

# 人々の豊かなくらしのために 技術で、熱く、世界を支える

浅見 正男

取締役 代表執行役社長

## 私が目指す荏原の企業文化

2019年3月に荏原製作所の代表執行役社長に就任した浅見正男です。私は1986年に荏原製作所に入社して以来、これまで長く身を置いたのは精密・電子事業でした。精密・電子事業のお客様である半導体業界は、1分1秒の遅れが競争力に大きな影響を与えるような変化のスピードが非常に早い業界で、リスクの高い決断を迫られるプレッシャーと戦うお客様と、常に向き合ってきました。厳しい競争環境の中でお客様が勝ち残っていくためのあらゆる手段を考え、アイデアを絞り尽くすことを日常的に実践してきたことが、私自身の成長につながっています。どのような状況下でもお客様のニーズにとことん向き合い、粘り強く、熱心に答えを探し出し、数々の難局を乗り越え、お客様にご満足いただくという経験を繰り返すことが、人や会社を成長させるのだと身をもって確信しています。荏原グループには、風水力事業、環境プラント事業、精密・電子事業の3つの事業がありますが、それぞれ事業環境も、組織のスピード感も異なります。第4次産業革命といわれる現在の急激な社会変化を乗り越えるには、全ての事業で一人ひとりが常に社会の変化を感じながら、誠心誠意、業務に取り組むことが必要であると考えています。荏原グループには、事業を通じて人のため、社会のため、地球環境のために貢献したいという思いを持つ従業員がたくさんいます。従業員一人ひとりが、そのような思いを持って一生懸命働くことで、各々のやりがいと誇りにつながっていく、そんな企業文化を築いていくことが私の使命であり、その使命を果たすことで、荏原グループ全体はもっと成長できると信じています。

## 荏原グループの存在意義と、 これからのあるべき姿

荏原グループは、創業以来大切にしてきた「熱と誠」の精神をもって仕事に取り組み、100年以上にわたって磨き続けてきた高い技術力を駆使して、社会、産業、くらしを支える製品・サービスを提供することを存在意義としてきました。これはこれからも変わらないと思っています。蓄積してきた技術の中でコアとなるのは、あのくち式渦巻きポンプ\*の原理を原点とする、様々な流体や回転の技術とそれを制御する技術です。扱う流体の粘度や性質によっては化学技術も要します。コアとなる技術をより高いパフォーマンスに導くための独自の研究・開発は、これまでも、そしてこれからも当社の成長を牽引する原動力です。時代ごとの社会のニーズや地域のお客様のニーズに応じて、コア技術を応用し、進化させ、それらを組み合わせることで新たな製品やソリューションを生み出していくことが、存在し続けるための要件であると考えています。

それらを踏まえると、これからの荏原グループのミッションは、「技術で、熱く、世界を支える」という言葉に集約されると思っています。進行中のE-Plan2019では、「世界規模で事業展開し成長し続ける産業機械メーカー」になることを目指しています。世の中は産業構造の大変革やアメリカと中国の覇権争いなどの政治的なりリスク要因もあり、先を見通しにくい状況にあるものの、技術革新で変わっていくこれからの社会・産業には、当社が活躍できる機会が数多くあると考えています。あらゆるものがつながるIoT、それを支えるクラウド(Cloud)、人工知能(AI)、車の自動運転(Car)、100倍の通信速度(5G)。これらICAC5(当社では前述の頭文字をとって呼称)の技術は、人々のより豊かなくらしと

\*あのくち式渦巻きポンプ：創業者畠山一清が師と仰いだ井口在屋博士の理論に基づく遠心ポンプ



地球環境の保全に貢献していける大きな可能性を持っています。当社の事業領域は、ICAC5の発展に不可欠な半導体、それを支える社会・産業インフラと密接に関わっています。ICAC5が実現する、よりスマートで快適かつ強靱な社会、そして全世界が目指す持続可能な社会に貢献し、当社が成長を続けていくために、世界で何が必要とされるのか、世界で製品・サービスを使っていたくにはどうしたらよいのかということにこれまで以上に目を向けて、技術と熱意をもって、世界を支えていける企業でありたいと思います。

### 荏原グループの価値創造とKPI

荏原グループは、事業活動を通じて、社会価値、環境価値、経済価値の三位一体の向上を図り、それによって企業全体の価値向上につなげていきたいと考えています。E-Plan2019での財務KPIは、ROICと売上高営業利益率としています。一方、当社の製品の供給先、ユーザーは主に社会インフラに関わることを考えると、競争力のある価格と環境負荷を抑えたプロセスで製造、納入し、お客様の使用時には省エネで高効率のパフォーマンスを発揮する製品を提供しなければなりません。また、故障による停止の未然防止や、部品交換、点検などのS&Sによって安定的かつ長期的な稼働を可能にしなければならない責任があります。昨今のESGや、世界共通目標であるSDGsへの関心の高まりを考えますと、多くのステークホルダーと荏原グループの価値向上の取り組みや進捗を共有することが必要です。そこで、2017年にESG重要課題とその進捗を図るKPIを設定した上でSDGsとの関係性を可視化しました。ESG重要課題の設定から1年半が経ち、進捗状況も見えてきていますが、2019年

