

アフターコロナや 未来のニーズを見据え、 新たな長期ビジョンに 向かって邁進します

浅見 正男

取締役 代表執行役社長



はじめに、荏原グループを代表して、新型コロナウイルスによる感染症で亡くなられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された皆様に心よりお見舞い申し上げます。また、暮らしを営む上で欠かせない業務に従事している世界中のエッセンシャルワーカーの方々に感謝いたします。

当社は、世界中で必要不可欠な社会インフラを提供し、産業と暮らしを支えていると認識しています。私たちもその社会的責務を果たすべく、従業員をはじめ、ステークホルダーの安全を第一にしながら事業を継続していきます。

日本における緊急事態宣言の発出時には、当社グループ従業員に不要不急の外出自粛を要請するとともに、早い段階から時差出勤制度の導入や在宅勤務の拡大に伴う社内体制等の整備を行いました。可能な限りの在宅勤務等によって感染リスクの抑制に努めながら、製造現場においては交代制勤務などを実施し、事業継続に必要な人数を確保しつつ稼働を続けました。宣言解除後は一部の制限を緩和しながら、当社の新しい働き方を模索しています。在宅勤務へのシフトをはじめ、健康と効率を両立する最適な就業環境、人事制度や情報システムなどを構築していきます。

事業への影響としては、2020年12月期第1四半期において

中国や欧米、東南アジアなどで政府・自治体の方針により工場の操業や営業活動が制限され、サプライチェーンや流通の混乱、人の移動制限等によるマイナス影響が生じましたが、業績へのインパクトは比較的軽微でした。

4月以降、新型コロナウイルスの感染は欧米、その他地域へ広がっており、お客様の投資案件見送りや工事進捗の遅れのほか、サプライチェーンの混乱など、世界経済の後退が見られています。一方、先進国では経済活動再開の動きもあり、当社グループを取り巻く事業環境は非常に見通しにくくなっています。

今後も引き続き動向を注視し、お客様、サプライヤー、そして従業員の感染防止を最優先するとともに、事業活動へのマイナス影響を最小化するよう努めていきます。また、中長期的には「ウィズコロナ、アフターコロナ」と呼ばれる事業環境の変化に対応していきます。在宅勤務へのシフトをはじめ、営業スタイルの非対面化促進、グローバル生産体制・サプライチェーンの再構築やサービスのあり方の変化など、多方面で検討していく必要があると考えています。不確実性が高まり、先の見通しが立てづらい世の中においても、常に機会とリスクを的確に把握し、状況に応じた様々な施策を柔軟に実行していきます。





前中期経営計画「E-Plan2019」の振り返り

重要経営指標の目標を達成できず、次期中計に向けた課題が残る

前中期経営計画「E-Plan2019」の3年間は「成長への飽くなき挑戦」をスローガンとし、収益性の改善と、さらなる成長を主な目標として取り組みましたが、重要経営指標とした投下資本利益率(ROIC)及び売上高営業利益率は目標未達に終わりました。その主な原因は石油・ガス市場の見通しの甘さと、収益基盤を強化するための事業構造の変革が不十分だったことであり、引き続き課題であると認識しています。成長投資

については生産性向上のための自動化工場の建設などは計画通り実行しましたが、その効果が出るのは2020年以降となる見通しです。一方で、株主還元は当社初の自己株式取得を行うなど、連結総還元性向の目標を大きく上回りました。ESG経営については、ガバナンスのさらなる強化、人事制度改革など、「競争し、挑戦する企業風土」への変革に向けた基盤の整備などに取り組みました。

E-Plan2019の目標達成状況に対する評価

経営指標の目標	×	<ul style="list-style-type: none"> 重要経営指標であるROIC、売上高営業利益率は未達 未達の主因は市場見通しの甘さに加え、収益基盤強化のための事業構造の変革が不十分
成長投資の実行	△	<ul style="list-style-type: none"> 3年間の投資額は955億円 生産性向上のための自動化工場の建設や業務プロセス改善のためのシステム投資を実施したが、製品競争力強化や収益性改善の効果は2020年以降になる見通し
株主還元の拡充	○	<ul style="list-style-type: none"> 目標とする連結総還元性向30%以上を大幅に上回る 2年目に初の自己株式取得、3年目も継続実施
ESG経営の深化	○	<ul style="list-style-type: none"> 環境経営の推進(気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同) 企業風土の改革(人事制度改革、働き方改革) ガバナンス強化(取締役会の監督機能の強化)
次期中計に向けた課題		<ul style="list-style-type: none"> 収益基盤強化のための事業構造の変革 S&S事業の拡充 新規事業の創出

長期ビジョン「E-Vision2030」

2030年の世界を見据え、マーケットインの視点で事業を通じて社会課題を解決していく

荏原グループは、10年後のあるべき姿とそれに向かう道筋である“価値創造ストーリー”を、新たな長期経営方針「E-Vision2030」として策定しました。

これまでは、2020年までに目指すべき方向性を示すものとして「経営方針(2020年に向けて)」を掲げていました。この経

営方針は、ガバナンス強化の一環として2015年に指名委員会等設置会社に移行した際に定めたもので、ESG(人材、環境、社会とのつながり、ガバナンス)重視の経営を志向するとともに、成長目標、成長戦略、そして技術開発について方針を述べていました。

一方で、未達成に終わった前中期経営計画E-Plan2019が示した課題を真摯に受け止めて検討した結果、変化が激しさを増す今後の経営環境において、当社が持続的に成長していくためには、長期の事業環境を見据えた経営方針を定め、経営の舵取りや成長に向けた戦略の実行を、グローバルに大胆かつ確実に実践していくことが必要であるとの認識に至りました。そして2020年2月、荏原グループは新たな長期ビジョンとして、10年後の成長を見据えたE-Vision2030を発表しました。

