

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

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

当社グループは、この基本的な考え方を、「荏原製作所コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」として定め、この基本方針の確実な実行と、コーポレート・ガバナンスのさらなる向上に努めています。

参照: 「荏原らしさ」 巻末資料1「荏原グループの企業倫理の枠組み」
「荏原製作所 コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」 巻末資料2

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

荏原グループは、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に賛同し、全ての原則を実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

全ての原則について2021年6月改訂のコーポレートガバナンス・コードに基づき記載しています。

凡例	
・荏原、当社	荏原製作所単体
・荏原グループ、当社グループ	荏原と荏原の子会社、関連会社
・原則、補充原則、基本原則	「コーポレートガバナンス・コード」の原則、補充原則、基本原則
・CG基本方針	「荏原製作所 コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」(巻末資料2)
・独立社外取締役	荏原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
・業務執行取締役	執行役を兼務する取締役
・非業務執行の取締役	執行役を兼務しない社内出身の取締役及び独立社外取締役の総称
・CFO(Chief Financial Officer)	経営企画 / 財務 / 会計 / 税務担当執行役
・CTO(Chief Technology Officer)	技術経営戦略 / 研究開発 / 知的財産 / 生産プロセス革新・品質保証担当執行役
・CIO(Chief Information Officer)	情報通信担当執行役
・CHRO(Chief Human Resources Officer)	人事 / 労務 / 人材開発 / ウェルビーイング担当執行役
・CRO(Chief Risk Officer)	リスク管理 / 法務 / 内部統制 / EHS*担当執行役
・巻末資料1	「荏原グループの企業倫理の枠組み」
・巻末資料2	「荏原製作所 コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」
・巻末資料3	「社外取締役の独立性基準」
・巻末資料4	「コーポレート・ガバナンス体制」
・巻末資料5	「内部統制基本方針及び内部統制の整備・運用状況」
・巻末資料6	「情報開示業務プロセス」
・巻末資料7	「株主・投資家のみなさまとのコミュニケーションの流れ」

* Environment, Health, Safety の略

1 経営理念(原則2-1、2-2、3-1(i)、補充原則2-2)

当社は下記から構成される「荏原らしさ」を当社グループのアイデンティティ / 共有すべき価値観とし、事業活動を行う上での基本として取締役会において定めています。また、これが当社グループ全体に広く浸透し、遵守されているかについて、適宜モニタリングを行っています。

(1)創業の精神

創業者畠山一清は優れた茶人でもありました。茶道の「一期一会」の精神は経営にも相通するものとして、その真髄を「熱と誠」という言葉で社員に語り続けました。「与えられた仕事をただこなすのではなく、自ら創意工夫する熱意で取り組み、誠心誠意これをやり遂げる心をもって仕事をする。」その結果として、一人ひとりの仕事は、自分のためになり、ひいては会社、社会、国々への貢献につながると説いていました。私たちの仕事に熱意と誠意をもって取り組もうという創業の精神は現在もグループ・グローバルに脈々と受け継がれています。

(2)企業理念

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

荏原グループは、1912年にポンプメーカーとして創業して以来、社会のニーズに応える技術力を磨いて発展してきました。今後も、水やエネルギーの最適利用、気候変動への対応、資源リサイクルの促進、デジタルテクノロジーの進化など、事業を通じて持続可能な社会づくりに貢献し続けます。

(3)荏原グループCSR方針

創業の精神と企業理念の思いを含む、企業活動の基本姿勢として、荏原グループCSR方針を設定しています。すべての業務執行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ための9原則を示しています。

参照：「荏原らしさ」 巻末資料1「荏原グループの企業倫理の枠組み」

2 経営戦略・経営計画(原則1-3、1-4、3-1(i)、4-2、5-2、補充原則1-4、1-4、3-1、4-2、5-2)

取締役会主導により、中長期の経営方針(「E-Vision2035」、「E-Plan2028」)を策定し、執行部門はこれを推進しています。また、その遂行状況の健全性、公正妥当性及び効率性について取締役会で監督・検証しています。

(1)長期ビジョン:「E-Vision2035」

<はじめに>

当社グループは、持続的な成長を確かなものにするため、常に10年程度の長期的な展望が不可欠であると考えています。2020年に策定した長期ビジョン「E-Vision2030」のターゲット期間が残り5年となったことから、同ビジョン以降に顕在化した社内外の環境変化を10年先の展望に反映させ、新たな長期ビジョン「E-Vision2035」を策定しました。

<E-Vision2030の進捗と課題>

E-Vision2030の進捗については、社会・環境価値の提供及び経済価値の創出の両面で順調に進展しています。「6億人に水を届ける」や「CO2約1億トン相当のGHG(Greenhouse Gas:温室効果ガス)削減」、「14 への挑戦」といったマテリアリティ解決に向けた取り組みが着実に進捗したほか、売上収益1兆円以上、ROIC10%以上といった経済価値についても想定を上回る水準で進捗しています。

一方で、既存事業については、「ソリューションプロバイダー」へのシフトを掲げ様々な試みを通じ、一定の成果を創出しましたが、今後に向けては課題が残る状況です。新規事業については、水素関連事業プロジェクト、新事業開発部門による様々な種まきにより新たなビジネスの芽が生まれており、この実現のため、2025年以降刈り取りを行っていく必要があります。経営基盤の面では、コーポレートの各機能は、CxO制導入により対面市場別カンパニーに機能軸の横ぐしを通す基盤を構築しました。機能別横ぐし施策を通じて、グループとしての価値向上に結びつけていくことが課題です。こうした状況を踏まえ、E-Vision2030で定めた価値創造ストーリーは、より解像度が高く、荏原らしいものへと進化させる必要性が認識されるようになりました。

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

事業領域やコア技術の視点から、当社グループが「持続可能性」の解決に本業を通じて直接的に貢献できる立ち位置にあることを踏まえ、目指すべき「価値創造プロセス」の具体性と解像度を向上させるべく、改めて以下のとおり「価値創造ストーリー」を設定しました。

・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

・スローガン

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、「Essential EBARA. Everywhere.」をE-Vision2035のスローガンと定めます。

(2)2035年にありたい姿

<2035年にありたい姿とその実現のための事業ポートフォリオ>

2035年にありたい姿として、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状態を目指します。ありたい姿実現のための事業ポートフォリオにおいては、当社独自のポートフォリオで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。

<事業ポートフォリオの合理性>

2035年にありたい事業ポートフォリオがグループの中長期的な企業価値最大化に資する合理的な構成であると、以下に基づき判断しています。今後においても、この構成が当社グループにとって最適であり続けるかを常に検証し、事業環境の変化に応じて、ポートフォリオの入れ替えを含めた柔軟な経営判断を行う姿勢を保持します。

1 継続的な成長投資を実現する安定基盤

特性やサイクルの異なる、3つのグローバルビジネスセグメントと2つの日本起点ビジネスセグメントが財務・事業基盤の両面で支えあい、環境変化に左右されない盤石な事業グループを構成することで、継続的に成長投資を進めることができると判断しています。

2.技術基盤の共有

全てのセグメントが共有する「流れの技術」などのコア技術に、インフラ・環境領域を中心に培われた「プラントエンジニアリング力」が加わった強みを基としながら、ある領域で磨かれた強みを異なる対面市場へ応用・展開し、さらにその強みを磨くサイクルを回し、新たなビジネスチャンスを創出できます。

3.顧客基盤の共有

グループ内における様々な市場/顧客とのビジネスの存在が、当該市場/顧客に対して新たに参入する他事業セグメントへの参入機会を拡大します。

4.データの相互活用

上記のコア技術に関わる“インストールベースの運転データ”の相互活用を通じ、顧客プロセスの安定稼働に貢献するとともに、顧客の省エネ・脱炭素等に資する新たなソリューションを提供することで、競争優位を構築できます。

< ありたい姿実現のためのマテリアリティ >

E-Vision2035におけるマテリアリティは、本業を通じた“社会の持続可能性への貢献”と、そのための“事業基盤の強化”の観点から「持続可能な社会づくりへの貢献」「進化する豊かな生活づくりへの貢献」「環境マネジメントの徹底」「人材の活躍推進」「ガバナンスの更なる革新」の5項目とします。結果的にE-Vision2030のマテリアリティと同一の項目ですが、それぞれの概念がもつ普遍性に鑑み、継続して注力すべき課題として設定しています。

1. 持続可能な社会づくりへの貢献

「持続可能で地球にやさしい社会、安全・安心に過ごせる社会インフラ、水や食べるものに困らない世界」を支える

2. 進化する豊かな生活づくりへの貢献

「世界が広く貧困から抜け出す経済発展と、進化する豊かで便利なくらしを実現する産業」を支える

3. 環境マネジメントの徹底

カーボンニュートラルに向けたバリューチェーン全体のGHG削減、生物多様性の保全、サーキュラーエコノミーの推進などへの取り組みを加速する

4. 人材の活躍推進

キャリアオーナーシップを発揮する個人と会社が、“互いに選び合い応え合う関係”を通じて共に成長し、その成長がよい影響を及ぼし合って更なる互いの成長へとつながっていく好循環を実現する

5. ガバナンスの更なる革新

成長へのビジョンを描き、グローバルで勝ち続ける経営を後押しする攻めと守りのガバナンスを追求する

< 全社方針 >

・資源配分方針

資源配分については、過去に実施した成長投資の成果を刈り取りつつ、中長期的な企業価値最大化に資する成長分野に積極的に投資することで、回収・投資・成長の好循環を生み出すことを基本方針とします。上記前提のもと、成長投資については、目指す事業ポートフォリオ実現のため、精密・電子、エネルギー、建築・産業のグローバルビジネスセグメントに経営資源を優先的に投下します。併せて、グローバルで効率的なオペレーションを実現させるための基盤構築に投資します。

・人事・情報システム・技術に関する方針

1. 人事に関する方針: 今後の当社グループに求められる人材像を「自らの意思で考え、行動するキャリアオーナーシップを発揮する“人材”」と定めます。このような個人と会社が互いに選び合い応え合う関係を通じて、価値創出の好循環の実現を目指します。その実現のために、個の成長と多様性を支えるグローバル人事基盤を整備するとともに、“人材”を「増やす」、「活かす」、「適切に評価する」ことを基軸とした環境を整備します。

2. 情報システムに関する方針: AI技術と情報分析を新たなコア技術と位置づけIT機能を高度化させます。また情報基盤を整備し、オペレーショナルエクセレンスによって全社全体最適に寄与します。

3. 技術に関する方針: 流体解析・制御、振動・騒音制御、界面制御といったコア技術を掛け合わせ社会・環境課題を解決していくとともに、事業の経験を通じ新たなコア技術を蓄積し、さらに新たな課題解決に活かす好循環を実現します。

< E-Vision2035で目指す、社会・環境価値と経済価値 >

E-Vision2035の中では、「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になる」ことを10年後のありたい姿として設定し、世の中に社会・環境価値を提供しつつ、同時に会社としての経済価値の最大化を目指します。

< 社会・環境価値の代表例 >

脱炭素社会

・エネルギー転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・安全なくらし

・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

進化する豊かななくらし

・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

< 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

・企業価値向上の目安: 時価総額6兆円規模

(3) 中期的な経営戦略と目標とする経営指標

< E-Plan2028の位置付け >

E-Vision2035実現に向けた最初の3か年を担う中期経営計画として、2035年の「ありたい姿」からのバックキャストと、E-Plan2025の振り返りから見た課題を踏まえて策定しました。

< E-Plan2025の振り返り >

E-Plan2025では、当該計画期間(2023-2025年度)を「顧客起点の価値創造 起業化」をテーマとし、対面市場・顧客起点、新たな価値創発、グローバル事業基盤の確立、経営インフラの高度化、ESG経営の更なる進化の5つの重点領域を設定し、様々な施策を実行してまいりました。その結果、一部課題が残る項目もあるものの、全社指標及び事業別指標を中心に、全般に良好な進捗となりました。

< E-Plan2028における事業環境 >

E-Plan2028における事業環境は以下のように認識しています。

・精密・電子(市場CAGR*: CMP・ドライポンプ8.0%)*WFE(半導体前工程製造装置市場)

生成AIが市場を牽引し、AIサーバー向け投資が加速し、先端パッケージング技術の重要性が増します。米中対立によるサプライチェーンの二極化が進む一方、インド等の新市場が台頭します。また、半導体工場においては、省エネやPFAS規制への対応ニーズが増加します。

・エネルギー(市場CAGR: LNG6.0%、エチレン3.0%)

低炭素燃料であるLNGは、液化・輸送・再ガス化に至るプロセス全般で堅調な需要が継続します。水素・アンモニア・CCUS等の新市場が本格形成され、脱炭素市場が拡大します。また、設備の老朽化・人員不足を背景に、保守・遠隔監視等の省人化ニーズが増大します。

・建築・産業(市場CAGR: 建築・産業向けポンプ3.5%)

生成AIの普及により、データセンターの冷却需要が急増します。グローバルは緩やかに成長する一方で、中国市場は低迷が続きます。国内の人手不足を背景に、設備のIoT化やメンテナンス省人化のニーズが高まります。

・インフラ(市場CAGR: 国内ポンプEPC 横ばい)

新たな国土強靱化中期計画が始まり、インフラ老朽化に伴う大更新時代が本格化します。インフラDXにより、維持管理分野でのAIやロボット等を活用した自動化・省人化が進展します。

・環境(市場CAGR: 一般廃棄物焼却施設(新設) 横ばい)

国内の一般廃棄物処理施設の老朽化に伴う延命化対策が進む一方、建替案件は広域化などにより、長期的に漸減します。廃棄物処理分野においては、循環経済(サーキュラーエコノミー)への移行が促進されます。

< E-Plan2028のテーマ・基本方針 >

2025年度末時点で5期連続の最高業績を達成しましたが、各事業体においては個別最適の追求が進む一方、急激な事業拡大に対応した共通基盤の整備に課題があります。全体最適による成長余地がある中で、その実現に向けた経営インフラの拡充が必要な局面にあることを考慮し、E-Plan2028のテーマ及び基本方針を以下のとおり定めます。

テーマ:「全体最適を通じた持続的価値創造の実現」

1. 全体最適を実現するグループ経営基盤(グループガバナンスの強化、サプライチェーンの強靱化、ERPの導入など)を拡充する
2. 過去の投資成果の刈取りと、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)は一定以上の規模感と、高い収益性・効率性を旨とする
 - ・日本起点ビジネスセグメント(インフラ、環境)は相対的に安定している市場のもと、相互の協業などを通じた競争力強化を目指す
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

参照:

・「長期ビジョン『E-Vision2035』及び中期経営計画『E-Plan2028』説明資料」

https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/pdf/ir/business/vision/161_q4_e-plan2028_jp.pdf

(4)財務戦略

E-Plan2028において中長期的な企業価値最大化に資する成長投資を優先的に実施し、残余のキャッシュは原則として株主還元に向け最適な資本構成を保つことを財務戦略の基本方針とします。現在の事業推進に必要な十分と考える「シングルAフラット*」の信用格付け維持を基本とし、D/Eレシオを財務規律として0.4~0.5倍を基準に負債の活用を図ります。株主還元について、配当は連結配当性向35%以上を維持しつつ、必要な投資を行い且つ財務規律の範囲内であることを前提に、ROE目標に沿った適正な自己資本水準への調整として自己株式の取得を継続的に実施していきます。これらをふまえ、3年間累計のフリーキャッシュフロー(資産売却・圧縮によるキャッシュインフローを除く)の100%以上となるよう株主還元(配当・自己株式取得)を実施します。

*格付投資情報センター(R&I)による格付

< ROIC-WACCベースの事業ポートフォリオマネジメントの推進 >

当社は、荏原グループの事業ポートフォリオを含めた経営方針・中期経営計画を策定・公表し、中長期的目標に関して、その進捗状況を定期的に、また随時に確認し、必要に応じて、施策の見直しを行っています。

当社は、事業ポートフォリオを最適化するために、「3本の柱となるグローバルビジネスセグメント」と「日本起点ビジネスセグメント」とに明確に区分し、方針・戦略にメリハリをつけています。これを実現する仕組みとして各事業の成長性、収益性(ROIC-WACCスプレッド)等の業績を内部指標として定期的に評価するプロセスを整備するとともに、その評価結果を踏まえ、事業ポートフォリオの再構築を継続的に磨き、高い収益性と資本効率を実現し続けます。

< 計画的な投資・財務戦略 >

E-Plan2028期間においては、中長期的な企業価値最大化に資する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)を優先的に実施し、回収・投資・成長の好循環を創出していきます。また、基盤投資(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)を行い、持続的成長を支える基盤の強化を図ります。投資のために必要な資金の調達は、D/Eレシオ0.4~0.5倍目安、格付方針:シングルAフラット維持に鑑み資金調達額を決定し、実施します。

< 税務ガバナンス >

当社は、「各国・地域における租税に関連する法令等を順守し、適正な納税を通じて各国・地域に貢献するとともに、株主価値の最大化に努める」ことを主眼とする「荏原グループ税務方針」を制定しています。本方針に基づいて税務ガバナンスの体制を拡充するとともに、税務コストの最適化を図っていきます。

< 株主還元方針 >

当社は、E-Plan2028において中長期的な企業価値最大化に資する成長投資を優先的に実施し、残余キャッシュは原則として株主還元に向け最適な資本構成を保つことを株主還元の基本方針とします。配当については、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します。また、必要な投資を行い且つ財務規律の範囲内であることを前提に、ROE目標に沿った適正な自己資本水準への調整として自己株式の取得を継続的に実施していきます。これらをふまえ、3年間累計のフリーキャッシュフロー(資産売却・圧縮によるキャッシュインフローを除く)の100%以上となるよう株主還元(配当・自己株式取得)を実施します。

< 政策保有株式の保有等に関する方針(CG基本方針:第5条) >

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は、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】

保有先との提携に重要性があり、その関係継続が必要であること。

保有に伴うリターンやリスクが資本コストに見合っていること。

【株式保有の考え方】

投資株式について、政策保有、売却対応中、純投資の3つにその保有目的を区分します。

政策保有 取引関係の維持強化により中長期的に企業価値を向上させることを目的とする(現在7銘柄保有、うち上場会社の銘柄数0)

売却対応中 (現在4銘柄保有、うち上場会社の銘柄数0)

純投資 専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする(現在保有なし)

*株式保有目的を明確にするため、政策保有の株式のうち売却に向けた対応を行っているものを「売却対応中」として別項目で記載しております。

【政策保有株式に係る議決権行使の基準】

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、定款変更、取締役の選任、買収防衛策、剰余金処分等に係る事項を重視し、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。

【政策保有株主との関係】

当社は、当社の株式を政策保有株式として保有している会社(以下、「政策保有株主」)から当該株式の売却等の意向が示された場合には、無条件でこれを承諾し、当該政策保有株主に対して株価への影響を極力抑える方法での売却等を依頼します。その場合において、当社が当該政策保有株主である会社の株式を政策保有株式として保有しているときは、速やかに売却を進めます。また、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分検証しないまま取引を継続することはしません。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
銘柄数	32	27	23	14	11
うち上場会社の銘柄数	0	0	0	0	0
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	1,845	1,881	2,265	2,078	1,228
うち上場会社の合計(百万円)	-	-	-	-	-

(5)技術・研究開発・情報に係る戦略

< 研究開発・知的財産戦略 >

荏原グループが持つ多くの技術を束ね、組み合わせる新たな価値創造を図るため、CTOオフィスの活動を推進しています。CTOオフィスは、各カンパニーの技術責任者に加えマーケティング責任者も参画し、それぞれの技術や変化する市場・社会情勢について議論し理解を深めることで、新たなビジネス機会を積極的に模索しています。各カンパニープレジデントとの意思疎通強化も行っており、事業課題の優先順位を明確化することで、コーポレート部門による支援をより時機的確かつ有意義なものにしています。

CTO管下のコーポレート研究開発部門においては、全社技術戦略を牽引し、既存事業の成長支援と将来の技術シーズを創出するため、中長期的視点から既存事業の競争優位性に繋がる基盤技術開発や、ベテランが持つ設計開発ノウハウといった「暗黙知」を形式知化する「知識駆動型DX」を推進するとともに、「研究開発戦略策定委員会」を設置し、メガトレンドを起点とした、より長期的な視点での新規事業探索のための技術開発戦略シナリオ及びアクションプランの策定も進めています。また、知的財産部門においては、独自指標「知財ROIC」によるモニタリングを行い、活動の質の向上を図っています。

