

新社長内定記者会見 質疑応答の内容

<2024年12月10日に開催した新社長内定記者会見における質疑応答の概要です>

[回答者]

独立社外取締役 指名委員会委員長 高下 貞二（以下、高下）

取締役 代表執行役社長 兼 CEO 兼 COO 浅見 正男（以下、浅見）

執行役 CFO（経営企画／財務／会計／税務担当） 細田 修吾（以下、細田）

Q：浅見社長に伺いたい。6年間を振り返って一番印象に残ったことは。

A. 浅見：取締役会に出席するようになり、執行側の代表として、やりたいことをやるには取締役会において、全て自分で説明して、決議してもらわなくてはならないということが肌感覚で分かった。そして、夜も寝言で仕事のことを言っているような状態になった、ということが印象に残っている。

後は、私がやった方がいいと思ったことをやり続けてきた6年間だった。

大事にしてきたことは、社員とのコミュニケーションを高めて、何でも自分ごとにして行動するというところ。そういった会社になってほしいと思い、それを常に言い続けてきた。最初は伝わっているかが分からず、「浅見さんの言っていることは伝わっていない」と言ってくれる人もいた。距離が遠いので、自分の言っていることが浸透しているかどうかは分からなかったが、最近は、私が言っていたことを、若い社員が同じように言ってくれるようになってきた。それが嬉しく、印象深いことである。

Q：細田 CFO に伺いたい。企業価値を高める取り組みを行うとお話ししていたが、細田カラーを出すためにまずは何に取り組むか。

A. 細田：今まで浅見体制において CFO をやってきたので、ドラスティックに何か変わるわけではない。浅見体制の6年間は、前向きに新しいことに着手して、チャレンジを推進してきた。現在は会社が変わる芽が出てきているところだと思う。そのステージを引き継ぎつつ、その変化を会社の仕組みとして定着させる、仕組化する、刈り取っていく。そして、中長期的に経営基盤の競争力の源泉になるような形に持っていく。それが私のやっていくことである。

先ほどグローバルエクセレントカンパニーとしてのもう一段のグレードアップと申し上げたが、グローバルに「いい会社」と言われている会社は我々と違う面がある。キーワードとしては「トップライン成長にこだわる」、「全体最適」、「レジリエントな体制を構築するための多様性」である。

Q：高下指名委員会委員長に伺いたい。浅見社長の任期を延長するという考えはなかったのか。

A. 高下：当社には、経営トップは長期留任せずという方針があり、社長の任期の上限は6年と決めている。浅見さんは大変優秀な成績で、荏原製作所を進化させた功績者である。ただ、指名委員会としては、浅見さんが2019年に社長になった時点で次の社長選任に向けた6年間のサクセッションプランを策定し、今日に至った。これからは細田さんに頑張ってもらい、浅見さんには会長として監督をしていただきたい。

Q：浅見社長に伺いたい。ご自身が成し遂げたと思える功績、あるいはやりきれなかったというところはあるか。

A. 浅見：業績は発表している通りで、皆が頑張ってくれてこの業績につながっている。荏原は、社会や人の役に立ちたいということを大事にして入ってくる人が多い。ただ、仕事をしているうちに社会と自分の関わりが分からなくなってしまう。管理やコーポレートの仕事も、それがないと荏原の社会への貢献は起こらないということを社員に向けて伝え続けてきた6年間だった。社内のSNSで、荏原は社会や産業を支えている、そしてそれは皆さんが支えてくれているということが分かるように発信している。荏原は焼却場や排水機場をやっているが、そこに周辺の小学生や家族を招待して、このように荏原が社会に貢献しているということを伝える活動を、社員が自ら考えてやってくれている。自分たちが働いていることが社会貢献につながっていることを、社員全員に分かってほしい。

自分たちの仕事によって社会にいいことが起こっているということを、社員に発信して分かってもらうことが、これから荏原の皆がさらにやる気を持って、自分のやっていることを考え、「もっと良くしたい」と自分で考え、行動する、「自走する」ことにつながる。決まっていることをただやるのではなく、もっと良くするということにつながる。すると、黙っていてもいいことが起こり続ける会社になる。そのような会社にしたいと思い、ずっと発信してきた。それが今起こりかけている。芽が見えてきている。それが結果的に今の業績にもつながっているのではないかと思う。

最初の頃は、「浅見さんが言っていることは伝わっていない」と言われたが、それでも思ったことを伝え続けるしかないと腹を決めて、言い続けていると、100人のうち5人が理解してくれ、それを周りに広げてくれる。社内SNSも、初めは登録者が100人くらいしかいなかったが、今は2,000人くらいに

