

確かな技術と事業シナジーで目指す「コングロマリット・プレミアム」 「熱と誠」で、社会の課題に向き合う

創業以来、水・空気・環境分野で優れた技術と最良のサービスを提供してきた荏原製作所。

広く社会に貢献するという企業理念で、時代ごとの社会課題を解決してきた。

昨年3月から代表執行役社長を務める浅見正男氏に、同社の強みと今後の展望を聞いた。



浅見正男 (あさみ まさお)

株式会社荏原製作所 取締役代表執行役社長

東京都出身。1986年横浜国立大学工学部を卒業し、同年荏原製作所入社。精密・装置事業部マーケティング室長、精密・営業統括部長、EBARA Technologies, Inc. (米国) Chairmanなどを歴任し、2014年常務執行役員 精密・営業統括部長に就任。2015年執行役常務、2016年精密・電子事業カンパニープレジデントを経て、2019年3月より現職。

ア技術を提供するCMP装置を製造。パソコンやスマートフォン、クラウドなどの基盤として欠かせない半導体の進化を支えている。

大学発ベンチャーに宿る 「熱と誠」の精神

荏原製作所の始まりは、創業者の畠山一清氏が、井口屋博士の「のくち式渦巻きポンプ」を世に広めたことだった。井口博士は、畠山氏が通った東京帝国大学の恩師。畠山氏は恩師の発明を応用して実用化にこぎつけ、水道用ポンプの国産化、災害に備えた水インフラの整備、水道の浄水装置の国産化などに取り組んできた。

「今でいう大学発のベンチャーから始まった会社です」と浅見社長。

「畠山が創業の精神に掲げたのが『熱と誠』です。そこに込められたのは、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こと。それは1912年の創業以来、脈々と受け継がれています」

同社の事業の3本柱は、風水力事業、環境プラント事業、精密・電子事業。中でも「水道の蛇口をひねれば、3つのうち1つは荏原のポンプが使われている」と浅見社長が言うように、国内シェアのトップを占めるポンプ事業を含む風水力事業は同社の屋台骨だ。

環境プラント事業の主力は廃棄物処理施設の建設とオペレーションとメンテナンスで、現在国内100カ所で運転管理を担っている。精密・電子事業では、半導体の高性能化に欠かせないコ

幅広い事業領域に通底する 社会課題に向き合う姿勢

「この3つの事業は一見バラバラに思えるかもしれませんが、荏原が得意とする技術で社会課題を解決するために生まれてきたという点では共通しています」と浅見社長。

「例えば関東大震災で都市のインフラは甚大な被害を受けましたが、給水が止まったのはたった1日です。それ以前の東京では、大水の度に堤防が決壊して水の供給が丸3日間麻痺することもありましたが、それではまずいと思った畠山が自費で8台のポンプを設置。おかげで震災では被害を最小限に食い止めることができ、荏原を評価い

ただく大きなきっかけにもなりました」

戦後は食糧増産用や都市復旧のためにポンプを大量に生産し、国民生活の安定に貢献した。高度成長期に着手した廃棄物問題への取り組みは、その後の環境プラント事業につながった。

1980年代には家電製品やOA機器などの電子化に伴い、半導体の微細化へのニーズが高まった。そこで荏原は、培ってきた技術を応用したドライ真空ポンプを開発し、精密・電子事業を始動した。

「常に創業の精神『熱と誠』があり、その時々々の社会課題とともに、確かな技術力という経営資源を活用して応えてきたのが当社のビジネスの基本です」

国内で培った知見を グローバルな貢献に生かす

今年2月、今後10年で目指す姿を描いた長期ビジョン「E-Vision2030」と、その第一歩となる中期経営計画「E-Plan2022」を策定した。長期ビジョンでは同社が目指す姿、ありたい姿として「技術で、熱く、世界を支える」を掲げた。

「国連の予測では、2100年の世界人口は110億人に達します。中でもアフリカは40億人、アジアは50億人です。こうした地域は、日本が戦後経験した様々な課題に直面するでしょう。そこに向き合ってきた当社の知見で、世界に貢献できるはずだと考えています」

「E-Vision2030」では、「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」「人材の活躍促進」「ガバナンスの更なる革新」という5つのマテリアリティ（重要課題）を設定。具体的には、CO2約1億トン相当の温室効果ガスの削減、世界で6

億人に水を届けるといった成果目標を掲げ、同時に売上高を現在の2倍である1兆円規模に拡大するとしている。

ベンチャーに出資する一方 社内のアイデア発掘にも注力

売上倍増とはかなり意欲的な目標だ。その実現のため、既存事業の収益性改善とともに、新規事業の開拓・創出にも積極的に乗り出すという。その戦略の1つが、外部リソースの積極的活用だ。

例えば今年1月、Spiberというスタートアップ企業に10億円を出資し、業務提携基本契約を結んだ。Spiber社は、持続可能な次世代の基幹材料として期待される構造タンパク質素材の産業化を目指して2007年に設立された。製造プロセスの効率化に荏原グループの技術で貢献し、構造タンパク質素材を活用することで、荏原グループの既存製品の改良につなげる狙いがある。

また、社内でのアイデア発掘を促すため、新規事業アイデアコンペティション「E-Start2020」を実施。創業の精神「熱と誠」に立ち返り、自ら創意工夫しながら「競争し、挑戦する企業風土」の醸成を促進し、新規事業の創出を実現するために行われたものだ。事業アイデアの公募には120件の応募があったという。そのうち9件が最終審査に進み、最優秀賞、優秀賞などが選出された。

「審査員は役員層が担いましたが、従業員にも投票してもらおうと、最終候補のプレゼン動画をイントラネットで公開したところ、2日間で900人も投票がありました。非常に熱のこもったアイデアばかりで、大学発ベンチャー企業のDNAがしっかり受け継がれていることを再確認できました」



横芝揚水機場(千葉県)のポンプ室

事業間シナジーで目指す コングロマリット・プレミアム

世の中のニーズが目まぐるしく変わる中、同社では今後、社会のニーズにどう向き合っていくとしているのか。

「単にモノを売るのではなく、社会や顧客の課題を解決したいという熱を持った従業員がいて、それを解決できる技術があることが当社の強みです」と浅見社長は胸を張る。

「E-Vision2030の基本方針にも掲げていることですが、顧客ニーズをくみ取るマーケットインの視点がますます必要になってきます。顧客が求めるのは、例えば廃棄物処理施設という『モノ』ではなく、廃棄物を適切に処理するという『コト』です。グローバルかつマーケットインの視点で商機を捉え、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」

そこに向けた経営体制として浅見社長が目指すのは、「コングロマリット・プレミアム」だ。

「当社は、事業の3本柱を3つのカンパニー制で経営しています。だからと言って、『コングロマリット・ディスカウント』になっては本末転倒です。むしろ、当社の回転・熱・制御というコア技術をもとに、各カンパニーの経営資源を結集し、事業間のシナジー効果創出を促進して、『コングロマリット・プレミアム』を目指していきたいです」

■