12月期の目標達成に向け、課題点をしっかりと把握した上で、その道筋を改めて考えていきます。現状のKPIは本当に適切かどうかを常に問い掛け、創出価値を最大化させるために最適で、かつ従業員のやりがいにもつながるようなKPIの設定とPDCAサイクルを回していきたいと考えています。

### 中期経営計画の振り返りと課題

2017年12月期よりスタートした中期経営計画「E-Plan2019」の2年目は、各事業の施策は概ね順調に進捗し、受注高はいずれの事業も前年度同一期間を上回りました。売上高は環境プラント事業が減少したものの、風水力事業と精密・電子事業の増加により前年度同一期間を上回りました。しかしながら、各事業において、外部環境の回復遅れや悪化、一時的な内部のマイナス要因があり、収益性を改善することができませんでした。その結果、グループ全体のROICは4.9%、売上高営業利益率は6.4%となっています。収益性の改善が進まなかった主な要因としては、主に風水力事業において、回復を見込んでいた石油・ガス市場のプラント投資の遅れがあり、それに対して適切な対策を打つことができなかったことが挙げられます。市場の見通しや施策内容を含め、どこに原因があったのかをしっかりと突き止め、E-Plan2019の最終年度に収益性の改善の遅れを少しでも取り戻せるよう見直しを行っています。

社長就任後、私の最初のコミットメントは、全事業の課題を徹底的に洗い出し、収益性を下げている要因を明確にし、有効な方策が確実に取れるようにすることです。そのために、私自身も一緒に考えていく“Hands-on”のスタイルで実践に深く関わっていくつも



**世の中の変化とともに、  
荏原も変わり、社会に貢献できる企業であり続けられるよう、  
荏原全体の行動を変えていきます。**



りです。これまでは、各事業の施策の進捗管理はカンパニープレジデントに権限委譲していた部分が大きかったのですが、私自ら事業の現場に踏み込み、積極的にカンパニープレジデントと連携を取りながら、共に検討することに取り組んでいます。また、全執行役が集まるミーティングを毎週行い、執行役との1-on-1ミーティングも隔週で行っています。カンパニープレジデント、執行役の意見を聞きながら、トップが統制を利かせることで、全体を俯瞰した経営視点で判断することができると思っています。また、各カンパニーによって、危機感や時間軸の捉え方が違い過ぎることも課題だと認識しているので、私と行う定例ミーティングを通して、各カンパニーの動きを常に把握しながらスピード感を上げ、何か問題が生じる予兆を察知したときにすぐに対応策を練ることができるようにしていきます。

### 今後の成長に向けて

現在、2030年の当社のあるべき姿を示す「E-Vision2030」の策定を進めています。現在の中期経営計画「E-Plan2019」は今年が最終年となりますので、次期中期経営計画ではE-Vision2030をバックキャストし、荏原グループが創出する経済・社会・環境への価値と当社グループの収益を向上させる経営を目指したいと考えています。

10年、20年先の社会、産業、くらしはICAC5に象徴されるような知能化が進んでいることでしょう。当社グループもAI、IoTの技術を駆使して製品の知能化、生産工程の自動化を加速させていくことを考えています。例えば、お客様が使用しているポンプの運転状況を遠隔で把握、操作できるようセンサーを組み

込んだり、お客様の運転設計や省エネ目標に合わせて運転環境をつくり出すためのシステムをユニット化して提供したりすることは、お客様の期待を超える最適運転を実現できる可能性を秘めています。こうした製品・サービスを強化することで足元の課題でもある収益性の改善につなげることができます。次の中期経営計画では、よりお客様視点でS&Sの拡大に注力し、お客様の事業インフラまで踏み込んだ提案ができるような準備も整えていきたいと考えています。

私は、従業員一人ひとりの中にある、仕事を通じて社会に貢献したいという思いを実現できるよう、荏原の技術力を最大限に活かし、これまでの延長線上に留まらず、先の社会を見据えて未来の社会に求められる新しいビジネスのチャンスを見つけることにも取り組んでいきます。世の中の変化とともに、荏原も変わり、社会に貢献できる企業であり続けることができるよう、自ら率先して考え、従業員と一緒に取り組み、荏原全体の行動を変えていくことを実践していきます。

浅見 正男

取締役 代表執行役社長



当社グループは、国連グローバル・コンパクトが掲げる10原則を引き続き支持し、実践します。