CEOメッセージ



「Vision2035実現に向けたマスタープラン」を策定。圧縮と塗装の技術を融合し、社会全体のエネルギー最適化を提案する、「エネルギーソリューションメーカー」を目指します。

代表取締役
社長執行役員 CEO
みよし えいすけ
三好 栄祐

社長就任から1年が経過し、課題ややるべきことがより明確に

社長就任から早いもので1年が経過しました。振り返りますと、創業100周年を迎え、次の100年に向けた「第二の創業」を担う覚悟の下、10年後のありたい姿である「Vision2035」と最初のステップとなる「第一次中期経営計画」(以下、中計)をスタートさせたのが1年前です。就任時に掲げた方向性やその前提となる環境認識に大きな見直しはありませんが、課題ややるべきことがより明確になったというのが現在の率直な心境です。もちろん今後に向けて手応えも感じています。特に今回お伝えしたいのが、「Vision2035実現に向けたマスタープラン」の公表です。足元で着々と土台づくりを進めつつ、並行して長期目線から目指すべき方向性や戦略の解像度をより高めることができました。また、経営判断のスピードを早め、環境変化に柔軟に対応すべく、CxO制の導入など組織改革にも踏み切りました。言うまでもなく、これらの取り組みを今後どのように軌道に乗せ、企業価値の向上に結び付けていくのか、そして未来へとつないでいくのかが重要であり、私の最大の責務であるとあらためて身の引き締まる想いです。

事業環境に目を向けますと、自然災害や地政学的リスク、米国通商政策に伴う影響、エネルギー価格の高止まり、世界的な物価高や人件費の高騰など、非常に不確実性の高い状況が続いており、より高度な経営判断が求められています。そのような環境下において、私が最も注目しているのは、世界的な環境規制の動きです。現行規制からの大きな変化はありませんが、将来的な規制強化やそれを見据えたエネルギー最適化への対応は、当社の将来を左右する重大な事案であるのは間違いありません。モノづくりの現場においても省エネと脱炭素が大きな課題となっている中、一般的な工場において当社の主力であるコンプレッサや塗装

設備は工場全体のエネルギー消費量の30~50%を占めるとされています。したがって、この課題に当社がどう向き合うかによって脅威にもチャンスにもなると言えるでしょう。もちろん、当社はこれまでもオイルフリー圧縮機や環境配慮型塗装機器の開発・普及など、当社ならではの技術力を活かして環境負荷の低減に貢献してきました。しかし、これからは提供価値そのものの定義を見直し、単なる機器提供からソリューション提供へと発想を変えていく必要があると強く感じています。

もうひとつ注視している動向を挙げるとすれば、生成AIやAIエージェントの急速な進化と普及です。最近、特に印象的だったのは、イーロン・マスク氏が「AIやロボットの普及によって世界経済の生産性が飛躍的に向上し、将来的にお金の価値や重要性がなくなる」と予測したことです。つまり、私なりに解釈すると、AIによるモノづくりが普及し、同じような製品がいくらでもコピーできる時代になるにつれ、当社のような製造業の価値はどんどん失われていくということです。では、我々は何をすればよいのか。今後ますます存在価値が問われる時代になっていくのではないでしょうか。私は社内向けに「手のひらに100馬力」という言葉をよく使います。これは何かと言うと、100馬力の大型コンプレッサは通常3～4㎡の設置スペースが必要で、重量は約1.5～2tとなります。それぐらいの大きさ・重量がないと十分な空気量を出せないわけです。そこで、同じ性能で仮に手のひらに乗るようなコンプレッサを開発できれば市場を席捲できるのではないか、という極端な例え話にすぎません。モーターはほとんど電気を使用せず、それでも大空気量が出せるという夢のような世界です。ただ、私が言いたいのは、それぐらいの発想や考え方を持たないと新たなイノベーションやソリューションは起こせないということです。今の延長線上では絶対に生き残れない、と社員には言い続けています。

2025年度は、おおむね計画どおりの進展

2025年度業績については前期比で増収及び営業減益となりましたが、各段階利益は計画を上回り、総じて計画どおりの着地と言えます。売上高は米国の通商政策に伴う影響からの回復遅れでやや計画には届きませんでしたが、エアエナジー事業及びコーティング事業の2本柱がそろって増収を確保できました。エアエナジー事業では、とりわけ欧州でのOEM向けオイルフリー圧縮機の需要が好調に推移したほか、停滞していたエリアにも回復の兆しが見られました。コーティング事業では、日本やインドで自動車製造業向け塗装設備が大きく伸びたほか、中国での塗装機器、欧米でのスプレーガンが好調に推移しました。地域別に見ると、市場回復の遅れをカバーしきれなかった米州・中国を除き、他のすべての地域で増収となりました。一方、利益面では将来の投資に向け、人材を含む各種投資を継続したことなどにより営業減益となりましたが、その点は想定内です。原材料費や物流費の増加分を製品値上げによりカバーし、売上原価率が良化した点はプラスの材料と言えます。また、最終利益は為替差益や一過性の特別利益もあり過去最高益を更新し、年間配当についても前期比42円の大幅増配となる1株当たり87円を実施しました。なお、中計期間中の配当方針については、DOE7.0~7.5%を目安とした累進配当制を導入しており、したがって、ここからの減配はなく着実に配当額を積み上げていきます。

