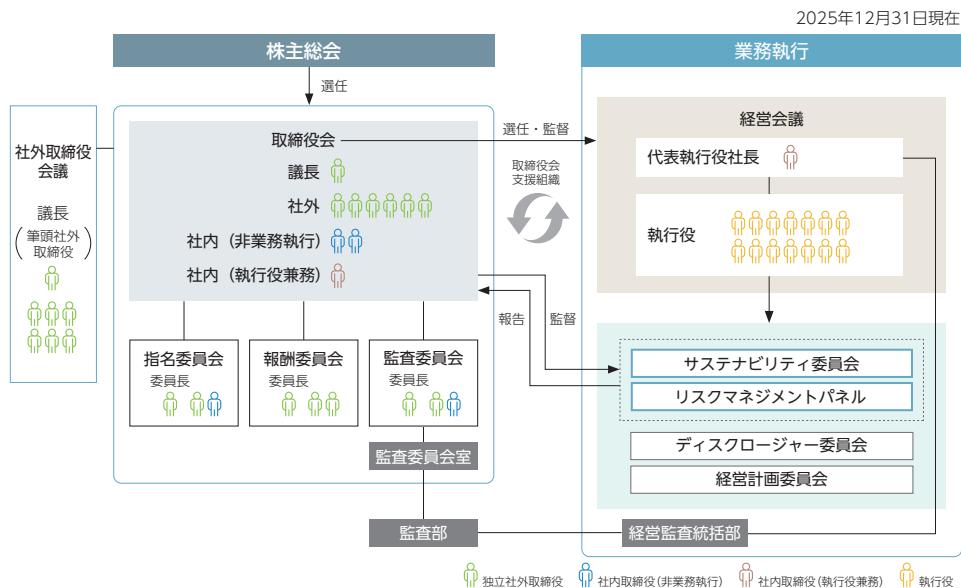
※「独立社外取締役」：当社の独立性基準を満たし、東京証券取引所へ独立役員として届け出ている社外取締役をいいます。当社の社外取締役は全員独立社外取締役です。

なお、「荏原製作所 コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」については、以下の当社ウェブサイトにて掲載しています。

⇒<https://www.ebara.com/jp-ja/ir/governance/Basic-Policy-and-Framework/>

② 各機関の役割と構成

2025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、効率的かつ実効的なコーポレート・ガバナンスを実践することで株主から負託された「企業価値の持続的な向上」という命題を実現していきます。

取締役会は、当社グループがESGを踏まえた高度なサステナビリティ経営を実践し、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、あわせてROIC経営・ポートフォリオ経営の実践により経済価値を向上させていくことが重要な経営課題であると認識しています。取締役会は、それらの内容が実践されることにより、当社グループが持続的に成長資源を生み出し、さらなる価値創造へつなげ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、その継続的な実効を監督します。また、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、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、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）を有効に活用しています。コーポレート・ガバナンスの要諦をなす指名、監査及び報酬の各委員会は、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独立社外取締役としています。このような観点から取締役会の構成においては独立社外取締役を全取締役の過半数としています。

2025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16回開催しました。

《当事業年度に議論した内容》

- ・新長期ビジョン「E-Vision2035」及び次期中期経営計画「E-Plan2028」の策定
- ・長期ビジョン「E-Vision2030」及び中期経営計画「E-Plan2025」のモニタリングと総括
- ・年度経営計画の策定、各事業部門KPIの設定
- ・財務資本政策
- ・新規事業開発と全社マーケティング活動
- ・サステナビリティに関する中長期的課題
- ・法令遵守体制の検証と提言
- ・取締役会の実効性評価及びそのフォローアップ

(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。

2025年12月31日現在の指名委員会は、独立社外取締役2名（高下貞二氏、大枝宏之氏）と社内出身の非業務執行の取締役1名（浅見正男氏）で構成されています。委員長は独立社外取締役の高下貞二氏が務めています。当事業年度は18回開催しました。

《当事業年度に議論した内容》

- ・次世代経営者育成・選抜プログラム
- ・取締役のサクセッションプラン（役員選任プロセスの透明性及び人材プールの充実）
- ・取締役候補者の審議
- ・執行役候補者の審議

(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。

2025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、島村琢哉氏、沼上幹氏）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15回開催しました。

《当事業年度に議論した内容》

- ・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
- ・取締役の手当額の検討と改定
- ・短期業績連動報酬のESG評価指標の検討と改定
- ・マルス・クローバック条項導入

(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ことにより企業及び企業集団の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ています。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ており、その役割・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ています。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ています。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。

2025年12月31日現在の監査委員会は、独立社外取締役2名（西山潤子氏、北本佳永子氏）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西山潤子氏が務めています。なお、社外監査委員の西山潤子氏は他社の常勤監査役としてIFRS会計基準の連結財務諸表等に係る監査を実施した経験があり、北本佳永子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17回開催しました。

《当事業年度に議論した内容》

- ・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・運用状況、改訂内部統制報告制度への対応状況
- ・公正取引委員会による下請法違反に係る勧告を踏まえ、法令遵守に向けた『全社公正調達推進プログラム』による再発防止策の実施状況
- ・コーポレート内部監査部門によるグループ内部監査体制構築に関する検討状況及び海外子会社等に対する業務監査実施状況
- ・対面市場別5カンパニー制・CxO制におけるグループガバナンス体制の整備状況
- ・内部通報窓口の整備・運用状況の点検、通報案件対応における実効性の確保
- ・SAP導入に伴う新しい管理会計・原価計算システム、IFRS重要会計事項に係る内部統制の適切性、四半期開示制度への対応状況

(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必要な課題を認識し理解を深め自由に議論を行う場として、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。

2025年12月31日現在の筆頭社外取締役は高下貞二氏が務めています。当事業年度は12回開催しました。

《当事業年度に議論した内容》

- ・新長期ビジョン「E-Vision2035」及び次期中期経営計画「E-Plan2028」の策定
- ・長期ビジョン「E-Vision2030」及び中期経営計画「E-Plan2025」のモニタリングと総括
- ・年度経営計画の策定、各事業部門KPIの設定
- ・財務資本政策
- ・新規事業開発と全社マーケティング活動
- ・サステナビリティに関する中長期的課題
- ・法令遵守体制の検証と提言
- ・取締役会の実効性評価及びそのフォローアップ

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4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運営しています。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、執行役が委員を務め、サステナビリティ経営に関する社外有識者がアドバイザーとして参加しています。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し、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17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 取締役・執行役の選任・解任に関する方針と手続き