E-Vision2030策定の背景

～過去から現在の足跡と将来の展望～

E-Vision2030の策定にあたって、創業108年の歴史の中で代々受け継がれてきた荏原グループの精神・DNAを改めて見つめ直し、また現在のプレゼンスを明確にした上で、今後の人類社会や地球環境の展望に基づいて想定される課題や機会を整理しました。

荏原グループは、1912年の創業以来、創業の精神である「熱と誠」及び「水と空気と環境の分野で広く社会に貢献する」との企業理念のもと、事業活動を行ってきました。創業当時は日本の社会インフラが未整備であったことから、「水を安全かつ安定的に供給するための事業を通じて国づくりに貢献する」という意志を持ち、国産第1号となるポンプ等の風水力製品を開発し、社会の要請に応えました。

第2次世界大戦後の日本の高度経済成長期には、社会インフラとともに成長する産業インフラや都市化による建設需要に対し、様々なニーズに基づく多種多様な風水力製品や、経済成長に伴って増加していく廃棄物を処理する焼却設備等を開発しています。さらに、電気・電子製品の開発と普及に伴う半導体の爆発的な需要拡大に対して、半導体製造装置・機器の開発と市場投入を行い、進化する情報化社会に貢献しています。

このように創業から現在に至る荏原グループの歴史を振り返ると、常にその時代の社会や産業とそこに生きる人々のくらしの課題に向き合い、熱意を持って技術を開発し、誠意を持って製品やシステム、サービスを社会に提供することで事業を拡大してきたと言えます。まさに「熱と誠」という創業の精神を礎に、チャレンジと創意工夫を繰り返し、技術力と信頼性を強みとして培いながら、成長してきたのです。

一方、今後100年の人類社会・地球環境を展望すると、私たちは数多くの課題に直面しています。それらの中で特に注目

すべきは気候変動です。特に地球温暖化による異常気象と自然災害の激甚化、海面上昇による高潮や陸地の侵食、さらには食料や水の資源枯渇等の問題の発生が懸念されます。また、デジタル社会は今後ますます進化し、あらゆる人間社会の営みにコンピュータや情報通信機器、さらにはAI(人工知能)やIoT(Internet of Things)が浸透していくでしょう。デジタル社会の加速によりライフスタイルも大きく変化することが予想されています。このような変化に伴って、デジタル社会を支える半導体の技術革新がさらに進むとともに需要も拡大していくと考えています。

E-Vision2030の基本方針

今後の世界の展望、課題認識と、荏原グループが持つ強みに鑑みると、荏原グループがSDGsをはじめとする社会の課題解決に貢献し、成長していく機会は大いと考えています。その機会を的確に捉えていくためには、今まで荏原は「世界最高の技術で、ハイスペックな製品を作りたい」というプロダクトアウトに偏りがちでしたが、これからは「この困りごとを解決したい」という顧客のニーズをくみ取るマーケットインの視点がより必要になってきます。マーケットインの視点の必要性は、取締役会で社外取締役から何度も強調された部分でもあります。さらに広く社会課題の解決に貢献していくためには、既存事業を成長させていくことはもちろんですが、既存の枠にとらわれない新しい発想も必要です。機会をグローバルにマーケットインの視点で的確に捉え、既存事業の成長と新規事業創出に果敢に挑戦することで事業ポートフォリオの最適化を目指していきます。

E-Vision2030のスローガンとマテリアリティ(重要課題)

荏原グループは今後も、創業の精神「熱と誠」を核とした当社グループ全体の普遍的な価値観である“荏原らしさ”、そして今まで培ってきた技術力及び信頼性を強みとして、事業を通じてさらに広く社会に貢献し続けていく。この意志を「技術で、熱く、世界を支える」と表現し、E-Vision2030のスローガンとして掲げました。このスローガンには、世界中で荏原の製品をより多く使用していただき、社会・産業・くらしを支えていきたいという思いを込めています。

今後の世界の展望と課題、そして荏原グループの強みを考え合わせ、2030年に向けて荏原グループが解決・改善していく重要課題を「5つのマテリアリティ」として設定しました。そしてその重要課題を解決するプロセスを通じて持続的に社会に

5つのマテリアリティ(重要課題)

<p>1. 持続可能な社会づくりへの貢献</p> <p>技術で、熱く「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</p> 	<p>2. 進化する豊かな生活づくりへの貢献</p> <p>技術で、熱く「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</p> 	<p>3. 環境マネジメントの徹底</p> <p>カーボンニュートラルに向けて、再生可能エネルギーの最大限の利用を含めた、CO₂削減を推進する</p> 	<p>4. 人材の活躍促進</p> <p>「競争し、挑戦する企業風土」を具現化する、多様な社員が働き甲斐と働きやすさを感じて、活躍できる企業グループとする</p> 	<p>5. ガバナンスの更なる革新</p> <p>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</p>
---	--	---	---	---

貢献し、社会・環境価値、経済価値を同時に向上させることにより企業価値を向上させていくプロセスを、私たちの価値創造ストーリーとして具現化していきます。

E-Vision2030の経営戦略

マテリアリティ(重要課題)の解決に向け、グローバルなマーケットインの視点を重視すること、事業ポートフォリオの最適化による企業価値の最大化を図ることをE-Vision2030の基本方針とし、重要課題の解決に向けて4つの経営戦略を設定

しました。この方針・戦略は、中期経営計画「E-Plan2022」にブレイクダウンし、より確実な目標達成に向けたアクションを継続的に実行していきます。

E-Vision2030のありたい姿

「10年後のありたい姿」として、社会・環境価値、経済価値、及び企業価値それぞれに目標を設定しました。
社会・環境価値では「CO₂約1億トン相当の温室効果ガスを削減する」、「世界で6億人に水を届ける」、及び「14Å(オン