2026年からは経営戦略と技術戦略の融合により事業機会を創出するため、知的財産・技術管理・CPS(Cyber Physical Systems)推進の各部を統括する「技術経営戦略統括部」を新設しました。R&D成果の最大化、オープンイノベーション推進、IPランドスケープを含めた戦略的な知財活用を通じてグループシナジーを高め、事業優位性の強化を図ります。

更に、これらの活動の基盤を強化するため、当社グループが保有する技術と組織力を可視化した「荏原グループ技術元素表*1」を更新・活用し、事業部門と連携した戦略的な人材獲得・育成を進めています。国内外のローテーションや社外組織との共創プロジェクトへの参画を計画的に推進し、イノベーションを創出できる人材の育成に努めています。

*1 荏原グループ技術元素表:当社が作成した荏原グループが有する技術及び組織力のマップ

< デジタルトランスフォーメーション(DX)戦略 >

当社はさらなる成長と競争力強化のために、攻めのDXと守りのDXを積極的に推進します。データとデジタル技術を活用し、ビジネス環境の激しい変化に対応するとともに、顧客や社会のニーズを基に製品やサービス、ビジネスモデルを変革し、既存の事業への貢献のみならず、新たな事業分野への進出を後押ししていきます。こうした取り組みが評価され、2025年4月1日付で、経済産業省が定める「DX認定事業者」として更新認定されました。(*1)

また、グローバルな事業展開の拡大とデジタル化の加速を背景に、当社ではグローバルITガバナンスのさらなる強化に取り組んでいます。その一環として、CIOとCROが連携のもと、独立性と効率性を兼ね備えたIT統制の枠組みを全社的に整備・強化することを目的に、「ガバナンス推進組織」を新設しました。今後は、データやAIを含むデジタル領域全般における統制を推進し、事業の持続的な成長を力強く支えてまいります。

攻めのDX

2022年7月に新設したデータストラテジーチームは、CIO管下において、ゼロ(0)からイチ(1)を生み出す攻めのDX組織として、荏原の直接・間接部門の各事業領域において事業サイドと連携し、新しいテクノロジーやデータを活用した既存事業のDX推進と新規事業の創出サポートを行っています。具体的な施策として、以下に取り組んでいます。

・生成AIの全社活用

内製開発した「EBARA AI Chat」を2024年に全社リリースし、業務効率化に貢献しています。今後は、外部アプリケーションとの連携やグローバル対応、Agent等の先進的なユースケースへの対応を加速させます。

・EBARA-D3(TM)

人の判断や感覚までを再現・活用する「デジタルトリプレット(D3)」を中核とした製造DX構想です。ナレッジ統合基盤「Beyondverse(TM)」と技能継承・教育体系「DOJO」により、全社レベルでのナレッジ共有と再現可能な現場づくりを実現します。(*2)

・データ利活用促進及びデータリテラシー向上

事業部門のデータ利活用を促進させるために機械学習やデータサイエンスを手段として用いて課題解決支援を行います。併せて、データ利活用スキルを向上させるための研修プログラムを開発・開講し、荏原グループ全体のデータリテラシー向上を目指します。

・先端技術とクリエイティブの融合

脳科学等の先端技術を活用したクリエイティブ施策を横断プロジェクトとして実施しています。また、採用マーケティングの観点から人材データの有機的な活用を進めるほか、サイバー酔いを抑制するxR技術を開発し、トレーニングの効率化に貢献します。

・拡張型プロモーションソリューション

バーチャル技術(3DCG)とフィジカル体験を融合した体験型プロモーションにより、当社の企業価値及び事業内容に対する理解浸透を図っています。

す。
具体的には、社内外のステークホルダーとの接点において、UI/UXの知見を基盤とした裸眼立体視ディスプレイ (Spatial Display)、VR / AR / MR 体験、バーチャルプロダクションによる映像制作、メタバース空間を活用した体験型コンテンツなどを提供し、製品・ソリューションへの理解促進を行っています。

守りのDX

守りのDXは、全社のITインフラストラクチャ及びアプリケーションの開発・保守・運用を担っており、AIなどの先端技術の探索をしながら、業務システムの機能配置の見直し、旧システムの統廃合などを行い、既存のIT環境全体の効率化と改善を行っています。具体的な活動は以下の通りです。

・グローバルで経営資源の見える化へ

グローバル経営・事業遂行のため業務標準化を進め、最適化された業務フローや業務ルールを構築し、グローバルなデジタルインフラ基盤としてERP(企業資源計画)システムを全社導入しています。荏原グループの業務標準テンプレートをERPシステム上に構築し、すでにグローバルで22拠点(2026年1月時点)に導入済みです。引き続き、世界中の荏原グループ会社に展開、導入を進めてまいります。

・デジタルアダプションツール(WalkMe(R))の活用によるシステムの利用促進

システムをカスタマイズせずに操作ガイドを表示するツールを導入し、利用者のマニュアルレス操作を実現しています。現在52システムに展開(2026年1月時点)しており、ユーザーのシステム利用定着化や問い合わせ対応の削減に寄与しています。この活動が認められ、WalkMe(R)の活用を通じて、DX推進、業務改善、そしてコミュニティ活性化に顕著な貢献をした個人とチームを表彰する「WalkMe Japan Award 2025(2025年12月開催)」を3年連続で受賞しました。

(注) WalkMeはWalkMe Ltd.の登録商標または商標です。

・サイバーセキュリティ強化

専門チームを設置し、日本CSIRT協議会に加盟して広く情報を収集しています。海外拠点メンバーも加えたグローバルCSIRT*体制を構築し、24時間365日の監視体制を実現しています。また、各国の規制対応やサイバーセキュリティにおけるサプライチェーンマネジメントの強化にも取り組んでいます。

* Computer Security Incident Response Team

・データマネジメント体制の構築

データマネジメントオフィス(DMO)が中心となり、各カンパニーの事業サイドと協業して社内のデータ活用プロセスを整備しています。2026年度からはBIチームとデータ基盤チームをDMOに移管し、企画と運用を一体化した状態で、迅速かつ安全なデータ活用環境を構築しています。

参照:

「デジタルトランスフォーメーション(DX)の取組み」

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

*1取組事例:2025年04月16日発行

「経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定を更新」

https://www.ebara.com/jp-ja/newsroom/2025/1224251_1673/

*2取組事例:2025年07月30日発行

「ゲーミフィケーション技術で技能伝承、“人”を主役にした製造DX」「EBARA-D3(TM)」を立ち上げ ~ 熟練技術の伝承危機の解決にゲーミフィケーション技術で挑む ~」

<https://www.ebara.com/jp-ja/newsroom/2025/20250730-01/>

3 ESGを基軸としたサステナビリティ経営の課題(原則2-3、2-4、補充原則2-3、2-4、3-1)

当社グループは事業を通じて社会課題の解決に持続的に貢献し、社会・環境価値を創出するとともに中長期的な企業価値向上を目指しています。その実現に向け、環境(E)、社会とのつながり(S)、ガバナンス(G)を柱とするサステナビリティ経営を実践しています。

取締役会とサステナビリティ委員会を中心としたガバナンス体制のもと、監督と業務執行の両面からサステナビリティ経営の実効性を確保し、推進しています。また、ESG指標を役員報酬の評価項目に組み込むことで、サステナビリティ目標の達成に向けたインセンティブ構造を構築しています。

(1)非財務目標(2026年-2028年)抜粋

< 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削減量(CO2換算):6,500万tCO2削減(2023~2028年の累計)

< 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(CO2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)(CO2換算):66%削減(2018年比)

< 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%

・Global Key Position(GKP)における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

< 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

非財務目標の詳細は以下の資料に掲載しています。

長期ビジョン「E-Vision2035」中期経営計画「E-Plan2028」(p.44-46)

https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/pdf/ir/business/vision/161_q4_e-plan2028_jp.pdf#page=44

(2)気候変動への対応

< カーボンニュートラルの達成に向けて >

2050年にカーボンニュートラルを達成するため、自社製品・サービス提供を通じた環境負荷低減を進めています。

戦略

荏原グループでは、2035年にありたい姿として、「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」を掲げています。社会・環境価値と経済価値の最大化を目指すこととし、脱炭素社会への貢献を提供価値の一つとしています。

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効率化をはじめ、サプライヤとの連携を進めます。

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、「当社製品・サービスによる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」という目標を設定し、取り組みを進めています。「当社製品・サービスによるGHG削減量」は、当社の製品・サービスの導入により削減できるGHGを算定しており、一部にWBCSDのGuidance on Avoided Emissionsを参照して算定した削減貢献量を含みます。省エネルギー型のポンプや地球温暖化係数の高いPPFCs (パーフルオロカーボン) を分解する排ガス処理装置の製造販売に加え、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。

気候関連開示については、2019年にTCFD提言に賛同署名し、気候変動に伴うリスク・機会の分析を行い、経営戦略への反映を行っています。シナリオ分析については中期経営計画の策定サイクルに合わせて見直しを行うこととしており、2025年の見直し結果を中期経営計画E-Plan2028に反映させています。また、開示の質の向上を図るため、2024年はIFRS(R) S2号 (気候関連開示) を参照しており、2025年はSSBJによる気候関連開示基準も参照しています。

(注)「IFRS」はIFRS財団の登録商標です。

指標及び目標

- ・Scope1,2: 2030年に2018年度比でGHG排出量をCO2換算で55%削減
- ・Scope3 (カテゴリ11): 2030年に2021年度比でGHG排出量をCO2換算で25%削減
- ・当社製品・サービスによるGHG削減量: 2023年～2035年の累計でCO2換算で2.5億トン削減
- ・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

詳細は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/sustainability/environment/information/carbon-neutrality.html>
- ・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/>

(3) 人的資本経営の対応

当社グループは、長期ビジョン「E-Vision2035」におけるマテリアリティ4「人材の活躍促進」の実現に向け、人的資本を企業価値創出の原動力と位置づけています。社員一人ひとりを単なる経営資源ではなく、自らの意思で主体的にキャリアを形成し価値創出に挑戦する「キャリアオーナーシップ」を発揮する人材と定義しました。

会社が挑戦の機会と環境を整備し、社員はその機会を通じて成果を創出するという、相互に選び合い応え合う関係を通じて、個人と会社が共に成長し、その成長がよい影響を及ぼし合ってさらなる成長へとつながっていく好循環の実現を目指しています。

また、人的資本経営の推進にあたり、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) を重要な経営基盤と捉えています。多様なバックグラウンドや価値観を持つ人材が能力を最大限発揮できる環境を整備することが、イノベーション創出と持続的成長につながるという認識のもと、制度整備と風土改革の両面から取り組みを推進しています。

2025年までの期間において、人的資本経営の高度化とグローバル人材マネジメント基盤の整備を進めた結果、エンゲージメントの向上、女性基幹職比率の上昇、男性育児休業取得率100%の達成、障がい者雇用率の法定水準維持など、一定の成果を得ました。一方で、GKP (Global Key Positions) の非日本人比率が目標に届いていないことや、国内エンゲージメントスコアが海外と比較して相対的に低水準であることなど、解決すべき課題も認識しています。

中期経営計画「E-Plan2028」における人的資本経営戦略は、以下の二つを柱としています。

1. キャリアオーナーシップ人材を「増やし、活かし、適切に評価する」仕組みの高度化事業戦略と連動した人材ポートフォリオの設計・運用を進め、経営・事業を牽引する人材、高度専門人材、次世代経営人材を明確化し、計画的な育成・配置・登用を実行します。また、多様な人材が公平に挑戦機会を得られる仕組みを整え、DE&Iの観点からも持続的な人材活躍基盤を強化します。

2. グローバル人材マネジメント基盤の構築 (データドリブン経営、健康経営の推進)

HCM (Human Capital Management) プラットフォームを活用し、職務・スキル・評価・後継者準備状況等の情報を統合・可視化することで、データに基づく適所適材を図ります。これにより、人材戦略と事業戦略の一体化を進め、グローバル全体での最適配置と育成を実現します。

社員一人ひとりが生き生きと高いエンゲージメントを持って働き続けるための基盤として、社員本人のみならず家族も含めた健康の維持・向上を推進します。心身の健康を支える環境と仕組みを整備し、個人の挑戦と成長を持続的に支えていきます。

当社グループは、人的資本経営の成果を測る指標として、以下の二つを重視しています。

- ・人的資本ROI (人的投資と事業価値創出の連動)
 - ・グローバル・エンゲージメント・サーベイ (GES) スコア
- これらがバランスよく向上している状態を、企業と個人が共に成長している姿と定義しています。

2028年に向けては、全社員が高いエンゲージメントのもとで主体的に挑戦し、個人の成長と事業の成長が連動する「人材と事業の成長の好循環」の実現を目標としています。

そのために、以下の内容に取り組み、多様な人材が能力を最大限発揮できる人的資本経営を推進してまいります。

- ・キャリアオーナーシップの全社定着
- ・健康基盤の整備による活躍環境の強化
- ・人材ポートフォリオの明確化

- ・人財情報の可視化・高度化
- ・人財戦略と事業戦略の一体化

当社グループは、キャリアオーナーシップを発揮する人財を原動力として、「Essential EBARA. Everywhere.」の実現と、経済価値・社会価値の両立を目指してまいります。

< 多様な人材活躍促進の取組み >

管理職登用の現状と今後の課題

当社は、2025年12月31日時点で、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%となり、2025年までに8.0%以上とする期初の目標を達成しました。E-Plan2028において、当社単体では11.0%、グループ連結ではGlobal Key Position (GKP)における女性比率を11.0%とする目標を掲げております。

採用においては、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。

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6.9%です。新卒採用に合わせて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、多様な人財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。

障がいのある社員の活躍促進

障がいの有無にかかわらず全グループ社員が「ともに働き、世の中に価値を提供し続ける」ことの実現を目指します。法定雇用率上昇や対外環境の変化に確実に対応するため、荏原グループの障がい者雇用管理を一元化し、グループ一体で障がい者雇用・事業を推進していきます。また、特例子会社の荏原アーネストでは、グループ各社への職域拡大を図り、キャリア形成の視点で障がいのある社員の能力開発を行い、挑戦・成長できる環境整備を進めています。

当社・特例子会社・グループ適用する関係会社5社の障がい者雇用率は2025年6月1日時点で2.57%となり、法定雇用率を達成しました。E-Plan2028では2028年までに、2.80%以上とする目標を掲げております。

ダイバーシティの推進

多様な人財が能力を最大限発揮できる環境を整えることが、持続的な企業価値向上につながる重要な経営基盤であると考えています。中期経営計画においては、ダイバーシティを独立した取り組みとしてではなく、人的資本経営の枠組みの中に位置づけ、すべての従業員がキャリアオーナーシップを発揮し、挑戦し、成長できる環境整備を進めています。具体的には、DE&Iに関する理解を深める社内勉強会の実施や、多様なバックグラウンドを持つ社員が活躍できる職場環境づくりを推進しています。また、男性育児休業の取得促進やパートナーシップ制度の導入など、個々のライフスタイルや価値観を尊重した制度整備を進めてきました。これらの取り組みを通じて、多様性を前提とした組織文化の醸成を図り、すべての社員が能力を発揮できる環境づくりを推進しています。

○参照:

・「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」 <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/social/promote-diversity/>

人財育成

荏原グループは、「キャリアオーナーシップを発揮する個人と会社が、“互いに選び合い応え合う関係”を通じて共に成長し、その成長がよい影響を及ぼし合って更なる互いの成長へとつながっていく好循環を実現する」という人財活躍促進の方針に基づき、人財育成プログラムを企画・提供しています。2025年度より、4本の柱「階層別プログラム」「次世代リーダー育成プログラム(選抜)」「スキルアッププログラム」「キャリアデザインプログラム」を新しく構築し、荏原グループ社員全体の育成と、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す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。

・事業のグローバル展開に伴い、2023年度以降グローバル人財育成プログラムを拡充し、日本国内中心で行っていた次世代リーダー育成を、荏原グループの将来を支えるグローバルリーダー育成へと発展させてきました。

・30代、40代、50代の社員向けに、人生の選択肢を広げ自分らしい働き方・生き方を実現できるよう「キャリアデザインワークショップ」を実施しました。

・社員の成長とスキルアップを支援するため、多様なリスキリングニーズに対応した自己学習支援制度「Udemy Business(株式会社ベネッセコーポレーション提供)」を導入しました。

○参照:

・「人財育成」 <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/social/development/>

< 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・多様性尊重」「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調達アンケートを定期的に行っています。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な取組がなされているか、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。

救済の仕組みとして、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(当社を含む)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における「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。

○参照：

- ・「荏原らしさ」 巻末資料1「荏原グループの企業倫理の枠組み」
- ・「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/>

(4)ガバナンスでの対応

・コーポレート・ガバナンス

当社は「Governance to Value」を掲げ、コーポレート・ガバナンスの進化を通じて企業価値向上を目指しています。今後、取締役会（監督）はより一層サステナビリティ経営を重視し、執行と両輪となって将来を見据えた議論を強化し、持続的成長と社会的信頼の向上を図っていきます。

・グループ・ガバナンス

執行では、グローバルな視点でのリスクマネジメントと機動的な事業運営を両立し、規律あるグループ・ガバナンスを実践していきます。

4 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方（原則3-1(ii)）（CG基本方針：第1条）

CG基本方針に基づく、荏原グループのガバナンスの体制・基本的な考え方は、以下のとおりです。

- 1.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。
- 2.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。
- 3.会社情報の適切な開示を通じて、企業経営の透明性の確保に努めます。
- 4.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。
- 5.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。

5 監督と執行の分離

(1)指名委員会等設置会社の選択（原則4-10、補充原則4-10）

CG基本方針に基づき、当社の機関設計として指名委員会等設置会社を採用し、監督と執行の明確な分離を実現することで、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、経営を後押しする体制としています。

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の取締役のみで構成します。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。

(2)執行役（経営陣）への委任の範囲（原則4-6、補充原則4-1）（CG基本方針：第12条）

監督と執行の役割分担を明確にするため、取締役会において決議・報告すべき事項と執行役に意思決定を委任する事項の範囲を、「取締役会規則」において明確に定めています。経営の基本方針（経営理念、長期ビジョン、中長期経営計画及び年度予算等）、法令・定款により取締役会専決事項として定められた事項及び荏原グループに経営上重大な影響を及ぼす事項（既存株主の利益を不当に害する資本政策（支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす）等）を除く、業務遂行上の意思決定を執行役に委任しています。広範な業務執行権限を執行組織に委任することによって機動的な経営を推進し、競争力強化と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っています。

6 取締役会等の役割と多様性

取締役会の監督機能を有効に機能させ、その実効性の客観的な評価を可能とするため、取締役会全体に加え、各委員会及び各取締役の役割と求められる資質・能力について定めています。

(1)取締役会等の主な役割（原則4-1、4-4、4-5、補充原則4-1、4-3、4-4）

< 取締役会（CG基本方針：第12条） >

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等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、当社グループがそれらを実践することで持続的に成長原資を生み出し、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、その継続的な実行を監督します。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うことができるような環境を整える観点（攻めの姿勢）においてリーダーシップ機能を発揮します。

< 指名委員会（CG基本方針：第13条） >

指名委員会は、株主総会に提案する取締役の選任及び解任に関する議案の決定、並びに代表執行役社長の選任及び解任、執行役の選任及び解任、役付取締役の選定及び解職、取締役会議長及び議長を補佐する非業務執行取締役の選定及び解職、指名・報酬・監査の各委員会の委員と委員長の選定及び解職に関する取締役会への提言に加えて、代表執行役社長の選解任の方針及び後継者計画の策定を主な役割としています。

委員数は3名以上とし、非業務執行取締役のみで構成します。また、委員の過半数は独立社外取締役とし、原則として委員長は独立社外取締役とします。

< 報酬委員会（CG基本方針：第14条） >

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、取締役に對しては当該業務執行の監督を含め、CG基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。

委員数は3名以上とし、非業務執行取締役のみで構成します。また、委員の過半数は独立社外取締役とし、原則として委員長は独立社外取締役とします。

< 監査委員会 (CG基本方針: 第15条) >

監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、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、効率のかつ実効性のある監査に努めます。この役割・機能を適切に果たすことができるよう、監査委員会を補助する仕組みを構築します。その仕組みについては、後述「監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況」を参照ください。

委員数は3名以上とし、非業務執行取締役のみで構成します。また、委員の過半数は独立社外取締役とし、原則として委員長は独立社外取締役とします。

(2)取締役の知識・経験・能力のバランス及び多様性に関する考え方(原則4-11、補充原則4-11) (CG基本方針: 第12条、第15条、第17条、第18条、第19条)