当社における取締役の指名と執行役の選任及び解任に関する方針と手続は、独立社外取締役を委員長とし、過半数を独立社外取締役で構成する法定の指名委員会において決定しています。

ア. 取締役の選任・解任プロセス

指名委員会で策定した取締役選任基準及び選任手続に基づき、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、指名委員会は、経営理念及び経営戦略のもと、戦略的な視点で取締役候補者を選抜し、取締役として相応しい資質・能力等を備えているかを審議するとともに、取締役会全体、各委員会及び各取締役の実効性評価及び取締役会議長の評価の結果も踏まえ、取締役会の実効性向上に資する取締役の要件に応じた候補者の選任及び解任に関する議案を決定しています。当該取締役候補者は、指名委員会から取締役会に報告の上、株主総会の決議により選任されます。

イ. 執行役の選任・解任プロセス

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

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

④ 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。

ア. 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。

また、上述の通常時の代表執行役社長の選任プロセスに加え、指名委員会は、現代表執行役社長に不測の事態が起きた場合の行動計画等（BCP）についても規程を整備しています。

イ. 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。

2025年度は6年間の社長承継プランの初年度として、今後6年間のプログラムにおける全体像の策定、プログラムの実施内容について審議を行いました。

⑤ 取締役に対するトレーニングの方針

当社は、各取締役がその専門性や経験を最大限に生かし、求められる役割・責務を適切に果たす上で、当社グループの事業内容や課題、取り巻く事業環境、コーポレート・ガバナンス等への理解・知識を深め、向上させていくことが、取締役会の議論の質を高め、ひいては実効性向上につながると考えています。こうした観点から、新任取締役には、就任前後に、財務、法務、コーポレート・ガバナンス等に関する必要な知識・知見を得る機会を設けています。特に取締役会の過半数を占め、重要な役割を担う独立社外取締役には、就任前後に、当社グループの経営戦略、財務状態、その他の重要な事項についての知識・知見を得る機会を提供しています。また、取締役就任後も事業拠点への視察や社外有識者による講義等を通じて、当社グループの事業、取締役会の重点テーマ、実効性評価で認識された課題への理解を深める機会を継続的に提供しています。

《2025年度の実績》

- ・2025年5月：国内主要拠点視察（建築・産業カンパニー、精密・電子カンパニー）
- ・2025年10月：国内主要拠点視察（インフラカンパニー、水素関連事業）
- ・2025年11月：外部有識者を招聘したグループガバナンスに関する勉強会



藤沢工場（建築・産業カンパニー）での執行役とのディスカッションの様子



富津工場（インフラカンパニー）見学の様子

⑥ 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

ア. 取締役会実効性評価の目的

当社は、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるために、毎年、取締役会がどのように貢献しているかを検証し、課題を抽出し、改善を図る目的で、取締役会自身が取締役会全体の実効性について、分析・評価を実施しています。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. 2025年度「取締役会実効性評価」について

(a) 評価プロセス

当社取締役会は、外部の独立した専門家の協力を得て、各取締役への質問票を作成し、その回答結果を踏まえ、各取締役の考えを直接確認するため、独立社外取締役が務める取締役会議長が全取締役への個別インタビューを実施するとともに、取締役個人の自己評価と相互評価（ピアレビュー）を行いました。また、執行の視点を適宜取り入れることでより多面的・客観的な評価とすることを目的に、本年度は一部執行役を質問票及び個別インタビューの対象に含めました。

当社取締役会は、上記の質問票の回答・個別インタビューによって得られた結果を分析し、それに基づき2025年12月及び2026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、その評価と今後の対応を確認しました。あわせて、取締役会議長を除く全取締役は、取締役会議長に対する評価を行いました。

(b) 分析・評価結果の概要

取締役会及び三委員会の現状に対する各取締役の評価は高く、取締役会、取締役会議長、社外・社内取締役がそれぞれの役割・責務を果たし、監督と執行の関係が適切であること、取締役会及び三委員会が適切な議題設定のもと十分な議論を行い円滑に運営されていること、昨年度の課題として挙げられた事項については、取り組みが進んでいることを確認しました。

取締役個人に対する自己評価及び相互評価については、「荏原製作所コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に定める取締役の役割及び資質・能力に基づいて評価が行われ、両評価において、各取締役はその役割・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を確認しました。なお、相互評価の結果の概要は指名委員会に共有され、同委員会は取締役候補者の選任に際し、同評価の結果も参考にしています。

以上により、当社取締役会は、取締役会の監督機能が発揮され、実効性が十分に確保されていると評価しました。

一方で、次項に記載のとおり、引き続き取り組むべき課題があることを確認しています。

(c) 今後の対応

当社取締役会は、これまで進めてきた改革を継続するとともに、以下の各項目について議論を行い、取締役会の実効性向上を図っていきます。

- 中長期的な成長戦略の議論の充実

中長期的な視点で経営課題に基づく重点テーマ（事業ポートフォリオ、成長投資、人的資本投資・人材戦略、グループ経営体制等）を設定し、企業価値向上に向けた議論を強化する。

- サステナビリティに関する議論の深化

当社におけるサステナビリティへの取り組みと企業価値・収益性の結びつきを明確化し、その視点で議論を深化させる。

- ガバナンス体制の更なる強化に関する議論、検証

内部統制及び内部監査機能の実効性向上に向けた取り組み・体制強化を継続的に検証し、後押ししていく。

2025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掲載しています。

⇒<https://www.ebara.com/jp-ja/ir/governance/Corporate-Governance-Library/>

(2) 取締役及び執行役の氏名等 (2025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
浅見正男	取締役会長	指名委員会委員
細田修吾	取締役代表執行役	社長 CEO 兼 COO
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 日本郵政株式会社 社外取締役
西山潤子	取締役	監査委員会委員長 戸田建設株式会社 社外監査役 ペパチドリーム株式会社 社外取締役 (監査等委員)
藤本美枝	取締役	報酬委員会委員長 弁護士 TM 総合法律事務所 パートナー 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)
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 社外取締役
高下貞二	取締役	筆頭社外取締役 指名委員会委員長 積水化学工業株式会社 取締役会長
沼上幹	取締役	報酬委員会委員 JFEホールディングス株式会社 社外取締役 (監査等委員) 東京センチュリー株式会社 社外取締役 一橋大学 名誉教授 早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授
北本佳永子	取締役	監査委員会委員 公認会計士 ダイキン工業株式会社 社外監査役 株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ 社外取締役

