



世界規模で事業展開し成長する
産業機械メーカーを目指し、
「成長への飽くなき挑戦」を実行する

前田 東一

取締役 代表執行役社長



私の背中を押す言葉「勇気は自信に先行する」

私の経営の基本は、コンプライアンス経営とリスクマネジメント経営です。そこは決して譲らず、その土台の上に安定的な利益を生み出せる構造と体質をつくり上げ、荏原グループを成長させていくことが使命だと考えています。2015年に策定した経営方針は、2020年半ばまでに目指すありたい姿に向けた事業の方向性を示すものですが、その活動のスタート期間とも言える2014年から2016年までの前中期経営計画は目標未達に終わりました。その原因を考えると、当社が100年以上の歴史の中で積み重ねてきた考え方や仕事のやり方は伝統として大切にすべき面もありますが、一方で外部環境の変化が激しい社会の中で産業機械メーカーとして世界規模で事業を展開し、成長を続けていくためには、時代や成長ステージに合わせた構造的な改革が必要であることを強く感じました。改革を押し進める上で私が常に支えとしているのは、西堀栄三郎氏*の「勇気は自信に先行する」という言葉です。人は経験のない新たな課題に挑むとき、その難度やハードルの高さを見据えながら、克服するための手立てを考えます。しかし、いくら事前に準備を重ねても、リスクを100%予見することはできず、その不安から実行をためらうことも少なくありません。結果は誰も分からないからこそ、最後は勇気をもって実行に移すことが、何かを成し遂げる上で最も重要です。「勇気とは思い切って決行する気迫である」というこの言葉が私の背中を押してくれています。もちろん、明らかに準備不足を自覚しているならば、進まない勇気、撤退する勇気も忘れてはならないこともこの言葉が導いてくれています。

私が社長に就任してから2017年まで、私たちは「荏原らしさ」によるグループグローバルの一体感の醸成、コンプライアンスやリスクマネジメントを自ずと実践できる仕組みの整備・強化、さらにダイバーシティの推進の一環としての働き方改革や、果たした役割と達成した成果が公正に評価される人事制度の導入など、会社を変革する様々な施策を実行し、私もその徹底を自ら主導してきました。

今では海外の現地従業員からも「熱と誠」の言葉が聞かれるようになりましたし、ダイバーシティ推進をリードする企業として外部評価をいただくなど、これらの改革は徐々に成果が

見えてきています。今後もコンプライアンスやリスクマネジメントは、高い倫理観をもって行動できるよう、仕組みの強化・改善を継続し、社内に徹底していきます。

* 西堀栄三郎：戦後の日本が南極観測を始めたときに、最初の南極観測隊の越冬隊長を務めた人物。

変則決算初年度の中長期経営計画は順調に進捗

当社及び連結子会社は、2017年度から決算日を3月31日から12月31日に統一しました。これは、事業のグローバル化が進展する中、業績等経営情報開示のさらなる適時・適正化を図ることを目的としています。そのため、2017年度は4月から12月の期間の変則決算となりました。2017年12月期の事業環境は、好調が持続する米国に加えてアジアでも景気が回復しつつありました。日本国内でも公共投資が堅調に推移し、民間設備投資も持ち直しており、全体として市況は緩やかな回復が見られました。

このような環境において、2017年12月期よりスタートした現中期経営計画「E-Plan2019」の1年目は、各事業における構造改革・成長施策がほぼ順調に推移し、成果も徐々に見え始めてきました。実績としましては、売上高は3,819億93百万円（前年度同一期間比9.1%増）、営業利益は181億15百万円（前年度同一期間比58.0%増）、経常利益は165億29百万円（前年度同一期間比73.8%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は95億31百万円（前年度同一期間比29.9%増）となりました。グループ全体の重要経営指標であるROICは2.5%、売上高営業利益率は4.7%という結果となり、変則決算の影響により利益水準が一時的に低下し、ROIC、売上高営業利益率とも前年度実績を下回りましたが、ほぼ計画通りの進捗となりました。

