

## 新社長就任について

### Q1 2013年4月1日に社長に就任されました。 これからの経営について教えてください。

前社長である矢後の在任期間を振り返ると、選択と集中、特に不採算事業からの撤退や懸案の海外プロジェクトなどの問題を解決し、収益力を大幅に回復させた期間と認識しています。就任5期目からスタートした中期経営計画「E-Plan2013」では、域産域消、収益性の高いサービス&サポート事業強化、生産革新活動の深化といった、前向きな経営課題に向かって、円高や震災といった逆風の影響を受けながらも、着実に歩みを進めました。直近の2013年3月には、成長戦略資金の確保と財務力の強化を目的に、公募増資150億円、転換社債200億円、計350億円の資金調達を実行しました。

この中期経営計画「E-Plan2013」が進む中で社長を引き継いだわけですが、私は、矢後の経営方針を具現化した「E-Plan2013」のコンセプトの継承を基本として社業をさらに発展させていこうと考えています。

一方で変化も必要です。産業機械メーカーである当社の事業は、「製造業」であるとともに、提供した製品のライフサイクル全体の面倒をみる「サービス」事業であることをよりはっきりと意識し、事業体制を変革していかなければいけないと思っています。

#### プロフィール

1955年12月24日生

1981年4月 当社入社

2007年4月 当社執行役員

当社風水力機械カンパニーカスタムポンプ事業統括副統括

2008年5月 当社羽田事業所長兼務

2009年4月 当社富津事業所長兼務

2010年4月 当社常務執行役員

2011年4月 当社風水力機械カンパニーカスタムポンプ事業統括

2011年6月 当社取締役

2012年4月 当社風水力機械カンパニー・プレジデント

2013年4月 当社代表取締役社長(現在)

顧客に製品を納入することは、その製品のライフサイクルの最初のイベントであり、その製品が使命を終えるまでが我々の事業であることを再確認したうえで、それを実行する体制を確立していくことは我々の喫緊の課題であります。また「製造業」のコアコンピタンスである技術力を高めていくことにも注力し、世界トップクラスの産業機械メーカーへと成長していきたいと考えています。

### E-Plan2013のグループ全体方針

1. 重点地域での“域産域消”を推進すると同時にグローバルな視点に基づく最適地生産および製品供給を確立
2. 中核事業の領域拡大による新市場への進出
3. 科学的アプローチによる“ものづくり”プロセスの最適化
4. 事業領域のグローバル化に即した本社機能の拡充



代表取締役社長

前田 東一

## 事業環境について

### Q2 現在の事業環境について教えてください。

風水力事業は、全社売上の7割を占める主力事業ですが、対応する業界はいくつかに分かれています。石油・ガスが3分の1、建築設備が3分の1であり、残りが国内官公需などとなっています。

このうち、石油・ガス業界では北米でのシェールガス関連プロジェクトへの投資拡大などにより非在来型エネルギーが注目される一方、在来型エネルギーへの投資計画の見直しが行われるなど、グローバルで見たエネルギー供給構造やエネルギー構成が大きく変化している局面となっています。この市場構造の変化に対応して、いかに迅速に適切な機器・装置を提供することができるかが今後の成長の鍵になると考えています。

また、世界的なエネルギー需要そのものは新興国を中心に増加傾向が継続しており、エネルギー関連投資は拡大傾向が続くものと見られます。特にアジアにおいては、LNGプラント、製油所、エチレンなどの石油化学プラントなど各分野において投資計画が進んでおり、市場規模は拡大傾向が続くものと見込んでいます。

建築設備向けは、国内の建築着工件数がわずかに回復傾向にあります。市場が大きく伸びる状況にないことから、収益力の向上が事業遂行上のポイントとなります。国内官公需向けは、政権交代後に打ち出されている国土強靱化計画の

#### 投資家からよく頂く 質問について

日々の投資家との面談のなかで頂く多くの質問の中から、よく聞かれるものをピックアップしてお答えします。

#### ポンプ事業について

どのような種類のポンプを製造しているのか、またどのような分野に使われているのか教えてください。

具体的な進展により、災害対策や老朽化した社会インフラの補修整備といった分野への重点的な予算配分が期待されます。エンジニアリング事業も官公需向けがほとんどであり、2013年3月期の全社売上に占める官公需の割合は約20%でした。

精密・電子事業は、ほとんどが半導体業界向けになっています。その他の業界としてLEDやFPD、PVなどがありますが、市況は冷え込んでいます。

2014年3月期の半導体メーカーの設備投資については、低水準であった2013年3月期と比べてもまだ具体的に大きな改善の動きは見られませんが、年度後半にかけて回復する可能性はあると見ています。

## 中長期的な経営戦略について

### Q3 ポンプ事業の収益性強化の施策と将来像についてお聞かせ下さい。

当社は、2013年3月に成長戦略資金の確保と財務力の強化を目的として、公募増資150億円、転換社債200億円、計350億円の資金調達を実行しました。これは「ポンプ事業におけるサービス&サポート需要の獲得に対応した販売ネットワーク、サービスショップの速やかな拡充」を行うための戦略投資などに使用していきます。

