

荏原の新社長が激白「現状の売上高では中途半端。まずは1兆円を達成する」、規模追求と最適化で「真のグローバル企業」を目指す道筋とは？

石川陽一：東洋経済 記者

2025/04/16 6:00

+ 著者フォロー ブックマーク 印刷 A+ 拡大 f X P B!



細田修吾／ほそだ・しゅうご 1966年生まれ、千葉県出身。東京大学工学部を卒業後、日本航空を経て1993年に荏原入社。ガバナンス推進統括部長、エリオットグループホールディングス取締役などを歴任し、2023年にCFO。2025年3月より現職（写真：今井康一）

産業用ポンプや半導体製造装置を手がける荏原。直近4期連続で売上高と受注高、営業利益の過去最高を更新しており、2025年12月期に営業利益1000億円を初めて突破する見込みだ。業績絶好調のさなか、3月26日に就任した細田修吾・社長兼CEO（最高経営責任者）に今後の成長シナリオを聞いた。

――サクセッションプラン（後継者計画）を経て、指名委員会から新社長に選ばれました。どこが評価されたと考えますか。

当社は社長交代と同時に、6年かけて次世代の経営メンバーを選ぶ。30人ほどの候補者から始め、育成プログラムの中で絞り込んでいく。その過程は新たな社長1人を選ぶためのものではない。ディスカッションなどを通じて互いの人となりや考え方を知り、風通しのよい執行チームを築き上げることが目的だ。

そのため、最終候補者の誰がトップに立ってもおかしくなかった。私はエンジニア出身で、経営企画や海外子会社の事業責任者、直近はCFO（最高財務責任者）と多様なキャリアを歩んできた。こうした経験が、たまたま今の荏原が抱える重要課題にマッチしたのだろう。

よい状況だからこそ油断は大敵

――その重要課題とは？

2つある。1つは「好事魔多し」というように、よい状況だからこそ油断は大敵。私は経営企画の立場で、歴代社長と一緒に悪い時期（不祥事が相次ぎ業績も低迷した2000年代）からの立て直しに取り組んだ。経営トップのアクションで、会社がどう変わるのかを間近で学べた。何かネガティブな兆候があれば、すぐに察知して対策を打てる。

もう1つは、真の意味でのグローバル展開だ。当社の海外売上高比率は現状66%。今後はもっと高まるだろう。日本の市場も拡大するだろうが、海外のほうが早い。世界各地で現地のニーズに合わせた製品やサービスを供給し、かつ十分な利益を上げるために「全体の最適化」を果たさねばならない。

実現のためには日本と外国、という形で切り分けるのではなく、地球を1つの単位として捉える必要がある。私はアメリカの子会社に在籍していた頃、グローバルでの取引を経験する中でこの感覚をつかんだ。

――全体の最適化とは、具体的に何を指していますか。

当社の海外拠点は現在、それぞれが個別に最適化を追求している。よい面もあるが、非効率も多い。例えば、財務。現地会社が手元に必要な額を確保し、オペレーションに取り組めば、どうしても少し余裕を持ちたくなるものだ。それが積み重なると、グループ全体の資金効率が悪化してしまう。

大きな財布に各社をつなげて、お金の出入りを管理すれば、バラバラに持つよりも効果的に使える。人的リソースや在庫、ERP（基幹システム）についても同じことが言える。今までより一段高い視座から、全体にとって何が最も適しているのかを考えたい。伸びしろはかなりあると思う。

ただ、統合的なマネジメントには一定のコストがかかる。会社の規模が大きくなるほど、（全体収益に占める）その割合が減って利益を出せる。現状の売上高8000億～9000億円レベルは、グローバル企業としては中途半端だ。もっとトップラインを伸ばさねばならない。まずは1兆円を達成し、1.5兆円、2兆円と目線を引き上げていきたい。

――売上高を一段と伸ばしていくのは簡単ではありません。

市場別に見れば、半導体関連が多分野とは異次元の勢いで伸びている。もちろんボラティリティはあるが、拡大するときの立ち上がりは本当に速い。需要が増え始めてからでは対応できない。しっかりと追従できるよう、あらかじめ生産体制や研究開発への投資を進めていきたい。

