

トップインタビュー



未来を見据えた「第二創業期」を担う覚悟で 大胆な企業変革に取り組みながら、 「新領域の創造」に挑戦します。

代表取締役 社長執行役員

みよし えいすけ

三好 栄祐

第二創業への覚悟、 「三好が社長で良かった」を目指して

このたび、社長に就任しました三好です。創業100年を迎える会社の重責を担うことに身が引き締まる想いです。同時に、未来を見据えた「第二創業期」という覚悟で大胆な企業変革を進め、不確実性(VUCA)の時代に対応すべく、持続可能な成長基盤をしっかりと構築していく決意です。

私は1993年に入社しました。営業の現場で長く経験を積んだ後、グループ会社の社長や経営管理本部長などを歴任し、幅広く業務に携わってきました。その中でも営業の現場が長かったことが貴重な経験となりました。エアエナジーとコーティングという2つの事業にバランスよく関わってきたことや、お客様の課題に直接向き合い、製品がどのように使われ、どう評価されているのかを肌で感じてきたこ

とは私にとって大きな財産です。また、グループ会社の社長時代には小規模ながらもマネジメントの視点を養い、経営管理本部では人事総務部や経理部といった経営の根幹を担う部門にて、人・モノ・カネ・情報といった経営資源をいかに最大限に活用するかといった経営課題に向き合ってきました。当社の歴代社長は開発・技術畑出身がほとんどですが、営業現場と経営管理の両面から物事を捉えられるところは私の強みだと自負しています。

ただ、正直に申し上げれば、率直に意見を述べるタイプの私が指名を受けるとは思っていませんでした。10年後を見据えたビジネスプランを提出し、実際にチームを作って「Vision 2035」(あるべき姿)や第一次中期経営計画の策定を主導してきたことが、社外取締役を中心とする指名・報酬委員会において評価された理由ではないかと認識しています。私に白羽の矢が立ったのも、変革期にある時代背景が

影響しているのかもしれませんが。

私に一番求められているものは、変革に向けた覚悟ではないか、と思います。社長就任とともに公表した「Vison 2035」、すなわち10年後のあるべき姿を見据えながら、次世代を担う人材が活躍できる土台を着実に作り上げることが私の責務です。10年後に「あの時代に三好社長でよかった」と評価されるような社長を目指したいと思っています。

コア技術の追求と、新たな発想への挑戦

当社グループは塗装用スプレーガンとその動力となるコンプレッサの製造を出発点とし、創業以来、塗装機器とコンプレッサという「ものづくり」のインフラを支えてきた誇りがあります。技術的な強みは、「日本で初めてのスプレーガンを作り上げた霧化技術」及び「世界初となるオイルフリーで気体を圧縮するスクロール技術」にありますが、そのコア技術を徹底して追求してきたことが強みを生み出してきた原動力です。したがって、ひた向きで真面目な企業風土こそが価値創造の源泉ではないかと思っています。目の前の課題に対して社員一丸となって取り組み、その積み重ねが差別化を生み出す技術や信頼にもつながってきました。ただ、ひた向きさは裏を返せば、時に一つの枠にとどまりがちになるとも言え、それは弱点にもなります。わかりやすい例を挙げれば、家庭で使うシャワーヘッドがあります。マイクロバブルやファインバブル機能により、快適さはもちろん、節水効果や美容効果、浄水効果などを享受できますが、当社グループの液体を霧にする技術力を活用すれば、同等以上のものを開発することもできたはずですが、そういう発想が生まれてきませんでした。これまで