当社は、1912年にポンプメーカーとして産声を上げて以降、様々なポンプを世に送り出してきました。主に渦巻きポンプとよばれる遠心力を利用したポンプを取り扱っています。

ビルやマンションで使われる給排水用や消防用の小型ポンプから、発電所や石油化学プラントで活躍する高圧のカスタムポンプ、治水目的のポンプ場で使用される大型のカスタムポンプといったものまで幅広い分野で使用されています。

ポンプ事業の課題は「国内売上への依存」と「サービス&サポート売上比率の低さ」にあります。現在の風水力事業の牽引役となっているコンプレッサ・タービン事業は、「グローバル化」と「サービス&サポート需要獲得」による成長力と収益安定性の両立を実現しています。その背景には、これまでに事業戦略上重要な地域をきちんとカバーできるサービス&サポートネットワークを構築してきたことがあります。サービス&サポート拠点は修理工場だけでグローバルに約20ヵ所展開しています。一方で、ポンプ事業は海外売上高が約30%、サービス&サポート割合が約20%、さらにグローバルのサービス&サポート拠点の数は数ヵ所と、コンプレッサ・タービン事業に比べて見劣りしています。

このように、ポンプ事業の収益力を改善させるにはコンプレッサ・タービン事業同様、海外の、特にサービス&サポート事業を強化する必要があり、そのための具体的な施策としては、今後1~2年の間に納入実績の多い地域、たとえばカスタムポンプの累計出荷台数が多いアジア、中東において、サービス&サポート拠点を随時開設していきます。サービス&サポート拠点の設置にあたっては、その地域の実情に合わせて、拠点を新規に開設するケースから既存の当社生産拠点の活用、現地メーカー・サービス会社のM&Aまであらゆる手段を検討していきます。

## 投資家からよく頂く 質問について

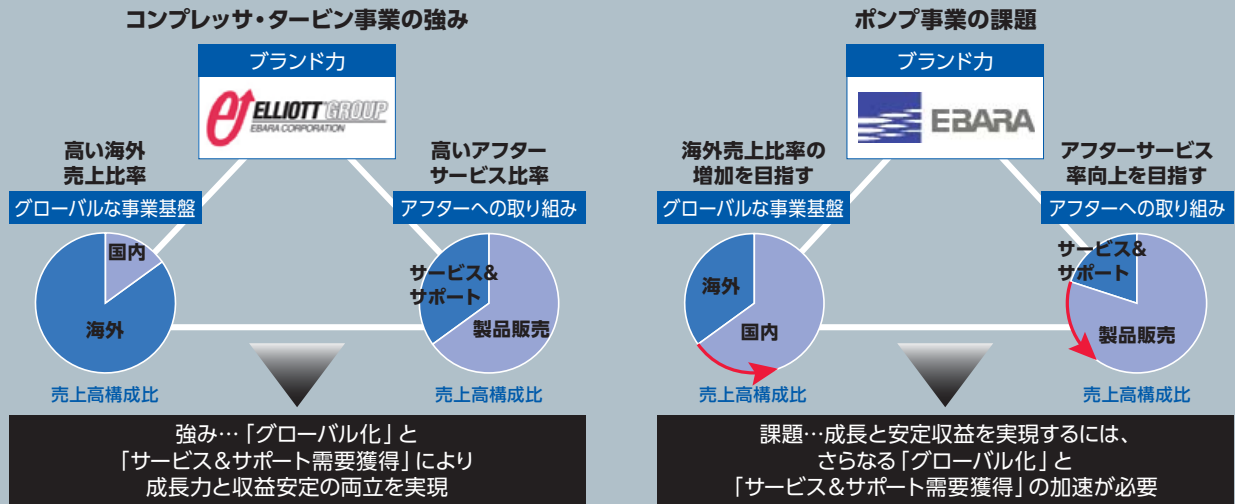
日々の投資家との面談のなかで頂く多くの質問の中から、よく聞かれるものをピックアップしてお答えします。

## コンプレッサ・タービン事業について

コンプレッサ・タービン事業の沿革を教えてください。

1968年、当社は石油・ガス産業への本格参入のために、アメリカのコンプレッサメーカーとして長い実績を持つエリ

## ポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業の違い



## 株主の皆様への利益還元について

### Q4 配当方針についてお聞かせください。

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の最も重要な施策の一つとして位置づけており、業績や財政状態などを勘案して、継続的かつ安定的に行うことを基本方針としております。なお、2013年3月期の1株当たりの配当は、中間配当が2.5円、通期では5円でした。

オート社と技術提携をして、コンプレッサ・タービン事業をスタートさせました。その後、事業規模が大きくなる過程で、エリオット社へ段階的に資本参加し、2000年に100%子会社としました。その後、荏原製作所にあったコンプレッサの事業部門を荏原エリオットとして分社したことで、いったん日本とアメリカの二極体制とし、2011年

に持株会社方式により統合経営体制をスタートさせて今に至ります。

当社グループのコンプレッサ・タービンは、石油・ガス産業のなかでも下流側、例えば製油所、さらに下流の石油化学プラントといった市場において大きなプレゼンスを持っています。