- (注) 1. 取締役 大枝宏之、西山潤子、藤本美枝、島村琢哉、高下貞二、沼上幹、北本佳永子の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 大枝宏之、西山潤子、藤本美枝、島村琢哉、高下貞二、沼上幹、北本佳永子の7氏は、東京証券取引所が定める独立役員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 西山潤子氏は他社の常勤監査役としてIFRS会計基準の連結財務諸表等に係る監査を実施した経験があり、北本佳永子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するものです。
4. 取締役 前田東一、北山久恵の両氏は、2025年3月26日開催の第160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。
5. 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。
6. 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
細田 修吾	代表執行役	社長 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 嘉利特往原泵業有限公司 董事長 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 往原環境プラント株式会社 代表取締役会長 兼 水ing株式会社 取締役
南部 勇雄	執行役	精密・電子カンパニープレジデント 兼 装置事業部長 精密・電子カンパニー
露木 聖一	執行役	(コンポーネント事業/技術統括/安全・環境・品質担当) 兼 コンポーネント事業部長 兼 台湾往原精密股份有限公司董事長
李 承鏞	執行役	精密・電子カンパニー 経営戦略統括部長
淵田 徹也	執行役	CFO (経営企画/財務/会計/税務担当) 兼 経営企画統括部長 兼 荏原 (中国) 有限公司 董事長
大崎 晃裕	執行役	CHRO (人事/安全/労務/人財開発担当) 兼 人事統括部長
中山 亨	執行役	CRO (リスク管理/法務/内部統制担当)
小和瀬 浩之	執行役	CIO (情報通信担当) 兼 情報通信統括部長
三好 敬久	執行役	CTO (技術/研究開発/知的財産担当) 兼 技術・知的財産統括部長
須田 和憲	執行役	マーケティング統括部長
立山 美和	執行役	業務革新統括部長

- (注) 1. 代表執行役 細田修吾氏は、取締役を兼務しています。
 2. 執行役 浅見正男、佐藤誉司の両氏は、2025年3月26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。
 3. 2026年1月1日をもって下記のとおり異動がありました。

氏名	担当、重要な兼職の状況	
	変更後	変更前
大崎 晃裕	CHRO (人事/労務/人財開発/ウェルビーイング担当)	CHRO (人事/安全/労務/人財開発担当)
中山 亨	CRO (リスク管理/法務/内部統制/EHS担当)	CRO (リスク管理/法務/内部統制担当)
三好 敬久	CTO (技術経営戦略/研究開発/知的財産/生産プロセス革新・品質保証担当) 兼 技術経営戦略統括部長	CTO (技術/研究開発/知的財産担当) 兼 技術・知的財産統括部長
須田 和憲	新事業開発統括部長	マーケティング統括部長
立山 美和	サプライチェーン戦略統括部長	業務革新統括部長

(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、独立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	
		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)	221	3名	114	—	—	3名	35	1名	71
社外取締役	129	8名	105	—	—	8名	24	—	—
執行役	1,481	16名	388	15名	277	16名	103	18名	711
合 計	1,833	27名	607	15名	277	27名	164	19名	783

- (注) 1. 上記には、2025年12月31日現在の取締役及び執行役に対して当事業年度の在任期間に応じて支給された報酬等、2025年3月26日開催の第160期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び社外取締役1名、同日開催の取締役会終結の時をもって退任した執行役1名に対して2025年1月から退任時まで支給された報酬等及び、2024年3月27日開催の第159期取締役会終結の時をもって退任した執行役2名に対して支給予定の業績連動型株式報酬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180百万円（基本報酬59百万円、短期業績連動報酬47百万円、業績連動型株式報酬72百万円）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、2025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（2026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、2026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-Plan2025の最終年度である2025年12月期の経営計画における連結投下資本利益率（ROIC）の予想値を用いており、かつ前事業年度計上額との差分も加算計上しています。

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
取締役会長 浅見正男	155	当社	64	—	19	71
代表執行役社長 細田修吾	189	当社	48	35	13	92
執行役 永田修	128	当社	31	17	7	72
執行役 宮木貴延	45	当社	1	—	8	36
	86	荏原エリオットエネルギー ホールディングス株式会社	30	20	—	36
執行役 山田秀喜	45	当社	1	—	7	36
	93	荏原環境プラント 株式会社	29	27	—	36
執行役 南部勇雄	117	当社	29	20	6	59

- (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（2026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、当事業年度及び過年度に付与した譲渡制限付株式報酬（ファントムストックを含みます。）について、当事業年度に費用計上すべき金額（前事業年度までに引当金計上した金額を除く）を記載しています。
3. 業績連動型株式報酬は、2026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-Plan2025の最終年度である2025年12月期の経営計画における連結投下資本利益率（ROIC）の予想値を用いており、かつ前事業年度計上額との差分も加算計上しています。
4. 子会社の役員を兼務している執行役は子会社から受け取った報酬額を含めた金額を記載しています。

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、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とも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。

《非業務執行の取締役の報酬比率》

基本報酬：RS = 1.0：0.3 ※基本報酬を1.0とした場合



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、以下で構成され、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。

報酬の種類	金銭報酬		株式報酬	
	基本報酬	短期業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬 (RS)	業績連動型株式報酬 (PSU)
概要	役割に応じた基本的な報酬	全社(事業)業績、個人別の目標(MBO)*1の達成度に応じて支給	一定期間の譲渡制限を定めた株式を単年度ごとに付与し、退任時に譲渡制限を解除	中期経営計画の目標の達成度に応じて3年毎に株式を付与
指標	—	業績指標 (45%)	連結投下資本利益率(ROIC) 連結営業利益	—
		MBO (45%)	担当事業ごとのKPIに基づき設定	
		ESG指標 (10%)	“E” (環境) : CDP(気候変動)*2 “S” (社会) : グローバルエンゲージメントサーベイ*3	ROIC (2025年12月期)

※1 Management by Objectives (目標管理制度) の略で、個人で目標設定したものに対する達成率や進捗に応じて評価するマネジメント手法

※2 気候変動対応の戦略やGHG排出量削減の取り組みなどを評価するESG評価機関

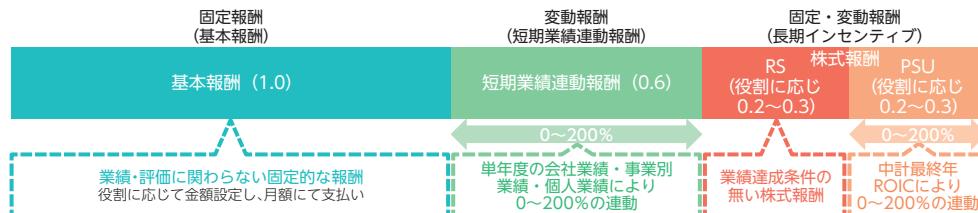
※3 グローバルエンゲージメントサーベイは、2019年より国内外グループ会社従業員を対象に、中長期的に目指すありたい姿の達成に向け会社や職場におけるエンゲージメントの現状について調査をしているもの。