また、戦略面や活動実績についても、中計初年度として着実な成果を残すことができました。特に、中形オイルフリー圧縮機の開発やM&Aの実施、新規事業の立ち上げなどは、中計で掲げた戦略の方向性に沿ったものと言えます。世界的な環境規制動向を見据えた中形オイルフリー圧縮機については、これまで競争の厳しい小形オイルフリーで培ってきた、省エネで信頼性の高い製造技術を応用・発展させたものです。規模の大きな工場への販路拡大により、2026年度下期以降での業績貢献を見込んでいます。M&Aについては2026年6月に圧縮機の製造販売を行う株式会社SANWAの全株式を取得しました。ターゲットであるガス圧縮機市場の攻略に向け、新技術（高圧・ガス圧縮）を獲得することが狙いです。当該市場規模はグローバルベースで約8,400億円あると推定され、当社サプライチェーンを活用した市場開拓に加え、ノウハウ共有による調達・供給体制の最適化、共同開発体制の構築など、シナジー創出を目指していきます。新規事業については、モビリティアフターサービスの一環としてマーケティング拠点を兼ねた車体整備工場「オートテックベース湘南」を2025年10月にオープンしました。機器を「作る側」から「使う側」へ視点を転換し、現場のリアルなニーズを反映した製品開発サイクルを確立することが目的です。車体整備事業者との競合ではなく、共創を目指し、車体整備業界の技術向上と活性化に貢献することで、業界全体の成長と事業拡大を結び付けていく戦略です。今後はフィリピンでの職業専門学校連携や車体整備工場の設立計画を推進し、グローバルな展開も視野に入れていきます。一方、設備投資についても、新たな技術開発拠点である「Manufacturing Innovation Center（モノづくり革新センター）」（以下、MIC）の開設などで成果を上げました。