オーガニックな成長以外では、エネルギー分野に大きなチャンスを感じている。化石燃料を中心とした世界から、サステナブル（持続可能）なグリーン方面にビジネスモデルが変りつつある。荏原は関連のソリューションを提供できる、世界でも数少ない企業の1つだ。

――エネルギー分野で、どのようにソリューションを提供していくのでしょうか。

一例を挙げると、LNG（液化天然ガス）。二酸化炭素の排出量が比較的小なく、数年の短いスパンで考えれば、関連機器の需要は高まるだろう。当社はそれなりのシェアを獲得している。LNGの活用は従来、ガスタービンが主流だったが、より環境に優しいモーター駆動のコンプレッサーなどの提案も可能だ。

その先の未来も見据えている。水素やアンモニア用のポンプ、SAF（持続可能な航空燃料）向けの回転機器、二酸化炭素を圧縮するコンプレッサーなど、次世代エネルギーの準備を進めている。一部はすでに納品もしており、顧客と共に新たな市場の創造に携わっていく。

トランプ関税の影響は限定的

――次世代エネルギーの中では、約160億円を投じて、千葉県富津市に液体水素ポンプの試験・開発センターを建設します（2026年6月竣工予定）。

水素社会がいつ、どのように到来するかは不確定な部分もある。ただ、水素エネルギーは将来、何らかの社会的な役割を果たすはずだ。荏原はその時にインフラを提供する側でありたい。

建設中のセンターでは、本物の液体水素を使ってテストできる。顧客とのやり取りの中で、実液を使える施設を有していることは重要だ。

――アメリカのトランプ大統領が発動した関税の影響をどう考えていますか。荏原の株価もここ1ヵ月で大幅に下がっています（4月11日時点株価2009円）。

当社は日本にもアメリカにも工場を有しており、地産地消の体制を整えている。各国で報復関税が発動しても、輸出入を柔軟に切り替えられる。そのため悪影響は限定的と見ている。2025年12月期の業績見直しを取り下げるほどではない。

トランプ大統領が貿易相手国に相互関税を課すと発表した4月2日の前は、（2030年の目標に掲げていた）時価総額1兆円をすでに超えていた。現在は1兆円を少し割っているが、別に一度クリアすればゴールというわけではない。

それぐらいの位置を安定してキープできるよう、さらに上を向いていく。今年中に中期経営計画や長期ビジョンを見直し、新たな目標を設定する。

――指名委員会の後継者を選ぶ都合上、社長の任期は最大6年となりそうです。その中で成し遂げたいことは？

ここまで話したような施策はもちろん進める。あとは個人的な野望として、人的資本経営に力を入れたい。今は、個人が自分のキャリアを実現するために、働く企業を選ぶ時代だ。つまり、成長の機会と実感を提供できれば、人が集まってくる。結果的に事業や会社全体の拡大へつながる。そういう好循環を生み出したい。

人材育成にコストをかけるとか、上から目線の発想ではない。会社と個人が互いを選び合い、応え合う関係性に昇華させていく。業績も上がっているの、（給与面での）評価もきちんとやっていきたい。

【記者の視点】

今日の荏原の隆盛は、前社長である浅見正男・現会長の手腕によるところが大きい。同氏はポンプの選別受注などの改革に取り組み、高収益体質を築いた。バトンを引き継ぐのにプレッシャーはないかと問うと、「やるべきことはこれまでの延長線上にある」と細田社長。あくまでも自然体で重責と向き合うようだ。

細田社長いわく、浅見会長の最大の功績は「チャレンジする文化を社内に根付かせたこと」。水素や宇宙関連など、新規事業への種まきも積極的だった。「定着や仕組み化、成果の刈り取りが自分の仕事」とも語る。有言実行で市場からの期待に応えられるか。限られた任期の中、待たなしの勝負が始まった。

「東洋経済オンライン」2024年4月16日配信

許諾番号：2025-006

©東洋経済新報社 無断複写転載を禁じます。