E-Vision2030の基本方針と4つの経営戦略

<p>基本方針</p>	<p>事業ポートフォリオの最適化による企業価値の最大化 ・今後の世界の展望を基に課題認識 ・グローバルなマーケットインの視点</p>
<p>新規・既存事業の戦略</p>	<p>新規事業：新たな事業を開発・市場参入し、マテリアリティ(重要課題)解決に寄与 既存事業：サービス&サポート(S&S)事業の強化及びメリハリのある事業別戦略を実行</p>
<p>地域別戦略</p>	<p>グローバル市場：経済成長に伴うエネルギー消費や人口の増加、環境問題が悪化する地域へより積極的に事業展開 国内市場：日本市場が成熟する中、S&Sの拡充や、従来のモノづくりにとらわれない柔軟な事業改革を実践</p>
<p>リソース戦略</p>	<p>3つの戦略で最適な経営資源の配分を実現 ・財務・投資戦略 ・製造・技術・情報に係る戦略 ・人的資源に係る戦略</p>
<p>高度なESG経営の実践</p>	<p>持続可能な社会に向けて、高度なESG経営を実践 E：環境問題への取り組み S：社会とのつながり G：ガバナンス</p>

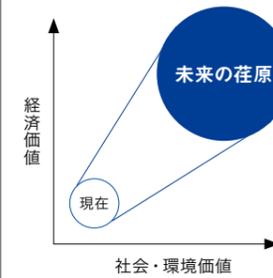
グストローム、100億分の1m)に挑戦し、ICAC5*の発展に寄与すること、経済価値ではROIC10.0%以上、売上高1兆円規模の達成を目標に掲げています。そして、企業価値向上の目安としては時価総額1兆円規模を設定しました。

このように、10年後のありたい姿を明確にしたことを荏原グループで働く全ての従業員のモチベーション向上につなげ、荏原の成長の追い風にしていきます。10年後のありたい姿の実現に向けて従業員の力を結集し、事業を通じた社会への貢献により社会・環境価値を向上させ、同時に事業成長と効率的経営によって経済価値を向上させていきます。そして荏原グループの存在価値を高め、社会から、世界中から求められる「グローバルエクセレントカンパニー」へと成長させていきます。

*IoT、クラウド(Cloud)、人工知能(AI)、車の自動運転(Car)、第5世代移動通信システム(5G)の頭文字を取ったもの

10年後のありたい姿

社会・環境価値と経済価値の両方を向上させることで、荏原の企業価値を高める



- 社会・環境価値**
- 事業を通じた社会課題の解決
 - CO₂約1億トン相当の温室効果ガスを削減
 - 世界で6億人に水を届ける
 - ICAC5への寄与：14Åへの挑戦
- 経済価値**
- ROIC 10.0%以上
 - 売上高1兆円規模
- 企業価値向上の目安**
- 時価総額1兆円を設定

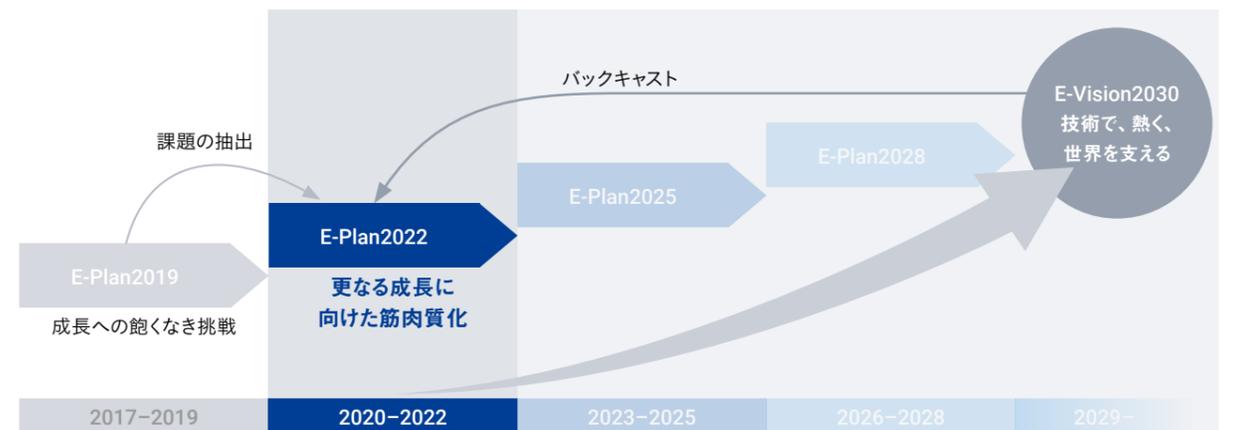
新中期経営計画「E-Plan2022」
前中計の課題を踏まえ、長期ビジョン達成への第一歩を踏み出す

2020年から2022年までの3年間を対象とする中期経営計画E-Plan2022は、長期ビジョンE-Vision2030で示した当社グループが進むべき方向からのバックキャストと、前中期経営計画E-Plan2019の振り返りから明確になった解決すべき課題への対応等に基づき、今後3年間の経営方針や戦略を策定したものです。

E-Plan2019の振り返りで明確になった主な課題は、収益基盤の強化、及びS&S事業の拡大です。収益基盤の強化は

徐々に改善が見られるようになりましたが、E-Plan2022期間中も継続的に強化に取り組んでいきます。S&S事業については、施策は以前から進めてきたものの、E-Plan2019期間中に十分な成果を出すことはできませんでした。最適なS&Sのアプローチを事業横断的に考え、対面市場が共通しているカスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業の協業など事業間シナジーを生み出す施策も進めながら、引き続きS&S事業を強化していきます。

E-Plan2022の位置付け



E-Plan2022 基本方針

E-Plan2022は10年後のありたい姿に向けた「更なる成長に向けた筋肉質化」のステージと位置付けています。長期的成長へのスタートとしてこの3年間に成すべきことは、時代の求める成長の種を見つけて育てること、そこに注ぎ込む資金を

確保すること、効率的なグローバルオペレーションの基盤を強化し、業務執行・経営判断のスピードを上げること、及び社会の発展に資する範となる事業活動・行動を実践することです。その具現化のため、次の4つの基本方針を定めました。