上記(1)の役割を遂行するために、取締役会は、内輪の議論に陥ることを避け賛否の表明に留まらず、多様な意見を交わすことで最良の結論を導き出すことのできる場であればならないと考えています。そのために取締役に以下の資質・能力を有することを求めています。

- ・優れた人格・高い倫理観・探求心・独立心を有する
- ・企業経営に関する知見を有し、責任ある立場での意思決定、あるいは専門能力を発揮した経験を有し、その結果として優れた成果を発揮した経験を有する
- ・戦略的な方向性、中長期的課題に関する業界あるいは周辺・関連領域で最新の情報を保有し、あるいは獲得する意欲を有する
- ・過去の自身の経験、知識に依存するのではなく、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、論理的な思考力を有する
- ・ガバナンス改革にコミットし、その進化のプロセスに貢献することを通じて自身のさらなる成長への意欲を有する

そして取締役会全体としては、事業経営に関わるそれぞれの分野について、社内外を問わず十分な知識・経験・能力をバランスよく備え、ジェンダー、国際性、社内外での経歴、年齢・在任年数の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成します。特に、監査委員会においては財務・会計に関する十分な知見を有する複数の人材を含めるものとしています。

(3)取締役会の構成

2026年3月26日現在、取締役総数10名中7名(70%)が独立社外取締役で、そのうち3名は女性であり、その経歴、ジェンダー、年齢・在任年数の面で多様な構成となっています(「第161期定時株主総会招集ご通知」p.13-24を参照)。また、中長期的な経営戦略を踏まえた当社として特に期待する事業経営に関わるそれぞれの分野と取締役の有する知見の組み合わせ(スキルマトリックス)については、「第161期定時株主総会招集ご通知」p.13-14で開示しています。国際取引、グローバルビジネスに関する適切な知見及び他社での経営経験を有する複数の人材を備えた構成となっています。

参照:

- ・「第161期定時株主総会招集ご通知」p.13-24
https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/pdf/ir/stock/shareholdersmeeting/6361_161NoticeGMS.pdf#page=14

7 独立社外取締役の有効な活用とそのための体制(原則4-8)

監督と執行の分離、取締役会の役割を明確にする考え方に基づき、当社は、取締役会が監督機能を発揮するには、独立社外取締役が重要な役割を担い、かつ非業務執行取締役を中心とするガバナンス体制を構築することが必要であると考えています。当社が独立社外取締役に求める役割、そのための体制は以下のとおりです。

(1)独立社外取締役に求める役割(原則4-7) (CG基本方針: 第18条)

独立社外取締役は、取締役会が決定した経営戦略及び経営計画に照らして、経営の成果及び執行役のパフォーマンスを随時検証・評価し、株主共同の利益の観点から、現執行役に経営を委ねることの適否について判断し、意見を表明することを、その主たる役割の一つとして求められます。

(2)独立社外取締役の独立性判断基準及び資質(原則4-9) (CG基本方針: 第18条)

独立社外取締役は、上記(1)の役割を果たすために、人的関係・経済的關係・マインドこれらすべての面で、業務執行と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人物であることが不可欠と考えています。そのため、東京証券取引所が定める独立性基準をもとに独自の独立性判断基準を策定・公表し、当該基準を満たす者のみで構成されるものとしています。

また、選任にあたっては、独立性に加え、独立社外取締役には以下の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ことに加え、専門知識を有する構成員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を求めています。なお、これらの分野は、外部環境や会社の状況を踏まえ、適宜見直しを図っていきます。

- ・企業経営について責任ある立場の経験を有し、企業の変革のリーダーシップを発揮した経験を有する
- ・ESG経営の実施、強化においてリーダーシップを発揮した経験を有する
- ・人事・人材開発・企業風土改革についてリーダーシップを発揮した経験を有する
- ・財務・会計・資本政策上の課題解決に精通し、事業経営の視点から関わった経験を有する
- ・監査の知見を有する
- ・法務・内部統制・ガバナンス改革の知見を有する
- ・技術開発、研究開発についての最新の課題に精通し、事業経営の視点から関わった経験を有する
- ・温室効果ガス排出による気候変動など地球環境における課題に関する知見を有する
- ・人権・多様性の尊重、健康・労働環境やサプライチェーンの管理など企業の社会性における課題に関する知見を有する
- ・デジタル化、あるいはAI技術など今後さらに急速に進化が想定される分野に関しての知見を有する

参照:

- ・「独立性判断基準」 後掲「1.【独立役員関係】」
- ・「選任の理由」 後掲「1.【社外取締役に關する事項】会社との関係(2)」

(3)取締役会議長に関する考え方(CG基本方針: 第20条)

透明性・公正性の高い監督機能を発揮する必要性から、原則として独立社外取締役が取締役会議長を務めるものとしています。取締役会と指名、報酬、監査委員会及び社外取締役会議がそれぞれの責務を適切に果たすことができるよう、特段の理由のない限り、取締役会議長は各委員会委員長及び筆頭社外取締役を兼任しないこととしています。

取締役会議長は、取締役会の議案の設定を行うこと、取締役会の場において合理的な議論に基づき効率的に最良の結果を得よう議事進行す

ることを主な役割としています。また、取締役会の意見が業務執行に適切に反映されているかを代表執行役社長より適宜報告を受け、必要に応じてその状況を取締役に報告し、方向性の修正等について取締役会内での議論を求めていることとしています。

なお、取締役会議長を務める独立社外取締役がその役割を実効的に果たすことができるよう、取締役会長(会長が不在の場合は社内出身の非業務執行取締役の中から1名)を取締役会議長を補佐するサポート役を担うこととしています。

(4)社外取締役会議の設置(補充原則4-8)(CG基本方針:第16条)

取締役会の実効性向上に向け、独立社外取締役が取締役会での議論の質を高めるために必要な理解を深めるとともに、自由に討議を行う場として、独立社外取締役のみの会議体「社外取締役会議」を設置しています。

参照:「社外取締役のサポート体制」 後掲「1.【社外取締役のサポート体制】」

(5)筆頭社外取締役の選任(補充原則4-8)(CG基本方針:第22条)

独立社外取締役の中から互選により筆頭社外取締役を選定しています。筆頭社外取締役は社外取締役会議の議長を務めるとともに、独立社外取締役間の相互理解と連携を深めるため、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・実施状況を監督し、各取締役が役割を効果的に果たせる環境を整備しています。また、必要に応じて独立社外取締役の意見を集約し、取締役会議長又は代表執行役社長と協議する役割を担うことで、経営陣と独立社外取締役の円滑な連携を図ります。

(6)独立社外取締役の構成(原則4-8)(CG基本方針:第18条)

2026年3月26日現在、取締役10名中7名(70%)を独立社外取締役(うち女性が3名)が占め、その全員が独立性判断基準を満たしています。取締役会内に設置される指名委員会の員数は4名、報酬及び監査委員会の員数は其々3名です。指名委員会は4名中3名、監査委員会は3名中2名を独立社外取締役が占め、報酬委員会に関しては、2017年6月より、委員全員を独立社外取締役のみの構成へ移行しています。また、各委員会委員長も独立社外取締役が務めています。

8 取締役・執行役の選任・解任に関する方針と手続(CG基本方針:第13条)

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。

(1)取締役の選任・解任プロセス(原則4-11)

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、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。

(2)執行役の選任・解任プロセス(原則4-3、補充原則4-3)

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。

(3)代表執行役社長の選任・解任プロセス及び後継者計画(原則3-1(iv)・(v)、4-3、補充原則4-1、4-3、4-3)

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

<代表執行役社長の選任・解任プロセス>

代表執行役社長の選任については、指名委員会で策定した代表執行役社長の選任基準及び方針に基づき、指名委員会が最終候補者を取締役会に提言し、取締役会で決定します。

指名委員会は、定期的又は随時に、現任の代表執行役社長について、後継者計画において定めた代表執行役社長の資質に関する要件への適性を確認するものとし、代表執行役社長が退任するときには、当該後継者計画に基づき、代表執行役社長の後継者に関し、取締役会へ提言を行います。

また、取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、代表執行役社長がその機能を十分に発揮していないと認められる場合に、代表執行役社長の解任の是非を議論するための独立性・客観性のあるプロセスを確立しています。具体的には、指名委員会が、現任の代表執行役社長の適性について定期的な確認を行う際に、単年度連結業績が3決算期連続して指名委員会の定める基準に未達の場合、特段の事由が無い限り、指名委員会は現任の代表執行役社長の再任について推奨しないことを取締役会へ提案し、取締役会で解任の是非に関する議論を行うこととしています。

また、上述の通常時の代表執行役社長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。

<代表執行役社長の後継者計画>

次期代表執行役社長を選出するため、指名委員会を中心となり、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・スキルを柱原流「経営者のあるべき像」として特定し、その具体的な判定方法・判定基準を定めるとともに、幅広い年齢層からの候補者の選定、育成の実施、育成状況の確認に主体的に関与しています。

(4)役員個々の選任・解任についての説明(原則3-1(v)) (CG基本方針:第11条)

上記(1)・(2)・(3)の取締役・執行役の選任・解任に関する方針と手続に基づき、本年度選任された取締役とその選任理由については、「第161期定時株主総会招集ご通知」における選任議案の説明において開示・説明しています。

参照:

・「第161期定時株主総会招集ご通知」p.13-24

https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/pdf/ir/stock/shareholdersmeeting/6361_161NoticeGMS.pdf#page=14

9 取締役会の実効性確保

(1)取締役会の実効性評価(原則4-11、補充原則4-11)(CG基本方針:第25条)

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。

また、評価手法について、2015年度の評価開始以来、外部専門家の主導により実効性を中立的・客観的に徹底検証してきましたが、ガバナンス基盤の確立が進んだことから、2022年度よりさらに実質的に深いレベルで実効性を検討・議論することを目指し、取締役会で審議の上、取締役会の内情を良く理解する取締役会議長(独立社外取締役)が評価を主導する方法へ移行することを決めました。なお、2025年度は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、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。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、2025年度の実効性評価により抽出された以下の各課題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。

<2025年度の実効性評価に基づく課題>

- ・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。

参照:「2025年度 取締役会自身による取締役会の実効性評価」全文

https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/governance/corporate-governance-library/pdf/FY2025_20260216.pdf

<これまでの実効性評価に基づく主なガバナンス改革>

取締役会の議題・議論

()中長期的課題に対する議論の強化

- ・取締役会が当社の中長期的課題について、さらに議論の比重を高めていくべきであるとの認識に沿って、長期経営ビジョン並びにそれを具現化する中期経営計画の検討を取締役会の年間アジェンダに組み込むと同時に、それらに基づく各事業の戦略、組織体制、人事戦略などについても当初からアジェンダに組み込んで時間をかけて議論を行うようになりました。
- ・2023年評価で、議題をモニタリングすべき事項に絞り込み、双方向の議論を充実すべきであると認識され、議題数最多の報告事項の取締役会報告基準(閾値)の見直しを図るとともに、主に定例の報告事項の報告方法を簡略化しました。これにより、より中長期的課題への議論に時間をかけることができたとの認識が共有されました。

()サステナビリティに関する議論の深化

- ・2021年評価で、取締役会としてもESG、サステナビリティの議題を定期的に議論することが必要だと認識され、翌2022年より年2回定期的に議題を設定するようになり、サステナビリティに関する議論が充実してきたとの認識が共有されました。
- ・2023年評価で、安全、品質、コンプライアンス(内部通報を含む)に関する議論を充実すべきであるとの認識に沿って、翌年より年間アジェンダに組み取り取締役会が定期的に議論するようになりました。
- ・2022年よりGovernance to Valueという独自のスローガンを掲げ、取締役会の実効性を進化させ、企業価値へ貢献していくことが強く意識されてきましたが、2023年評価で、今後の更なる進化の方向性として、より強くサステナビリティ経営を重視したGovernance to Valueの実践が重要であるとの認識が深まり、2024年、この取締役会のあり方を「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」(CG基本方針)に明記しました。これにより、取締役会のサステナビリティに対する役割・姿勢が社内外に明確に打ち出されたとの認識が共有されました。

()議論の質の向上・深化

- ・取締役会の数日前に社外取締役会議を開催し、担当執行役から取締役会議題の主要な項目についての説明を受け、それに対する理解を深めるとともに社外取締役間で自由な議論を行ってきました。ここでの議論を踏まえて取締役会では各社外取締役が課題を認識したうえで、独自の視点、責任で発言を行うことにより、取締役会の討議の質が高まるとの認識が共有されており、実効性評価においてもこの社外取締役会議の意義が確認されました。

取締役会の構成・規模

()独立社外取締役の構成・規模

- ・独立社外取締役の構成・規模についてはその背景、経験の多様性が重要であり、今後の先の見えない社会環境の中では多様な意見が自由に交わされることの重要性が認識されました。実効性評価において、現在の取締役10名中独立社外取締役が7名を占める体制の妥当性が確認されました。

()業務執行を兼務する社内取締役

- ・業務執行を兼務する取締役を段階的に減員し、代表執行役1名となった現在の体制については、実効性評価において、監督と執行の分離が促進され、執行の責任と取締役会の役割が一層明確化されたとの認識が共有されました。

()取締役会議長就任

- ・さらなる公正性と透明性の確保、株主の視点に立った議題設定が実現できるよう、2019年より独立社外取締役が取締役会議長を務める体制にしました。その有効性を点検するため議長評価を実効性評価のフレームに組み入れ、毎年取締役会において検証することにしました。

委員会の実効性評価

()委員会の実効性評価

- ・指名・報酬・監査の各委員会において、実効性評価を通じてそれぞれの機能、果たすべき役割が共有され、またその目的達成について十分な独立性と能力があるのか自己評価が進みました。
- ・2022年評価では、委員会から取締役会への情報共有の範囲等に対する考え方を明確にすることが必要だと認識され、翌2023年に取締役会で考え方を整理し、取締役会規則に明記したことにより、今後の委員会の活動の透明性が図られるとの認識が共有されました。

()指名委員会の運営

- ・2022年の評価において、指名委員会から取締役会への社長サクセッションのプロセスに関する情報共有が課題とされたが、翌2023年の取締役会での報告を通じ、社長のサクセッションプランに関する情報共有が改善されたとの認識が共有されました。
- ・2024年の評価において、取締役候補者選定基準やプロセスの透明性を高めることが必要と認識され、翌2025年の指名委員会における検討と取締役会での報告を通じ、取締役サクセッションの考え方・方針、今後の取り組みについて整理がなされ、それに基づいて適切な運営がなされているとの認識が共有されました。

()監査委員会の構成・規模とサポート体制

・監査委員会は、総員数と社内出身の員数をそれぞれ段階的に減員し、2020年より総員数4名(うち、社内出身の委員1名)、2021年より、さらなる独立性の確保、外部の視点で監査の監督を実現できるよう、総員数3名(同1名)とし、独立社外取締役が委員長を務める体制としました。この体制への移行に伴い、監査委員会は実効性評価において監査委員会をサポートする体制の強化が必要だと認識され、そのための体制及び人材配置の拡充を行いました。また、その有効性を点検するため、実効性評価において継続的に検証することになりました。

・2023年評価において、監査委員会の現状の活動内容及び役割確認、今後のあるべき体制・目指す活動内容の検討・検証が必要と認識され、翌2024年の監査委員会における検討と取締役会での討議を通じ、監査委員会の役割・体制・活動内容について整理がなされ、それに基づいて適切な運営がなされているとの認識が共有されました。

各取締役の実効性の発揮 役割及び資質・能力の明確化

・2020年の実効性評価において、各取締役の役割及び資質・能力を明確化し、それに基づいて自己評価及び相互評価による確認をすることが取締役会全体及び各取締役の実力向上に資すると認識されました。それを実現するために、取締役会での十分な議論を経て、取締役に求める役割及び資質・能力を、属性(独立社外取締役等)、ポジション(取締役会議長、委員会委員長等)別に、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針(CG基本方針)に明記しました。2021年の実効性評価において、CG基本方針は今後の取締役会・委員会・取締役個人の活動の重要な指針であるとの認識が共有されました。

(2)取締役の兼任状況及び取締役会出席率(原則4-11) (CG基本方針:第18条)

取締役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、当社の取締役として求められる役割・機能を果たすことに支障を生じさせない範囲での兼任に留めることを基本方針とし、兼任社数に関する基準を設けています。あわせて取締役会の出席率に関する基準を設け、実効性の確保を図っています。

現在の全取締役の兼任状況は、いずれも当社の取締役として求められる役割・機能を果たすことに支障はない範囲と判断しています。なお、取締役の兼任の状況は、株主総会招集通知における取締役選任議案の説明において開示しています。

参照:

・「第161期定時株主総会招集ご通知」(p.13-24)

https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/pdf/ir/stock/shareholdersmeeting/6361_161NoticeGMS.pdf#page=14

(3)取締役のトレーニング(原則4-14、補充原則4-14 、4-14) (CG基本方針:第24条)

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、ひいては経営の意思決定の質と実効性の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。

< 2024年～2025年の実績 >

- ・2024年10月:廃棄物処理施設視察(環境カンパニー)
- ・2024年12月:海外の有識者を招聘したコーポレート・ガバナンスに関する勉強会
- ・2025年5月:国内主要拠点視察(精密・電子カンパニー、建築・産業カンパニー)
- ・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

10 役員報酬の方針と手続(原則3-1(iii)、4-2、補充原則4-2) (CG基本方針:第26条)

取締役及び執行役の報酬等に関する方針(以下、「報酬方針」)については、独立社外取締役を委員長とし、委員全員を独立社外取締役で構成する報酬委員会で決定しています。

報酬方針は当社の長期ビジョンE-Vision2035及び中期経営計画E-Plan2028のもと決定しており、その内容は以下のとおりです。

(1)取締役

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。なお、執行役を兼務する取締役に対しては、取締役としての報酬を支給せず執行役としての報酬を支給します。

(2)執行役

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、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た報酬制度を設計しています。

○参照:

- ・「業績連動株式報酬制度に係る指標、当該指標を選択した理由、業績連動報酬の額の決定方法」
後掲「1. [インセンティブ関係] 取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況」
- ・「業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針」
後掲「1. [取締役・執行役報酬関係] 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」

11 株主・投資家との対話(原則5-1、補充原則5-1 、5-1) (CG基本方針:第4条)

当社は、株主・投資家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づけ、投資判断に必要な企業情報を適切に提供するとともに、建設的対話を通じて企業価値向上に資するIR活動を実践し、信頼関係の継続的な深化に努めます。

当社のIR体制は、代表執行役社長を最高責任者とし、IR担当執行役及びIR担当部門が行うことを基本とします。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・投資家と直接対話を行う機会を設定するものとします。また、株主・投資家との対話で得られた情報や知見は、社内でも共有する仕組みを構築し、それらを企業経営に活かします。

当社は、株主・投資家との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する基本方針として「IR基本方針」を定め、開示しています。

参照:

・株主・投資家との対話の実施状況 <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/think/stakeholders/>

- ・「IRに関する活動状況」 後掲「2. IRに関する活動状況」
- ・「IR基本方針」 <https://www.ebara.com/jp-ja/ir/business/ir-basic-policy/>
- ・巻末資料7「株主・投資家のみなさまとのコミュニケーションの流れ」

12 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮(原則2-6)

当社は、荏原グループ確定給付企業年金*1の運用において、アセットオーナー・プリンシプル及び日本版スチュワードシップ・コードの受入れを表明し、アセットオーナーとしての責任を果たすことに努めています。

当社は、加入者及び受給権者に対する年金給付及び一時金給付の支払いを将来にわたり確実に行うための組織として、年金委員会を設置しています。当該委員会では、許容可能なリスクの範囲内で必要とされる総合収益を長期的に確保するため、「年金資産運用に関する基本方針」を定め、中長期的な観点で政策的資産構成割合(政策アセットミックス)を策定して年金資産の運用、管理に取り組んでいます。

年金委員会は、財務・会計担当及び人事担当の執行役員及び従業員により構成されているほか、外部専門家をアドバイザーとして起用し、年金資産運用や体制整備について必要な助言を受けています。運用受託機関の選任にあたっては、利益相反管理を適切に行った上で、運用実績に関する定量評価だけでなく、投資方針、組織及び人材、運用プロセス、事務処理体制、リスク管理体制、法令遵守体制等の定性評価を加えた総合評価をすることにより行います。