特に半導体業界の旺盛な設備投資を背景に精密・電子事業は好調でしたが、風水力事業では石油・ガス市場が引き続き低調なことから営業利益が当初計画を下回りました。工場の自動化など、成長に向けた先行投資を重ねている段階ですので、「稼ぐ力」の向上はもう少し先となる見通しです。

2年目となる2018年12月期は、受注高は増加、売上高は減収、営業利益はほぼ前年度同一期間並みとなる見通しで、

当期純利益には海外事業の再編費用などを見込んでいます。収益改善が遅れている事業については、E-Plan2019で掲げる施策に加え、生産体制の再構築や人材配置の最適化といった施策を追加し、徹底的な収益底上げを図る考えです。また、運転資本の回転率向上や適切なバランスシート管理を強化していくことで「資本効率」向上にも取り組み、事業、資本の両面から、ROIC8.0%以上という経営目標の達成を目指します。（詳細はP.17～22をご参照ください。）

荏原らしさを大切にしながら、 成長につながる改革を続ける

当社グループの歴史はポンプから始まり、熱と誠の精神で技術を常に磨きながら、信頼を積み上げ、徐々に事業領域を拡大してきました。現在の事業は風水力事業、環境プラント事業、精密・電子事業の3つですが、その事業特性は異なります。例えば、精密・電子事業は、お客様の設備投資サイクルが極めて速いため、数日、時に数時間というスピードで、ソリューションが求められる業界です。そのため、同事業は自ずと事業構造をシンプルにして、現場が動きやすい環境を整えつつ、意思決定スピードを上げることで、変化に柔軟に対応できるようにしています。また、専門性も必要となるため、外部からも積極的に人材を登用し、多様性を強みとする風土になっています。一方、ポンプ事業をはじめとする他の事業は、社内で人材を育成しながら、月、年単位でプロジェクトを進める事業運営をしています。しかし、ポンプ事業でもシンプルな事業構造のもとにスピーディな事業運営を行えば、より効率的で収益性の高い事業へ改善できるなど、当社グループにはまだまだ進化できる余地が大いにあるのではないかと考えています。

また、社会課題や顧客ニーズに沿う形で、事業ドメインの種類も増やしていく考えです。気候変動や自然災害に対して強靱な社会インフラを支えるといった公益性にこだわり、IoTやAI等で加速する情報化社会において、お客様とともに社会や環境に価値を創造するために、私たちは何ができるかをこれからも追求していきます。

もう一つ取り組みたいテーマは、未来の社会に対し、荏原らしい価値をどう形づくるかということです。様々なデータや文

献からは、今後も同じペースで資源・エネルギーを使い続けていくと、そう遠くないうちに、企業はおろか、地球そのものが存続の危機に陥る可能性が垣間見えます。悲観的な未来ではなく、将来にわたって持続可能な社会をつくるために当社グループとしてのありたい姿を描き、どのような価値を生み出すのか、2020年のさらにその先の未来の課題やニーズにもしっかりと目を向けた経営を推し進めたいと考えています。折しも、パリ協定やSDGsが示す課題は、水と空気と環境を理念とする当社にとって、まさに成長戦略の鍵となりえます。2020年を目前に控え、これらの課題を踏まえて、その次の10年を見据えた経営方針を、具体的かつできるだけ早期に社内外へ示したいと考えています。

社会や環境価値の創出とともに 荏原グループの成長を実現する

長期的経営方針策定の第一歩として、ESG重要課題(マテリアリティ)を2017年に設定しました。その理由は、環境、社会、ガバナンス(いわゆる、ESG)の観点の目標とその進捗状況を確認するPDCAサイクルを回していくことで、競争力を高めたいと考えたからです。

