

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。