日本版スチュワードシップ・コードの受入れにあたっては、スチュワードシップ活動評価委員会を設置し、当該委員会活動に関する方針、規則に従って運用受託機関に対しモニタリング及び評価を行います。委員は、経理財務部門及び人事部門の従業員により構成されているほか、外部専門家をアドバイザーとして起用し、スチュワードシップ活動について必要な助言を受けています。

*1 荏原グループ確定給付企業年金を構成するグループ会社:株式会社荏原製作所、荏原熱システム株式会社、株式会社荏原エリオット、株式会社荏原電産、株式会社荏原フィールドテック

○参照:

「企業年金の運用におけるアセットオーナーとしての方針」
<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/governance/stewardship/>

13 関連当事者間の取引に関する取扱い(原則1-7)(CG基本方針:第6条)

関連当事者間の取引に関し、当社の取締役及び執行役員が「自己又は第三者のために当社の事業の部類に属する取引(競業取引)をしようとするとき」又は「当社と取引する場合、あるいは当社と第三者との取引に関して手数料等を收受する場合など当社と自己の利益が相反する取引(利益相反取引)をしようとするとき」には、あらかじめ取締役会の承認を得ることを方針として明確に定めています。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付 更新	2026年2月13日

該当項目に関する説明 更新

荏原グループは当該対応を実施しています。その取組み状況について開示を行っており、下記からご確認いただけます。

なお当社は、「ROIC経営」において、管理すべき事業単位毎にWACC(ハードル・レート)を設定し、各事業単位でROIC-WACCスプレッドの最大化を目指した施策を展開しています。中期経営計画「E-Plan2028」においては、2028年度の目標として全社のROIC13.0%以上、WACCは前提条件として8.0~9.0%を設定しています。また事業別のROICとWACCも開示をしており、継続的な事業ポートフォリオの見直しに加え、各事業の収益性や資本効率の向上、資本コストの低減により、中長期的なEVA(Economic Value Added)の最大化を目指します。

参照:

- ・荏原グループ統合報告書2025(p.32-36)
https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/library/annual-report/INT25_all_JP.pdf#page=33
- ・「長期ビジョン・中期経営計画」
<https://www.ebara.com/jp-ja/ir/business/vision/>
- ・「長期ビジョン『E-Vision2035』及び中期経営計画『E-Plan2028』説明資料」(p.19,20,26)
https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/pdf/ir/business/vision/161_q4_e-plan2028_jp.pdf

2. 資本構成

外国人株式保有比率

30%以上

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	77,966,100	17.08
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	34,828,300	7.63
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド (常任代理人 香港上海銀行東京支店 セキュリティーズ・サービシズ・オペレーションズ)	23,765,000	5.20
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	11,024,751	2.41
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	10,813,531	2.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	7,008,610	1.54
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	6,728,400	1.47
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	6,208,425	1.36
日本証券金融株式会社	5,170,200	1.13
日本生命保険相互会社	5,093,940	1.12

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

補足説明 更新

- 上記の資本構成は、2025年12月31日現在の状況です。
- 当社は、自己株式を5,612,828株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
- 上記の大株主の状況の割合(%)は、自己株式を控除して計算しています。
- 2025年12月3日付で公衆の縦覧に供されている大量保有に関する変更報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者9名が2025年11月28日現在で33,798千株(株券等保有割合7.31%)を所有している旨の記載がされているものの、当社として2025年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
- 2025年10月21日付で公衆の縦覧に供されている大量保有に関する変更報告書において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者1名が2025年10月15日現在で26,959千株(株券等保有割合5.83%)を所有している旨の記載がされているものの、当社として2025年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
- 2025年10月7日付で公衆の縦覧に供されている大量保有に関する変更報告書において、野村證券株式会社及びその共同保有者2名が2025年9月30日現在で26,697千株(株券等保有割合5.78%)を所有している旨の記載がされているものの、当社として2025年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
- 2025年9月22日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、エフエムアール エルエルシー(FMR LLC)及びその共同保有者1名が2025年9月15日現在で23,290千株(株券等保有割合5.04%)を所有している旨の記載がされているものの、当社として2025年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
- 2023年7月18日付で公衆の縦覧に供されている大量保有に関する変更報告書において、三菱UFJ信託銀行株式会社及びその共同保有者3名が2023年7月10日現在で4,403千株(株券等保有割合4.77%)を所有している旨の記載がされているものの、当社として2025年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
- 2019年10月3日付で公衆の縦覧に供されている大量保有に関する変更報告書において、ニュートン・インベストメント・マネジメント・リミテッド(Newton Investment Management Limited)及びその共同保有者5名が2019年9月30日現在で4,224千株(株券等保有割合4.14%)を所有している旨の記載がされているものの、当社として2025年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
- 2021年2月15日付で公衆の縦覧に供されている大量保有に関する変更報告書において、シルチェスター・インターナショナル・インベスターズ・エルエルピー(Silchester International Investors LLP)が2021年2月12日現在で3,907千株(株券等保有割合4.10%)を所有している旨の記載がされているものの、当社として2025年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
- 2021年12月22日付で公衆の縦覧に供されている大量保有に関する変更報告書において、みずほ証券株式会社の共同保有者であるアセットマネジメントOne株式会社が2021年12月15日現在で3,663千株(株券等保有割合3.84%)を所有している旨の記載がされているものの、当社として2025年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
- 2024年4月5日付で公衆の縦覧に供されている大量保有に関する変更報告書において、ブラック・クリーク・インベストメント・マネジメント・インク(Black Creek Investment Management, Inc.)が2024年3月29日現在で3,563千株(株券等保有割合3.86%)を所有している旨の記載がされているものの、当社として2025年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	12月
業種	機械
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

親会社及び上場子会社を有しておらず、該当事項は特にありません。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	10名

【社外取締役に関する事項】

社外取締役の人数	7名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	7名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
大枝 宏之	他の会社の出身者													
藤本 美枝	弁護士													
島村 琢哉	他の会社の出身者													
高下 貞二	他の会社の出身者													
沼上 幹	学者													
北本 佳永子	公認会計士													
長谷川 隆代	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			
大枝 宏之					属性情報の該当事実はありません。	<p>大枝宏之氏は、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。</p> <p>大枝宏之氏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しました。</p> <p>なお、独立役員・社外役員の属性情報については左記のとおりであり、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断しているため、「独立役員」として届け出ております。</p>
藤本 美枝					属性情報の該当事実はありません。	<p>藤本美枝氏は、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。</p> <p>藤本美枝氏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「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しました。なお、藤本美枝氏は直接会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職責を果たしていただけると判断しています。</p> <p>なお、独立役員・社外役員の属性情報については左記のとおりであり、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断しているため、「独立役員」として届け出ております。</p>

島村 琢哉				<p>属性情報のhの該当に関して、島村琢哉氏は、AGC株式会社において業務執行に携わっていましたが、2021年3月の取締役会長就任後は業務執行に携わっていません。当社グループは同社に製品販売及びアフターサービス等を行っておりますが、当該取引金額は年間6億円未満で、その割合は当社の2025年12月期連結売上収益に対して0.1%未満です。</p>	<p>島村琢哉氏は、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。</p> <p>島村琢哉氏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。</p> <p>なお、独立役員・社外役員の属性情報については左記のとおりであり、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断しているため、「独立役員」として届け出ております。</p>
高下 貞二				<p>属性情報の該当事実はありません。</p>	<p>高下貞二氏は、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。</p> <p>高下貞二氏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」、「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。</p> <p>なお、独立役員・社外役員の属性情報については左記のとおりであり、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断しているため、「独立役員」として届け出ております。</p>
沼上 幹				<p>属性情報の該当事実はありません。</p>	<p>沼上幹氏は、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。</p> <p>沼上幹氏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、沼上幹氏は直接会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職責を果たしていただけると判断しています。</p> <p>なお、独立役員・社外役員の属性情報については左記のとおりであり、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断しているため、「独立役員」として届け出ております。</p>

北本 佳永子				属性情報の該当事実はありません。	<p>北本佳永子氏は、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。</p> <p>北本佳永子氏は、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「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、北本佳永子氏は直接会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職責を果たしていただけると判断しています。</p> <p>なお、独立役員・社外役員の属性情報については左記のとおりであり、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断しているため、「独立役員」として届け出ております。</p>
長谷川 隆代				属性情報の該当事実はありません。	<p>長谷川隆代氏は、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。</p> <p>長谷川隆代氏は、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」、「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。</p> <p>なお、独立役員・社外役員の属性情報については左記のとおりであり、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断しているため、「独立役員」として届け出ております。</p>

【各種委員会】

各委員会の委員構成及び議長の属性 更新

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
指名委員会	4	1	1	3	社外取締役
報酬委員会	3	0	0	3	社外取締役
監査委員会	3	1	1	2	社外取締役

【執行役関係】

執行役の人数	15名
--------	-----

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
細田 修吾	あり	あり	×	×	なし
南部 勇雄	なし	なし	×	×	なし
露木 聖一	なし	なし	×	×	なし
李 承鏞	なし	なし	×	×	なし
宮木 貴延	なし	なし	×	×	なし
永田 修	なし	なし	×	×	なし
甲斐 正之	なし	なし	×	×	なし
太田 晃志	なし	なし	×	×	なし
淵田 徹也	なし	なし	×	×	なし
大崎 晃裕	なし	なし	×	×	なし
中山 亨	なし	なし	×	×	なし
小和瀬 浩之	なし	なし	×	×	なし
三好 敬久	なし	なし	×	×	なし
須田 和憲	なし	なし	×	×	なし
立山 美和	なし	なし	×	×	なし

【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

監査委員会は、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」）の独立性を確保するために次の事項を「監査委員会監査基準」、「内部統制基本方針」において定め、実施しています。

- (1) 監査委員会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する。
- (2) 監査委員会補助従業員は、監査委員会の指示のみに従うこととし、監査委員会の指示の実効性を確保する。
- (3) 監査委員会補助従業員は、監査委員会の事前の了解を得ることにより、他の業務を兼務することができるものとするが、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。
- (4) 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。

参照：「内部統制基本方針」 巻末資料5「内部統制基本方針及び内部統制の整備・運用状況」

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況 **更新**

監査委員会は、「監査委員会規則」、「監査委員会監査基準」、「内部統制基本方針」に基づき、その監査が実効的かつ効率的に行われることを確保するため、以下のとおり、会計監査人及び内部監査部門との連携に取り組んでいます。

1 会計監査人との連携

当社は、会計監査人が、株主・投資家に開示する当社財務情報の信頼性を担保する責務を負っていることを認識し、会計監査人が適正な監査を行うための十分な監査時間と体制を確保します。その上で、監査委員会においては、会計監査人との連携に関し、会計監査人が独立の立場を保持しかつ適正な監査を実施していることを確認するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について定期的に及び随時適切に報告を受け、情報・意見交換を行い、効率的な監査を実施しています。また、当社は会計監査人が不正を発見し、適切な対応を求めた場合や不備・問題点を指摘した場合には、速やかに調査を行い適切な対応をとります。

【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します。

(2) 不再任の方針

監査委員会は、毎年度実施する会計監査人の再任適否の評価結果に基づき、会計監査人の適格性、独立性、総合的能力等を勘案し、監査が著しく不十分であると判断した場合、会計監査人の不再任を株主総会に提案します。

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年間に在任する場合には、当該会計監査人（以下、「再任会計監査人」）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年間に在任する場合にも、入札を実施します。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年間までとしています。

なお、2026年度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4事業年度目になります。

(3)会計監査人の再任手続き

監査委員会は「(2)不再任の方針」に基づき、会計監査人の再任適否の評価を実施した結果、有限責任監査法人トーマツを2026年度の会計監査人として再任する旨の決定を行いました。

2 内部監査部門等との連携

監査委員会は、内部監査部門及び内部統制、内部通報、リスク管理を担当する部門、関係会社監査役等と、次のように連携を図っています。

- (1)内部監査部門が策定する内部監査計画に関する意見交換を含む定期的及び随時の情報交換
- (2)内部統制、内部通報、リスク管理を担当する部門と定期的及び随時の情報交換
- (3)関係会社監査役を構成員としたグループ監査役連絡会への監査委員、CRO及びCFOの出席
- (4)内部監査部門が実施する監査への必要に応じた監査委員の立会

3 監査委員会を支える体制

監査委員会が業務執行からの独立性を高めるとともに、グループ全体の監査の実効性を確保するために、モニタリング中心の監査体制の確立・強化に取り組んでいます。具体的には、監査委員会の委員長を独立社外取締役とした上で、監査委員を社外監査委員2名、社内常勤監査委員1名として独立性を確保しています。また監査の実効性を担保するため、監査委員会管下の組織を以下のとおりとしています。

- (1)監査委員会管下に監査委員会室を設置し、専任スタッフ(5名)が監査委員会の運営、監査方針・監査計画の企画立案、会計監査人との連絡調整、監査委員による監査・往査立会の補助にあっています。
- (2)内部監査部門との連携強化のため、監査委員会管下に監査部を設置し、内部監査部門の部門長及び部員(11名)を監査部の兼務としています。
- (3)監査委員会と関係会社監査役とのより緊密な連携を図るため、主要関係会社(株式会社荏原エリオット、荏原環境プラント株式会社、株式会社荏原フィールドテック及び水King株式会社)の常勤監査役(4名)を監査委員会室兼務としています。
- (4)企業集団の内部統制を監視・監督することの重要性から、関係会社監査役候補者については、監査委員会の同意を得た上で決定をするものとしています。

【独立役員関係】

独立役員の人数

7名

その他独立役員に関する事項

東京証券取引所が定める独立性基準を基に当社独自の独立性基準を設けています。

参照:巻末資料3「社外取締役の独立性基準」

【属性情報の記載に関する軽微基準】

「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する。

- (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

【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明 更新

【譲渡制限付株式報酬制度及び業績連動型株式報酬制度の導入について】

当社は、当社の取締役、執行役及び一定の役割にある従業員並びに当社子会社の役員・従業員(以下、「役員等」)を対象として、譲渡制限付株式報酬制度及び業績連動型株式報酬制度(以下、「本制度」)を導入しています。

1 本制度の導入目的

当社及び当社子会社の役員等に対して、企業価値の持続的な向上を図るためのインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的としています。

2 本制度の概要

本制度は、一定期間継続して当社及び当社子会社において一定の地位にあることを条件とする譲渡制限付株式報酬制度と、当該条件に加えて予め定めた業績目標の達成を条件とする業績連動型株式報酬制度で構成されます。

(1)譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式は、原則として、当社又は当社子会社の役員等の役割に応じた一定の株式数を単年度毎に付与します。役員等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、割当日から当社又は当社子会社の役員等を退任するまでを譲渡制限期間とし、当社又は当社子会社の役員等の地位を退任した時点で譲渡制限を解除します。本株式は、譲渡制限期間中の譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができないよう、譲渡制限期間中は、対象の役員等が証券会社に開設する専用口座で管理されています。

(2)業績連動型株式報酬

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事業年度である2028年12月期の連結投下資本利益率(ROIC)の達成度合いに応じて算定される当社株式数を付与します。付与株式数のうち40%相当については、金銭に換価して支給します。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、株主の皆さまとの価値共有を高めます。

業績連動型株式報酬に係る指標

業績連動型株式報酬に係る指標に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-Plan2028の最終年度である2028年12月期の連結投下資本利益率(ROIC)の目標(13%以上)達成度合いに応じて、支給率を0%~200%として支給されます。

当該指標を選択した理由

E-Plan2028の重要指標に関する考え方を踏まえ、E-Plan2025に引き続きROIC経営の深化を継続的に進めるとしていることから、重要指標であるROICを業績指標として採用することを決定しました。

業績連動型株式報酬の額の算定方法

<支給株式数及び個別支給金額の算定方法>

・株式による業績連動型株式報酬(PSU)の支給個数(1個未満切り捨て)

基準個数×支給率×60%1個=当社普通株式100株

・金銭による業績連動型株式報酬(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*11個=当社普通株式100株とします。

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

<支給率>

支給率(%)=連結投下資本利益率(ROIC)×15.385-100

・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)={営業利益-法人所得税費用+持分法による投資損益-非支配持分に帰属する当期利益}÷{有利子負債(期首期末平均)+親会社の所有者に帰属する持分合計(期首期末平均)}×100

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役・執行役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況 更新 一部のものだけ個別開示

(個別の執行役報酬の)開示状況 更新 一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明 更新

【個別の取締役、執行役報酬の開示状況】

金融商品取引法に基づき有価証券報告書に開示している年間1億円以上の報酬を受け取る取締役、執行役の報酬等の種類別の総額は以下のとおりです。

【対象期間】2025年度(2025年1月1日~2025年12月31日)

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	その他
(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	30	20	-	36	-
		エリオットエネルギーホールディングス株式会社					
(執行役)							
山田 秀喜	45	当社	1	-	7	36	-
	93	荏原	29	27	-	36	-
		環境プラント株式会社					
(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、2025年度を対象期間とした短期業績連動報酬(2026年3月支給)の総額を記載しています。
- 2.譲渡制限付株式報酬は、2025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(2024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2025年度に費用計上すべき金額を記載しています。2025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(RIC)の予想値を用いており、且つ過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おります。

【取締役及び執行役に対する報酬等の総額】

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数は以下のとおりです。

【対象期間】2025年度(2025年1月1日～2025年12月31日)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				
		基本報酬	短期業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬	その他
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2025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月から退任時までに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、2025年度を対象期間とした短期業績連動報酬(2026年3月支給)の総額を記載しています。
- 6.譲渡制限付株式報酬は、2025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2025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2025年度に費用計上すべき金額を記載しています。2025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(RIC)の予想値を用いており、且つ前事業年度計上額との差分も加算計上しています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

1 役員の報酬等の額またはその算定方法に関する方針を決定する機関と手続きの概要

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、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、報酬方針に基づき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・業績連動型株式報酬の内容及び付与数を決定いたしました。

2 取締役に対する報酬

(1) 取締役の報酬体系

取締役の報酬は、業務執行とは独立した立場で、業務執行が適法に行われていることを監督する役割と責任が期待されていることから、基本報酬・長期インセンティブで構成され、報酬委員会にて決定します。長期インセンティブは、企業価値の継続的な向上を図ると共に役員における株式保有を促進することで株主との一層の価値共有を図る譲渡制限付株式報酬(RS)とします。また、取締役会議長、筆頭社外取締役、各委員会委員長及び監査委員に対しては、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。

(2) 執行役を兼務する取締役

当社は業務執行取締役(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。

(3) 報酬の組合せ

取締役の報酬の組合せは以下のとおりとします。

	金銭報酬		株式報酬(長期インセンティブ)	
	基本報酬	短期業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬
非業務執行の取締役 (独立社外取締役を含む)	1	-	0.3	-

(注) 上記は報酬比率であり、各個人に支払われる報酬額は異なります。

3 執行役に対する報酬

(1) 執行役の報酬体系

執行役の報酬は、代表執行役社長及び執行役の役割に応じた基本報酬、短期業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬及び業績連動型株式報酬で構成され、報酬委員会にて決定します。執行役は、業務執行にあたって目標数値を達成するうえ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ます。

(2) 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。

役員区分	金銭報酬		株式報酬(長期インセンティブ)	
	基本報酬	短期業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬
代表執行役社長	1	0.6	0.3	0.3
執行役	1	0.6	0.2 - 0.25	0.2 - 0.25

(注)

- 上記は報酬比率であり、各個人に支払われる報酬額は異なります。
- 短期業績連動報酬は、全社業績または事業業績の目標達成度により、0～200%の範囲で支給します。
- 業績連動型株式報酬は、全社業績目標の達成度により、0～200%の範囲で支給します。

(3) 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」)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、役割に応じて調整・決定します。

それにより、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、戦略や事業業績の目標が達成された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。

4 各支給項目について

(1) 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、会社業績また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ます。ただし、親会社の所有者に帰属する当期純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。

短期業績連動報酬の全社業績及び事業業績指標としては、E-Plan2028の方針を踏まえ、連結投下資本利益率(ROIC)、連結営業利益額を採用しています。また、事業活動を通じて持続可能な社会に向けた高度なESG経営を実践するため、ESG指標を導入し、評価項目は、E(環境):CDP(気候変動)*1、GHG排出量(排出原単位*2)及びS(社会):グローバルエンゲージメントサーベイ*3とし、導入割合は短期業績連動報酬の評価指標の10%とします。

なお、代表執行役社長を除く執行役については、全社業績または事業業績に加え、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、個別の額を決定します。