(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）≫

【代表執行役社長】基本報酬：短期業績連動報酬：RS：PSU = 1.0：0.6：0.3：0.3
 【執行役】基本報酬：短期業績連動報酬：RS：PSU = 1.0：0.6：0.2～0.25：0.2～0.25
 ※基本報酬を1.0とした場合

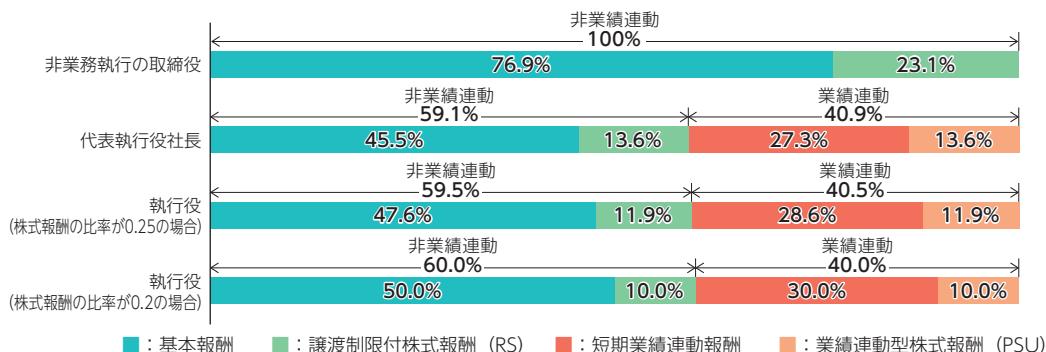


(d) 報酬水準について

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）≫



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、個人毎の報酬額が、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。

エ. マルス・クローバック条項について

当社は、取締役及び執行役による法令違反や重大な不正行為などの不適切な事案を抑止し、報酬の健全性を確保するとともに、株主をはじめとするステークホルダーからの信頼を維持するため、マルス・クローバック条項を設けています。この条項に基づき、万が一不適切な事案が発生した場合には、報酬委員会の判断により、報酬の失効や返還請求などの措置を講じることが可能です。

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、企業法務の専門家、企業経営の経験者、企業経営の研究者を選任しています。

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、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。

2025年度において、報酬委員会は15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。

2025年度における全社業績指標の目標と実績

業績指標	2025年度目標値	2025年度実績値
連結投下資本利益率 (ROIC)	11.6%	11.9%
連結営業利益	1,015億円	1,138億円

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-Plan2025の最終年度である2025年12月期の連結投下資本利益率 (ROIC) の目標 (10.0%) 達成度合いに応じて、支給率を0%~200%として支給されます。

《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500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500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

**2024年7月1日付けで実施した株式分割 (1:5) による調整を反映しております。

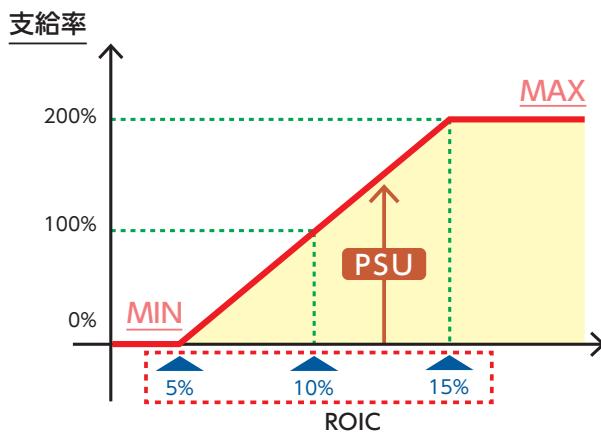
《支給率》

支給率 (%) = 連結投下資本利益率 (ROIC) × 20 - 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) = 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)}



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	
大枝 宏之	100% (16/16回)	100% (18/18回)	-	-	100% (12/12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に積極的に発言を行い、その職責を果たしました。
西山 潤子	100% (16/16回)	-	-	100% (17/17回)	100% (12/12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い、その職責を果たしました。
藤本 美枝	100% (16/16回)	-	100% (15/15回)	-	100% (12/12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す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。
島村 琢哉	88% (14/16回)	-	100% (15/15回)	-	100% (12/12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する審議に積極的に発言を行い、その職責を果たしました。
高下 貞二	100% (16/16回)	100% (18/18回)	-	-	100% (12/12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に積極的に発言を行い、その職責を果たしました。
沼上 幹	100% (16/16回)	-	100% (15/15回)	-	100% (12/12回)	取締役会その他重要会議に出席し、企業経営の研究者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、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する審議に積極的に発言を行い、その職責を果たしました。
北本 佳永子	100% (11/11回)	-	-	100% (11/11回)	100% (10/10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。

(注) 1. 大枝宏之、西山潤子、藤本美枝、島村琢哉、高下貞二、沼上幹の6氏が当社社外取締役として在任中の2025年2月20日、当社は公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告を受けました。6氏は、事前に当該事案を認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において法令遵守の視点に立った提言等を行ってまいりました。また、当該事案を認識した後は、早急な事案の究明、再発防止に向けた内部統制体制の強化・コンプライアンスの徹底について提言等を行っております。

2. 北本佳永子氏は、2025年3月26日開催の第160期定時株主総会及び同日開催の取締役会において新たに取締役及び監査委員会委員に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会及び各委員会等への出席状況を記載しています。

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

有限責任監査法人トーマツ

(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	224百万円
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	289百万円

- (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19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を委託しておりません。

(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。

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161期は有限責任監査法人トーマツが当社会計監査人に就任して3事業年度目になります。