なった。自分の言っていることが伝わっていないし、響いていない、何も変わっていないということが一番辛かったが、それでもやり続けたらいいことが起こるとというのが嬉しかった。

Q：細田 CFO に伺いたい。浅見社長の時代に水素、宇宙などの新規事業の種まきをしているが、細田 CFO はどのような事業に期待しているのか、注力していくのか。

A. 細田：水素、宇宙の話を出してもらったが、そこはしっかりとした事業にしていかなければならない。荏原製作所は、その時々社会課題を解決するために貢献してきているという DNA がある。サステナブルな社会、エネルギー問題などを解決する上で、水素事業等は我々が貢献できる領域であり、投資も含めてコミットしている面もあるため、まずはそこに注力していきたいと考えている。

基本的な考え方は、社会課題、産業課題の解決のために我々の技術が貢献できる領域が多々あると思っているので、しっかりとお客様目線で、お客様の困りごとを解決して、それをビジネスにしていく。そのような路線を追求していきたい。

Q：細田 CFO に伺いたい。これまでの会社人生の中で転機となったエピソードや、人柄がわかるエピソードを教えてください。

A. 細田：印象に残っているのは、苦しい時期に事業撤退をしなくてはならなかったことであり、二度とそのようなことを起こしたくないという経験として、自分の原点になっている。また、日本国内にいると本当の意味でのグローバルを見出しにくいですが、アメリカ赴任時に、アメリカでも 100 年以上の歴史があり、グローバルにビジネスを展開していた会社の事業責任者を務めたことで、地球全体で一つの市場とみなすというグローバルビジネスに触れたことは大きな転機となった。

性格について。最初にエンジニアリングバックグラウンドと言ったが、理系・文系で言えば理系の人間である。ロジカルなところは比較的あると思う。物事の本質を追究することにこだわる。現場、現物を自分で見て納得したい。自分ではそのような性格だと思っている。

Q：浅見社長に伺いたい。細田 CFO と長く仕事を一緒にやっていると思うが、どのような人柄か。

A. 浅見：見た目通り、理知的でロジカル。計画的、戦略的で、高い視座から長期にわたって見ようとする姿勢が素晴らしい。

また、細田さんの机の周りにはいろいろな人が相談に来ており、相談しやすい人だというのが伝わってくる。コミュニケーションが取りやすい経営者であると思う。

Q：細田 CFO に伺いたい。既存のビジネスを伸ばして新しい種まきをしていくと言っていたが、具体的に見えている部分があれば教えてほしい。

A. 細田：既存のビジネスについてはセグメントによってカラーが違うが、私が直面する期間の中で、ビジネスとして拡大していくことが想定されるのは半導体関連であると思う。半導体市場は伸び始めると一気に波が来るため、前もって準備をしていく。その時がきたらしっかりと収益として取り込めるようにしていく。

エネルギービジネスに関しては、世界全体でカーボンニュートラルの動きがあるが、既存のオイル&ガスのビジネスが中長期的には影響を受ける可能性がある。一方で、中間的なソリューションとして LNG が出てくるという面もある。既存のビジネスに対しては、すでに納めている製品のアフタービジネスをやっていく。LNG に関しては、LNG プラント用の製品群も持っているため、しっかりと提供していく。

その先の、水素や SAF（持続可能な航空燃料）といった、既存のお客様自身が変わっていく部分に対しては、自分たちも一緒に変わっていく必要がある。最初は持ち出しの開発費がかかったとしても、お客様と一緒に新しいビジネスモデルをつくっていく。

新しいビジネスについても、全く別なことをやるわけではなく、水素もエネルギーと関係しているし、我々としても社会に貢献できるところに対して、技術的なバックボーンをフルに生かして貢献していきたい。

Q：細田 CFO に伺いたい。任期が最長 6 年と考えると、6 年目が長期ビジョン E-Vision2030 の最終年にあたると思うので、そこを見据えての意気込みを教えてほしい。

A. 細田：E-Vision2030 というビジョンを掲げているが、1 兆円の時価総額はすでに超えてきているため、さらに上の目線をどのように設定していくかというところは考えていく必要がある。来年度が新しい中期経営計画を作る期間であり、その中でじっくり考えた上で改めて発信したいと思っている。目線となっているのは、グローバルエクセレントカンパニーと言われる国内外の良い会社が、あらゆる面で当社よりも一歩上を進んでいるため、そこをターゲットとして目指しながら近づいていくということであり、そこにこだわって進めていきたい。

以上