の成功体験の延長で物事を捉え、「ものづくり」のインフラだけしっかりやっていたらよいという無意識の思い込みが働いており、技術の持つポテンシャルを広げていく行動につながらなかったということです。携帯電話は40年前の肩掛けの大きなものから、現在は手のひらサイズで様々な機能を持つスマートフォンに進化しています。一方、スプレーガンやコンプレッサは基本的にはほとんど変わっていません。ただ、そのインフラにも大きな変革の波が訪れており、変化に対応する力、新しいものを生み出す力は一段と重要性を増しています。事業戦略プロジェクトを立ち上げ、柔軟な発想力やビジネス構想力を醸成しようとしていますが、まだまだこれからといった段階です。現時点では、私は強みよりも課題のほうが大きいと感じています。ただ、それは今後の伸びしろでもあります。

前中期経営計画の成果と課題、次への示唆

2024年度は前中期経営計画の最終年度でした。連結業績は景気減速に伴う中国及びインドの落ち込みに加え、世界的な人件費の上昇などコスト要因により、最終年度はやや伸び悩んだものの、3年間における成果を数字だけで見れば総じて順調に推移したと言えるのではないのでしょうか。目標数値を前倒しで達成したほか、欧州・中国・インドへの展開やシェア獲得に向けた取り組みが奏功し、海外売上比率は61.5%から66.3%に増加しました。

では、中身はどうだったかと言うと、その点では物足りないところもありました。例えば、最終年度でのインドの落ち込みは、外部要因だけでなく、市場から求められている製品を出し続けることができなかったという内部要因

も見逃せません。これまで有力な現地パートナーと共に空白地帯を埋めるように市場を開拓してきましたが、もう一段の深掘りに向けたカスタマイズが十分でなかったということです。開発投資は十分であったのか、先を見据えたマーケティングができていたのか、反省すべき点は多々あります。コーポレートプロミスに掲げる「真の開発型企業」とは一体何なのか、もう一度原点に立ち返って定義しなければならないという心境です。どういったものを作れば売れるのか、そのために今の経営資源で足りているのか、M&Aなど外部リソースで強化すべきところはどこなのか、そういったところから体制を整え、仕組み化し、マインドも変える必要があるだろうと。何か悶々とする閉塞感のようなものを打ち破るためには、未来を見据え、長期視点で今やるべきは何なのかを明確にすることが必要であり、それが今回公表した「Vision 2035」及び第一次中期経営計画の起点になりました。

もちろん、評価すべき成果もありました。エアエナジー事業においては、国内での価格改定が浸透したほか、連結子会社の中国SCR社[※]についても輸出が好調でした。また、直近においてはインドに組み立て工場の新設に着手し、生産能力の倍増とインド仕様への切り替えが進んでいます。一方、コーティング事業については、欧州における塗装機器販売が堅調に推移し、全体売上をけん引しました。特に自動車補修市場向けスプレーガンが大きく伸びました。世界の塗料メーカの主力は欧州勢で占めており、彼らから推奨をいただくことがその後の販売実績を大きく左右します。この勢いを世界に広げていきたいと思っています。

[※]中国SCR社：上海斯可絡圧縮機有限公司（中国の圧縮機製造販売子会社）

第一次中期経営計画： 10年後の未来像と成長への土台作り

「Vision 2035」は、これまでの課題認識や環境変化を踏まえ、10年後にどのような姿になっているか、なるべきかをシナリオプランニングの手法を用いて定義し、その上で足りないものは何か、今やるべきことは何かをバックキャストにより特定したところからスタートしました。同時に公表した第一次中期経営計画は最初のステップという位置付けであり、あえて第一次という言葉をつけ、第二次、第三次へと階段を上がっていく道筋となっています。

策定にあたっては、経営陣に加え、30代を中心に次期経営幹部候補18名によるチームを組成しました。10年後を見据えた場合、これからの経営の中核を担う人材の考えを取り入れるとともに、経営者の後継プランも含めて、しっかりとPDCAを回しながら、志をつないでいく体制をつくる必要があると考えたからです。