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>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</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、適宜是正・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) 当社及び国内外の子会社が利用できるグローバルホットラインを設置しています。グローバルホットラインの設置にあたり、「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に速やかに対応しています。グローバルホットラインは、現在34か国に所在する国内外グループ会社計67社(当社を含む)に設置しています。</p> <p>(5) 国内においては、「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に開催し、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、海外においてもコンプライアンス連絡会を開催していましたが、当期よりテーマをリスクマネジメント全般に広げたことから、CRO連絡会に枠組みを変更し、その中でコンプライアンスについてもテーマとして扱いました。当事業年度は、北米・南米地域、欧州・中東地域、アジア・オセアニア地域、アフリカ地域の子会社51社と連絡会を開催しました。</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。また、海外子会社の監査ではリスク状況の確認を行うため、コーポレートの関係部門がアドバイザーとして同行して専門的見地から意見を付すことで監査品質の向上を図るとともに、速やかな是正活動に連携するために必要に応じてカンパニーの関係部門も同行しています。</p>

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

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。

- (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。
- (2) 荏原グループとして守るべき情報セキュリティの方針を定めた「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。
- (3) 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。

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

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。

- (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。
- (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。

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

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。

- (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。
- (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。
- (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6回開催しました。
- (4) 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。

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

- (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。
- (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。

- (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。
- (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。
- (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。
- (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。
- (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。

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、20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15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) 子会社の取締役、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) 当社及び国内外の子会社が利用できるグローバルホットラインを設置しています。グローバルホットラインの設置にあたり、「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に速やかに対応しています。グローバルホットラインは、現在34か国に所在する国内外グループ会社計67社(当社を含む)に設置しています。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>(1) 代表執行役社長及び建築・産業、エネルギー、インフラ、環境、精密・電子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>
--	---

内部統制基本方針	運用状況の概要
<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>(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。</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> <p>(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。</p>

12. 財務報告の信頼性を確保するための体制

<p>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。</p>	<p>(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。</p> <p>(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。前事業年度に内部統制の高度化・効率化を図り、金商法改正対応、全社ERP導入にも対応した評価基準の見直しを実施しましたが、当事業年度は新しい評価基準にて内部統制の有効性を確認しました。</p>
---	---

(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-Plan2025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158期 (2022年度)	第159期 (2023年度)	第160期 (2024年度)	第161期 (2025年度) (当連結会計年度)
1株当たり年間配当額	(円)	193.0	229.0	147.0	59.0 (予定)
年間配当額	(百万円)	17,765	21,141	25,404	27,091 (予定)
連結配当性向	(%)	35.2	35.0	35.6	35.5 (予定)
自己株式取得額	(百万円)	－	－	－	19,999

(注) 第161期の「1株当たり年間配当額」及び「年間配当額」は、第161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。

なお、2024年7月1日付で当社普通株式1株を5株にする株式分割を行っています。第158期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり年間配当額を算定した場合の推移は、以下のとおりです。

区分	年度	第158期 (2022年度)	第159期 (2023年度)	第160期 (2024年度)	第161期 (2025年度) (当連結会計年度)
1株当たり年間配当額	(円)	38.6	45.8	55.0	59.0 (予定)

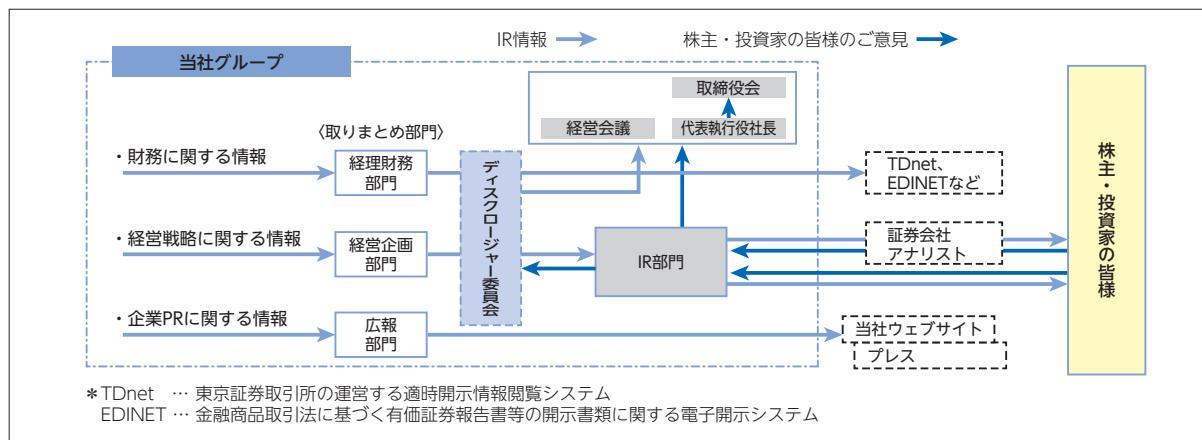
(3) 株主・投資家との対話

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161期の実績
個別面談	400回
証券会社主催のカンファレンス・面談	49回
個人投資家向け説明会	5回
決算説明会	4回
マネジメントミーティング	1回
IR Day	1回
ESGスモールミーティング	1回
個人株主向け工場見学会	1回

(4) サステナビリティ経営

当社は、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、中長期的に企業価値を向上させていく経営をサステナビリティ経営ととらえています。環境問題への取組（E）、社会とのつながり（S）、ガバナンスの強化（G）を高度なESG経営（サステナビリティ経営）実践の柱とし、取締役会及び各委員会がE,S,Gに関わる取組を適切に監督できる体制を整備し運営しています。取締役会は、環境と社会に対する取組の監督をさらに強化していく必要があるという認識の下、E,S,Gについて定期的に議論することを2022年から行っています。その重要テーマの一つとして気候関連のリスク・機会に対する取組や人的資本への取組を掲げています。さらに、執行側の会議体であるサステナビリティ委員会に非業務執行取締役も陪席し、客観的な視点でE,S,Gの価値向上に資するよう意見を述べたり、助言等を行います。サステナビリティ委員会は代表執行役社長が委員長を務め、全執行役が委員として参加し、当社と社会のサステナブルな発展に向けた議論を行っています。この会議体には社外有識者もアドバイザーとして参加し、E,S,Gに関する最新情報の提供や活動への助言がなされています。サステナビリティ委員会での議論は取締役会に報告され、レビューを受ける仕組みとしています。

① 気候変動への対応

ア. カーボンニュートラルの推進

当社グループでは、2030年にありたい姿の一つに”高度なESG経営の実践”を掲げており、気候変動への対応を重要テーマに位置づけています。持続可能な社会の実現と、グループのさらなる成長を両立させるため、自社とバリューチェーンにおけるGHG（Greenhouse gas）排出量を低減することにより、2050年にカーボンニュートラルを目指しています。