E-Plan2022 基本方針	
事業成長への挑戦	新事業を開拓・創出し、既存事業の成長事業ではグローバル市場への更なる展開を実行する
既存事業の収益性改善	事業構造変革により収益基盤を強化し、さらに、全事業でS&S売上高を伸長させる
経営・事業インフラの高度化	経営のスピードアップ、ROIC経営の深化及び長期的成長に向けたデジタルトランスフォーメーション(DX)への積極的な取り組みのために、その基盤となるERP導入と抜本的な業務革新をグローバルに実行する
ESG経営の進化	気候変動への対応等(E)、人材活躍推進や地域社会との関わり・人権尊重等(S)、並びにコーポレートガバナンスやリスクマネジメント等(G)をさらに進化させる

E-Plan2022の戦略

E-Plan2022の基本方針に基づき、以下の5つの軸で経営戦略を設定し、目標達成のために事業ごとの計画を策定・実行します。



1. 新規事業

マーケットインの視点でグローバルに社会のニーズを新たに捉え、当社の技術力に加え、外部リソースも活かした顧客へのソリューション提供を目指します。

2. 既存事業

全社的に各事業間の連携を通じたシナジー最大化等によるS&S事業の強化を図るとともに、事業ポートフォリオに基づくメリハリのある事業別戦略を実施します。

また、競争優位性を生み出す開発力の強化やグローバル調達体制の拡大にも注力していきます。

3. 市場戦略

グローバル市場では、中国・インド及びアフリカ等の人口増加や経済、産業の発展など、成長が期待できる地域や国への経営資源の積極的な配分により、製品・サービスの拡充や人材の確保・育成を行います。

国内では市場の成熟化を前提に、全事業でS&Sの確実な刈取りに加え、IoT・AI等のデジタル技術の活用を先行して行い、効率と収益の最大化を図ります。また、自然災害に対応する社会インフラの強靱化に貢献するために、カスタムポンプ事業や環境プラント事業において、必要とされる技術開発を進めていきます。

4. 経営資本(リソース)の強化

事業成長に必要な6つの資本(人、製造、財務、知財、社会関係、自然・環境)を事業の変化やグローバルでの事業拡大に資するものに進化・強化します。

例えば製造・技術・情報に係る戦略として、事業運営の効率性を高め、長期的に成長していくため、データとデジタル技術を駆使し、製品やサービス、ビジネスモデルをグローバルに変革します。その一環としてERP(企業資源計画)の全社的導入を行い、グローバルに最適化された業務インフラを構築します。

5. 高度なESG経営の実践

事業の継続的な成長のため、変化する環境問題への取り組み、社会とのつながり及びガバナンスを強化します。

環境問題への取り組みとしては、気候変動への対策に資する高効率な製品やサービスの提供、環境負荷低減につながる事業活動を行っていきます。

社会とのつながりについては、事業活動を通じて安全、安心、便利な製品・サービスを届けることにより社会価値創造や提供を行っていきます。

また、ガバナンスについては、今後も取締役会の機能を最大限に発揮するために理想的なコーポレートガバナンスを追求し、その充実に向けて進化させます。

E-Plan2022の達成すべき目標

E-Plan2022では、ROIC及び売上高営業利益率を重視する経営指標として設定しました。中計最終年度である2022年12月期にROIC8.0%以上、売上高営業利益率8.5%以上を目指します。また、目標を達成するためのモニタリング指標として、ROIC達成に向けてはROE及びD/Eレシオ、売上高営業利益率については5事業別の営業利益率を設定しています。収益の向上に加え、各事業における資産効率やD/Eレシオの水準などバランスシートを適切に管理することにより、目標の達成を目指していきます。

おわりに

新たな長期経営方針E-Vision2030の策定は「荏原グループが今後10年間、SDGsをはじめとする社会課題の解決に事業を通じて持続的に貢献し、社会・環境価値と経済価値を同時に向上させていくことで企業価値を向上させ、グローバルエクセレントカンパニーを目指す」という決意表明です。

VUCA*と言われる経営環境は、新型コロナウイルス感染症によりさらに不透明さを増していますが、長期的視点、グローバルにマーケットインの視点を持って機会とリスクを捉え、技術で、熱く、世界を支えていきます。

* Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った、社会やビジネスにおいて将来の予測が困難になっている状態を示す言葉