10年後のグランドビジョンについては、売上高1,000億円企業を目標に掲げました。不確実性の時代に対応しながらグローバルに競争力を確保し、さらには持続可能な事業ポートフォリオの構築を目指していくためには、必然的にこのくらいの規模がなければ成立しません。そのためには、これまでの「既存事業の深化」及び「グローバル拡張」という2軸に加え、「新領域の創造」という3つ目の軸を立ち上げ、非連続で立体的な成長を実現していくことが前提となります。言うまでもなく、オーガニックな成長だけでは間に合いません。M&Aも戦略的に活用していきます。

第一次中期経営計画は「Vision 2035」の実現に向けた土台づくりのフェーズであり、意識改革や体制づくり、積極的な成長投資に取り組みます。特に既存の領域に軸足を置きながらも、周辺領域や新領域へのM&Aを含め、新規事業の創出に注力する方針です。最終年度である2028年3月期の売上高620億円、営業利益61.7億円（営業利益率10.0%）、ROE 11.0%、EPS 132.0円を数値目標に設定しました。今回、経営指標にEPSを採用したのは、継続的な収益力の向上とともに資本効率性を向上させるところに狙いがあり、ROEの改善にもつなげていきます。

既存領域におけるドライバーは引き続き海外への展開です。既存エリアを中心に積極的な投資を行っていきます。特にインド、米国は伸びしろが大きく、今後の注力エリアです。現地の有力パートナーとの連携を強化し市場を開拓していきます。また、グローバルガバナンスの強化に向け、全世界を、重点領域を中心とした5つのエリアに分類し、各ヘッドクォーターによって統括・管理を行う体制を構築する計画です。

新たな軸となる「新領域の創造」に向けては、M&Aによ

る新たなビジネスモデルの獲得や、アライアンスを通じた他社との共創などにより新規事業の開発に注力します。ただ、「M&Aをやります」と言うのは簡単ですが、実際に成功させるためには、言うまでもなく人材をそろえ、体制を整える必要があります。このあたりがこれまで十分でなかったとの反省に立ち、今中期経営計画ではしっかりと本気度を示していきます。なお、新規事業の一環として2024年7月に設立した株式会社ANEST IWATA A.I.R.については、レーシングチームの運営を通じて様々な企業とのネットワークや人脈づくりに活かされており、BtoCといった新たな領域を含め、取引先が増えてきました。今後も「新領域の創造」に向けた共創の機会を探っていきます。

3年間のキャッシュアロケーションについては、保有現預金を含むキャッシュの有効活用により、設備投資・成長投資のほか、株主還元にも積極的に資金を配分する方針です。株主還元についてはDOE 7.0~7.5%を基準とする累進的な配当のほか、自己株式の取得にも取り組みます。また、M&Aについては、150億円以上の投資枠を設定していますが、案件規模に応じて借入金等による資金調達も検討します。

※詳細は、P17「中期経営計画」、P21「資本・財務方針」をご参照ください。

持続可能な成長へ、ESG経営を力強く推進

持続可能な成長を実現するためには、ESGの強化が不可欠です。当社グループでは、取り組むべき主なテーマとして「気候変動への対応」「人的資本経営の推進」「サプライチェーンマネジメントの強化」「適切なガバナンス体制の構築」を掲げ、持続可能な社会の実現と私たち自身のサス

テナビリティの確保を目指しています。

「気候変動への対応」については、脱炭素社会の実現や環境負荷低減に向けた国際的な規制強化の動きの中で、当社グループにとっては明らかに事業機会が広がっています。創業以来、社会課題に向き合うことを事業の原点としてきた私たちですが、引き続きオイルフリー式圧縮機や水性塗料対応スプレーガンなど環境配慮型商品の開発や普及を通じて、持続可能な社会の実現や競争力の強化に結び付けていきます。