その実現に向け、サステナビリティ委員会において、当社グループの方針、戦略、指標及び目標を審議し、成果や進捗の確認を行っています。

自社の活動によるGHG排出（Scope1,2）については、各拠点の省エネルギーに取り組むとともに、国内外の拠点で太陽光発電設備の設置や、CO2フリー電力の調達などを進めています。

バリューチェーンのGHG排出（Scope3）については、その大部分を占める当社製品の使用による排出（カテゴリ11）を対象に2030年の削減目標を設定しています。Scope3の削減策として当社製品の高効率化をはじめ、サプライヤとの連携を進めています。

2025年5月にはSBT短期目標の認定を取得しました。また、2024年のScope1,2,3排出量について第三者保証を受けています。

さらに、顧客のGHG削減への貢献目標として、「削減貢献量」、「当社定義によるGHG削減量」、「カーボンニュートラル社会の実現をサポートするビジネス創出」の3つの目標を設定し、取り組みを進めています。省エネルギー型のポンプや地球温暖化係数の高いPFCs（パーフルオロカーボン）を化石燃料を使用せずに無害化する排ガス処理装置の製造販売などに加え、脱炭素燃料への転換など、GHG排出削減に貢献する製品・サービスの開発及び提供を通じて、カーボンニュートラル社会の実現に寄与します。

〈2030年の目標〉

- ・ Scope1,2：2018年度比GHG排出量をCO2換算で55%削減
- ・ Scope3（カテゴリ11）：2021年度比GHG排出量をCO2換算で25%削減
- ・ 削減貢献量（WBCSDの“Guidance on Avoided Emissions”を参照）：2023年～2030年の累計でCO2換算 4,300万トン削減

- ・当社定義による顧客のGHG削減量：2023年～2030年の累計でCO2換算 1億トン削減
- ・カーボンニュートラル社会の実現をサポートするビジネス創出

イ. 気候関連開示

2019年に賛同署名したTCFD提言に基づき気候関連のリスク・機会の分析を行い、シナリオ分析の結果を中期経営計画E-Plan2025（2023～2025年）に反映させています。2024年の開示からはIFRS®サステナビリティ開示基準 S2号 気候関連開示を参照しています。2025年6月に気候関連の情報を更新しました。

・ガバナンス

取締役会のメンバーはサステナビリティ委員会に陪席しています。気候関連の情報開示に際しては、執行側の会議体であるサステナビリティ委員会又は経営会議に諮った上*で、取締役会に上程し、内容の確認を経て開示しています。

※取締役会の開催前の直近の執行側会議体に諮る。

・戦略

主要な対面市場ごとに気温上昇を1.5℃、4℃に抑える世界観における気候関連シナリオ分析を行っています。シナリオ分析の結果は中期経営計画E-Plan2025の各カンパニーの戦略に落とし込まれています。

1.5℃、4℃の世界観において、当事業への財務インパクトを当社ウェブサイトに公表しています。

気候関連のリスクと機会はシナリオ分析により中期経営計画と同じサイクルで見直しを行うこととしています。気候関連シナリオ分析においては、当社の中期経営計画の期間を短期、当社の長期ビジョンのターゲットを中期、パリ協定の目標年である2050年を長期と定義しています。

2026年にスタートする次期中期経営計画の気候関連戦略策定のために2025年に気候関連のリスクと機会の見直しを行いました。

・リスク管理

気候関連シナリオ分析によって特定した重要なリスクと機会に基づく各種施策の進捗は、代表執行役社長が主宰する「経営課題行動計画モニタリング会議」に各カンパニープレジデントが報告する体制としています。気候関連を含む非財務の指標・目標の全体の進捗はサステナビリティ委員会に報告され、レビューする仕組みとしています。サステナビリティ委員会の報告・審議内容は取締役会に報告されます。

・指標と目標

本項「ア.」に記載の通り、指標と目標を設定してカーボンニュートラルを推進しています。

詳細は、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

- ・ [荏原グループのカーボンニュートラル]
⇒<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/environment/carbon-neutrality/>
- ・ [気候関連開示 (TCFD提言)]
⇒<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/think/tcfd/>
- ・ [ESGデータ集]
⇒<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/data/esg/>

② 人的資本経営の対応

当社グループでは、「チャレンジ精神をもって創意工夫する多様な人材を世界中から獲得し、働きやすい職場環境下での適切な競争や挑戦によって実力が最大限発揮され、公正に評価され、個々の社員が充実し、成長する企業風土を目指す」という人事・人材開発基本方針を掲げています。この方針のもと、多様な人材の活躍推進とグローバルでの人材マネジメント基盤を確立するための具体的な取組を実現するため、CHROオフィスを設置しました。各事業から吸い上げた人材ニーズや人材に関する経営課題を、グループ全体の人事戦略（One Ebara HR）を中心に、施策を遂行していくことで、グループ・グローバル全体で「人的資本経営」の強化を図ります。人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出し、「グローバルでの持続的成長」を実現するための基盤整備をより加速させ、「競争し、挑戦する」人材を育成し、グローバルモビリティの向上を通じて最適配置をグループ全体で強化していきます。具体的な取組みは下記のとおりです。

- ・学びたい人、挑戦したい人に対して、早期選抜・育成に資する様々な機会を提供するとともに、自らキャリアチェンジを目指せるような仕組みを構築し、適所でモチベーション高く働けるよう支援します。
- ・海外グループ会社のローカル社員がより重要なポジション（グローバルキーポジション_GKP: Global Key Position）で活躍するための、グローバルで統一された役割等級制度の導入の推進、グローバル人材育成プログラムの全社展開、国内外のサクセッションの戦略的な実行を推進します。
- ・リファラル採用、アルムナイ制度を継続し、多様な人材の獲得を進めます。また、多様な人材がより働きやすい環境を提供するために、EBARA New Workstyle の更なる拡大を行います。
- ・「人材の見える化」をグローバルに加速させるための基盤となる「グローバルHCM（Human Capital Management）プラットフォーム」を構築し、各人事施策の効果を定量的にモニタリングできる体制を構築していきます。

ア. 多様な人材活躍促進の取組

(a) 管理職登用の現状と今後の課題

当社は、2025年12月31日現在、女性管理職は145名で当社の管理職社員に占める割合は8.6%となっており、2025年までの目標としていた8%以上を達成いたしました。また、当社は、2011年より外国籍従業員の新卒採用を積極的に行っています。当社の外国籍社員は、2025年12月31日現在214名で、当社の従業員に占める外国籍社員の割合は3.9%です。そのうち、管理職社員に占める外国籍社員の人数は29名、割合は1.7%で、今後とも継続的な向上を目指します。