当社グループは、創業以来社会や環境の課題に向き合い、その課題の解決につながる製品やサービスの提供を通じて成長を続けてきました。当社グループの製品は、現在も水の安定供給、治水、快適な空調管理、ごみ処理などによる衛生面での貢献、情報化社会の発展など、国や自治体、広範な産業界とのパートナーシップを通じて、社会価値の向上と創造をお手伝いしています。お客様の目指す社会価値の実現に資する製品・サービスを提供し続けることが当社グループの企業価値の向上につながります。当社グループのCSR方針に掲げている通り、「社会、産業、暮らしを支える」ことが当社グループの存在意義です。このこと自体が、私たちが社会に与える価値であると考えているのですが、そこにさらなる価値を提供するには、世界的な人口増加や経済発展によって需要の増えるエネルギーの使用量を抑え、気候変動の抑制に寄与しなければなりません。そのためには製品の動力エネルギーを抑えることでお客様が使用する電力量を削減し、CO₂排出量を抑える必要

があります。さらに、製品の小型・軽量化を図ることで金属をはじめとする様々な資源の使用量を抑えなければなりません。また、サービス&サポートを手厚く行うことにより、例えばポンプの停止に起因する断水を未然に防止できますし、豪雨の時に稼働する河川の排水用ポンプを確実に動作させて地域を洪水から守ることができます。ごみ処理施設が安定的かつ継続して機能することにより地域社会の衛生を保ち、ごみ焼却熱を利用した発電によって地域の電力を創出することができます。半導体製造装置が安定して稼働することで、情報アクセス格差のない、便利で快適な情報化社会のより一層の発展を支えることができます。様々な社会・産業インフラを安定的かつ強靱なものとするのと、私たちの財務的な価値の向上が両立することを示していきたいと考えています。

荏原グループを次の成長ステージへ

昨今、企業のCSR活動に対する国際社会からの要請が増大していますが、当社グループは、国連グローバル・コンパクトが掲げる10原則に賛同、署名し、その実践を通じてCSR経営



の向上に努めてきました。当社グループの企業理念の実現は、社会や産業の持続的発展につながるものです。今後、改めて強く意識していきたいのが、社会価値の創造、環境価値の創造、企業価値の向上を実現する考え方を経営に活かすことです。

例えば、ある地域と当社のお付き合いは70年以上前から続いています。戦後の物資不足の中で大地震に襲われ、地盤沈下で水没した街の排水のために当社製のポンプを提供させていただいたことがきっかけとなり、長きにわたって当社製品に信頼を寄せていただいています。当社の製品が、持続可能な地域社会を実現した事例と言えます。また、最近の他の事例を挙げますと、豪雨のたびに起きる洪水から街や住民を守るプロジェクトで当社の排水ポンプを採用していただきました。プロジェクト完了後、住民の方々は安心して暮らせるようになりました。さらに、洪水がなくなったことによって企業誘致が増え、地域雇用の拡大や地域経済の活性化にもつながりました。こうした事例は当社グループならではの事業を通じた環境・社会への価値提供と言えます。



私たちが100年以上も前から取り組んできたことをESGやSDGsという世界共通の言葉で改めてお示しすることで、当社グループの企業価値をしっかりとお伝えしていきます。そして、掲げた目標を着実に達成していく「有言実行」の経営とその実績をもって、グローバル社会における私たちの存在価値を多くのステークホルダーに強く認識していただきたいと考えています。そのためにもまず、目標をステークホルダーと共有し、目標の達成に向けて切磋琢磨するプロセスとその結果を示すことができるようにしていきます。この統合報告書をはじめとする当社グループの情報開示の拡充もその取り組みの一つです。2017年まで発行していたCSRレポートを本レポートに統合し、成長に向けての道筋や、リスクに関わる情報も含め、積極的な情報開示により、当社グループに縁のある大切なステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深め、期待に応えてまいります。

私自らリーダーシップを発揮し、そこまでやるかと言われるくらい徹底的な変革に取り組んでいく決意です。勇気は自信に先行する。徹底的な準備や基礎づくりを今後も怠らず、勇気をもって改革を実行し、当社グループを次の成長ステージへと導いていきます。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、引き続き変わらぬご理解・ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。