浅見 正 男

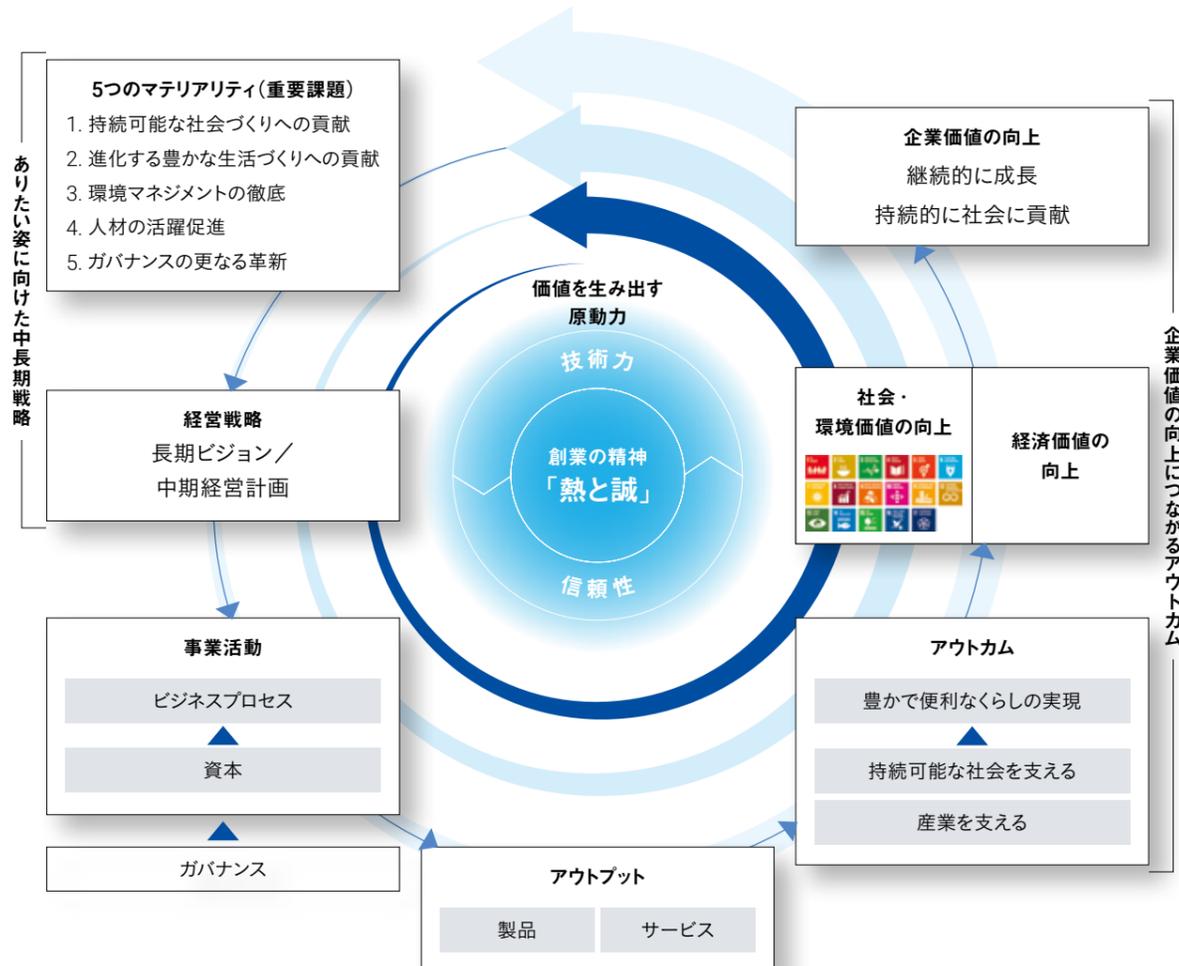
取締役 代表執行役社長

荏原らしさを基に、 技術で、熱く、世界を支える

荏原グループは、創業以来108年にわたり、創業の精神である「熱と誠」を軸とする荏原らしさを持って、技術力と信頼性を強みに社会課題の解決に貢献してきました。これからの100年も持続的に成長を続けていくために、技術力と信頼性をさらに強化し、将来のありたい姿の実現に向けた戦略を事業活動で実践し、世界を支えていく企業であり続けたいと考えています。

荏原が目指す姿、ありたい姿

技術で、熱く、世界を支える



荏原の価値創造ストーリーのポイント

ありたい姿に向けた中長期戦略

今後100年の人類社会や地球環境を展望すると、温暖化現象の悪化による異常気象と自然災害の激甚化、食料や水などの資源枯渇、また、高度情報化社会の進化でライフスタイルが大きく変化することが予想されます。このように事業環境が見通しにくい中で、さらなる成長を続けていくためには、将来のありたい姿を描き、その実現に向けた方針・戦略を明確にすることが不可欠と考え、長期ビジョンE-Vision2030を策定しました。E-Vision2030

では、「技術で、熱く、世界を支える」というスローガンを掲げ、5つのマテリアリティ(重要課題)を設定し、荏原の強みを活かしてその解決を図ることを軸としています。

E-Vision2030からのバックキャストと前中期経営計画の振り返りから策定した新中期経営計画E-Plan2022の基本方針に基づいて事業活動を実践し、社会・環境価値、経済価値を向上させるサイクルを回していくことで、企業価値の向上につなげていきます。

価値を生み出す原動力

「熱と誠」

創業者・島山一清が座右の銘とし、従業員に説き続けた「熱と誠」の精神は、脈々と受け継がれ、荏原グループ全従業員の仕事に対する姿勢、考え方、行動全ての根幹となっています。熱意を持って人と仕事に向き合い、創意工夫し、誠心誠意成し遂げることが技術力と信頼性の強化につながります。

技術力

荏原グループは創業以来、社会とお客様が求める製品とサービスを提供し続ける中で、多くの製品開発を行い、製品のライフサイクル全体のサポートに必要な技術を100余年にわたって蓄えてきました。現在は5事業にわたる多様な技術を保有していることが強みになっています。

世界No.1を目指す流体・数値解析・材料・分析などの基盤技術をベースに、先進の手法や方法論を取り入れることによって、製品コア技術の一層の強化と将来の技術の開発に取り組んでいきます。

信頼性

全従業員が「熱と誠」の精神で仕事に臨み、困難な課題に直面しても最後までやり遂げることで、お客様からの厚い信頼を獲得してきました。この精神と課題解決の積み重ねが荏原グループの信頼性を高め続けています。お客様をはじめ、ステークホルダーの皆様との信頼関係をより強固にすることで、新たな可能性を広げていきます。

信頼性による付加価値

お客様との価値の共創	強固な顧客ネットワークによる新規事業開拓の優位性	多様なサプライヤーなどとの良好な関係性による新たな価値の創出
------------	--------------------------	--------------------------------

社会課題の解決を通じて企業価値を高め、 グローバルエクセレントカンパニーを目指す

荏原グループは、P.21-22に掲載した価値創造ストーリーを実践し、ESG経営やSDGs達成への寄与を通じて持続的に社会に貢献し、社会・環境価値と経済価値を向上させていくことで企業価値を高め、グローバルエクセレントカンパニーを目指します。