(2) 長期インセンティブの概要、業績連動型株式報酬に係る指標、当該指標を選択した理由、業績連動報酬の額の決定方法
前掲「インセンティブ関係」 「取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況」欄に記載しています。

*1: 気候変動対応の戦略やGHG排出量削減の取組みなどを評価するESG評価機関

*2: 売上収益あたりのGHG排出量(排出原単位)

*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。

5 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。

【社外取締役のサポート体制】

取締役会の実効性向上に向け、独立社外取締役が取締役会での議論の質を高めること及び当社グループへの理解を深めること等を目的として、独立社外取締役に対し、取締役会の審議資料を事前配付の上、社外取締役会議で議題に関する事前説明を行い、必要に応じて追加の詳細説明を行っています。これらの運営は、経営企画統括部内に設置する取締役会事務局が担い、取締役会における活発な議論と円滑な運営を支えています。社外取締役会議は、必要と判断した場合には、取締役会又は執行役の事前承諾を受けることなく、当社の費用負担にて、独立した外部のアドバイザーを任用することができる仕組みとなっています。

また、各委員会の委員を務める独立社外取締役の活動をサポートするため、常設の委員会事務局をそれぞれ設置し、各委員会が実効的かつ効率的に機能する体制を整備しています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数

名

その他の事項

当社には、会長・社長経験者が退任後に相談役・顧問に就任する制度はありません。なお、退任後の会長・社長経験者に当社グループの社会貢献活動の一部(文化・学術・スポーツの後援等)に関する監督及び助言等の業務(経営非関与)を委嘱する場合があります。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

【公正取引委員会からの勧告について】

当社は2025年2月20日に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。この対策として、下請法やその他関連する法令遵守に向けた再発防止とサプライヤとのより健全な関係構築に向けて「全社公正調達推進プログラム」を開始しました。具体的には、型管理の適正化、取引の適正化(支払遅延、代金減額、買いたたき、受領拒否、割引困難な手形の交付、受取拒否、協議に応じない一方的な代金決定等の防止)、価格転嫁への適正な対応、関連する業務プロセスや社内規程・制度の見直しや整備を実施しています。施策の履行状況については、RMPに対し定期的に報告を行い、実効性のあるモニタリング体制を維持しています。

また取締役会は、「全社公正調達推進プログラム」の進捗状況を継続的に監督するとともに、再発防止策に関する提言等を行っています。

【取締役会及び各委員会の活動状況】

2026年3月26日現在のコーポレート・ガバナンス体制の概要は巻末資料4「コーポレート・ガバナンス体制」を参照してください。取締役会及び各委員会の活動状況は以下のとおりです。

参照：巻末資料4「コーポレート・ガバナンス体制」

【監督】

1 取締役会

取締役会を構成する取締役の員数は15名以内とし、その内過半数を独立社外取締役とし、業務執行を兼務する取締役は最小限とします。2026年3月26日現在の取締役会は取締役10名で構成され、そのうち独立社外取締役が7名(うち女性3名)を占める体制となっています。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。

(1)2025年度に議論した主な議題

- ・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

(2)出席状況(2025年度)

100% (16/16回)：浅見 正男、大枝 宏之、西山 潤子、藤本 美枝、長峰 明彦、高下 貞二、沼上 幹

88% (14/16回)：島村琢哉

100% (5/5回)：前田東一、北山久恵

100% (11/11回)：細田修吾、北本佳永子

(注)

1.取締役 大枝宏之、同 西山潤子、同 藤本美枝、同 北山久恵、同 島村琢哉、同 高下貞二、同 沼上幹の7氏は、独立社外取締役です。

2.前田東一氏、北山久恵氏は、2025年3月26日開催の定時株主総会終結の時をもって取締役を退任しましたので、退任までの期間に開催した取

締役会への出席状況を記載しています。

3. 細田修吾氏、北本佳永子氏は2025年3月26日開催の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、就任後に開催した取締役会への出席状況を記載しています。

2 指名委員会

指名委員会は、非業務執行の取締役に構成し、その過半数を独立社外取締役とします。2026年3月26日現在の指名委員会は、独立社外取締役3名(高下貞二氏、大枝宏之氏、長谷川隆代氏)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。

(1)2025年度に議論した主な議題

- ・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およ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

(2)出席状況(2025年度)

100%(18/18回):高下 貞二、大枝 宏之

100%(5/5回):前田 東一

100%(13/13回):浅見 正男

(注)

1. 前田東一氏は、2025年3月26日開催の定時株主総会終結の時をもって取締役に退任しましたので、退任までの期間に開催した指名委員会への出席状況を記載しています。

2. 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。

3 報酬委員会

報酬委員会は非業務執行の取締役に構成し、その過半数を独立社外取締役とします。2026年3月26日現在の報酬委員会は、独立社外取締役3名(藤本美枝氏、島村琢哉氏、沼上幹氏)で構成されています。委員長は独立社外取締役の藤本美枝氏が務めています。

(1)2025年度に議論した主な議題

- ・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
- ・E-Plan2028における短期業績連動報酬のESG評価指標の検討と改定
- ・マルス・クローバック条項の導入

(2)出席状況(2025年度)

100%(15/15回):藤本 美枝、島村 琢哉、沼上 幹

4 監査委員会

監査委員会は、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ています。2026年3月26日現在の監査委員会は、独立社外取締役2名(北本佳永子氏、藤本美枝氏)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。独立社外取締役が過半数を占めかつ監査委員長を務めることにより、監査の独立性を確保しています。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。委員長は独立社外取締役の北本佳永子氏が務めています。なお、委員長の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。

(1)2025年度に議論した主な事項

- ・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

(2)出席状況(2025年度)

100%(17/17回):西山 潤子、長峰 明彦

100%(6/6回):北山 久恵

100%(11/11回):北本 佳永子

(注)

1. 取締役 北山久恵氏は、2025年3月26日開催の定時株主総会終結の時をもって取締役に退任しましたので、退任までの期間に開催した監査委員会への出席状況を記載しています。

2. 取締役 北本佳永子氏は、2025年3月26日開催の取締役会において新たに監査委員会委員に選任され、就任しましたので、就任後に開催した監査委員会への出席状況を記載しています。

5 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。なお、2026年3月26日現在の筆頭社外取締役は高下貞二氏です。2025年度は12回開催しました。議論した内容、出席状況については以下のとおりです。

(1)2025年度に議論した主な事項

- ・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

(2)出席状況(2025年度)

100%(12/12回):大枝 宏之、西山 潤子、藤本 美枝、島村 琢哉、高下 貞二、沼上 幹

100%(2/2回):北山久恵

100%(10/10回):北本佳永子

(注)

1.北山久恵氏は、2025年3月26日開催の定時株主総会終結の時をもって取締役を退任しましたので、退任までの期間に開催した社外取締役会議への出席状況を記載しています。

2.北本佳永子氏は、2025年3月26日開催の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、就任後に開催した社外取締役会議への出席状況を記載しています。

6 会計監査人

会計監査については、会社法及び金融商品取引法監査について当社と監査契約を締結している有限責任監査法人トーマツが監査を行っています。2025年度での有限責任監査法人トーマツの継続監査期間は3年で、2026年3月末時点で業務を執行した公認会計士の氏名及び監査年数は以下のとおりです。

隅田 拓也(3年)、藤春 暁子(3年)、服部 理(1年)

また、当社の監査業務に係る補助者は、公認会計士22名、その他46名です。

【業務執行】

1 執行役

執行役は指名委員会の提言をもとに取締役会決議により選任され、長期ビジョン及び中期経営計画といった取締役会の定める経営の基本方針及び中長期の経営計画などに沿って、取締役会から委任された業務執行を決定する役割及び業務を執行する役割を担っています。

2 内部監査

内部監査は経営監査統括部が実施し、代表執行役社長及び監査委員会に監査結果を報告しています。経営監査統括部による内部監査は、内部監査規程に基づき、各業務執行部門や子会社のガバナンス、コンプライアンス、リスク管理及び内部統制の整備と向上・強化に寄与することを役割とし、業務執行の経営方針及び各種規程等への準拠性・妥当性を検証・評価し、是正通知や改善のための提言を行っています。業務執行部門や子会社の改善支援強化のため、経営監査統括部からの改善提言を各業務を所管するコーポレート関連部門やカンパニーの内部統制部門へ共有し、関連部門等による支援可能な体制としています。

3 リスクマネジメント

荏原グループのグローバルな事業展開を支える海外子会社を含めたグループガバナンスとリスク管理体制の強化に向け、グループ運営規程の運用徹底、リスク管理体制の整備及び緊急事態発生時の連絡体制の整備を行っています。また、グループを取り巻くリスク状況の変化に対応して、リスク対応体制をアップデートするため、定期的にリスクアセスメントを実施しています。その見直し結果を受けて、対応を主管する部門やモニタリング方法等を、リスクマネジメントパネルで審議しています。

荏原グループを俯瞰したグループガバナンスの徹底を目指したCxO制の導入によって、従来は各カンパニーやグループ会社で個別に行われていたリスク管理もCROやRO(Risk Officer: リスク管理責任者)を通じて統合的に進められるようになりました。これにより、現場のリスク情報がより迅速に経営層へ届くとともに、グループ横断的にリスク管理が行える体制を整えています。またリスク対応体制として、全社的に対応が必要な場合には代表執行役を本部長とする対策本部を立ち上げ、全社で迅速に報告・連絡・判断ができるようにしています。

近年は事業環境が急速に変化しており、これまで以上に変化に敏感に対応する必要が生じています。すでに顕在化しているリスクだけでなく、将来のリスクに対しても幅広く情報収集・情報分析を行っており、先行的に対応を図るリスク管理体制の構築・強化を進めています。

○参照:

「リスクマネジメントの体制」 <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/governance/risk-management/>

4 コンプライアンス

高い倫理観を持って事業を行い、大切な皆様(お客様、取引先、株主・投資家、地域社会、従業員を含む、全てのステークホルダー)との信頼関係を築くことを荏原グループのCSR方針と定め、法令遵守のみならず、社内規程・規則の他、社会規範の遵守を誠実に実践しつつ、事業活動を行っています。

ひとたびコンプライアンス不徹底による不祥事が起きれば経営基盤を揺るがしかねないことを十分に認識し、内部統制・コンプライアンス部はコーポレート各部門や各カンパニーと連携してコンプライアンス推進のための活動を行っています。国内においては「荏原グループ・コンプライアンス連絡会」を開催し、海外においてはCRO連絡会を通じてグループ各社のコンプライアンスの状況の把握やコンプライアンスについての情報交換を行ってきました。

2026年度からは国内外統一した「グループCRO連絡会」としてリスクマネジメント及びコンプライアンスについて情報交換や各社状況の把握を実施します。また、「コンプライアンス・リエゾン制度」及び「グローバルホットライン」をはじめとする各種通報窓口の運用を行い、子会社の企業倫理責任者や各カンパニーの企業倫理担当者を通じてコンプライアンスの状況が荏原グループ企業倫理責任者に報告されます。これらの活動の状況を「サステナビリティ委員会」及び監査委員会に報告しています。当社のコンプライアンス体制の概要は、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

参照:

「荏原グループ・コンプライアンス体制図」 <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/governance/compliance/>

【内部通報窓口】

荏原グループは、不正の発見や防止、働きやすい職場づくり、問題点を社内ですべて自主的に改善する力を高めることを目的として、荏原グループのステークホルダーが、コンプライアンス部門や監査委員会に直接通報できる相談窓口を設けています。これらの相談窓口を安心して利用できるよう、相談者、相談対象者、関係者のプライバシーを保護し、相談者が相談したこと等を理由として不利益を被ることが無いことを社内規程に明記する等、周知徹底を図っています。また、窓口担当者には関係法令や相談窓口制度の理解や相談対応スキル向上のための研修を実施し、安心して

相談していただける体制を構築しています。

当社及び国内外のグループ会社を含む全グループ会社の役職員向けの共通の相談窓口として「グローバルホットライン」を、各国の法令に準拠して日本を含む34ヶ国71社(当社を含む)に設置しています。また、当社は、荏原グループの役職員以外のステークホルダーからのコンプライアンス通報について、サプライヤーホットライン(取引先)、求職者等ホットライン(求職者)を設置するとともに、全てのステークホルダーを対象とした「ビジネスと人権に関する通報窓口」(通報窓口:一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構)、責任ある行動原則に関する通報窓口を設置しています。

グローバルホットラインその他の通報窓口の稼働により、グループ全体の透明性向上と、各グループ会社の健全な自律運営に資することで荏原グループの更なるガバナンス強化を目指します。

5 業務執行会議体

(1)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。2025年度は12回開催しました。

(2)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。2025年度は4回開催しました。

(3)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、2025年度は4回開催しました。

(4)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」)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。2025年度は17回開催しました。

(5)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。2025年度は10回開催しました。ディスクロージャー委員会の詳細は、後掲「2.2適時開示に係る社内体制」をご覧ください。

【責任限定契約の内容】

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かつ重大な過失がないときに限ります。

【役員等賠償責任保険契約の内容】

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。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、2008年に独立社外取締役(2名)を招聘したうえで指名委員会・報酬委員会を任意の機関として設置するとともに、2011年以降は独立社外取締役4名体制(定款に定める取締役員数の3分の1)にしてきました。

そして、2015年6月、以下の1～3の観点から、さらなるコーポレート・ガバナンス体制の強化を目指し、「指名委員会等設置会社」へ移行しました。指名委員会等設置会社は、コーポレート・ガバナンスの要諦をなす指名委員会、報酬委員会及び監査委員会において独立社外取締役が過半数を占め、かつ「各委員会の役割と責務のバランス」及び「監督と業務執行の分離」の両面において明確な特性を有しています。当社はこの体制のもと、さらなるコーポレート・ガバナンス体制の拡充を図っていきます。

【指名委員会等設置会社への移行の観点】

1. 取締役会による経営の監督機能の強化と透明性の向上

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の取締役中心の取締役会構成とすることにより、独立性・客観性の観点から経営の監督機能を強化し、透明性を向上していくこと。

2. 業務執行権限の拡大と競争力強化

取締役会と執行組織の役割・責務を明確に分離し、広範な業務執行権限を執行組織に委任することによって機動的な経営を推進し、競争力強化と執行における適切なリスクテイクを支える環境整備を実行していくこと。

3. グローバルに理解されやすいコーポレート・ガバナンス体制の構築

海外売上比率や外国人株主比率の上昇を背景として、グローバル視点からも明確で理解しやすいコーポレート・ガバナンス体制を構築していくこと。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	第161期(2025年12月期)定時株主総会においては、総会前日から27日前である2026年2月26日(木)から当社ホームページ上で株主総会招集通知の電子提供措置を開始するとともに、東京証券取引所ウェブサイトでも招集通知のPDFデータを掲載しています。また、16日前である2026年3月9日(月)には、招集通知(アクセス通知)の書面を発送しています。
集中日を回避した株主総会の設定	株主総会を開催するにあたり早期開催及び集中日を避けるように努めています。第161期(2025年12月期)定時株主総会においては、2026年3月26日(木)に開催しました。
電磁的方法による議決権の行使	2007年6月開催の第142期定時株主総会より、電磁的方法による議決権行使を採用しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	2007年6月開催の第142期定時株主総会より、株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」に参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	外国人株主の議決権行使を促すため株主総会招集通知の英訳版を作成し、2026年3月6日(金)から当社ホームページ上及び東京証券取引所ウェブサイトに掲載しています。
その他	第161期(2025年12月期)定時株主総会においても、ハイブリッド型バーチャル株主総会を実施し、より多くの株主の皆様に参加いただける体制を整えました。また、株主総会において投影した事業報告の動画を総会後速やかに当社ホームページに掲載しました。

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	「V その他 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」に記載しています。 また、株主・投資家との建設的対話を通じて企業価値向上に資するIR活動を遂行するための指針として「IR基本方針」を作成し当社ホームページに掲載しています。 参照： 「IR基本方針」 https://www.ebara.com/jp-ja/ir/business/ir-basic-policy/	なし
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家向けに会社説明会などを適宜開催しています。2025年度はオンライン形式で4回、実会場での開催とオンライン配信を同時に行うハイブリッド形式で1回の、計5回開催しました。 また、個人株主向けに工場見学会などを開催しており、2025年12月に藤沢工場で見学会を開催しました。 説明会及び工場見学会の内容については、当社ホームページに掲載しています。 参照： 「個人投資家の皆さまへ」 https://www.ebara.com/jp-ja/ir/shareholder/	なし

アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	<p>四半期毎に決算説明会を開催しています。第2四半期決算及び本決算説明会では、代表執行役社長及び各事業責任者が業績や経営戦略について説明を行い、第1四半期及び第3四半期決算説明会では、IR担当役員が業績説明を行っています。説明会の様子(動画、スクリプト、質疑応答)については当社ホームページより閲覧することが可能です。</p> <p>その他、アナリスト・機関投資家の皆様の関心が高いと思われるテーマを中心に、ESG説明会や事業説明会、工場見学会、IR DAYなど様々なIRイベントを適宜開催しています。</p> <p>2025年11月には、精密・電子セグメント、建築・産業セグメントの事業戦略など、関心を寄せられている事業についてのIRイベントを開催しました。また、2025年4月に証券アナリストが主催した機関投資家向けスモールミーティングや、2025年10月に開催したESGスモールミーティングでは、独立社外取締役がガバナンスに関する説明を行うなど、非財務情報の発信や対話の機会を積極的に増やしています。</p>	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	<p>証券会社が主催するカンファレンスへの参加に加え、北米・欧州を中心に海外ロードショーを実施しています。海外の主要な株主や機関投資家に対しては、代表執行役社長及びIR担当役員が個別面談やスモールミーティングに対応しており、業績や経営戦略について定期的な説明の機会を設け、建設的な対話を行っています。</p>	あり
IR資料のホームページ掲載	<p>決算短信、決算説明会資料、中期経営計画などの適時開示資料のほか、有価証券報告書、統合報告書、財務データ集などを以下の当社ホームページに掲載しています。投資家の投資判断に資する重要な情報の積極的な開示に努めています。</p> <p>参照： ・「IRライブラリー」 https://www.ebara.com/jp-ja/ir/library/ ・「長期ビジョン・中期経営計画」 https://www.ebara.com/jp-ja/ir/business/vision/ ・「サステナビリティ」 https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/</p>	
IRに関する部署(担当者)の設置	<p>IR担当役員：執行役 CFO IR担当部署：IR・広報統括部 IR部</p>	
その他	<p>最新のニュースリリースをお届けする投資家向けメール配信サービスを行っています。</p>	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>荏原グループCSR方針及び荏原グループ行動基準において、株主・投資家・顧客・取引先・地域社会・従業員など、会社を取り巻く様々なステークホルダーとの公正で良好な関係を保つべく、それぞれの立場を尊重することを規定しています。</p>

荏原グループ企業倫理の枠組み(巻末資料1「荏原グループの企業倫理の枠組み」参照)を成す6層のうち、上位3層の創業の精神、企業理念、CSR方針を合わせて“荏原らしさ”と定義しています。

荏原らしさを根幹として社会における当社の存在価値を向上させる活動を継続しています。当社のESGの取組みに対する社外評価は以下のとおりです。

1 ESGの取組みに対する社外評価

- ・「FTSE4Good Index」
- ・「FTSE Blossom Japan Index」
- ・「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」
- ・「MSCI 日本株ESG セレクト・リーダーズ指数」
- ・「MSCI 日本株女性活躍指数」
- ・「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」
- ・「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)」
- ・「えるぼし」第3段階の認定
- ・「SOMPO サステナビリティ・インデックス」
- ・「iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア150 インデックス」
- ・「MSCI ESG Ratings」AAA 評価
- ・ISS ESG「ESG コーポレートレーティング」の「Prime」評価
- ・「日経サステナブル総合調査 スマートワーク経営編(2025年度)」星4
- ・「日経サステナブル総合調査 SDGs経営編(2025年度)」星4
- ・「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022」特別賞・経済産業大臣賞
- ・「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2023」Grand Prize Company(大賞)
- ・「2024 JCGRコーポレートガバナンス調査 2位受賞」
- ・「アジア太平洋地域気候変動リーダー企業2024」
- ・「エコ・ファースト企業」
- ・CDP「気候変動」「A-」評価(2025年度)
- ・CDP「水セキュリティ」「A-」評価(2025年度)
- ・「DBJ 環境格付2022」
- ・「健康経営優良法人2025(大規模法人部門・ホワイト500)」
- ・「スポーツエールカンパニー2025」(ブロンズ認定)
- ・「PRIDE指標2025」ゴールド認定
- ・「D&I AWARD 2025」(ベストワークプレイス認定)
- ・「第14回 日本HRチャレンジ大賞」奨励賞
- ・「JAPAN HR DX AWARDS」で特別賞
- ・「第3回日経統合報告書アワード」優秀賞
- ・WICIジャパン統合レポート・アワード2025「Gold Award(優秀企業賞)」
- ・GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」
- ・GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」
- ・日本IR協議会「IR優良企業大賞2025」
- ・IR向上企業プレミアム

