

トップインタビュー

すべてのステークホルダーの皆さまのご満足と 持続的成長を実現していきます

Q: 新中期経営計画がスタートしましたが、 まずは前期中期経営計画の 振り返りをお願いします

前回の計画では、売上高350億円以上、営業利益率12%以上、ROE12%以上を目標に掲げてきました。その結果、最終年度となる前期業績は、売上高が前期比18.3%増の388億円、営業利益が同13.5%増の43億円と大幅な増収増益となり、売上高は目標数値を達成することができました。一方、営業利益率は11.2%、ROEは10.0%と目標数値を若干下回りましたが、これは計画に入っていなかったM&Aによるのれん償却が理由であり、その点を考慮すると、総じて目標数値を達成できたと評価しています。

Q: 定性面での成果としては何があげられますか

この3年間で4件のM&Aを実現したことが大きな成果としてあげられます。それまで当社にはなかった技術や製品

レンジ、販売チャネルを獲得することができました。たとえば、エアエナジー事業では、当社が強みとする小形から中形の圧縮機ではなく、中形から大形の製品を手に入れ、それを当社の既存の販売チャネルに乗せることによって、さまざまな国で幅広い製品を販売することが可能となりました。一方、市場の大きな中国では新たな販売店とのネットワークを獲得し、当社製品の販売チャネルを広げることができました。したがって、その両面でシナジー効果が期待できます。やはり、持続的な成長のためには、オーガニックな成長だけでは限界があるため、M&Aは重要な成長戦略のひとつと考えています。

また、海外売上高が順調に伸びているところも大きな成果と言えるでしょう。国内経済が成熟期を迎えているなかで、コーティング事業の国内シェアはすでに70%を超えています。また、エアエナジー事業についても、シェアが固定化された状況が続いています。したがって、シェアの低い海外市場の開拓に力を入れてきました。その結果、前期の海外売上比率は55%強となり、この3年間で約11ポイント引き上げることができました*。コンプレッサの世界市場規模は年間約1兆5,000億円(当社推定)と巨大で、当社のシェアは約1~2%にすぎません。したがって、成長余地は極めて大きいと言えます。

*納入地ベースでの実績換算。約45.5% (2016年3月期)から約56.4% (2019年3月期)に上昇。

Q: 海外売上高が伸びている背景には、 どのような要因があるのでしょうか

国内市場が世界有数の低価格市場である一方、海外市場は比較的価格帯が高いため、収益性を確保しながら事業を伸ばすことができたことや、特徴のある製品をいくつか持っていたことが大きかったと思います。特に、環境対応が世界的に大きなテーマとなるなかで、当社固有の技術や

M&A一覧*

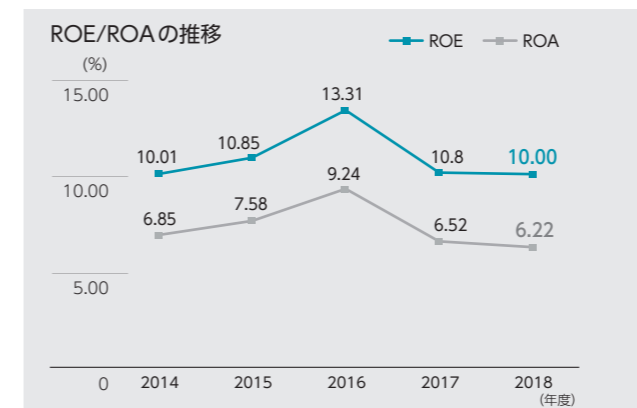
子会社名	連結開始時期	連結子会社化の目的
圧縮機: ANEST IWATA Australia Pty. Ltd. (オーストラリア)	2017年1月	オーストラリアにて事業を譲受。世界各国のコンプレッサメーカー製品をメンテナンス・販売。リプレイス時に当社製品を販売するビジネスモデルを展開
塗装機器: HARDER & STEENBECK GmbH & Co. KG (ドイツ)	4月	欧州で強いブランド力(世界第2位)を誇るエアブラシ製造・販売会社。自社ブランドによる販売を継続。当社スプレーガンのブランド力をさらに浸透
圧縮機: 上海斯可絡圧縮機有限公司(中国)	2018年4月	中国の中~大形を主とした圧縮機製造・販売会社。当社にない製品レンジを販売可能、かつ当社の小形オイルフリー機を同社で販売可能(シナジー効果)
圧縮機: ANEST IWATA SPARMAX Co.,Ltd. (台湾)	7月	台湾の、エアブラシや医療市場向け小形圧縮機製造・販売会社。当社にない製品レンジを販売

*対象期間: 前期中期経営計画期間(2016年4月~2019年3月)

ノウハウが武器となっており、持続可能な社会への貢献を自らの事業機会の創出に結び付けることができたとと言えます。たとえば、エアエナジー事業では、潤滑油を使わない、省エネ効果にも優れた圧縮機や真空ポンプが強みとなっています。医療や車両分野においては、オイルフリータイプの圧縮機であることが重要な条件となっており、そのニーズを世界規模で取り込むことができました。また、コーティング事業においても、環境にやさしい水系塗料に適応したノウハウで差別化を図っています。海外では先行する欧米を中心として、有機溶剤を使わずに、水で溶く水系塗料の普及が進んでおり、水系塗料をきれいな霧・塗膜にする当社の高度なノウハウを活かすことができている。

Q: カスタム品の強化にも取り組んできましたが、 その狙いや成果について教えてください

国内の汎用品は、価格競争が厳しい市場となっています。それに対して、医療や歯科向け、車両向けなどでは、お客さま対応のカスタム品を提供することによって収益をあげることができました。したがって、お客さまのニーズを捉えた付加価値の高い製品により収益性を確保していくことも、当社の重要な成長エンジンとなっています。



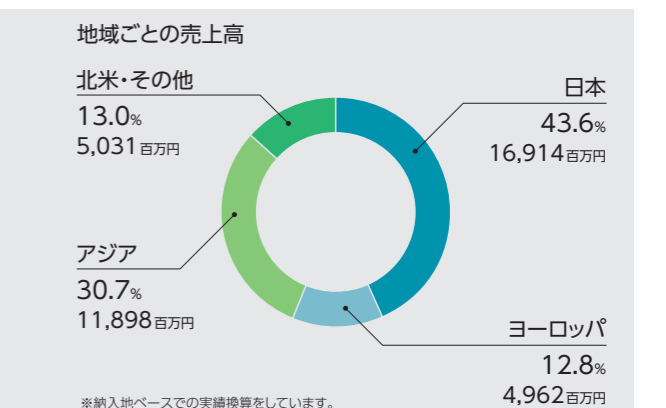
また、こちらに関して日本で実施していることは、今後海外にも展開していく考えです。

Q: 設備投資については どのような実績がありましたか

福島工場にオイルフリースクロール圧縮機の自動組み立てラインを新設しました。世界規模で事業機会が広がっているなかで、生産能力を高めることが目的であり、これからも自動組み立てや自動加工のような設備投資を積極的に継続していく方針です。また、本社にはエアエナジーおよびコーティング事業に関する研究開発センターをそれぞれ新設しています。競合メーカーを含め、さまざまなお客さまとのコラボレーションを強化していく構想を描いており、そのために必要となる開かれた施設としての役割も担っています。

Q: 新中期経営計画についてお聞きします。 前提となる市場環境をどのようにみていますか

英国のEU離脱問題や米中貿易摩擦など、世界経済の先行きに不透明感が高まるなかで、企業の設備投資にも様



子見の動きがみられ、当社においても少し保守的な前提を置いているのは事実です。ただ、当社製品シェアは国内では高いものの、世界では伸ばす余地が大きいことから、幅広い製品の投入やカスタム品の提供を強化することにより、景気が減速傾向になったとしてもある程度の成長を維持していくことは可能であると考えています。

Q: 具体的な活動方針と目標数値について教えてください

「Think Globally, Act Locally」(市場を世界全体で捉え、地域・現場で顧客ニーズを捉える)をスローガンに掲げ、引き続き積極的な海外展開や、医療や車両分野など特定市場に対するカスタム品の強化、環境対応製品の推進などにより、シェア拡大と収益性向上を図っていく方針です。最終年度である2022年3月期の目標として、売上高470億円以上、営業利益率10%以上、ROE10%以上を目指しています。

Q: 前回の中期経営計画との違いはありますか

基本的な方向性に大きな違いはありません。ただ、前計画を準備期間とすれば、新計画は具体的な成果を示すことがより重要になると認識しています。たとえば、コーティン

グ事業では、製品レンジの幅が広く、開発には時間がかかります。前計画はそれに注力してきたために、収益性の高いコーティング事業の伸びにやや物足りなさがありました。新計画では新製品のリリースを予定していますので、その分の業績寄与が期待できます。特に、ある程度シェアが高い市場においては、新製品を出すことによって一定のリプレース需要が生まれてきますので、取りこぼしのないようにしっかりと業績の伸びにつなげていきます。

Q: 一方、成長を阻害する要因があるとしたら、それは何だと思えますか

人財不足の課題が大きいです。特徴ある会社といっても、採用活動で人を集めるのが難しい状況となってきました。現在、積極的に取り組んでいるのは、福島工場や秋田工場など地元での採用強化です。工場の近隣には学校もたくさんあるため、環境的にも十分な条件が整っています。また、海外での採用者が日本でキャリアを積むことができる「グローバルチャレンジ制度」などを含め、グローバル人事制度もしっかりと構築していきたいと考えています。また、人財投資にも積極的に取り組みます。特に、グローバルに人財が動く時代ですから、ヘッドハンティングを含め、ビジネススキルの高い人財を採用するためには、能力や実績に応じた柔軟性のある人事制度へ変えていく必要があります。

その一方で、終身雇用を維持することも重要だと考えています。当社は、すべて正社員採用となっており、終身雇用を前提として長く勤め上げてもらうことが、社会的責任という側面だけでなく、当社のような企業が存続していくためにも重要な戦略となっています。したがって、「働き方改革」を含め、社員にとって働きやすい環境づくりにより、ロイヤリティやモチベーションも大事にしていきたいと思っています。

Q: コーポレート・ガバナンスについて最も重視している点はどこですか

私には大きく2つのこだわりがあります。ひとつは厳しいチェック機能があること、もうひとつは社外取締役の人数です。取締役会9名のうち、社外取締役は5名と過半数を占めていますが、上場企業の経営者だった方を中心にお願いしています。そういう方々は、ガバナンスに対して厳しいだけでなく、豊富なアイデアを持っており、とても参考になります。たとえば、M&Aの案件が議題にあがると、あらゆる視点から厳しいチェックが入ります。さらに、実行後についても、PMI(買収後の統合プロセス)の難しさやポイントをおさえている方が多いので、課題となりそうなところを的確に洗い出し、対応策についても活発な議論をしていただいています。

Q: コーポレート・ガバナンスにおける最大の課題認識は何ですか

社長後継者問題とグローバル経営におけるリスクマネジメントがあげられます。特に、後継者の育成は私にとっても喫緊の課題です。「後継者を誰にするのか」ということは、「次のアネスト岩田をどうするのか」ということに関わってきます。したがって、そのような目線から社外取締役の方々と協議を続けており、指名・報酬委員会も年5回ほど行っています。また、中堅規模の企業でありながら、積極的に海外展開を進めている当社にとって、海外子



会社を含めて、いかに内部統制の機能を働かせていくのかも大きな課題といえます。海外子会社マネジメントにおいてこれまでの経験から一番重要だと感じているのは、年2回、必ず現地へ行って直接会って面談をすることです。たとえば、前回と比較して経営状態がどのように変化したのか、その理由はなにか、そういうことを具体的に聞いていくことが、抑止力を含めて、一番有効なリスク管理になると捉えています。

Q: 手元資金の活用について今後どのようにお考えですか

新中期経営計画においても、人財投資や研究開発、海外展開、基幹システムなどに積極的に投資を実施する方針です。そのうえで、余剰となった資金は、株主の皆さまにお返しすることが重要だと認識しており、新計画最終年度には配当性向35%を目指しています。したがって、中長期的な利益成長と配当性向の引き上げの両面で増配を実現していく方針です。

Q: 最後に、株主および投資家の皆さまにメッセージをお願いします

当社は、世間一般に対する知名度はまだ低く、株式の流動性も十分とは言えない状況にあります。これをいかに改善していくのかについても、いろいろと施策を講じていく考えです。ただ、最も重要なのは、「三方よし」の精神により、すべてのステークホルダーの皆さまに満足していただけるような企業にしていこうとあり、その結果として持続的な成長も実現できると考えています。今後とも長期的な視点からご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

グループ丸「ONE ANEST IWATA」で当社商品の「GLOBAL ONE」をさらに発展させる

「ONLY ONE」の商品

創業100周年を超え、高性能・高品質製品を提供し続ける「真の開発型企業」へ

- ・既存製品の改良・派生から、市場ニーズを捉えた、新製品開発へ
- ・多様なプレーヤーとコラボレーションする柔軟な製品開発
- ・革新的な技術・製品を常に生み出していく製品開発



「NUMBER ONE」シェア

ターゲット市場=グローバル・ニッチ市場
安定かつ持続成長でNo.1シェアを獲得

- ・顧客満足度を最優先し、最適にカスタマイズした品質と機能を提供
- ・国内外のお客様のご要望をワンストップで最適かつ効率的に把握
- ・既存の各汎用市場では、量的拡大およびシェアを追求