一方、「人的資本経営の推進」は最大の課題です。特に「Vision 2035」の実現や事業戦略を遂行する上で、必要となる人材がそろっているかどうかで言えば、事業開発やM&A、グローバル事業の領域を担う専門人材が足りていません。人的資本全体の底上げについても個々の意識改革や能力開発、エンゲージメントの向上などを通じて、付加価値や生産性を高めていくことが欠かせませんが、そのためには人事制度を見直す必要があると考えています。現在の人事制度は私が経営管理本部長だったときにつくったものです。30代で執行役員になれる昇格制度を取り入れるなど、当社としては斬新な内容でしたが、制度自体が少し陳腐化したことや、それ以上に運用面に課題があり、仕組みをつくるだけでなく、より実効性の高いものにしなければなりません。また、働きやすい職場の実現や健康経営の推進にも取り組んできました。その結果、有給休暇取得率が向上したほか、3年連続で「健康経営銘柄」にも選ばれました。もっとも、優秀な人材を惹きつけ、健全で活気のある組織をつくるためには働き甲斐が重要だと思っています。能力のある人材、成長したい人材にいかに関与してもらうか、の観点から人的資本経営を推進することがポ

イントになるでしょう。

ASEAN諸国やインドの経済成長、保護貿易主義の動き、地政学的リスクの高まりなど、グローバル経済の変容が進む中、「サプライチェーンマネジメントの強化」も重要なテーマです。当社グループのサプライチェーンは今後さらに拡大することが予想され、効率性や最適化の追求はもちろん、リスクマネジメントの観点からも対応していく必要があります。

最後に、「適切なガバナンス体制の構築」については、当社グループの持続的な価値創造の根幹に係るテーマです。当社の取締役会メンバーは企業経営の経験や専門的な知見を有する社外取締役が過半数を占め、オープンな雰囲気の中で活発な議論を行っており、十分に実効性は確保されていると感じています。特に変革期にある私たちにとって、今後どのような視点からガバナンスを機能させていくのか、は重要です。私は業務執行側としてチェックを受ける立場ですが、私の経営方針を丁寧に説明し理解いただくとともに、各事案についても論点の明確化やPDCAの可視化により、より建設的な議論を促すことがガバナンス機能を発揮させる上でも重要な役目であると自覚しています。

