荏原製作所は、2026年12月期に開始する新中期経営計画の策定作業を進めている。今期を最終年度とする3カ年の中計「E－P1an2025」は、関税問題をはじめ、計画策定時よりも事業環境が厳しさを増すなかでも前期は受注高、売上収益、営業利益はいずれも4期連続で過去最高を更新。今期も過去最高の更新を見込む。現中計の評価と、次期中計に引き継ぐべき課題について細田修吾社長に聞いた。

荏原製作所　細田修吾社長に聞く

4期連続で過去最高業績を更新

組織改革奏功、さらに上へ

⊙…現中計の進捗状況をどう評価しますか。

「各事業が比較的好調な状態でスタートした。悪いところを補うのではなく、さらに上を目指すには何が必要かという視点に立ち、顧客起点の価値創造をスローガンに掲げた。それまでの製品別から市場別へと十数年ぶりに組織改革を行い、風水力機械カンパニーを建築・産業、エネルギー、インフラに分け、環境、精密・電子と併せて5カンパニー体制に改めた。この結果、各事業とも新たな組織の中で、対面する市場の要請に添ったソリューションの提案が増え、今後に向けて良いスタートが切れたと評価している」

⊙…対面市場の要請に沿ったソリューションとは。

「例えばエネルギー事業ではポンプとコンプレッサー・タービンの組織を統合した結果、オイル&ガスの大型プロジェクトの中で、複数製品を一括受注する実績につながった。またエネルギー事業のみならず、納めた回転機器にセンサーを取り付けて運転状態をモニタリングし、故障を未然に防ぐための修理や部品交換などのアフターサービスに結びつけるような事業基盤作りが着々と進んでいる」

⊙…設備投資の進捗状況はいかがですか。

「前中計の1800億円に対して現中計では1800億～2250億円を計画し、ほぼ計画通りに進んでいる。最も多くを投じたのが連結売上高で3分の1、利益で半分近くを占める半導体関連事業で、生産能力と、最先端を目指す開発の両面から進めている。24年末に熊本事業所で新生産棟を竣工し、化学機械研磨（CMP）をはじめとした装置製品の生産能力を1・5倍に拡大した。2月には福島県に東北地方では初となる、ドライ真空ポンプのオーバーホール工場を竣工し、アフターサービスの拡充を図った。6月には藤沢事業所（神奈川県）に新開発棟を竣工し、装置製品の開発体制を強化している」

⊙…今後の投資の考え方は。

「CMPは、当社のコア技術である回転機械や流体制御、水処理技術などが融合してぴたりとかみ合った領域であり、これが積層化のトレンドのなかで拡大している。こうしたニーズに対して価値を提供するための開発投資は先行して行っていく。またドライ真空ポンプを中心としたコンポーネントの生産能力についても一段と拡充する必要がある。台湾で新工場建設を進めており、26年の竣工を予定している」

⊙…環境・インフラ事業の課題は。

「国内に軸足を置きつつも、災害激甚化や老朽化など社会インフラの課題先進国である日本のリーディングカンパニーとして蓄積してきたノウハウを、同じような課題に直面している海外の地域へソリューションとして提供していきたい。先日もアフリカ国際会議に洪水対策製品などを出展したところ、政府高官から多大なる関心を頂いた」

⊙…30年目標の売上収益1兆円が目前です。

「次の10年では定量目標としてはもう1段高いところを目指していく。5つの事業の対面市場は異なるが、流体や振動、界面制御などのコア技術でつながっており、それぞれの市場で磨かれることで進化する。この好循環を加速させることで、成長を実現できる」

（聞き手＝石井惇子）