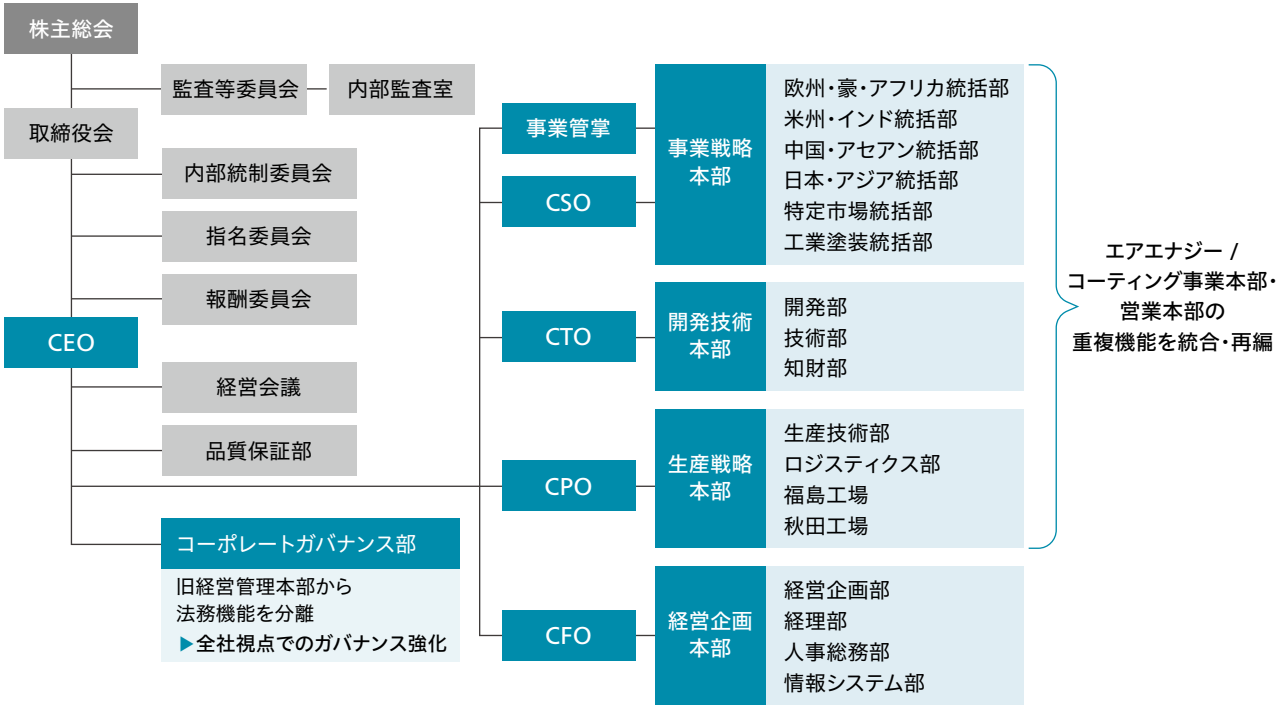
マスタープラン策定の狙いと長期成長戦略の方向性

当社の長期成長戦略についてご説明します。2025年、「Vision2035」とその実現に向けた中計を公表しスタートしましたが、1年後の2026年5月に「Vision2035実現に向けたマスタープラン」をあらためて公表しました。プラン策定の最大の目的は、あるべき姿をより明確にし、長期成長戦略へ具体的に落とし込むとともに、変革を推進する機動的な組織体制を確立するところにあります。1年前の社長就任時に方向性を示したものの、投資家をはじめとする社外への理解促進はもちろん、社内にしっかりと浸透させ、各々の「我が事」化へつなげるためには、さらに解像度を高める必要があると判断しました。策定にあたっては、将来の様々な環境変化を想定したシナリオ分析に基づき、10年後のあるべき姿として「エネルギーソリューションメーカー」を具体的に定義するとともに、そこからのバックキャスティングによって長期成長戦略を策定しました。策定メンバーには30代の執行役員にも入ってもらい、次世代の経営を担う人材の目線を取り込むとともに、しっかりと未来へつないでいく形をとりました。

では、「エネルギーソリューションメーカー」とはどういう企業像でしょうか。先ほど申し上げた通り、一言で言えば、提供価値を「機器」から「エネルギー最適化」へシフトさせ、社会全体の価値創造を支える企業です。とりわけ2つの事業の強みである「圧縮」と「塗装」を有機的に融合し、主戦場とするモノづくりやインフラ産業などに向けて、エネルギーの変換・供給、塗装工程を含むエネルギー最適化をソリューションとして提供していきます。例えば、新たに開発した中形オイルフリー圧縮機は、当社ならではのスクロール技術による静音でオイルフリーという従来の特長に加え、これまでよりも小さいモーターで大空気量を出せるようになり、さらなる省エネ効果が期待できます。また、現在、自社工場に紫外線による乾燥方式を用いた無溶剤UV塗装のラインを実験的に入れていますが、この方法は乾燥工程で大気汚染の原因となる有機溶剤をほとんど揮発せず、さらに紫外線照射により硬化するため、大規模な熱源も必要としません。したがって、製造プロセス全体の省エネ・CO_2削減につながります。こういったものをラインごと製品化するとともに、中形オイルフリー圧縮機と組み合わせれば、トータルで工場全体のエネルギー最適化を実現できるようになります。

組織体制の変更については、2026年4月よりCxO制と地域統括による2軸のマトリクス型組織へと移行しました。大幅な権限移譲と責任範囲の明確化により経営判断のスピードを早め、推進力・機動力の強化やグローバルガバナンス体制の整備などを図っていきます。特に海外企業との競争に打ち勝つために足りないものは何かと考えると、やはりスピード感に尽きます。今回の組織変革が、長期成長戦略の実行力を格段に高めるものと期待しています。

続いて、「Vision2035」実現に向けた長期成長戦略の



ポイントについてご説明します。まず特長的なのは、これまで注力してきた「既存事業の深化」と「グローバル拡張」に、新たに「新領域の創造」を加えた3軸により立体的な成長を目指す方向性を打ち出したことです。シナリオ分析などを通じて、将来的な事業環境の変化や市場縮小の可能性などを視野に入れると、既存事業だけでは成長に限界があり、周辺領域・新規事業へ展開する必要があると判断したことがその理由です。「新領域の創造」に向けては、M&Aや他社との協業、産学官連携などにより、足りない能力やリソースをいかに補完していくのかがカギを握ります。まったくの飛び地（新規事業）ではなく、既存事業とのシナジーや連携の可能性を探りながら独自性のある事業領域を構築していく考えです。将来的な事業ポートフォリオについては、新規事業を含め、コア技術をさらに進化させつつ、工業コーティングやガス圧縮といった、これまで未開拓であった成長市場及び市場規模の大きな領域へと展開していく方向性を描いています。その結果、2035年度の売上高は1,000億円に到達する目標ですが、そのうち新規事業が100億円を占めており、M&Aを重要な成長ドライバーとして位置付けています。また、M&Aを含め、積極的な成長投資を予定していますが、言うまでもなく資本収益性も同時に重視しており、収益性判断に基づく投下資本配分や株主還元の充実によりROEの維持・向上を図ります。