新生アネスト岩田、進化する姿にご期待を

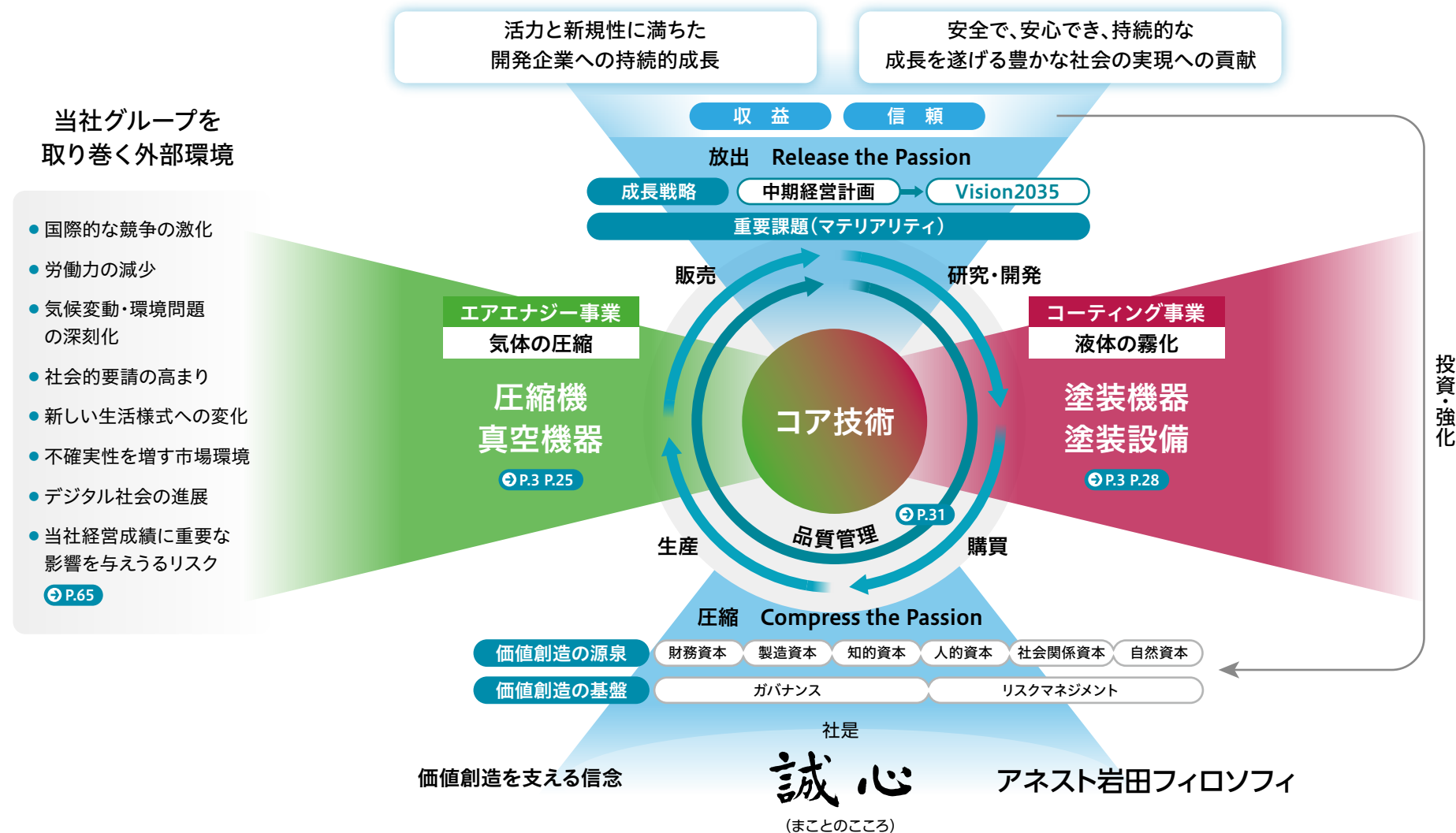
2026年、当社は創業100周年を迎えます。ただ、これは通過点にすぎません。次の100年に向け、「第二創業期」がスタートしました。私はステークホルダー資本主義というものを重視しています。すべてのステークホルダーの利益を考慮することで、持続可能な価値創造モデルを実現



させていくという考え方です。まずは顧客第一主義に立った上で、それを支える従業員やパートナーとの関係を大切に、社会や環境への配慮も行いながら、結果として生み出される利益を株主の皆様還元するといったエコシステムをしっかりと回しながら、企業価値向上を目指していきます。また、IR活動を通じて情報開示や対話にも積極的に取り組みます。これからの当社グループの進化する姿にご期待いただくとともに、長期的な目線でご支援をいただきますようお願いいたします。

価値創造プロセス

当社グループは、創業の精神「誠心(まことのこころ)」を原点とし、「液体の霧化」「気体の圧縮」というコア技術を核に、ステークホルダーの皆様へ価値のある商品やサービスを提供し続けています。この活動を通じて獲得した収益や信頼は、貴重な資本として、開発や育成など経営基盤の強化へと再投資することで、企業価値の向上と事業を通じた社会への貢献に取り組んできました。今後も、これまで培ってきた技術や多様な資本を高密度に「圧縮」し、それを基盤としてさらなる価値を未来へと「放出」し続けることで、社会と産業の発展に貢献し、持続的な成長サイクルを確立してまいります。