○参照:

「社外からの評価」

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

2 賛同署名している機関

- ・経済産業省GX(グリーンTRANSフォーメーション)リーグに参画しています。
- ・国際半導体製造装置材料協会(SEMI)の「半導体気候関連コンソーシアム(SCC)」の設立メンバー企業として、参加しています。当社の事業活動を通じて排出される温室効果ガスの削減だけでなく、原材料調達からお客さまによる当社製品の使用・廃棄まで、すべてのバリューチェーンでの温室効果ガス排出削減を目指します。さらには、当社製品・技術を用いた温室効果ガスの吸収による貢献に取り組み、「実質」カーボンニュートラルを実現していきます。
- ・国際的イニシアチブとして、国連グローバル・コンパクトに署名し、人権、労働、環境、腐敗防止の10原則を実践しています。
- ・人材の価値を最大限に引き出し、企業価値向上につなげていくことを目的とし、人的資本経営を実践と開示の両面から促進する人的資本経営コンソーシアムの主旨に賛同し、参加しています。
- ・女性のエンパワーメント原則(Women's Empowerment Principles)の趣旨に賛同し、同原則に基づき行動するためのステートメントに署名しています。
- ・日本国内の婚姻の平等(同性婚の法制化)を推進する「Business for Marriage Equality」へ賛同し、LGBTQ+への理解促進のための全社的な研修を実施しています。
- ・アジア最大級のLGBTQ+イベント「Tokyo Pride 2025」にブロンズスポンサーとして協賛しました。
- ・社員の多様な働き方を支援するために「男性育休の取得率」を重要な指標に位置づけ、「男性育休100%宣言」に賛同しています。

○参照:

- ・「気候関連開示(TCFD提言)」
<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/think/tcfd/>
- ・「経済産業省「GX」リーグ基本構想」に賛同
https://www.ebara.com/jp-ja/newsroom/2022/1205654_1673/

	<ul style="list-style-type: none"> ・「半導体気候関連コンソーシアム(SCC)」参加のお知らせ https://www.ebara.com/jp-ja/newsroom/2022/1206156_1673/ ・「人的資本経営コンソーシアムに参画」 https://www.ebara.com/jp-ja/newsroom/2022/1204701_1673/ ・「Business for Marriage Equality」に賛同 https://www.ebara.com/jp-ja/newsroom/2023/1210854_1673/ ・「男性育休100%宣言」に賛同 https://www.ebara.com/jp-ja/newsroom/2024/1216753_1673/ ・「The Valuable 500」に加盟 https://www.ebara.com/jp-ja/newsroom/2021/1195007_1673/ <p>3 その他 環境保全活動に関する記載は、3.ESGを基軸としたサステナビリティ経営の課題(2)気候変動への対応をご覧ください。</p>
<p>ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定</p>	<p>在任グループCSR方針及び在任グループ行動基準において、ステークホルダーに対し透明性を旨とし、必要な情報を適時、適正に開示することを規定しています。</p> <p>また、会社情報を公正かつ適時、適正に開示するための体制として、ディスクロージャー委員会運営規則を定め、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。</p>

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

「内部統制基本方針」を制定し、業務の適正を確保するための体制として取締役会が決議した内容の実現に取り組んでいます。内部統制基本方針及びその整備・運用状況については、巻末資料5「内部統制基本方針及び内部統制の整備・運用状況」に記載しています。

執行役による内部統制の整備・運用状況については、毎年度、執行役自身が自己評価を実施し、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。また、執行役の自己評価の結果は取締役会に報告され、取締役会が情報を的確に捉えて、適切に監督できる体制を整えています。

参照：巻末資料5「内部統制基本方針及び内部統制の整備・運用状況」

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況 更新

「当社及び子会社が社会的責任を強く認識し、企業活動のあらゆるレベルにおいて反社会的勢力と一切の関係を遮断し、もってコンプライアンス経営を推進する」を基本方針とし、以下(1)(2)の取組みを実践しています。

- (1)当社及び子会社における、反社会的勢力との関係遮断を図るための対応方針・対応体制を規程として定め、運用しています。
- (2)反社会的勢力対策本部を設置し、反社会的勢力に関する情報を一元的に管理・蓄積し、外部専門機関等と協力し、当社及び子会社による反社会的勢力との関係を遮断するための取組みを支援しています。あわせて、全従業員及びサービス協力店への教育を継続的に実施し、コンプライアンス意識の徹底を図っています。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

【適時開示体制の概要について】

1 会社情報の適時開示に関する基本的な考え方

荏原グループが上場会社として社会的な信頼を得て、継続企業として存続してゆくためには、株主、投資家等のステークホルダーに対し財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示（ディスクロージャー）を公正かつ適時、適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むことが基本かつ重要であると考えています。

2 適時開示に係る社内体制

(1) ディスクロージャー委員会

荏原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。

(2) 適時開示の実施に関する社内体制

情報開示を公正かつ適時、適正に実施するためディスクロージャー委員会運営規則を定め、以下のとおり適時開示の実施に関する社内体制を整備しています。現在の社内体制において、開示すべき会社情報を適時、適正に開示しており、今後も社内体制の維持、充実に努めていきます。

参照：適時開示の実施に関する社内体制の概要 巻末資料6「情報開示業務プロセス」

< 開示情報の収集 >

コーポレートの担当部門や各カンパニーの管理部門、インサイダー取引規制にかかる重要事実を管理する重要事実管理委員会等を通じて、荏原グループ内の適時開示に関する情報を網羅的に収集、集約する体制としています。収集、集約した情報はディスクロージャー委員会に報告される体制としています。

< 適時開示の是非等の検討 >

ディスクロージャー委員会は上記部門から情報を入手する都度、開示の是非を判断し、開示が必要と判断した情報について開示案文の作成、検討を行います。

< 適時開示の実施 >

IR部門は、ディスクロージャー委員会で開示することを決定した情報について、代表執行役社長の承認を経て、またその情報の内容によっては取締役会の決議の後、速やかに適時開示を実施します。なお、証券取引所以外への開示については、関東財務局への届出は経理部門、定時株主総会関連等の会社法関連の開示及びホームページへの掲載はIR部門がそれぞれ担当しています。

「荏原グループの企業倫理の枠組み」

「荏原らしさ」

創業の精神

“熱と誠” 自ら創意工夫する熱意と誠の心

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

1. 倫理観：

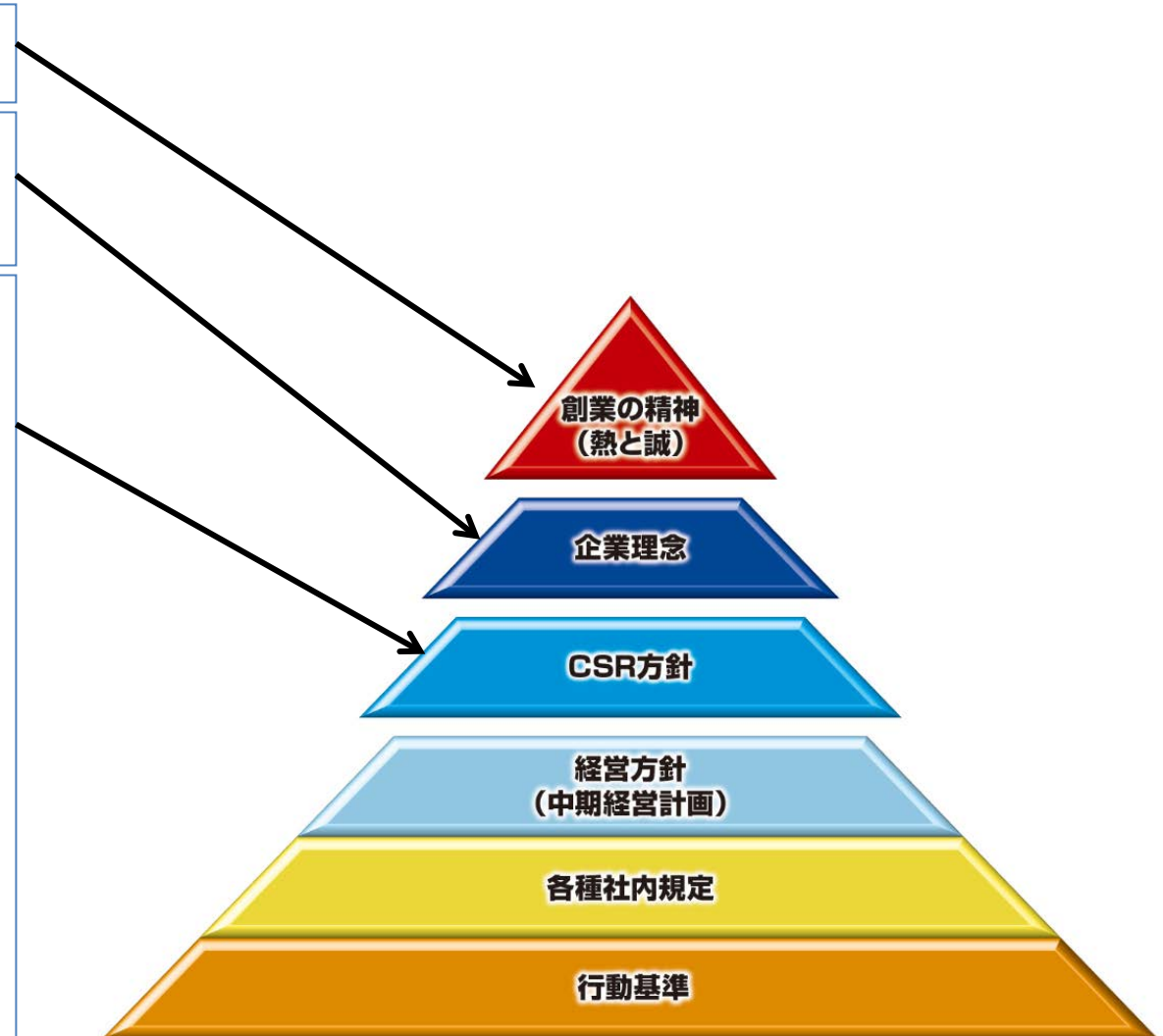
私たちは、高い倫理観をもって事業を行います。

- ①誇り：社会・産業・くらしを支えることが存在意義であると自覚します。
- ②製品とサービス：創意工夫し、お客様に喜ばれる技術、製品、サービスを提供します。
- ③競争：公正かつ自由な競争の下に活動します。
- ④環境：地球環境の改善に努めます。

2. 信頼関係

私たちは、大切な皆様との信頼関係を築きます。

- ⑤熱意と誠意：熱意と誠意をもって接します。
- ⑥人権と多様性：人権と多様性を尊重します。
- ⑦情報開示：透明性のある情報開示によって相互理解に努めます。
- ⑧職場環境：安心・安全な、働きやすい職場をつくります。
- ⑨コミュニケーション：質の高いコミュニケーションを通じ、互いに誇りをもてる企業を目指します。



荏原製作所 コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

序 文

本基本方針は、株式会社荏原製作所（以下、「当社」と言います。）及び荏原グループ（以下、「当社グループ」と言います。）の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することを目的として、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を定めるものです。

第1章 総 則

（コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方）

第1条 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

(1) 倫理観；私たちは、高い倫理観をもって事業を行います。

- ① 誇り；社会・産業・暮らしを支えることが存在意義であると自覚します。
- ② 製品とサービス；創意工夫し、お客様に喜ばれる技術、製品、サービスを提供します。
- ③ 競争；公正かつ自由な競争の下に活動します。
- ④ 環境；地球環境の改善に努めます。

(2) 信頼関係；私たちは、大切な皆様との信頼関係を築きます。

- ⑤ 熱意と誠意；熱意と誠意をもって接します。
- ⑥ 人権と多様性；人権と多様性を尊重します。
- ⑦ 情報開示；透明性のある情報開示によって相互理解に努めます。

- ⑧ 職場環境；安心・安全な働きやすい職場をつくります。
 - ⑨ コミュニケーション；質の高いコミュニケーションを通じ、互いに誇りをもてる企業を目指します。
- 2 当社は、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。
- (1) 当社は、株主の権利を尊重し、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備と株主の実質的な平等性の確保に取り組みます。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。
 - (2) 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。
 - (3) 当社は、会社情報の適切な開示を通じて、企業経営の透明性の確保に努めます。
 - (4) 当社は、独立社外取締役（当社の定める社外取締役の独立性に関する基準を満たす社外取締役を言い、以下、「独立社外取締役」と言います。）が重要な役割を担い、かつ独立社外取締役を含む非業務執行取締役（執行役を兼務しない取締役）を中心とするガバナンス体制を構築します。当社は、経営において監督と執行の明確な分離を実現するため、機関設計として「指名委員会等設置会社」を採用します。
 - (5) 当社は、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。

第2章 株主の権利・平等性の確保及び株主・投資家との対話

（株主総会）

- 第2条 当社は、定時株主総会の招集にあたり、株主が総会議案に対する十分な検討期間を確保し、適切に議決権を行使することができるように、招集通知を株主総会開催日の概ね3週間前までに発送するとともに、株主総会の招集に係る取締役会決議から発送日までの間に、当社ウェブサイトにおいて当該招集通知を開示します。また、外国人株主の利便性向上のため、招集通知の英訳版を作成し、当社ウェブサイトに掲載します。
- 2 当社は、議決権電子行使プラットフォームを利用するなどの手段を通じて、株主総会に出席しない株主を含む全ての株主が適切に議決権を行使することができる環境の整備（株主総会をできる限り他社と異なる日に開催すること等を含む。）に努めます。

(株主の平等性の確保)

第3条 当社は、全ての株主をその持分に応じて平等に扱います。また、株主間で情報格差が生じないように、適時適切に企業情報の開示を行います。

(株主・投資家との対話)

第4条 当社は、株主・投資家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づけます。第11条に定める情報開示に関する基本方針に基づき、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。

- 2 当社は、第1条第2項(1)号に定める「IR基本方針」に基づき、代表執行役社長を最高責任者とし、IR担当執行役及びIR担当部門が行うIR体制を整備します。また、必要に応じて、取締役・執行役その他の経営幹部が株主・投資家と直接対話を行う機会を設定するものとします。当社は、株主・投資家との対話で得られた情報や知見を社内で共有する仕組みを構築し、それらを企業経営に活かします。

(政策保有株式の保有等に係る基本方針)

第5条 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①かつ②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 当社は、その保有する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、定款変更、取締役の選任、買収防衛策、剰余金処分等に係る事項を重視し、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。
- 3 当社は、当社の株式を政策保有株式として保有している会社（以下、「政策保有株主」と言います。）から当該株式の売却等の意向が示された場合には、無条件でこれを承諾し、当該政策保有株主に対して株価への影響を極力抑える方法での売却等を依頼します。その場合において、当社が当該政策保有株主である会社の株式を政策保有株式として保有しているときは、速やかに売却を進めます。また、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分検証しないまま取引を継続することは

しません。

第3章 ステークホルダーの利益の尊重と協創の実践

(倫理基準及び競業取引・利益相反取引の制限)

第6条 当社は、当社の取締役、執行役及び従業員等が常に倫理的に行動するように、取締役会において倫理基準「荏原グループCSR方針」及び「荏原グループ行動基準」を別途定め、開示します。

- 2 当社の取締役及び執行役は、「自己又は第三者のために当社の事業の部類に属する取引（競業取引）をしようとするとき」又は「当社と取引する場合、又は当社と第三者との取引に関して手数料等を収受する場合など当社と自己との利益が相反する取引（利益相反取引）をしようとするとき」には、予め取締役会の承認を得るものとします。

(ステークホルダーとの関係)

第7条 当社は、健全に業務を遂行する企業文化・風土を醸成し、株主、顧客、取引先、債権者、従業員、地域社会その他様々なステークホルダーの権利・立場とその利益を尊重します。そのうえで、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、それらのステークホルダーとの価値協創を実践します。

(労働環境の整備・人権と多様性の尊重)

第8条 当社は、当社グループの従業員等の労働環境整備を含め、その人権と多様性を尊重することを荏原グループCSR方針に明示し、これを実践します。

- 2 当社は、「荏原グループ人権方針」を策定し、人権尊重についての考え方として、児童労働の禁止、強制労働の禁止及び労働安全をはじめとする国際人権章典、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関する宣言」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を基本とします。また、人権方針を実践していくための対応方針を定めるとともに、人権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、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を継続的に改善していきます。
- 3 当社は、多様な視点や価値観が存在することが当社グループの中長期的な企業価値向上に資するとの認識に立ち、従業員のジェンダー、国際性、社内外での経歴、年齢等の多様性を高め、そうした人材の活躍促進を含む多様性推進策を実行します。

(内部通報)

第9条 当社は、当社グループの従業員等が、コンプライアンス部門や監査委員会に直接通報できる制度を設けるとともに、更に、外部の弁護士事務所に直接通報できる制度を設けます。なお、これらの内部通報制度の利用によって通報者が当社及び当社グループから不利益な扱いを受けることがないようにし、その旨を就業規則その他の社内規程に明記します。

(サステナビリティ・ガバナンスの推進)

第10条 当社は、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ていくために、第12条第4項に基づき取締役会において経営の基本方針を策定し、その推進・実現のため、事業とそれを支える活動の対応方針の審議、最重要経営指標（KPI）及び目標の決定、並びに成果の確認等を行う業務執行会議体として「サステナビリティ委員会」を設置します。

- 2 サステナビリティ委員会は、執行役で構成され、委員長は代表執行役社長が務めます。また、サステナビリティ分野の外部有識者をサステナビリティ委員会のアドバイザーとして招聘し、審議事項に対する助言を受けることで、社外の専門的な知見をサステナビリティの取組みに反映します。
- 3 取締役は、サステナビリティ委員会に陪席し、執行のサステナビリティに関する取組状況を把握し、必要に応じて助言等を行います。取締役会は、サステナビリティ委員会の審議内容の報告を受けて、執行の対応の具体化と推進に向けた議論を行い、その結果をサステナビリティ委員会にフィードバックし、適切に監督機能を発揮します。また、取締役会は、定期的又は随時に、当社グループのサステナビリティの取組みについて、取締役会で検証し、必要に応じて意見・提言等を行います。

第4章 適切な情報開示と透明性の確保

(情報開示に関する基本方針)

第11条 当社は、会社法、金融商品取引法等の法令、金融商品取引所の定める規則等及びサステナビリティに関連する開示基準・制度等に基づき求められる情報開示を、財務情報・非財務情報の両面において、適時適切に行います。

- 2 当社は、経営理念、サステナビリティを巡る課題（気候・自然関連、人権・人的資本関連、知的資本関連など）への取組み等に関する基本的な方針を含む中長期の経営方針及び経営計画（以下、総称して「経営の基本方針」と言います。）その他のステークホルダーに有用と想定される情報を、当社ウェブサイトや統合報告書等の媒体を通じて積極的に開示します。
- 3 当社は、会社法その他の法令に基づき、当社及び当社グループのリスク管理、内部統制システム、法令遵守等に関する方針を取締役会にて決定し、適時適切に開示し

ます。

- 4 当社は、主要な情報開示について、日本語と英語を含む少なくとも二つ以上の言語にて行うことを原則とします。

第5章 取締役会等の役割と責務

(取締役会)

第12条 当社は、第1条第2項(4)号に基づき機関設計として指名委員会等設置会社を採用し経営において監督と執行の明確な分離を実現することで、取締役会がモニタリング・ボードとしての役割を果たし、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。