意識改革や専門人材の確保に課題

「Vision2035」の実現に向けて課題や足りないものは何かと言いますと、ひとつは当社の強みともなってきた企業風土にあると感じています。言われたことに一丸となって取り組む姿勢は評価できますが、一方で想像力や主体性に欠けるとも言えます。例えば、美容や健康に良いとされるシャワーヘッドや夏の暑さ対策のミストシャワーといったヒット商品を、なぜ当社が開発できなかったのか、ということです。当社の誇る霧化技術を活用すれば同等以上のものができたはずです。また、真面目すぎるがゆえに目の前の課題解決に囚われすぎて、長期的・大局的に物事を見て進めていく意識や目線が足りないと感じるときがあります。やはり柔軟な発想を持ち、自ら全体最適を考えて動ける組織・人材が理想です。実は今回のマスタープラン策定や組織変革にはこういった課題認識も背景にありました。いかにあるべき姿の実現を「我が事」化し、各部門や個人の業務に落とし込めるかが、これからの意識改革のポイントになるでしょう。一方、人的資本全体で言えば、マスタープランと連動する人的資本戦略を掲げました。私が最も課題に感じているのは、M&Aやその後のPMIを含む、インオーガニック戦略をけん引する専門人材の確保です。経験者の採用や社内での育成など計画的な強化を優先的に進めていく必要があります。最後にもうひとつ注視していることは、モノづくりに対する意識や体制が以前と比べて少し弱くなっているのではないか、ということです。そこでマスタープランにおいては、新たに開設したMICに生産技術、データ、ノウハウを集積・統合することで生産工程を最新化し、各拠点へ即時に展開する体制を整えたほか、コア工程・基幹部品の内製化を進め、価値創出の起点となる生産技術領域の拡大を図っていく計画を進めています。すなわち、もう一度モノづくりの原点に立ち返り、価値を生み出す力に磨きをかけていきます。