5つのマテリアリティ(重要課題)の解決を通じて実現するアウトカム

長期ビジョンE-Vision2030では、「技術で、熱く、世界を支える」というスローガンのもと、当社グループが2030年に向けて解決・改善に取り組む5つのマテリアリティ(重要課題)を設定しました。事業活動を通じてこれらの解決に取り組むことで、社会・環境価値、経済価値の向上につながるアウトカムの実現を図ります。

5つのマテリアリティ(重要課題)

 1. 持続可能な社会づくりへの貢献 技術で、熱く「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 技術で、熱く「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て、再生可能エネルギーの最大限の利用を含めた、CO ₂ 削減を推進する	 4. 人材の活躍促進 「競争し、挑戦する企業風土」を具現化する、多様な社員が働き甲斐と働きやすさを感じて、活躍できる企業グループとする	 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
--	---	--	---	--



温室効果ガスの削減

事業活動を通じて温室効果ガスを削減する

- 生産などにおける消費電力の削減
- 製品の省電力化などの促進
- ごみ焼却施設における発電効率の改善



安全・安心なくらし

社会インフラの強化をサポート、都市化に伴う環境問題の解決に貢献し、世界中に水を届ける



くらしの進化

ICAC5(IoT、クラウド、AI、車の自動運転、5G)需要の高まりに対応した半導体の性能向上に製造装置・機器で貢献する

社会・環境価値と経済価値の向上の両立による企業価値の向上

E-Vision2030では、5つのマテリアリティについて事業を通じ解決を図るとともに、企業として成長するための方針と戦略を立てています。戦略を実践し、左ページに記載のアウトカムを実現することにより、社会・環境価値と経済価値の向上を同時に実現し、未来のありたい姿に向けて、企業価値を向上させていきます。

社会・環境価値の向上

目標
事業を通じた社会課題の解決



温室効果ガスの削減
CO₂約1億トン相当の温室効果ガスを削減
 2030年12月期の想定売上高1兆円規模に基づいた、当社製品の活用による削減目標です。当社の活動のみならず、高効率化を図った当社製品の使用を通して、お客様の事業活動におけるCO₂の削減を目指します。



安全・安心なくらし
世界で6億人に水を届ける
 荏原グループが培った技術力を発揮し、ポンプ事業の“水を運ぶ”という従来の事業領域に限らず、“きれいな水をつくり出す”ことも含め、広くサービスを提供することで、世界中で6億人以上に水を届けます。



くらしの進化
ICAC5への寄与：14Åへの挑戦
 ICAC5(IoT、クラウド、AI、車の自動運転、5G)による半導体需要に伴い、半導体チップの性能も驚くべき成長を遂げています。2030年頃には、最先端の半導体デバイスが14Å(オングストローム、100億分の1m)世代に突入すると予測されており、荏原グループも技術を進化させ、これに貢献していきます。

経済価値の向上

目標
持続可能な企業成長と効率的経営

ROIC10.0%以上
 2019年12月期の実績値6.5%に対し、10.0%を上回ることを目標とし、稼ぐ力を向上させていきます。

売上高1兆円規模
 新規事業の立ち上げを含め、2019年12月期売上の2倍を目指します。

企業価値の向上

継続的に成長／持続的に社会に貢献
目安：時価総額1兆円

2030年の企業価値向上の目安として、「時価総額1兆円」を設定しました。社会・環境価値と経済価値を同時に向上させることにより、グローバルエクセレントカンパニーを目指していきます。

E-Vision2030のありたい姿

技術で、熱く、世界を支えるグローバルエクセレントカンパニー

荏原の未来とサステナビリティを考える

2020年2月、荏原グループは長期ビジョンE-Vision2030と新中期経営計画E-Plan2022を発表し、長期的な視点で未来を見据えた持続可能な成長への挑戦を始めました。当社サステナビリティ委員会のアドバイザーである足達氏と同委員会の委員長を務める取締役 代表執行役社長の浅見が、E-Vision2030に込めた思いや、今後の成長に向けた課題などに触れながら、荏原の未来とサステナビリティについて談義しました。

対談時はマスクを着用し、ソーシャルディスタンスを取って実施しました。

サステナビリティをどう考えていくか

浅見：2019年から足達さんに当社のCSR委員会（現 サステナビリティ委員会）に加わっていただき、全く視点が違う発言を色々していただけるようになって非常にありがたく思っています。当社には「100年間同じように続けてこられたのだから、このまま続けても大丈夫だね」という意識があると思っています。それは変えなければいけないとずっと思っていて、私が社長に就任してからは、その必要性を社員にも発信してきました。その流れの中で、CSR委員会のメンバーも足達さんの言葉に刺激を受け、発言も増えて良い議論ができるようになってきた、変わってきたと感じています。

足達：本当に皆さん真摯に、いい意味で生真面目に報告や議論をしておられますし、社外取締役の皆さんも忌憚のない発言をされているという印象です。それぞれの役割や職責が機能的にはっきりしており、「今会社をどう動かすのか」という視点から見てPDCAサイクルはしっかりと構築されておられます。ただその中に、将来をどうしていくかとか、皆さんがワクワクしそうなことを経営の中にどのように落とし込んでいくか。そういった伸びしろが少し必要なと思います。

浅見：「やるべきことをしっかりやる」だけではなく、「その先を見て何をやっていくのか」ということを、ワクワクしながら皆で議論するというのはほとんどなかったですね。

当社も80年代には色々な新しいことに手を出しましたが多くはうまくいかず、その後にはコンプライアンスの問題を起こしたり、大きな損失を出したりしてしまいました。その頃の「荏原はこんな貢献をしています」といった積極的なアピールがはばかられるような状態からは抜け出しています。

足達：確かにこれまで、企業の存続に関わる危機やコンプライアンスの問題など、様々なご苦労があったのだらうと思います。ですから、軽々にここまでの道のりを否定してはいけないと思いますし、今後はウィズコロナと呼ばれる状況の中で、かなり不透明な事業環境になっていくでしょう。やはり企業というのは、まず売上があって利益があって、足腰がきちんと機能してこそです。荏原はこれまで、やるべきことはきちんとやってきた。