- 2 取締役会を構成する取締役の員数は15名以内とします。その内過半数を独立社外取締役とし、業務執行を兼務する取締役は最小限とします。取締役会は、第6章に定める取締役の要件及び資質・能力を満たす人材を全体としてバランスよく備え、ジェンダー、国際性、社内外での経歴、年齢・在任年数の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成するものとします。
- 3 取締役会は、「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「独立した客観的な立場から業務執行に対する実効性の高い監督を行うこと」の3点を主な役割・責務と認識し、すべてのステークホルダーの立場について考慮をします。
- 4 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、SDGsをはじめとする社会課題の解決に事業を通じて持続的に貢献することで社会・環境価値を向上させ、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、上述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原資を生み出し、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、その継続的な実行を監督します。
- 5 取締役会は、不祥事等を未然に防ぐための統制環境を整える観点(守りの姿勢)に加えて、事業機会の逸失を防止するために経営陣が果敢な挑戦を行うことができるような環境を整える観点(攻めの姿勢)においてリーダーシップを発揮します。
- 6 取締役会は、取締役会規則を制定し、取締役会で決議・報告すべき事項を定めるとともに、執行役に意思決定を委任する事項の範囲を規定します。経営の基本方針の策定を含む法令・定款により取締役会専決事項として定められた事項及び当社グループに経営上重大な影響を及ぼす事項を除く業務執行上の意思決定を執行役に委任するものとします。
- 7 取締役会の議題及び議案に関する資料は、取締役会における議論の充実を図るた

め、原則として取締役会の開催日に先立って予め配付されるものとします。

- 8 当社は、取締役会がその役割・機能を適切に果たすことができるように、適切な人員及び予算が付与された事務局を設置します。

(指名委員会)

第 13 条 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を主な役割とします。

- 2 指名委員会は、前項の候補者の人選に際し、第 25 条に定める取締役会全体、各委員会及び各取締役の実効性評価及び取締役会議長の評価の結果も踏まえ、取締役会の実効性向上に資する取締役の要件に応じた候補者の人選を行います。
- 3 指名委員会は、代表執行役社長の選解任の方針及び後継者計画を策定します。当該後継者計画においては、当社の現在及び将来の事業環境あるいは経営戦略を踏まえた代表執行役社長の資質に関する要件を定め、計画的かつ段階的に代表執行役社長に相応しい人材の育成・選定を行います。また、指名委員会は定期的又は随時に、現任代表執行役社長の当該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。なお、指名委員会は、現任代表執行役社長の適性に関する定期的な確認において、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、現任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ます。
- 4 指名委員会は、執行役（代表執行役社長を除く。）の選解任の審議とそのプール人材たる次期経営者候補人材の代表執行役社長との協業による育成・選定を行います。
- 5 指名委員会を構成する指名委員会委員の員数は 3 名以上とし、非業務執行取締役のみで構成します。また、委員の過半数は独立社外取締役とし、原則として委員長は独立社外取締役とします。
- 6 指名委員会は、その職務を執行するために必要な基本方針、規則等を定めます。
- 7 指名委員会は、客観性・公正性を担保するため、代表執行役社長の後継者計画において外部評価を実施する等、適宜、コンサルタント等の外部専門家を活用します。この場合を含め、指名委員会が委員会活動に必要と判断した場合には、取締役会及び執行役の事前承認を受けることなく、当社の費用負担にて外部専門家を任用することができるものとします。
- 8 当社は、指名委員会がその役割・機能を適切に果たすことができるように、適切な

人員及び予算が付与された事務局を設置します。

(報酬委員会)

- 第 14 条 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、本基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。
- 2 報酬委員会を構成する報酬委員会委員の員数は 3 名以上とし、非業務執行取締役のみで構成します。また、委員の過半数は独立社外取締役とし、原則として委員長は独立社外取締役とします。
 - 3 報酬委員会は、その職務を執行するために必要な基本方針、規則等を定めます。
 - 4 報酬委員会は、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容の決定及びグループ会社を含む役員報酬体系に関わる取締役会への提言を主な役割とします。
 - 5 報酬委員会は、委員会活動に必要と判断した場合には、取締役会及び執行役の事前承認を受けることなく、当社の費用負担にて報酬コンサルタント等の外部専門家を任用することができるものとします。
 - 6 当社は、報酬委員会がその役割・機能を適切に果たすことができるように、適切な人員及び予算が付与された事務局を設置します。

(監査委員会)

- 第 15 条 監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、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ます。
- 2 監査委員会を構成する監査委員会委員の員数は 3 名以上とし、非業務執行取締役のみで構成します。また、委員の過半数は独立社外取締役とし、原則として委員長は独立社外取締役とします。なお、監査委員会を構成する取締役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任するものとし、特に財務・会計に関する十分な知見を有する者を複数含むものとします。
 - 3 監査委員会は、その職務を執行するために必要な基本方針、規則等を定めます。
 - 4 監査委員会は、当社又は当社の子会社の執行役、取締役又は従業員等（以下、「執行役等」と言います。）が法的義務及び社内規程を遵守しているかについて監査するとともに、取締役会の定めた経営の基本方針などに従い執行役等が健全、公正妥当かつ効率的に業務を遂行しているかを監視・検証します。監査等の状況・結果については適宜取締役会に報告します。また、必要に応じて執行役等に対して助言又

は勧告を行います。

- 5 監査委員会は、内部統制システム整備状況等を踏まえた監査の基本方針・基本計画を定め、内部監査部門との緊密な連携を通じた、効率的かつ実効性のある監査に努めます。
- 6 監査委員会は、「外部会計監査人選定・評価方針」を定め、外部会計監査人候補を適切に選定し、毎期、外部会計監査人の適切な評価及び求められる独立性と専門性の確認を行います。
- 7 監査委員会は、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、第9条に定める監査委員会に直接通報できる制度を設置します。
- 8 監査委員会は、必要に応じて、取締役会及び執行役の事前承認を受けることなく、当社の費用負担にて、弁護士、公認会計士、コンサルタントその他の外部専門家を任用することができるものとします。
- 9 当社は、監査委員会がその役割・機能を適切に果たすことができるように、監査委員会管下に監査委員会を補助する事務局として適切な人員及び予算が付与された監査委員会室を設置します。監査委員会室には監査委員会が業務執行からの独立性と監査の実効性を高めることができるよう、内部監査部門の人員を兼務させ、必要に応じ監査委員会が直接的かつ優先的に調査を指示します。

(社外取締役会議)

- 第16条 取締役会の実効性向上に向け、独立社外取締役が取締役会での議論の質を高めるために必要な理解を深めるとともに、自由に協議を行う場として、すべての独立社外取締役を構成員とし、また、独立社外取締役のみで構成される会議体（以下、「社外取締役会議」と言います。）を設置します。社外取締役会議の議長は第22条第1項に基づき選定される筆頭社外取締役が担うものとします。
- 2 社外取締役会議は、その活動に必要と判断した場合には、取締役会及び執行役の事前承認を受けることなく、当社の費用負担にて、独立した法務、会計、財務その他のアドバイザーを任用することができるものとします。
 - 3 当社は、社外取締役会議の活動を支援するため、適切な人員及び予算が付与された事務局を設置します。

第6章 取締役の役割と責務

(取締役)

- 第17条 取締役選任基準や選任プロセスに関する手続等の指名に関する方針は指名委員会が別途これを定め、それらに従って取締役候補者の選任を行うものとします。また、当社はジェンダー、国際性、社内外での経歴、年齢・在任年数の面を含む取締役会の構成の多様性に関する考え方を定め、取締役候補者を決定するに際しては、かか

る考え方にに基づき、多様性に配慮します。

- 2 取締役に期待する役割及び求められる資質・能力は以下とします。

《役割》

- ・ 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「独立した客観的な立場から業務執行に対する実効性の高い監督を行うこと」を実現するためにモニタリング・ボードとしての役割を果たすべく、取締役会での議論及び業務執行のモニタリングにおいて最善の努力を払うこと
- ・ 特定の分野における専門的知見を基に、他の取締役からの意見及び社内外からの情報を考慮しつつ、幅広い見識と論理的思考力をもって賢明な判断を下すこと
- ・ 議論においては、賛否の表明に留まらず、当社の成長に向けた新たな論点を提示すること

《資質・能力》

- ・ 優れた人格・高い倫理観・探究心・独立心を有する。
- ・ 企業経営に関する知見を有し、責任ある立場での意思決定、あるいは専門能力を発揮した経験を有し、その結果として優れた成果を発揮した経験を有する。
- ・ 当社の戦略的な方向性、中長期的課題に関する業界あるいは周辺・関連領域で最新の情報を保有し、あるいは獲得する意欲を有する。
- ・ 過去の自身の経験、知識に依存するのではなく、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、論理的な思考力を有する。
- ・ 当社のガバナンス改革にコミットし、その進化のプロセスに貢献することを通じて自身のさらなる成長への意欲を有する。

(社外取締役)

第 18 条 当社は、取締役会において社外取締役の独立性に関する基準を別途定め、開示します。また、当社の社外取締役は、当該基準を満たす独立社外取締役のみで構成されるものとします。

- 2 独立社外取締役は、その在任期間を最長 6 年までとします。ただし、指名委員会、監査委員会若しくは報酬委員会の委員長に選定されることを前提として最長 8 年までの再任延長、筆頭社外取締役に選定されることを前提として最長 9 年までの再任延長、また取締役会議長に選定されることを前提として最長 12 年までの再任延長を可能とします。
- 3 当社の独立社外取締役が、当社以外に上場会社の取締役又は監査役を兼任する場合は、当社の独立社外取締役として求められる役割を果たすことに支障を生じさ

せない範囲での兼任に留めるものとします。

4 独立社外取締役に期待する役割及び求められる資質・能力は以下とします。

《役割》

- ・ 客観的な立場・多様性の視点から問題解決思考の意見・提言を行うことにより、取締役会の議論の質を高めること
- ・ 社外取締役会議においては各議題の理解だけでなく、積極的に当社・事業を理解し、議題の本質を見極めること
- ・ 取締役会により選定された場合に、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こと
- ・ 取締役会はもとより、必要と判断したときには取締役会以外の経営に関する会議体に執行役から独立した立場で参加し、意見を述べるなどの方法により、会社業務に対する監督及び助言を行うこと
- ・ 当社のコンプライアンス等に関して、執行役からの独立した評価・判断が求められる事象が生じた場合には、調査委員会の委員に就任すること等により、当該評価・判断に関与すること
- ・ 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
- ・ 人的関係・経済的関係・マインドこれらすべての面で、業務執行と完全に独立しており、株主をはじめとするステークホルダーの立場で取締役会等において適切に意見・提言をすること

《資質・能力》

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ことが求められる。

- ・ 企業経営について責任ある立場の経験を有し、企業の変革のリーダーシップを発揮した経験を有する
- ・ ESG経営の実施、強化においてリーダーシップを発揮した経験を有する
- ・ 人事・人材開発・企業風土改革についてリーダーシップを発揮した経験を有する
- ・ 財務・会計・資本政策上の課題解決に精通し、事業経営の視点からかかわった経験を有する
- ・ 監査の知見を有する
- ・ 法務・内部統制・ガバナンス改革の知見を有する
- ・ 技術開発、研究開発についての最新の課題に精通し、事業経営の視点から関わった経験を有する

- ・ 温室効果ガス排出による気候変動など地球環境における課題に関する知見を有する
- ・ 人権・多様性の尊重、健康・労働環境やサプライチェーンの管理など企業の社会性における課題に関する知見を有する
- ・ デジタル化、あるいはAI技術など今後さらに急速に進化が想定される分野に關しての知見を有する

(社内非業務執行取締役)

第19条 社内出身の非業務執行取締役に期待する役割及び求められる資質・能力は以下とします。

《役割》

- ・ 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こと
- ・ 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こと
- ・ 独立社外取締役に期待される役割に対して補完的機能を果たすこと
- ・ 必要に応じて、独立社外取締役と執行役の間の主要な連絡役を務めること
- ・ 独立社外取締役が執行上・組織上の課題の理解を深めるにあたって必要な役割を果たすこと

《資質・能力》

- ・ 第18条第4項に定める独立社外取締役の資質・能力と同様の資質・能力を有する。
- ・ 当社業務執行に関する幅広い知見を有し、適切なコミュニケーションを通じて執行を監督・支援できる。

2 社内出身の非業務執行取締役のうち、取締役会長に期待する役割は以下とします。

《役割》

- ・ コーポレート・ガバナンスの視点で取締役会の改革が求められる場合は、取締役会議長と協調しつつ、変更のために必要なプロセスにおいてリーダーシップを発揮し、取締役会へ提言を行うこと
- ・ 独立社外取締役が取締役会議長を務める場合は議長を補佐し、必要に応じて良き相談相手としての機能を果たすこと
- ・ 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こと

(取締役会議長)

第20条 透明性・公正性の高い監督機能を発揮する必要性から、原則として取締役会議長は独立社外取締役が務めます。取締役会議長は指名委員会からの提言に基づき取締

役会において選定され、毎年、第 25 条に定める取締役会実効性評価における評価結果に基づいて取締役会によってその継続の是非が確認されます。

- 2 取締役会と指名委員会、監査委員会、報酬委員会及び社外取締役会議がそれぞれその責務を適切に果たすことができるよう、特段の理由のない限り、取締役会議長は、各委員会委員長及び筆頭社外取締役を同時に兼任しないものとします。
- 3 取締役会議長に期待する役割及び求められる資質・能力は以下とします。

《役割》

- 1) 取締役会の議題設定、効果的な意思決定及び問題解決型の討論の促進に向け、以下を行う。
 - ・ 取締役会で決議、審議又は報告すべき議題について代表執行役社長及び取締役会長から事前にその意見を聞いたうえで議題の設定を行うこと
 - ・ 必要に応じて経営会議等の重要会議に陪席し、または議事録の確認を行うなど、業務執行の課題の理解に努めること
 - ・ 予め設定できる議題については年間の議題スケジュールを作成し、適切なタイミングでの審議、それに向けた必要十分な準備が為されるようにすること
 - ・ 大規模災害、感染症パンデミックへの対応等の未知のリスクに対応する方針の決定、被買収の情報、重大な利益相反等の不祥事の発生等が確認された際は当社最高意思決定機関の責任者として、全てのステークホルダーの立場について考慮をしつつ、最適解が導けるよう社内の議論をリードすること
- 2) 取締役会の運営円滑化、業務執行への具現化推進に向け、以下を行う。
 - ・ 当社グループの全体的な戦略的方向性策定の議論を活性化させ、事業の発展に積極的な役割を果たすこと
 - ・ 取締役会が効果的な意思決定プロセスを持ち、執行の十分な挑戦を促すよう議論をリードすること
 - ・ 取締役会が正確でタイムリーかつ明確な情報を確実に受け取れるようにすること
 - ・ 取締役会において決議した事項の執行役による効果的な実施を監督するために、決定された事項のフォローを主導すること
 - ・ 取締役会事務局と適切なコミュニケーションを行い、そのリソースの確保等により円滑な運営に必要な支援体制を構築すること
- 3) 取締役会全体、各委員会及び各取締役の実効性評価を主導するなど取締役会の PDCA にリーダーシップを発揮し、常にガバナンス向上を率先垂範する。
- 4) 取締役会の議長として株式市場への発信と情報収集にリーダーシップを発揮する。

《資質・能力》

- ・ 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し、関係

者からの信頼を得られる。

- ・ 緊急時には危機感ある対応を行うなど、当社最高意思決定機関の責任者としての自覚・リーダーシップを有する。
- ・ 当社の業務執行・経営人材についての関心を持ち、執行との対話等に時間を費やし理解を深める姿勢をもつ。

(取締役会議長補佐)

第 21 条 取締役会は、第 20 条第 1 項に基づき取締役会議長を務める独立社外取締役を補佐するため、取締役会長（会長が不在の場合は社内出身の非業務執行取締役の中から 1 名）を取締役会議長の補佐をする者に選定します。

- 2 取締役会議長補佐に期待する役割は以下とします。

《役割》

- ・ 取締役会議長の要求に応じて、取締役会議長の職務を支援すること
- ・ 取締役会議長が職務を遂行することができない場合に、議長の職務を代行すること

(筆頭社外取締役)

第 22 条 取締役会議長を務めていない独立社外取締役の中から筆頭社外取締役を選定します。

- 2 筆頭社外取締役に期待する役割及び求められる資質・能力は以下とします。

《役割》

- ・ 独立社外取締役に構成員とする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に努め、取締役会の質を向上するよう努めること
- ・ 独立社外取締役に課題への理解の深耕等、個々の独立社外取締役にニーズを特定し、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・監督をすること

《資質・能力》

- ・ 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に牽引することで、関係者からの信頼を得られる。
- ・ 幅広い見識を持ち、独立社外取締役に役割を果たすための適切な向上策を打ち出せる。

(委員会委員長)

第 23 条 指名、報酬並びに監査の各委員会委員長は、委員会活動においてリーダーシップを発揮し、委員会の成果に責任をもちます。委員長は独立社外取締役より選任す

ることで、委員会運営の独立性・客観性を担保します。

- 2 委員長には、常に公平性・客観性をもって真摯な姿勢で委員会を牽引することで、関係者からの信頼を得られることが求められます。また、委員会委員に加え、必要に応じて他の委員会とのコミュニケーションを行います。
- 3 前項に加え、各委員長に期待する役割及び求められる資質・能力は以下とします。

1) 指名委員会委員長

《役割》

- ・ 指名委員会が第 13 条に定める役割を果たすべく、指名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こと
- ・ 取締役会議長との相互牽制機能を果たすこと

《資質・能力》

- ・ 長期的に継続して経営人材の質を担保できるよう、社内・社外の経営人材、取締役候補人材に関わる情報を定期的に更新するために関係者との面談等を実施し、委員会にとって有益な人材情報を定期的に更新するなど、積極的に人材に関する情報収集を行うとともに、育成や多様性確保に対しても意欲的に取り組める。

2) 報酬委員会委員長

《役割》

- ・ 報酬委員会が第 14 条に定める役割を果たすべく、報酬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こと

《資質・能力》

- ・ 組織活性化、人材育成や企業文化変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を設計できる

3) 監査委員会委員長

《役割》

- ・ 監査委員会が第 15 条に定める役割を果たすべく、監査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こと

《資質・能力》

- ・ 当社グループの監査・内部統制機能全体を俯瞰して機能させるとともに、能動的に関与できる

第 7 章 取締役のトレーニング、取締役会の実効性評価等

(取締役のトレーニング)

第 24 条 新任取締役には、就任前又は就任後速やかに、取締役の職責を果たす上で必要な、財務、法務、コーポレート・ガバナンス等に関する知識・知見を得る機会を設けるものとします。

- 2 新任の独立社外取締役には、当社グループへの理解を深めることを目的として、就任前又は就任後に、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、担当執行役等による説明や事業拠点の視察等を通じ、知識・知見を得る機会を適宜設けるものとします。
- 3 当社は、取締役就任後も社外有識者による講義等の機会を提供する等、適宜適切なトレーニングの機会を設けるものとします。

(取締役会の実効性評価)

- 第 25 条 取締役会は、取締役会全体、各委員会及び各取締役の実効性に関する分析・評価(以下、「実効性評価」と言います。)を毎年行います。実効性評価で指摘のあった事項、改善の必要とされる事項、あるいはガバナンスの継続的な充実化にとって有効と思われる提案などについては取締役会が責任を持って適切な対応を図り、取締役会としての PDCA を確立しその結果の概要を開示します。
- 2 前項の実効性評価の一環として、取締役会は、取締役会議長が同席しない場において、取締役会議長の評価を毎年行うものとします。

(取締役等の報酬等)

- 第 26 条 当社は、報酬委員会が第 14 条に基づき自ら策定した以下の方針により、取締役等の報酬等の額を決定します。
- (1) 取締役に対しては、本基本方針に定める役割を反映した報酬水準・報酬体系とし、その構成は、基本報酬・手当及び長期インセンティブとします。基本報酬・手当は、役割の大きさ及び職務遂行に係る時間数等を踏まえて決定します。また、長期インセンティブは、企業価値の持続的な向上を図ると共に役員が株式を保有することにより株主との価値共有を促進するため、譲渡制限付株式報酬 (RS) とします。なお、執行役を兼務する取締役に対しては、取締役としての報酬は支給せず執行役としての報酬を支給します。
 - (2) 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、経営目標 (財務・非財務) の達成と会社の中長期的な企業価値の向上を強く動機付けることを目的として報酬制度を設計します。報酬の構成は、役割に応じた基本報酬、短期業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬 (RS) 及び業績連動型株式報酬 (PSU) とします。また、報酬水準は当社の業種・規模に照らして相応となるよう設定し、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の割合を高めます。
- 2 取締役会は、報酬委員会が代表執行役社長及び各執行役の業績評価をする際に用いるべき経営目標として、ROIC 等の財務数値目標及び ESG 等の非財務目標を中期経営計画において設定し、適時適切に開示します。