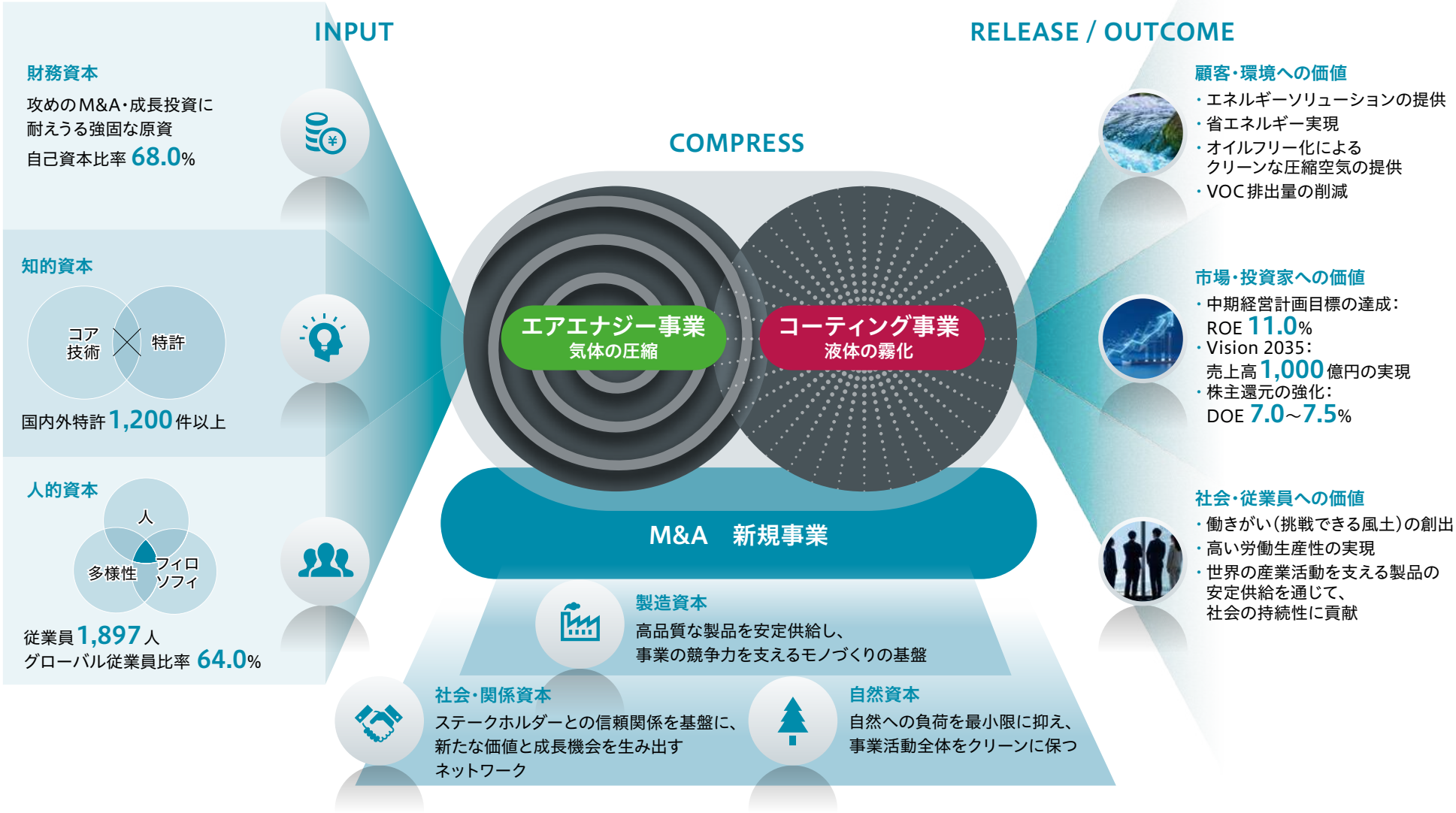


持続性や再現性を重視し、長期目線で企業価値の向上を目指す

当社は2026年5月に創業100周年を迎えました。ただ、これは通過点にすぎません。次の100年に向け、しっかりと「第二の創業」を担う覚悟で引き続き取り組んでいきます。「Vision2035」実現に向けてまずは順調にスタートを切ることができましたが、言うまでもなく、持続性や再現性が重要です。経営とはマラソンと同じだと考えています。これからも順調に走り続けていけるように、ペース配分や水分補給の仕方を学びながら、それをノウハウとして蓄積し、長期目線で持続的な成長を実現していきます。そして、その先にある「Vision2035」の達成時には当社の企業価値は間違いなく大きく向上しているはずです。ぜひ、時には厳しい目を向けていただきながらも、当社の発展する姿にご期待いただきたいと願っています。

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）」を原点に、「液体の霧化」「気体の圧縮」というコア技術を強みとして、持続的な価値創造に取り組んでいます 。
事業活動を通じて創出したキャッシュ・フローや社会的な信頼を、重要な経営資本として研究開発や人材育成などの経営基盤へ再投資することで持続的な成長サイクルを形成しています。
今後も、これまで蓄積してきた技術力や多様な資本を高密度に「圧縮（最適化・統合）」し、それを起点として社会的・経済的な価値を「放出（創出・還元）」し続けることで、社会的責任を果たすとともに、中長期的な企業価値の最大化に努めています。



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（2025年度）	強み	取り組み
財務資本	●純資産（連結）57,542百万円 ●フリー・キャッシュ・フロー（連結）3,819百万円 ●自己資本比率（連結）68.0%	●コア技術を基盤とする安定した収益構造 ●健全かつ強固な財務基盤 ●収益力と財務基盤に支えられた成長投資の推進力 ●安定的かつ継続的な株主還元策	●資本・財務方針 P.23 ●11年間の連結財務サマリー P.73
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）49.2% ●設備投資額（連結） 3,660百万円	●グローバルで確立する調達・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	●長期成長戦略―Vision2035 実現に向けたマスタープラン P.20 ●事業戦略　エアエナジー事業 P.27 ●事業戦略　コーティング事業 P.29 ●生産・ロジスティクス戦略 P.36 ●品質保証 P.38
知的資本	●研究開発費（連結）1,838百万円 ●特許件数（国内外）1,200件以上	●100年培ってきた霧化・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	●開発戦略 P.31 ●知的財産管理 P.33
人的資本	●グループ従業員数 1,897名 ●海外グループ従業員比率 64.0%	●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.01 ●部長座談会 P.17 ●人的資本経営 P.47
社会・ 関係資本	●グループ会社数※ 22カ国に32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.61 ●サプライチェーンマネジメント P.54 ●ステークホルダー・エンゲージメント P.57 ●グローバルネットワーク P.74
自然資本	●Scope1,2 GHG排出量（連結）6,628t-CO_2e ●廃棄物排出量（単体）394t	●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	●長期成長戦略ー Vision2035 実現に向けたマスタープラン P.20 ●環境 P.41

※ 発行日現在。親会社、持分法適用会社２社を除く。

マテリアリティ

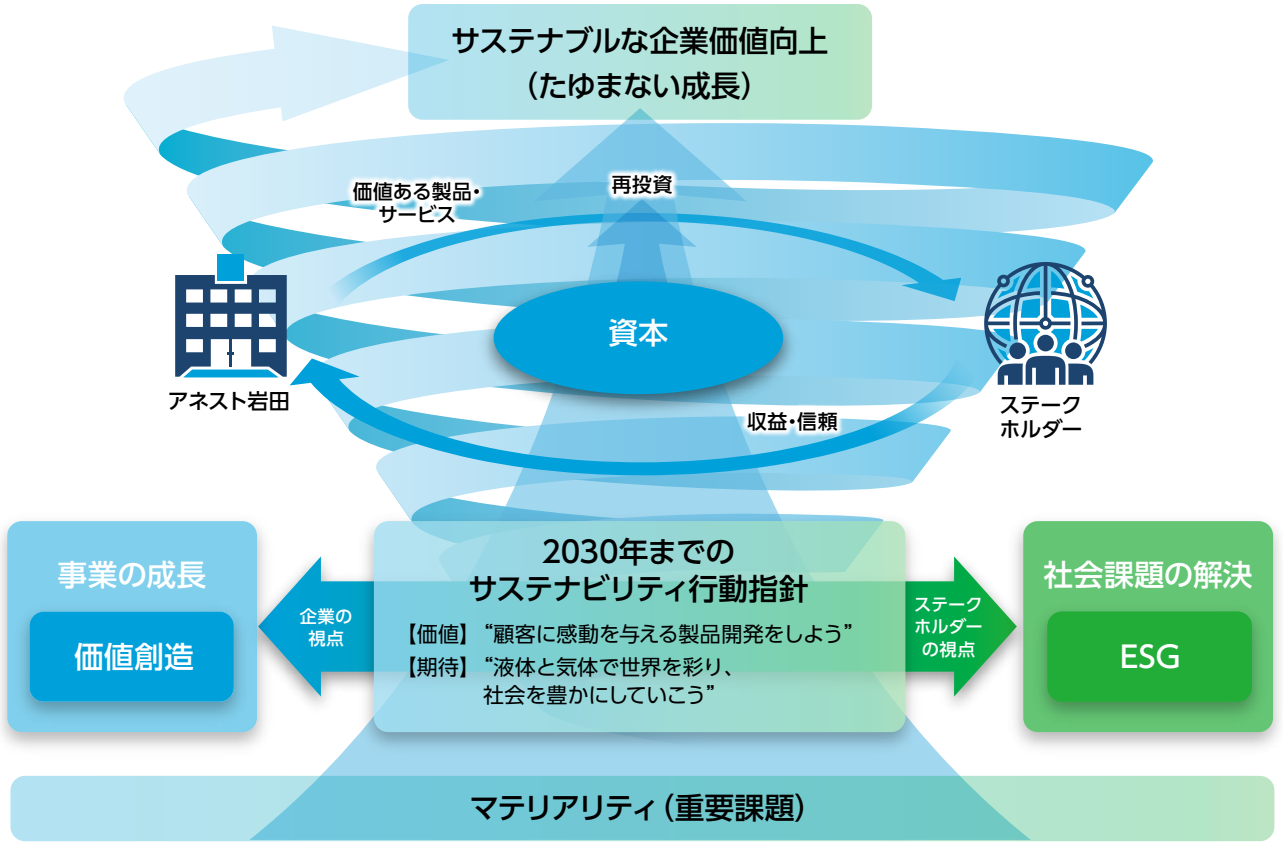
当社は、持続的な企業価値の向上に向けて、重要課題（マテリアリティ）を定めています。これらのマテリアリティに取り組むことで、さらなる成長を目指しています。

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	4.目標 (KPIに対する)2025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	・圧縮・コーティング技術を融合したエネルギーソリューションの提供 ・高効率オイルフリー圧縮機やAI活用スプレーガンなどの新製品開発 ・工業・金属コーティング市場やガス圧縮機市場を始めとする周辺/新領域の開拓 ・地域統括制の導入による市場対応力の向上とエリア戦略の推進 ・M&A・提携・産官学連携による技術・製品・開発力の獲得 ・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	559億円 (前年度比+2.8%)
				2027年度にROE11.0%	11.0% (前年度比+1.4pt)
		商品の品質保証と安定供給	・本社生産技術拠点(MIC)※を核とした生産・品質改革 ・グローバル生産機能の最適配置や生産設備増強による安定供給体制の強化 ・工場DX推進やAI・PLM活用等による生産プロセスの高度化 ・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靭な調達・供給体制の整備 ※ MICの詳細については、P36をご参照ください。	ISO9001認証の維持	認証継続
				重大な品質問題・事故発生件数ゼロ	0件
	多様な人材が活躍できる組織	多様な人材の活躍推進	・ Vision2035の成長戦略に応じたグループ間の最適な人材配置 ・国内人事制度の改革とグローバル人事制度の構築 ・人材交流を通じた知識・経験の共有 ・グローバルで活躍できる人材の育成 ・多様な人材が能力を発揮できる職場環境の整備 ・働きやすさとやりがいの両立による働きがいの実現	2028年度までに当社管理職に占める女性従業員の割合５%を維持	6.1%
				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	86.7%
				従業員一人当たり労働生産性の向上	従業員一人当たり連結営業利益: 前年度比-16万円
		価値創造にチャレンジする多様な人材の育成・確保	・グローバル経営を担う人材の育成 ・M&A・PMI、新規事業の探索・事業化等を担う専門人材の獲得・育成 ・経営幹部候補生の育成・サクセッション ・ビジネスプロフェッショナル人材の採用・活用 ・挑戦を促す企業文化の醸成 ・グローバル人事制度の構築	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	前年度比+0.3pts
		人権の尊重	・アネスト岩田フィロソフィの浸透 ・安心して働ける職場環境の整備 ・人権・労働環境への配慮等を含めた調達方針の策定・浸透	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	・顧客のエネルギー最適化に貢献する製品・サービスの開発 ・高効率オイルフリー圧縮機や塗装時のVOC排出量削減に貢献するコーティング機器・設備の開発	圧縮機事業におけるオイルフリー圧縮機売上高比率60%以上	52.8% (前年度比－1.2pt)
		環境負荷低減社会への貢献	・事業活動におけるCO_2排出量削減活動の推進 ・気候変動関連情報の国際基準に則った開示の推進	2035年度までに、温室効果ガス排出量※を2021年度比45.2%以上削減 ※Scope1＋2	2021年度比44.4%削減
		コンプライアンスの遵守	・グローバル事業拡大に対応したグローバルガバナンスの強化 ・海外子会社を含むグループ全体のコンプライアンス管理の強化 ・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	0件
				本社全従業員向けコンプライアンス研修実施回数　年1回以上(テーマごと)	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態勢の構築 ・お客様からの品質情報を活用した品質改善 ・品質問題の再発防止活動	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	・顧客ニーズに応じた製品・サービスの開発 ・顧客の要望に応じたカスタム提案 ・デジタル技術を活用した顧客接点の強化や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 ・ステークホルダーへの情報開示・対話の充実	近隣住民招待イベントの定期的な実施	本社:2026年2月実施 福島工場:2025年11月実施
		企業理念を実践するガバナンス体制の整備	・CxO制×地域統括制によるグローバル経営体制の強化 ・M&A・新規事業等への投資判断・モニタリング体制の強化 ・アネスト岩田としてあるべき取締役会の在り方の検討 ・取締役会の実効性向上 ・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80期定時株主総会後)
				定期的な取締役会実効性評価の実施	2026年9月開示

特集：部長座談会

「Vision 2035」実現に向けたマスタープランを推進

～経営企画×技術・製品開発×営業の連携による新たな価値創造～

Vision2035のあるべき姿「エネルギーソリューションメーカー」へと進化していくために、なすべきことを具体化したマスタープラン（長期成長戦略）。その推進を業務の最前線でリードする3名の新任部長に、目標達成に向けた今後の課題や互いの連携方法を語ってもらいました。



事業戦略本部 日本・アジア統括部長
武藤 啓

開発技術本部 開発部長
武田 和樹

経営企画本部 経営企画部長
山崎 裕介

マスタープラン実現への思い

山崎　マスタープラン（長期成長戦略）の遂行には、「仕組み」と「マインド」の両方が求められます。計画を実行するための「仕組み」をつくり、運用するだけではなく、社員一人ひとりが戦略の真意を理解し、「アネスト岩田といっしょに自分自身も変革に挑戦し大きな目標を成し遂げるのだ」という熱量の高い「マインド」がなければ、マスタープランは実現できないと思います。

武田　マスタープランの重要なポイントは、これまで事業部単位の個別最適を追求してきた当社が、全社最適を重視すると打ち出したことです。当社には圧縮機、真空機器、塗装機器、塗装設備まで幅広い製品・技術があります。これらを事業部という枠を超えた全社のリソースとして捉えて、柔軟に組み合わせることで、お客様のエネルギー効率向上にどのような価値を提供できるのかを考える。そこから当社の新たな可能性が広がります。

武藤　私は、マスタープランを策定する過程で、全社で未来への危機感を持てたことに大きな意味があったと考えます。当社は安定した事業基盤を有していますが、それは永久に保障されるわけではありません。マスタープランを通じて将来、起こり得る変化を考え、経営層と次を担う私たちの世代がリスクと機会を共有できたことは非常によかったと感じています。

担当領域のミッションと課題

山崎　当社は個々の事業を前へ進めていく力はある一方で、今回のように10年間という長期的な視点での大きな目標をかかげ、全社的に取り組んでいくことは、これまであまりなかったように思います。経営企画としては、各事業が持つ推進力を活かしながら、全社としてのマネジメント機能を発揮してベクトル合わせを行い、Vision2035やマスタープランで描いた方向へ継続的に力を結集させていく役割が求められると思っています。

武田　今後、当社がさらなる成長を成し遂げるには、日本で開発した製品を世界へ提供するだけではなく、真の意味でグローバルな開発・生産活動を展開する企業へ進化していかなくてはなりません。そのためには、グローバルで標準化するものと、各地域や市場に合わせて最適化するものをうまく組み合わせることが重要です。技術の標準化を図るとともに、ユニット化などによって市場ごとのニーズに柔軟かつ迅速に対応する。こうしたグローバルな開発体制への転換をスピーディーに進めたいと考えています。

武藤　私が営業活動の統括を担う地域のうち日本は、当社グループの売上の約3割を占める重要な事業基盤です。この基盤を維持したうえで、お客様から一定の評価を得ているサービス事業を強みに事業を拡大していくことが自身の役割だと思っています。課題のひとつは、国内のリソースをいかに効率化して、それを海外の成長に振り分けていくか、です。お客様と直接に向き合う部署ですから、「効率化によってお客様に迷惑をかけたくない」という思いが変革のブレーキになることもあります。お客様への提供価値を損なうことなく業務のあり方を変えて、競争力と効率性を高めていきたいと考えています。

これから目指す組織間連携の姿

山崎　マスタープランを実現するには、既存事業を伸ばすだけでなく、新規事業やM&Aを通じて新たな成長領域をつくらなくてはなりません。そうした中で経営企画が担うのは、全社的な視点から投資の優先順位を整理し、経営層に意思決定の判断材料を提供することです。短期的な収益を生むだけではなく、中長期的に企業価値の向上につながるのかを見極める必要があります。数字に基づいた客観的な判断、それと当社が培ってきた技術や事業、社是の「誠心」に象徴される企業風土など、“アネスト岩田らしさ”。両者のバランスを意識しながら経営の意思決定を支えていきたいと考えています。

武田　Vision2035では、エアエナジー事業、コーティング事業に続く第3の柱をつくることが目標の一つです。その実現に向けて、山崎さんたち経営企画がM&Aを含めた投資機会を見極めて、私たち開発部門が投資対象の持つ技術と当社の既存技術を掛け合わせた時に、どのようなシナジーを創出できるのかを評価する。こうした連携が活発化していくのではないでしょうか。今までの当社は、自前で開発することにこだわったため、新製品開発が停滞してしまう傾向がありました。今後は経営企画と連携しながら、社外から有望な技術を取り入れるとともに、先行開発と製品開発を戦略的に実施できる社内体制をつくることによって、価値の高い新製品を次々に上市する会社を目指したいと思います。



武藤　営業の立場から言いますと、当社の製品をお客様に買っていただくには、第一に安心して製品を使っていただける環境を提供することが大切です。私たちが販売する生産設備は、購入してもらって終わりではありません。メンテナンスなどのサービスが、お客様満足を高め、次回の購入につながります。質の高いサービスによって信頼を得た上で、開発がつくった新技術・新製品を積極的に提案して、お客様の省エネルギーや生産性向上に貢献していきたいと思います。

武田　開発の立場から見ても、新規市場を攻略していくためには、独自の技術・製品を売り込むだけでは不十分です。開発の上流段階から武藤さんたち営業とも連携をとって、お客様のニーズを素早く製品・サービスとして提供で



きる体制を構築しなくてはなりません。さらに開発の成果を業績拡大につなげるためには、特定用途向けに開発した技術を一層発展させて、他の地域やより大きな市場へと水平展開する動きを活発化していくことも必要です。

推進したい組織カルチャーの変革

山崎　マスタープランは、掲げた戦術の遂行においても数値目標においても、非常にチャレンジングなものといえます。その推進をリードする職位にある私としては、まずは自身が変革に挑戦しなくてはなりません。コンフォートゾーンを抜け出して新しいことに挑戦をして、失敗や周囲の評価を恐れずに、自分の姿をさらけ出しながら一つずつ壁を越えていく。その姿を見てもらうことで、周囲のメンバーを巻き込むことができるのではないかと思います。

武田　私の推進する変革の一つが、各事業や各部門の専門家同士の対話と協働を増やすことです。開発案件ごとに部門横断のプロジェクトをつくり、さまざまな部門の考えや理想を汲み上げながら、一つの製品をつくりあげていくという動きを目指します。時間も労力もかかるかもしれませんが、上流工程で十分に対話したことが後工程での手戻りを減らし、計画実行の精度を高めることは私自身も経験していますから、丁寧な開発マネジメントに努めていくつもりです。

武藤　メンバー一人ひとりに、マスタープランを我が事としてもらうために、会社が打ち出した方針への理解を深めてもらいます。自分が今やっている仕事と、会社の目標がどうつながっているのかが分かれば、自分が何をすべきなのかが見えてきます。ただし今までのやり方を変えることに対する不安もあると思います。ですからリーダーには、会社の方針を、現場のメンバーの腑に落ちるようにさせることが求められます。マスタープランがお客様の満足にも通じることをしっかり伝えていきたいと思っています。

プラン達成に向けた部長としての抱負

武田　当社はこれまで、国産初・世界初の製品を幾つも世の中へ送り出してきました。しかし近年は、画期的な新製品を生み出せていません。それを打破することが、開発部長としての私のミッションです。将来の事業の種につながる先行開発と、お客様の課題を解決する製品を市場へ届ける製品開発。この2つの機能をより明確化しながら互いに連動させることで、継続的に新製品を創出できる開発体制を構築していきます。

武藤　私が担当する日本・アジアは、当社の収益の中核を担うエリアです。数%の成長でも、グループ全体の業績にインパクトを与えます。まずは日本・アジアのエリアで安定して稼ぐ力を高めて、将来への投資に振り分けられる利益を生み出す組織を目指します。高品質なサービスを強みとする事業モデルをグローバルに展開して、マスタープランの推進に貢献していきます。

山崎　経営企画として実現したいのは、マスタープランがどこまで進んでいるかの現在地を全社の誰もが把握できる状態をつくることです。計画の進捗を「見える化」することで、すべての社員に会社の長期成長戦略と今日の自分の仕事が一本の線でつながっていることを示したいと考えています。また、マスタープランに貢献する個人の成果や行動が会社の中できちんと評価される仕組みや風土をつくって、全社員が一丸となって挑戦するアネスト岩田をステークホルダーの皆様にお見せしたいと思います。