また中途採用者は、2025年12月31日現在2,551名で、当社の従業員に占める割合は46.5%です。そのうち管理職社員に占める人数は624名、割合は36.9%です。中途採用においても、積極的な採用を行うとともに、社歴にかかわらず役割等級制度による公平な等級格付けを実施し、管理職登用の機会を公平に提供していきます。

管理職社員に占める外国籍社員と中途採用社員の割合に関する目標は、採用戦略と一体化して検討していきます。管理職試験においては、受験対象者を拡大し、さらに受験スケジュールを見直すことで、多様な人材を早期に抜擢できる仕組みを構築しました。今後はより早期から学びの機会を増やしていくことでスキルアップを図るとともに、年代別の研修等を通じて中長期のキャリアをより明確に描けるよ

うな仕組みづくりを推進してまいります。

(b) 障がいのある社員の活躍促進

当社グループは、「障害の有無に関わらず全社員がともに働き、価値を提供し続ける」姿を目指し、グループ一体となった雇用管理体制への一元化を推進しています。外部環境の変化や法定雇用率の引き上げに対し、グループ全体で機動的に対応できる基盤整備を図っています。

特例子会社である荏原アーネスト（株）においては、グループ事業への貢献度を高めるべく、新たに精密・電子事業の製造ラインへの参入を果たしました。単なる雇用の維持に留まらず、キャリア形成の視点から一人ひとりの能力開発を支援し、挑戦と成長を実感できる環境構築を加速させています。

2025年6月時点の障がい者雇用率は、独自目標として掲げた2.60%には届かなかったものの、法定雇用率を上回る2.57%となりました。

(c) ダイバーシティの推進

性別、国籍、年齢などの目に見える多様性（デモグラフィックダイバーシティ）だけでなく、経験、能力など目に見えない多様性（タスクダイバーシティ）などにも目を向け、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）を推進しています。特に、DE&Iの理解浸透には組織の変革が不可欠であると考え、チェンジマネジメントの手法を活用しながら、社員の意識改革や組織文化の醸成を進めています。主な取り組みは下記のとおりです。

- ・社員の意識改革と心理的安全性の高い組織の実現を目指し、「ダイバーシティ」「心理的安全性」「アンコンシャスバイアス」をテーマに、全社を対象にしたeラーニングを実施しています。
- ・社内におけるDE&Iの意識付け、知識向上を目指した勉強会を定期的に開催しています。
- ・女性活躍推進の取り組みとして、管理職向けの研修、女性社員を対象としたワークショップ、異業種交流会を実施しています。
- ・男性育休の取得率向上と職場における理解浸透を狙い、プレジデントメッセージの配信、勉強会を実施しました。また、男性育休取得率100%を目指し、全社に対して取得意向の調査を毎月実施し、未取得者へのヒアリングと取得に向けたアクションをしています。
- ・次世代の育成の一環として、公益財団法人山田進太郎D&I財団が提供する中高生女子向けSTEM職場体験プログラム「GirlsMeetSTEM」に参画。中高生女子を対象に、当社の藤沢工場でもVRによる技術体験と女性社員の交流イベントを開催しました。
- ・特定非営利活動法人東京レインボープライドが主催するアジア最大級のLGBTQ+イベント「TokyoPride2025」にブロンズスポンサーとして協賛しました。

その他、プライド月間の取組

⇒<https://www.ebara.com/jp-ja/newsroom/2025/20250630-02/>

- ・DE&I推進支援サービス「Cradle（株式会社Cradle提供）」を導入し、社員の心身と多様な働き方をサポートしています。
- ・コーポレートサイトの「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進」ページを刷新し、当社のDE&Iの取り組みを社内外に周知しています。

イ. 人権に対する考え方

当社グループは、ステークホルダーの人権を尊重することを荏原グループCSR方針に明示し、実践しています。国際人権章典、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宣言」を尊重し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、「荏原グループ人権方針」を制定しています。本方針を実践していくための対応方針を定めるとともに、本方針に基づく活動を推進するために人権委員会を設置し、荏原グループ人権方針の周知、人権デュー・ディリジェンスや救済を含む人権マネジメントの仕組みの継続的な改善に取り組んでいます。人権委員会は、人事、調達、法務、総務、内部通報窓口の部門長、各カンパニーの人事部門や管理部門の部門長などが委員として参加しています。さらに、ビジネスと人権に精通した社外の弁護士がアドバイザーとして参加しています。従業員の人権デュー・ディリジェンスは、人事部門が毎年行っている、グローバルエンゲージメントサーベイの設問の内、「職場の公正・公平性」「差別」「労働安全衛生」に関する設問のポイントを組織ごとにモニターし、一定水準に満たない組織に対して、人権委員会が人権アクションプランの策定と実施を指示しています。また、人権尊重を含む荏原CSR調達ガイドラインをサプライヤに理解と実践を求めることを目的として調達部門がグループ・グローバルの一次サプライヤに対してCSR調達アンケートを行いました。アンケートの内容には人権に関する設問が含まれており、人権委員会は、サプライヤにおいて児童労働や強制労働、差別が起きないように取り組まされているか、適正な労働環境かどうかなどの人権に関する設問の結果を調達部門と共有し、健全なサプライチェーンマネジメントの構築を推進しています。

救済のしくみとして、国内外グループ会社においては、各社の社内通報窓口に加えて当社の設置したグローバルホットラインが人権に関わるものを含む苦情を受け付け、対応しています。グローバルホットラインは、現在34か国に所在する国内外グループ会社計67社（本社を含む）に設置しており、引き続き全グループ会社への整備を進めています。

当社グループのサプライヤーからの苦情や相談に対応する窓口として、2025年12月にサプライヤーホットラインを開設し、当社ウェブサイトにも窓口を掲載しています。

また、その他の社外からの相談は、当社ウェブサイトのお問い合わせ窓口で受け付けています。

当社は、2024年4月に一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に加盟しており、全てのステークホルダーは、当社グループに関する具体的な事案を「ビジネスと人権」に関する苦情申出をJaCERの提供する対話救済プラットフォームを通じて行うことができます。

当社は、人権に関する苦情や相談が寄せられた場合、コンプライアンス相談窓口が主担当となり、必要に応じて関係部門等と連携しながら対応しています。

詳細は、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

・「荏原グループ人権方針」

⇒<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/social/respect/>

・「荏原 CSR 調達ガイドライン」

⇒<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/social/supply-chain/>

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.com/jp-ja/
ir/library/annual-report/](https://www.ebara.com/jp-ja/ir/library/annual-report/)