価値創造の源泉

当社グループが約100年にわたり築き上げてきた経営資本は、持続的成長の源泉です。

	INPUT (2024年度)	強み	取り組み
財務資本	- 純資産(連結) 53,561百万円 - フリー・キャッシュ・フロー(連結) 6,491百万円 - 自己資本比率(連結) 67.7%	- コア技術を基盤とする安定した収益構造 - 健全かつ強化な財務基盤 - 積極的な成長投資の推進力 - 安定的かつ継続的な株主還元策	- 資本戦略 P.21 11年間の連結財務サマリー P.69
製造資本	- 製造拠点 10カ国に17工場 - 海外生産比率(連結・金額ベース) 51.6% - 設備投資額(連結) 3,351百万円	- 世界規模で確立する製造ネットワーク - お客様への確実な商品安定供給体制 - 自動化と熟練の技を融合した高い生産効率 - 安心で安全な品質管理と保証体制	- 中期経営計画 P.17 - 事業戦略 エアエナジー事業 P.25 - 事業戦略 コーティング事業 P.28 - 品質保証 P.31
知的資本	- 研究開発費(連結) 1,774百万円 - 特許件数(国内外) 1,200件以上	100年近い歴史を持つ霧化・空気圧縮技術 - 日本初・世界初を生み出してきた開発力 - 国内外における高い商品シェアと競争優位性	知的財産管理 P.33
人的資本	- グループ従業員数 1,906名 - 海外グループ従業員比率 65.2%	- 価値創造の中核を担う多様な人材 - 誰もが安心して活躍できる職場環境 - 真面目さと誠実さを重んじる企業風土	- アネスト岩田フィロソフィ P.02 - 人的資本経営 P.43
社会・関係資本	- グループ会社数※ 22カ国に31社 - 社外取締役比率(単体) 55.6% - 機関/個人投資家向け説明会実施回数(日本) 4回	- グローバルな販売ネットワークによる安定した商品供給 - 地域分散による販売リスクの低減 - 透明性と独立性の高い強固なガバナンス体制 - ステークホルダーとの積極的な対話を通じて構築した信頼関係	- コーポレート・ガバナンス P.58 - サプライチェーンマネジメント P.49 - ステークホルダー・エンゲージメント P.52 - グローバルネットワーク P.70
自然資本	- Scope1,2 GHG排出量(連結) 7,675t-CO₂e - 廃棄物排出量(単体) 802t	- 各国・地域の環境規制に適応した環境配慮型製品の開発力 - 事業運営における環境配慮の推進	- 中期経営計画 P.17 - 環境 P.37