- 3 当社は、取締役等に対して支払われた報酬等の額について、第1項に定める方針とともに適切な方法により開示します。

以上

2015年11月10日 制定

2021年9月14日 改定

2022年5月12日 改定

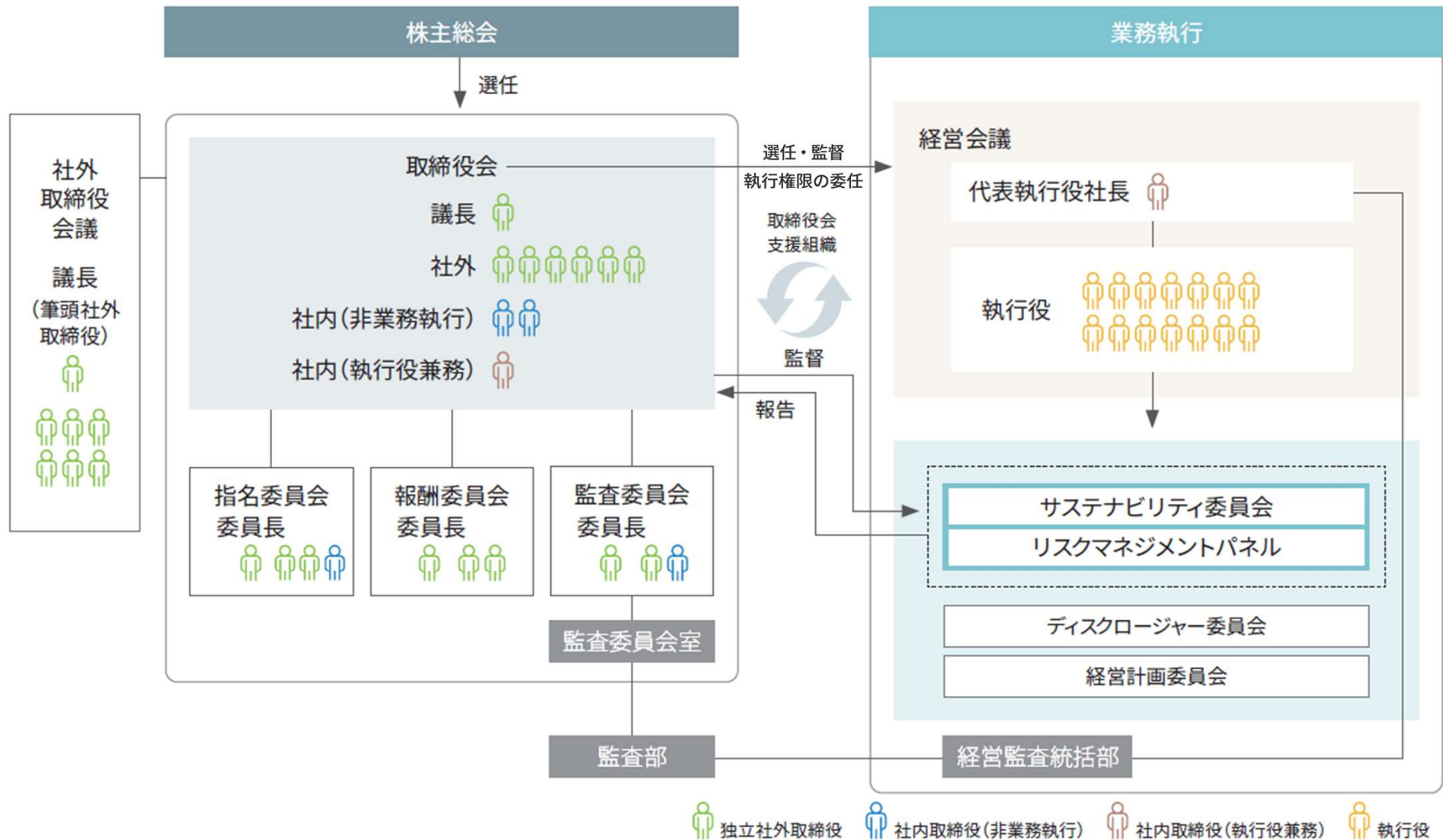
2024年6月11日 改定

社外取締役の独立性基準

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

- (1) 会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件に該当しない、当社及び当社子会社の内部従事者及び内部出身者
- (2) 当社及び当社連結子会社（以下、「荏原グループ」）と重要な取引関係がある企業の取締役（社外取締役を除く）、監査役（社外監査役を除く）、執行役、執行役員又は業務を執行する社員に5年以内になったことのある者。「荏原グループと重要な取引関係がある企業」とは以下のいずれかに該当するものを言う。
 - ① 荏原グループの過去3年間の連結売上高に対し1年度でも2%以上の売上を行った企業
 - ② 荏原グループの過去3年間の調達で1年度でも調達先企業において連結売上高の2%以上に該当した企業
 - ③ 荏原グループの過去3年間の平均年度末借入残高が多い金融機関上位二行
- (3) 当社の大株主又はその利益を代表する者
具体的には、取締役候補者選定時から過去2年以内に発行済株式総数の10%以上を保有していた株主又はその利益を代表していた企業の取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人
- (4) 荏原グループに専門的サービスを提供している者
“専門的サービス”は、提供内容により以下の区分を行う。
 - ① 公認会計士
過去5年以内に荏原グループの会計監査業務に直接従事していた者
 - ② 弁護士、税理士、弁理士、司法書士又は経営コンサルタント
過去3年以内に荏原グループにサービス業務を提供し、年間1000万円（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2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

コーポレート・ガバナンス体制 (2026年3月26日現在)



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・運用します。</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。2025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。2025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ンサルティング監査を実施しています。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>

内部統制基本方針	運用状況の概要
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	
<p>執行役の職務の執行に係る情報について、法令及び社内規程に定めるところに従い、適切に保存と管理を行う体制を構築し、整備・運用します。</p>	<p>(1) 執行役の職務の執行に係る情報は「情報セキュリティ基本規程」及び関連規程に基づき、適切に保存・管理しています。</p> <p>(2) 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。</p> <p>(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。</p>
3. 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制	
<p>子会社の取締役の職務の執行に係る事項について、適切な規程を定めて当社へ報告する体制を構築し、整備・運用します。</p>	<p>(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。</p> <p>(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。</p>
4. 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制	
<p>当社及び子会社のリスク管理に関する方針及び運用に係る規程を制定しています。また、リスク管理を実施するための体制を構築し、整備・運用します。</p>	<p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。2025年度は合わせて6回開催しました。</p> <p>(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。</p>

内部統制基本方針	運用状況の概要
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	
<p>(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します。</p> <p>(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・運用します。</p>	<p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p>
6. 反社会的勢力との関係遮断を図るための体制	
<p>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・運用します。</p>	<p>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。</p> <p>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。2025年度は1回開催しました。</p>
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	
<p>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・運用します。</p>	<p>(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。</p> <p>(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。</p>

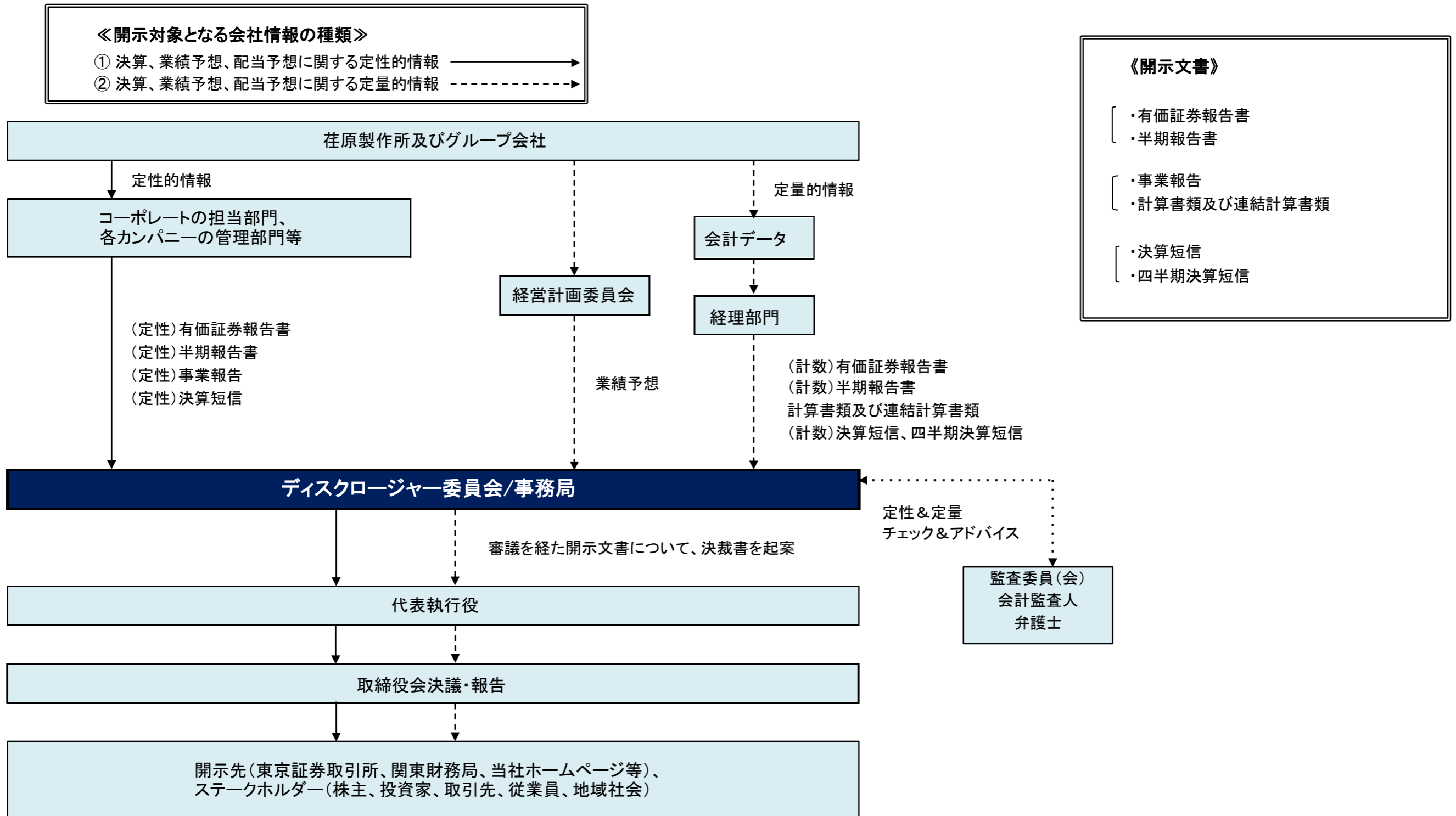
8. 監査委員会の職務を補助すべき従業員に関する体制	
内部統制基本方針	運用状況の概要
監査委員会の職務を補助すべき部門を設置します。	<ul style="list-style-type: none"> (1) 監査委員会の職務を補助すべき部門として監査委員会室を設置しています。 (2) 従業員の中から監査委員会の職務を補助すべき者(以下、「監査委員会補助従業員」または「補助従業員」といいます。)を任命し、監査委員会室所属としています。2025年度は、20名が監査委員会室に所属しており、そのうち5名は専任の補助従業員として監査委員会に関する事務に従事しています。その他の15名は内部監査部門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す。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	
<ul style="list-style-type: none"> (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します。 (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ものとしており、監査委員会の指示の実効性を確保しています。 (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。 (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。 	<ul style="list-style-type: none"> (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。 (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。 (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。

内部統制基本方針	運用状況の概要
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られることができる体制を構築し、整備・運用します。</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・運用します。</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ものとします。</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、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>

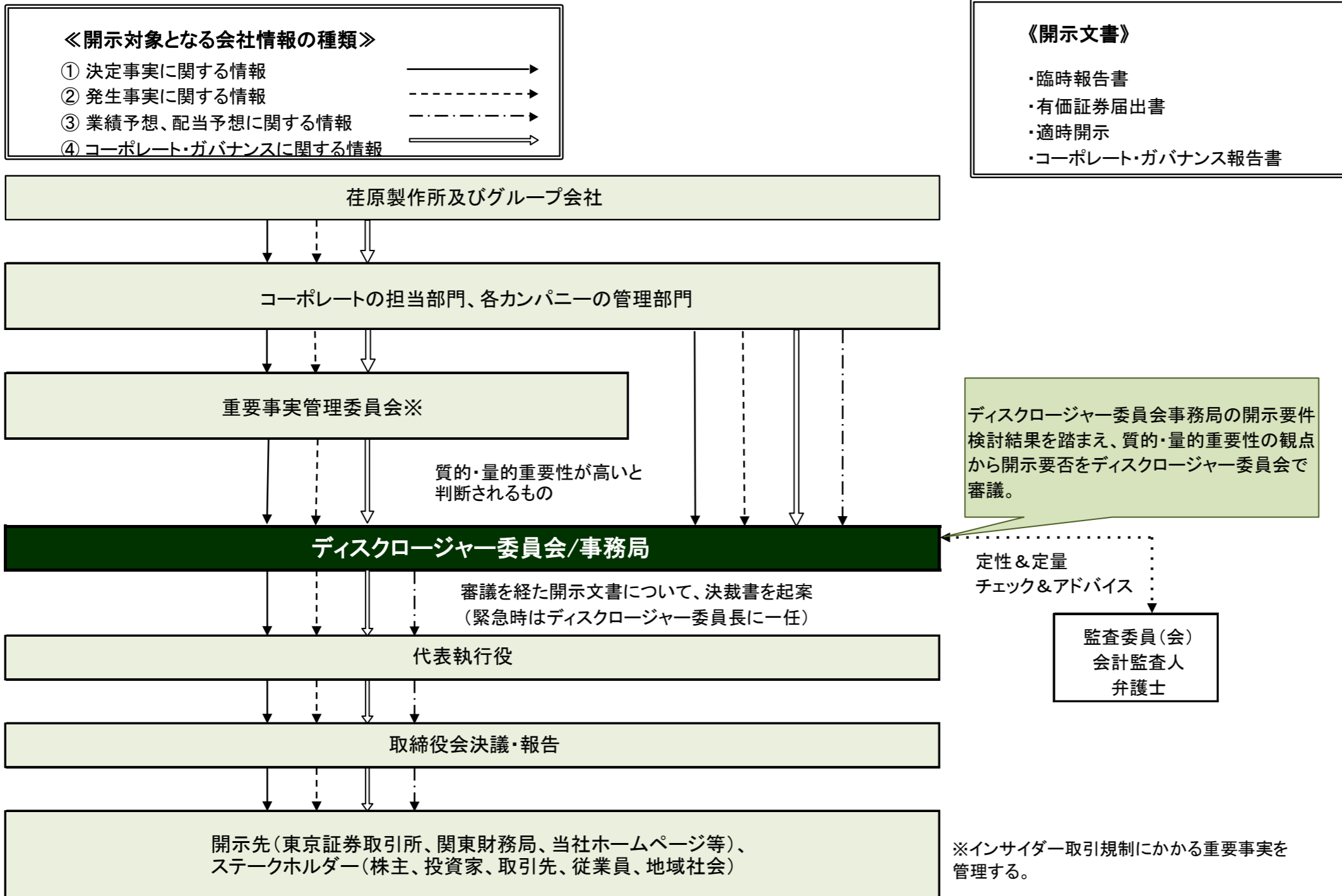
内部統制基本方針	運用状況の概要
11.その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制	
<p>(1) 内部統制、リスク管理、コンプライアンスを担当する部門及び内部監査部門並びに関係会社の監査役と監査委員会による適宜の意見交換を実施し、連携を図ることで、監査の実効性を確保します。</p> <p>(2) 監査委員会から求めがあった場合には、内部監査部門の部門長若しくは部員又は関係会社の監査役を監査委員会の管下に設置する部門に兼務させるものとします。また、関係会社の監査役については監査委員会の同意を得た上でその候補者を決定するものとします。</p> <p>(3) 監査委員会の職務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します。</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> <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、整備と運用を行います。</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) 評価に当たっては、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。2024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、2025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>

情報開示業務プロセス — 定期的に開示する会社情報 —

資料6

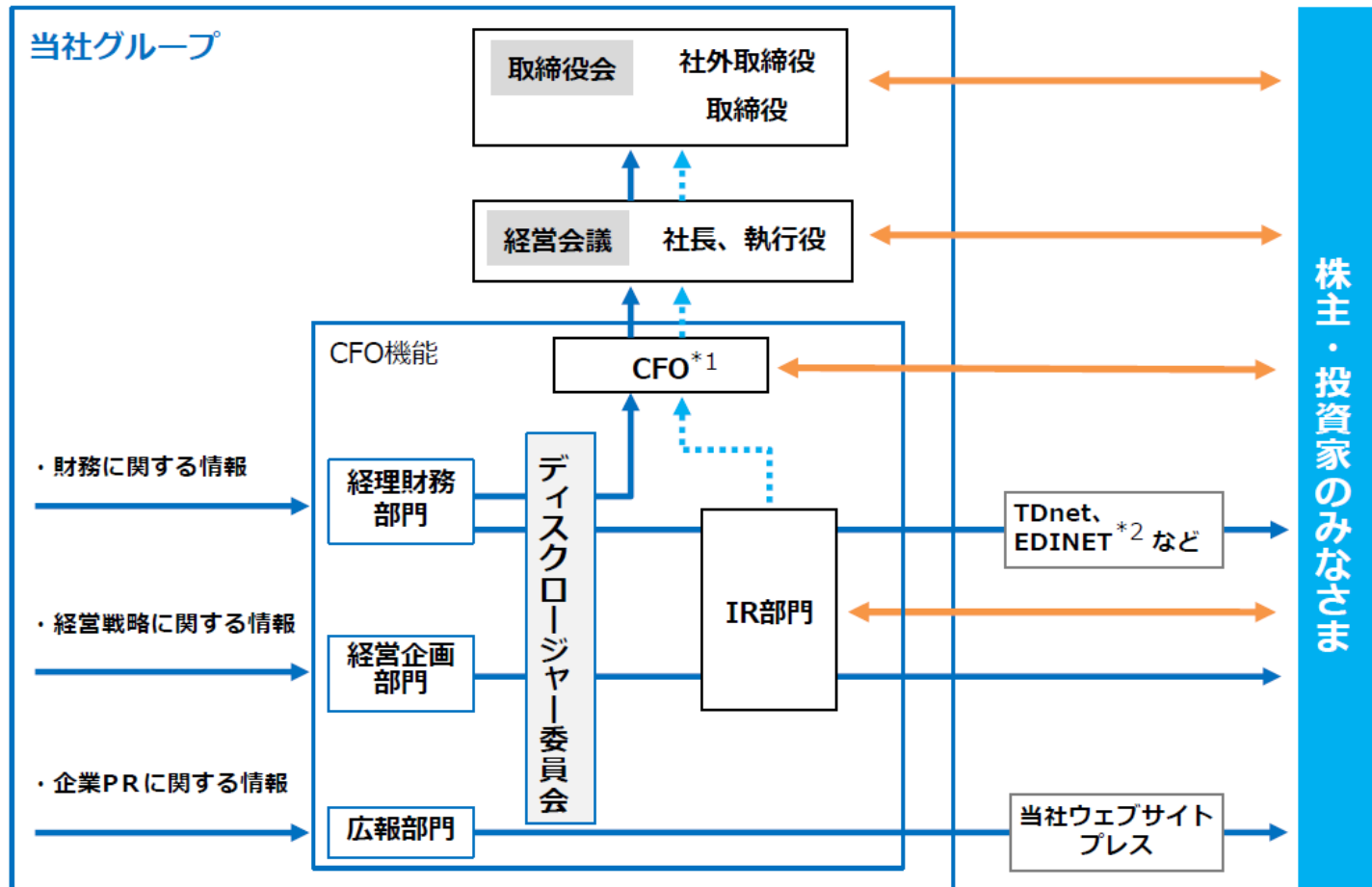


情報開示業務プロセス — 臨時的に開示する会社情報 —



株主・投資家のみなさまとのコミュニケーションの流れ

IR情報 → 株主・投資家のみなさまのご意見 …… 対話 ↔



*1 CFO (Chief Financial Officer) … 経営企画、財務、会計および税務を担当する執行役。投資家との対話を含むIR活動全般を所管

*2 TDnet … 東京証券取引所の運営する適時開示情報閲覧システム
EDINET … 金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム