

荏原は4期連続最高益 新社長の課題は「下請法」対応－上流を読む

2025/04/30 05:00 日本経済新聞電子版 1952文字

ポンプ大手の荏原で3月、トップが6年ぶりに交代した。前体制は低収益部門をてこ入れして連続最高益を実現し、投資家対話の強化も相まって株価を4倍に上げた。ただ2月には木型などを取引先企業に無償保管させていた下請法違反が発覚。当面は好業績を見込むが、甘さのあった取引先への向き合い方の是正が新体制の優先課題となる。

「魔法のような施策はやっていない。変えたのは意識付けの仕方だ」。荏原の浅見正男会長は、3月まで社長として務めた6年間をこう振り返る。2019年に就任した当時の課題は収益性の低い事業部門の立て直しだった。特に石油化学や発電所などの顧客別に製造する「カスタムポンプ」を率先してテコ入れする必要があった。

製造拠点の富津工場（千葉県富津市）はかつて原子力発電所向けポンプの海外需要拡大を織り込んで拡張投資したが、期待していた需要は11年の東日本大震災を経てゼロとなった。これが一因で同工場の稼働率を上げるための焦りが慢性化していた。

■ハンズオンで低収益部門改善

顧客からポンプの流量や圧力について難易度の高いスペックでの要求があっても、価格を抑え短納期で引き受けていた。結果的に無理を来たし、納期遅れや不良品の発生などで追加コストが膨らむという悪循環に陥った。

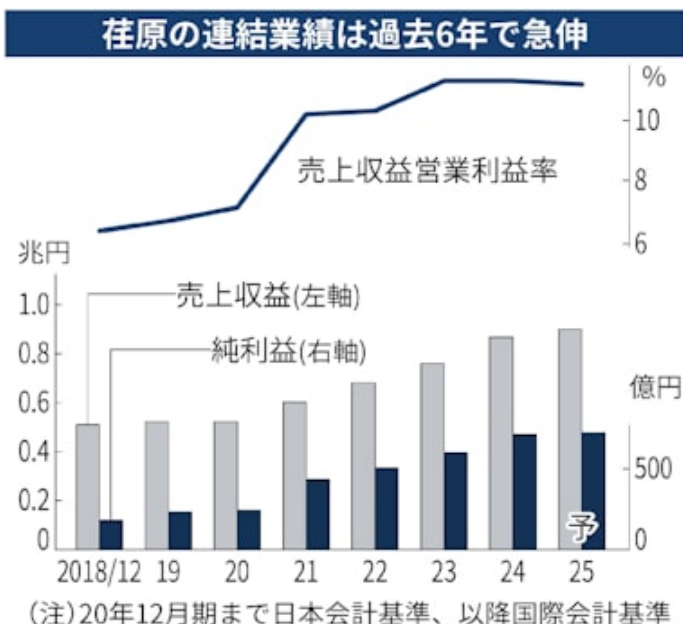
浅見氏は社長に就くと毎週月曜日に1時間程度、カスタムポンプに関わる幹部らを集めた会議を開いた。同氏は事業に積極介入するハンズオン経営を理念とする。会議で現場の意見に耳を傾けながら、気づきがあれば自身の視点に基づいて意見も出し、金額やコストをみて受注を選別することを部門に徹底させていった。

受注選別を通じて富津工場は「稼働率が低くてももうかる」ように少しずつ変わっていった。こうしたカスタムポンプの立て直しで得た学びは、同じく低収益に苦しんでいたプラント向けの「コンプレッサ・タービン」にも応用した。

浅見氏が社長に就く前の18年12月期、カスタムポンプやコンプレッサ・タービンからなる風水力事業は売上高が3089億円、営業利益率が3%だった。それが20年12月期には売上高が3135億円、営業利益率が6%へと改善。意識付けからの構造改革が奏功し、新型コロナウイルス禍でも下振れしない堅固な収益基盤が築かれた。

■情報きめ細かく対外発信

投資家への発信にもこれまで以上に知恵を絞った。以前から荏原に「事業がわかりにくい」と指摘するアナリストは少なくなかった。浅見氏の社長就任時のコングロマリットディスカウント（事業多角化による企業価値の毀損）を社内で試算したところ、部門価値の合算に対し時価総額は3割安かった。現



在は約10%安まで改善している。

具体的には製品別に分けていた事業セグメントを顧客業種別に変えたほか、セグメントごとに地域別の売上高まで細かく開示するようにした。こうした姿勢が認められ、日本証券アナリスト協会によるディスクロージャー（情報開示）ランキングで18年度の機械企業20社中13位から、24年度には19社中1位となるまでに評価を高めた。

会計基準の変更を考慮しない単純比較で24年12月期までの6年間をみると、売上高は70%増え、純利益は4倍近くに膨らんだ。純利益では4期連続で過去最高を更新し、株価は右肩上がりで上昇を続け時価総額は一時、1兆円を超えるまでになった。

■取引先交渉の管理に不備

浅見氏の体制は業績や株価の数字だけみれば満点に近いと言えそうだが、その下で見逃せない不祥事が起こった。公正取引委員会が今年2月、取引先に木型や金型などを無償保管させていたのは下請法違反に当たるとして再発防止と保管費用の支払いを荏原に勧告した。違反認定された木型などの数は8900個に上った。

荏原は20年1月の下請中小企業振興法の改正で、保管を巡り取引先と協議する必要性を認識していた。19年11月には社内通知も出していた。ただ取引先と交渉できているかを管理する司令塔役が不在で、実際には進んでいなかった。浅見氏は「甘かった。二度と同じことは起こしてはならない」と反省を口にする。

事案を受けて「公正調達推進プロジェクト」を社長直轄で立ち上げ、取引先との交渉に関わる項目を全社管理する取り組みを始めた。保管してもらう金型や木型には無線自動識別（RFID）タグをつけ、費用の支払い漏れがないようにするといった徹底した対策も今後は進める計画だ。

荏原が創業の精神として掲げるのは「熱と誠」。ステークホルダー（利害関係者）を含む社会・産業に対し熱意と誠意を持って貢献するとの意味が込められている。3月に就任した細田修吾社長による新体制のもとで25年12月期も増収増益を見込んではあるが、好業績を支えるサプライヤー各社との関係の適正化が欠かせない。

（細田琢朗）

【関連記事】

- ・ 荏原社長に細田修吾CFO 6年ぶり交代、浅見氏は会長に
- ・ 荏原、水素エネ向けポンプ商用化へ 試験施設に160億円

許諾番号30103567 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

本サービスで提供される記事、写真、図表、見出しその他の情報（以下「情報」）の著作権その他の知的財産権は、その情報提供者に帰属します。

本サービスで提供される情報の無断転載を禁止します。

本サービスは、方法の如何、有償無償を問わず、契約者以外の第三者に利用させることはできません。

Copyrights © 日本経済新聞社 Nikkei Inc. All Rights Reserved.