※親会社、持分法適用会社2社を除く

マテリアリティ

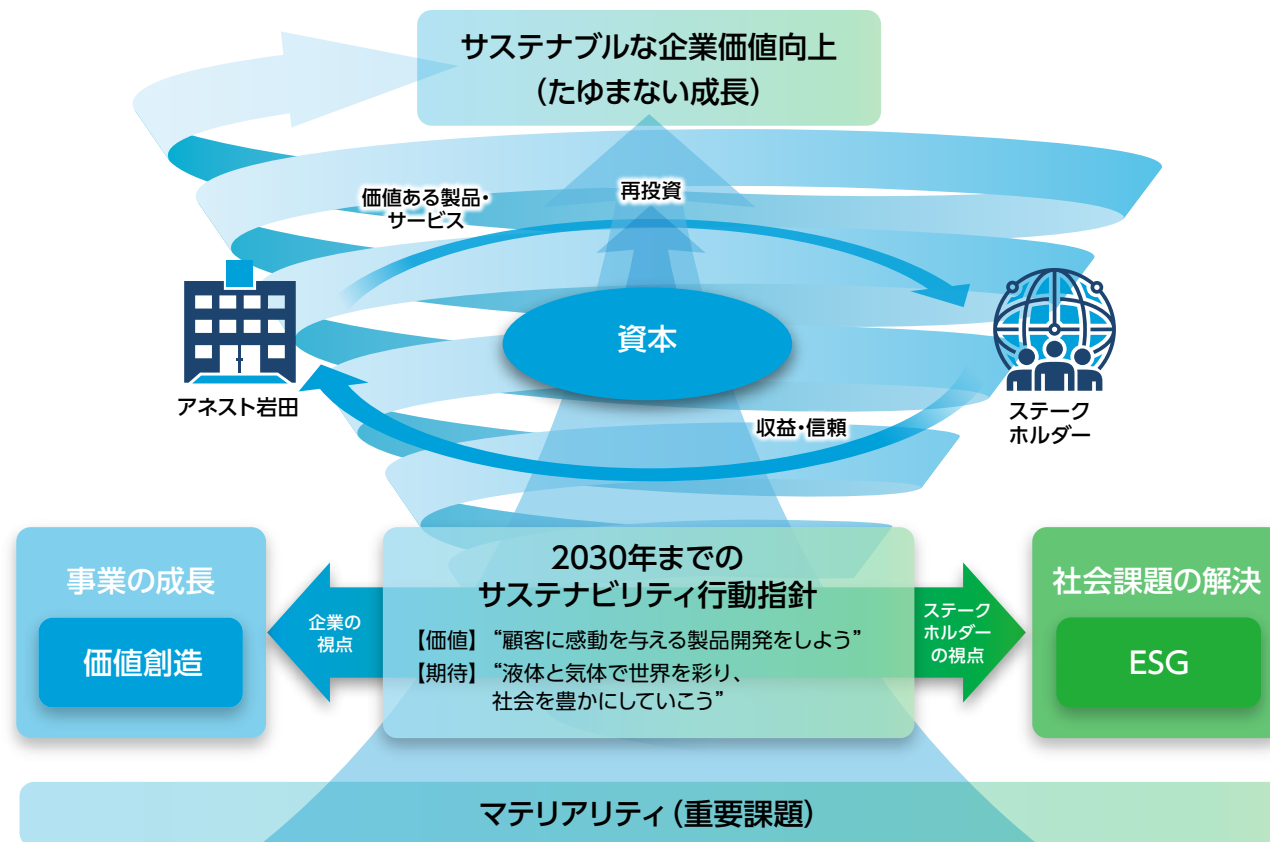
当社は、持続的な企業価値の向上に向けて、重要課題（マテリアリティ）を定めています。これらのマテリアリティに取り組むことで、さらなる成長を目指しています。

持続的成長を実現するために

当社は、価値ある商品やサービスの提供により得た収益や信頼を資本とし、これらを成長投資へ再投資することで、たゆまぬ成長につなげることができると考えています。このような考えの下、今後も企業として価値創造を図るための「事業成長課題」と、社会の一員として解決に貢献すべき「社会課題」という2つの視点からマテリアリティを特定しています。

特定プロセス

当社では、サステナビリティに関する重要課題を各部門長が抽出し、その内容について取締役会や執行役員が議論・検証を重ね、2022年に初めてマテリアリティを特定しました。その後も、毎年、継続的に見直しを行い、社会情勢や事業環境の変化に的確に対応しています。