足達 英一郎氏

株式会社日本総合研究所
理事

略歴

株式会社日本総合研究所 経営戦略研究部、技術研究部を経て、現職。同社で企業の社会的責任の観点からの産業調査、企業評価を統括。2019年から荏原製作所のCSR委員会（現 サステナビリティ委員会）のアドバイザーを務める。

そこをうまく今後につなげてほしいと思います。概して「うちの会社はこういう気持ちから生まれたんだ」といったDNAのようなものを持っている企業は、そうした局面では強いと言えます。ESGやサステナビリティといった領域が社員の皆さんのモチベーションやエンゲージメントの核になったとき、本当に強さを発揮されると思いますので、期待しています。

長期ビジョンE-Vision2030の背景と評価

浅見：荏原は大学発のベンチャーとして立ち上がりました。ベンチャー企業が時代の求めるものを供給できた、それが認められたというのは本当に幸運なことでしたが、それ以降も戦後の復興に対して農業用のポンプや、高度経済成長期の時代には送風機や冷凍機、ごみの量が増えて問題になったときには焼却炉と、時代が求めるものを提供するというをずっとやることができました。それは先輩たちが「社会に貢献するんだ。そこに荏原の強みが発揮できるんだ」という思いを持っていたということで、とても素晴らしいことだと思いますね。

ではこれからの50年、100年を考えたとき、長期的に社会に貢献していくにはどうしたらよいのか。この先、アジアやアフリカで人口が大きく増えていき、そこでは日本が高度経済成長期に経験してきたことが起こってくる。それならば荏原は日本でやってきたことを、地域に応じたソリューションとして提供できるのではないかと。そういう考え方で世界の10年後を見て、長期ビジョンE-Vision2030を考えました。

もちろん今やっている事業をしっかりやること、収益性を上げることも重要です。必要な事業なのですが、ポンプで世界ナンバーワンかという、そうではないという閉塞感もありますので、そこはしっかり盛り返さなければいけません。

また、荏原の社員が企業文化として持っているDNAは、社会の課題を解決していくことには適していますが、利益を出していくことに対しては、「社会のためになるのだから、あまり儲からなくても良い」という潜在意識を有している点も否定できません。社外取締役からも、ROICがWACCを超えない状態は「企業としてあってはならない」と言われています。そこをしっかりと改善すれば、大手を振って、貢献したいことに貢献できるのではないかと。そういう背景も踏まえて、E-Vision2030の第一段階として「今始めなければいけないこと」をE-Plan2022に落とし込んでいます。

足達：日本の多くの企業が「我が社は社会のために貢献します」ということを口にするし、社是としているんですが、では一体どんな社会を理想とするのか、どんな社会をつくりたいのかを自己宣言している企業は、非常に少ない。こういう議論をすると、



浅見 正男

取締役 代表執行役社長



経営者の皆さんからは「お客様あつての企業だから」とか、「お客様のニーズに応えていくのであって、『どんな社会をつくりたい』なんて自分たちが口にすべきではない」といった慎ましい反応も出ます。ただ、社会貢献を語っておきながら目指す社会の具体像を口にはできないという姿は、現在のように新たな社会課題が次々と私たちの目の前に現れてくる時代には、少し説得力が足りないのではないかと感じます。

そういう観点からでは、今回のE-Vision2030は気候変動や水の問題、そして暮らしの進化に貢献するとフォーカスをはっきりさせている。その点は大きく評価したいですし、同時にその目標を具体的な数値で表したことも大きな第一歩だと思います。ただ、欲を言えば、その目標に至る道筋が、ストンと腹落ちするように伝わってこない。目標実現への道筋を検討されたのであれば、そうした舞台裏もある程度示していただければありがたいと思います。

それから、今回のE-Vision2030は現状のビジネスポートフォリオの延長になっている印象があります。他方で、これからの10年は世の中の変化が大きいと思うんですね。ですから、「こういう領域が立ち上がってくる、立ち上がらせたい」というような、まだ目に見えていない領域も含めた長期ビジョンが描かれていたら、さらに魅力的になったのではないかと思います。

浅見：既存の事業や製品の延長線以外の領域は、世界としても新しいところですよ。

足達：ときに企業が陥るのは次のような状況です。「既存事業は継続的に売上が立っている」「当該事業が社会に必要不可欠なものであるという手応えも、関わっている皆が持っている」「非常に長い時間そういう形でビジネスを培ってきたが故に、製品志向、既存マーケット志向が非常に強い」。既存の製品やマーケットにはっきりとした手応えを持っているが故に、外からの刺激を受けづらくなっているということです。これに対して「こんなところにニーズがあるじゃないか」とか、「この困りごとを当社の技術で解決できないか」といった場面をどうやってつくっていくかが課題となります。先ほど、80年代に色々なことに

手を出したと仰いましたが、やたらにやるのは確かにいけませんけれど、それが全くないのも心細いことだろうと思います。

浅見：当社は痛い目にあって、しばらくおとなしくしておりました。ただ、経営的な体力もついてきたので、やっと新しいことができるような体制が整ってきたところです。そしてESGやSDGsのような、荏原の文化に合っていることが世の中で重要視されてきましたので、これは大きなチャンスだと思っています。今は進化する社会、持続可能な社会が求められており、それを実現するために何か新しいことをやりたい。そうした中、社内の研修で「全社視点・長期視点で荏原をどうしたいのか考えてくれ」という課題を出しました。すると、当社の強みを発揮でき、時間とお金をかける価値が十分ありそうなプロジェクトもいくつか出てきました。