統合報告書

荏原 サステナビリティ

検索

[https://www.ebara.com/jp-ja/
sustainability/think/](https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/think/)



当社ウェブサイト

[WICI ジャパン統合レポート・アワード2025]において
「Gold Award (優秀企業賞)」を受賞

ESG関連の外部評価及びIR活動における外部評価

当社は、各種ESG評価機関より国内外のESGインデックスの構成銘柄に選定されているほか、IR活動においても多数評価いただいております。

詳細は、以下のウェブサイトに掲載しています。

<https://www.ebara.com/jp-ja/ir/business/sri/>



連結計算書類

連結財政状態計算書 (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
(資産)	
流動資産	717,392
現金及び現金同等物	143,485
営業債権及びその他の債権	209,180
契約資産	119,684
棚卸資産	197,695
未収法人所得税	860
その他の金融資産	3,581
その他の流動資産	42,905
非流動資産	364,808
有形固定資産	258,032
のれん及び無形資産	61,472
持分法で会計処理されている投資	8,001
繰延税金資産	23,444
その他の金融資産	5,086
その他の非流動資産	8,770
資産合計	1,082,201

科目	金額
(負債)	
流動負債	448,343
営業債務及びその他の債務	148,175
契約負債	82,498
社債、借入金及びリース負債	131,746
未払法人所得税	15,420
引当金	14,437
その他の金融負債	1,112
その他の流動負債	54,953
非流動負債	112,191
社債、借入金及びリース負債	92,989
退職給付に係る負債	8,855
引当金	3,947
繰延税金負債	2,153
その他の金融負債	80
その他の非流動負債	4,164
負債合計	560,534
(資本)	
資本金	80,751
資本剰余金	77,701
利益剰余金	319,262
自己株式	△20,326
その他の資本の構成要素	51,486
親会社の所有者に帰属する持分合計	508,875
非支配持分	12,790
資本合計	521,666
負債及び資本合計	1,082,201

連結損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上収益	958,285
売上原価	646,341
売上総利益	311,944
販売費及び一般管理費	197,892
その他の収益	3,884
その他の費用	4,134
営業利益	113,802
金融収益	2,864
金融費用	6,769
持分法による投資損益	1,080
税引前利益	110,977
法人所得税費用	31,384
当期利益	79,592
当期利益の帰属	
親会社の所有者に帰属する当期利益	76,633
非支配持分に帰属する当期利益	2,959

計算書類

貸借対照表 (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
(資産の部)	
流動資産	349,084
現金及び預金	40,989
受取手形	927
売掛金	82,940
電子記録債権	42,939
契約資産	21,767
製品	2,434
仕掛品	48,508
原材料及び貯蔵品	51,865
短期貸付金	33,851
その他	23,058
貸倒引当金	△198
固定資産	342,940
有形固定資産	141,940
建物及び構築物	63,047
機械及び装置	28,189
土地	20,257
建設仮勘定	23,645
その他	6,799
無形固定資産	38,769
ソフトウェア	30,538
ソフトウェア仮勘定	7,825
その他	405
投資その他の資産	162,230
投資有価証券	1,228
関係会社株式	110,462
関係会社出資金	26,101
長期貸付金	2,435
前払年金費用	5,755
繰延税金資産	14,561
その他	3,592
貸倒引当金	△1,908
資産合計	692,024

科目	金額
(負債の部)	
流動負債	265,371
支払手形	1,053
買掛金	25,859
電子記録債務	41,487
短期借入金	96,071
1年内返済予定の長期借入金	39,902
未払法人税等	5,709
契約負債	19,309
賞与引当金	5,935
役員賞与引当金	233
完成工事補償引当金	1,266
製品保証引当金	3,934
工事損失引当金	1,563
その他	23,045
固定負債	79,633
社債	25,000
長期借入金	51,331
退職給付引当金	27
その他	3,275
負債合計	345,005
(純資産の部)	
株主資本	346,805
資本金	80,751
資本剰余金	84,680
資本準備金	84,679
その他資本剰余金	0
利益剰余金	201,542
その他利益剰余金	201,542
特定株式取得積立金	75
繰越利益剰余金	201,467
自己株式	△20,168
新株予約権	213
純資産合計	347,019
負債純資産合計	692,024

損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		420,326
売上原価		297,470
売上総利益		122,855
販売費及び一般管理費		94,275
営業利益		28,580
営業外収益		
受取利息	1,747	
受取配当金	23,901	
為替差益	31	
その他	1,091	26,771
営業外費用		
支払利息	2,029	
コミットメントライン手数料	111	
貸倒引当金繰入額	110	
その他	344	2,595
経常利益		52,756
特別利益		
固定資産売却益	30	30
特別損失		
固定資産売却損	10	
固定資産除却損	1,231	
減損損失	501	
投資有価証券売却損	0	
投資有価証券評価損	1,342	
関係会社出資金売却損	0	3,087
税引前当期純利益		49,700
法人税、住民税及び事業税	11,387	
法人税等調整額	△3,672	7,715
当期純利益		41,984

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書謄本

独立監査人の監査報告書

2026年2月18日

株式会社荏原製作所
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 隅田拓也
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 藤春暁子
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 服部理
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社荏原製作所の2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、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及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、株式会社荏原製作所及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人の監査報告書謄本

独立監査人の監査報告書

2026年2月18日

株式会社荏原製作所
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 隅田拓也
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 藤春暁子
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 服部理
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社荏原製作所の2025年1月1日から2025年12月31日までの第161期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査委員会の監査報告書謄本

監 査 報 告 書

当監査委員会は、2025年1月1日から2025年12月31日までの第161期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号ロ及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び執行役並びに従業員等からその整備・運用状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ① 監査委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部監査部門その他内部統制所管部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2021年11月16日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（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及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年2月18日

株式会社 荏原製作所 監査委員会

監査委員 西山潤子 ㊞

監査委員 北本佳永子 ㊞

監査委員 長峰明彦 ㊞

(注) 監査委員 西山潤子及び北本佳永子は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以上

株主総会会場ご案内図



会場

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

日時

2026年3月26日（木曜日）
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



《ご留意事項》

- 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き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。
- 車いすでのご来場の方には、会場内に専用スペースを設けております。係員がご案内いたしますので、受付の係員へお申し付けください。
- 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。