※定義：【製品】当社が製造（加工・組立）した品物。【商品】製品及び仕入品を含む当社が市場へ提供する品物の総称。

STEP1

各部門長を中心とした会議体において、当社の経営方針や社会から期待される役割などを踏まえ、持続的成長の実現に重要な課題を抽出

STEP2

抽出した課題について、取締役や執行役員がその妥当性を議論・検証し、アネスト岩田のマテリアリティとして特定

STEP3

経営会議の下部組織である「サステナビリティ推進委員会」（委員長：社長執行役員）にて、1年ごとにマテリアリティの内容を見直し

1.マテリアリティ		2. 主なテーマ	3. 主な取り組み	4.目標	
				KPI	(KPIに対する)2024年度実績
事業成長課題	安全で高品質な商品・サービスを持続的に提供できる体制	変化・多様化するニーズに対応する技術、製品、サービスの開発と提供	- エリア戦略の推進による既存事業の拡大 - コア技術やノウハウを活かした新市場の開発 - 成長に寄与するM&Aの推進 - モータースポーツをプラットフォームとする新規事業開拓の推進 - 経営資源である知的財産の創出と管理・運用 - 他社知的財産の尊重	2035年度に連結売上高 1,000億円	544億円
		商品の品質保証と安定供給	- 定期的な内部品質監査及び第三者機関による品質マネジメントシステム審査による継続的な品質保証体制の改善 - BCP対応の強化や最適サプライチェーンの構築などに伴う強靱な調達・供給体制の整備 - グローバル最適生産体制の検討	ISO9001認証の維持	認証継続(2024年3月末時点) (現在更新審査の受審準備中)
	多様な人材が活躍できる組織	多様な人材の活躍推進	- グループ間での最適な人材配置の摸索 - 人事制度の見直しを含めた働きがいの追求 - 人材交流の活発化を含めた人的資本活用方法の試行 - グローバルで活躍できる人材の育成 - 働きやすさと働きがいの両立 - 生産工場におけるDX推進によるジェンダーフリーな職場づくり - 健康経営の推進	2028年度までに当社管理職に占める女性従業員の割合5%	2.8%
				2027年度までに当社男性従業員の育児休業取得率80%以上を維持	90.0%
				労働生産性の向上	従業員一人当たり連結営業利益：309万円 (前年度比-6.5%)
		価値創造にチャレンジする多様な人材の育成・確保	- 幹部候補生向けをはじめとした研修プログラムの拡充 - グローバル視点での人事評価制度の検討 - ビジネスプロフェッショナル人材の採用及び活用 - 失敗を恐れず、果敢に挑戦する企業文化の醸成	ワークエンゲージメント※のスコア向上 ※仕事に対するポジティブな態度や心理状態	2023年度比 0.1pts増加
		人権の尊重	- アネスト岩田フィロソフィ研修の実施(新卒/キャリア入社社員向け) - 労働安全衛生活動の推進	本社新入社員(新卒/キャリア入社)に対するフィロソフィ教育・研修の実施率の維持	100%
社会課題	環境に配慮した事業運営	環境課題解決への貢献	- 環境性能の高いオイルフリー圧縮機やVOC排出量を削減するコーティング技術の追求による環境配慮型製品の提供と普及 - ニーズを捉えた新たな環境配慮型製品の開発	オイルフリー圧縮機販売比率(金額ベース) 60%以上	54%
		環境負荷低減社会への貢献	- CO₂排出量削減施策の拡充 - 国際基準に則った開示の推進	現中期経営計画期間中に策定予定	Scope 1 + 2において 7,675 t-CO ₂ e
		コンプライアンスの遵守	- 当社役員及び従業員を対象とした定期的なコンプライアンス研修の実施 - 第三者が運営する内部通報窓口の設置	重大なコンプライアンス違反発生件数ゼロ コンプライアンス研修実施回数 年1回以上(テーマごと)	0件 1回
	世界の人々の健康と心の豊かさへの貢献	安心・安全な品質の実現	- 世界水準の安全性を担保するための製品安全管理体制の構築 - お客様からの苦情や情報などのモニタリングとそれを基にした品質改善、問題の再発防止活動の実施	重大な品質問題・事故発生件数ゼロ	0件
		多様化社会ニーズへの対応	- デジタルで世界のお客様とつながる最適な関係性の構築及び強化 - ITツールの活用などによる顧客エンゲージメントの向上 - 生成AIの活用による業務効率の向上	—	—
		企業と社会の信頼関係構築	- 地域との共存共栄を目指したイベントの開催 - 地元団体との協働 - 十分な情報発信と開示情報の充実	—	—
		企業理念を实践するガバナンス体制の整備	- 取締役会の在り方の検討 - 取締役のパフォーマンス向上 - 内部統制システムのさらなる強化 - 知財・無形資産に関する投資・活用戦略の開示やガバナンスの構築	社外取締役比率50%以上の維持	55.6%(第79期定時株主総会后)
				定期的な取締役会実効性評価の実施	結果の概要を開示済