もう一つは、3年ほど前に新規事業の開拓を推進するための新事業開発部門をつくり、色々なことをやっています。社内で新事業のアイデアの公募も始めました。全社から募って、外部の有識者や社外取締役にも審査員になっていただき、社員も投票できる形にしたいと考えています。そういうことによって、閉塞感を持っている社員が「なんでもやっていいわけじゃないけれども、荏原の強みを発揮できてE-Vision2030に沿った動きであれば、実現可能かもしれない」と、新しいことを考え始める。「決まりきったことを、決まりきったようにやることだけが仕事なのではなく、新しいことを考えていくということも皆さんの仕事なんだよ」と伝えて、変えていきたいと思っています。

足達：外から拝見しているだけでは、そういった変化は、正直、あまり見えてこないのですが、社内でのお取り組みが分かり、安心しました。今後、株主・投資家向けにE-Vision2030やE-Plan2022の進捗報告をされると思いますが、数字やKPIの話だけではなく、こうした新事業の社内公募のような話も、E-Vision2030のマイルストーンの一つとして行っていると紹介していただければと思います。批判的な投資家もおられるでしょうけれども、社長は信念を持っておられる。ESG投資家は、そういった世の中の変化に感度が高い企業かどうかに着眼します。マーケットの変化に対して動きが止まってしまっている企業は、ESG投資の視点からは面白みのない企業となってしまいます。

プロダクト志向ということについては、カンパニー制の影響もあると思います。カンパニー制にしていると、どうしても自分たちの掲げている製品群、ビジネスモデルが前提となってしまいます。そこで新しい発想が生まれにくくなる傾向に対して、どう刺激を入れていくかが課題となります。

浅見：「マーケットインの思考で事業間のシナジーを創出し、コングロマリットディスカウントではなく、プレミアムの方向に



課題に対して何ができるか、視野を広く持って考える

浅見：本日、色々なご意見を頂いて、やはりワクワク感を持って、今やっていること以外の領域に少し視点を変えて、世界への視野も広く持って、長期的に何ができるのかということを考えていくと、荏原の良さが生きてくるのかなと思いました。

足達：そうですね。そのワクワク感の契機や舞台には色々な形があるはずですよ。先ほどの海外赴任の制度もそうかもしれませんし、国の政策の新たな動きや、ポンプとは直接関係ないお客様のニーズに「我々のポンプの技術が使えるかもしれない」というような、お客様の動きの先回りのようなアイデアもそうです。「CO₂を地中に埋めるためにポンプが使えるかもしれない」など、ポンプだけでも色々な広がりがあると思います。そういった議論が社内の至る所で生まれるような仕掛けを、あちこちに仕込んでおかれるとよいですね。そしてそれが外部にも伝わると、「ちょっとこれ荏原に相談してみよう」となるわけです。新しいマーケットとの接点づくりを何も「製品が売れるか」だけではなく、「そこに世の中が抱える問題があるから」と、少し間口を広くする。皆さんは真面目なのでどうしても狭くなりがちなのですが、間口を広く持ってほしい。そして「こんなところと組んでこんなプロジェクトをやってみました」ということを、もう少し外に向かって発信していただければと思います。

浅見：当社はアピールが下手なんです。「黙っていることは何も考えていないことと一緒に」だと、かつての上司からも言われました。荏原の「堅実を旨とし、大言壮語は慎む」という社風自体は強みですが、時には積極的なアピールが有効な場面もありますね。

足達：今の時代、外国籍の方もいれば言葉は違うし、皆の感性も違う。ダイバーシティの観点からも黙ってはいは駄目ということですよ。

浅見：そうですね。今後は内外に向けた積極的な発信を強化していきたいと思っています。本日はありがとうございました。

もっていかないとダメだ」ということは何回も言っていますが、今後も色々仕掛けていかなければいけないと思っています。

海外の感性や問題意識を取り入れる重要性

足達：1年間、CSR委員会のアドバイザーを務めさせていただいて、海外での売上高や従業員の比率に照らして、議論やPDCAの枠組みがやや国内に偏っていると感じました。これだけオペレーションが海外に広がってきているとすれば、M&Aでグループに招いた方を含めて、海外にいる方のモチベーションやエンゲージメントは相当意識された方がよいと思います。今でも多くの日本企業が、海外拠点と国内を分けて物事を考えていて、会議の仕方からレポートの回し方まで、全部ダブルスタンダードにしているケースがよくあります。こういったことも「一つに近づいていく方向だ」ということを皆さんに共有しないと、企業不祥事のようなことが起こる。抽象度の高い「サステナビリティ」や「ESG」といった取り組みの旗を振っても、現地は非常に白けているという状況に陥ってしまうこともあります。現地の皆さんのモチベーションやエンゲージメントを上げるという観点からも、なるべく社内にダブルスタンダードをつくらないことが肝要です。そうすると、最後は帳簿も、社内のコミュニケーションも全て英語にすることによって突き当たりますが、将来はそうなることを前提に、今どこまで考えるか、少しでも近づいたかと考える。そういう発想ができる日本企業は、将来「日本企業」という名前を捨てて「グローバル企業」と呼ばれるようになるのだらうと思います。

また、海外の方が進んでいたり、感度が高かったりする部分もあります。荏原も新興国に拠点を持っておられますが、社会課題という点では新興国は日本の比ではないわけです。海外の皆さんが持っている感性や問題意識、直面している現実、そういったものが社内に入ってきて、「それは荏原でこういうふうに対応できるんじゃないか」というような議論が盛り上がってくると、非常に地に足の着いた、現実的な取り組みも進み、荏原がソリューションプロバイダに変わっていくでしょう。今後の海外マネジメントに期待しています。

浅見：今年初めて執行役に外国籍のローダイ氏が就任しました。また、8年ほど前から、入社10年目ぐらいまでの社員を1～2年海外赴任させる「グローバル人材育成プロジェクト」という取り組みを行っています。社会課題の認識は、社長懇談会などで海外に赴任や出向していた社員と話すと、やはり違うんですね。海外の人間をリードして、全部自分でやらなければいけない。立派になって戻ってきた社員を見て、「自分も海外に行きたい」と思う人が最近増えてきています。そういう点でも荏原が変わりつつあるなど、心強く思っています。