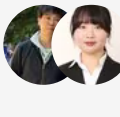


〈インタビュー〉荏原社長「あの頃には絶対戻りたくない」、異次元の成長で35年の売上高2兆円へ倍増計画

7分で読める 公開日時：2026/10/14 06:00



6年間の後継者育成計画を経て、指名委員会から選ばれた荏原の細田修吾社長（撮影：尾形文繁）



石川 陽一：東洋経済 記者



徳田 菜月：東洋経済 記者



ガバナンス改革を経て2000年代の不振から復活し、5期連続で売上高、営業利益ともに過去最高を更新している荏原。半導体関連事業が急拡大する中、どのように組織を率いて成長を持続させるのか。指名委員会に選出されて25年3月から指揮を執る、細田修吾社長に直撃した。

――30年の目標としていた売上高1兆円を、今年中に達成する見込みです。想定を超える急成長の要因は何ですか。

半導体製造装置の牽引が大きかった。この業界の変化は速く、市場の拡大後に動いても間に合わない。増産対応と新技術、両面での先行投資が必須だ。当社は環境やインフラなど、安定して稼げるビジネスも有する。リスク分散と安定したキャッシュフローを土台に、事前の備えを進められた。

半導体関連が異次元の成長なのであまり目立たないが、ほかの事業も結構な割合で伸びている。全体として、稼ぐ力は着実に上がっている。それぞれの分野でコストダウンや効率化、必要な投資を積み重ねてきた成果だ。

現在の目標は35年に売上高2兆円。実現の蓋然性は高いと考えている。「もっと早く達成できるのでは」と言う投資家もいるくらいだ。ただ、ベンチマークは海外の競合メーカー。当社の歴史上ではかつてない急成長中だが、世界にはまだ上がいる。われわれも目線を一段高めねばならない。

挑戦できるありがたみを実感

――半導体ウェハーを削るCMP（化学機械研磨）装置では、世界シェア1位を目指すと言っています。

半導体の積層・微細化が進むほど、ウェハーを平らにするプロセスは重要になる。（先端半導体向けは）当社の得意とする領域だ。技術的な背景は当然として、それをどうソリューションに結び付けるか。顧客の中に入り込み、期待に応え続けている。決して諦めずに泥くさくやり通す。創業の精神である「熱と誠」が強みになっている。

そもそもCMP装置が泥くさい機械だ。ドロドロした研磨液を使って、ゴリゴリと削るのだから。あれがクリーンルームの中に入っていることは奇跡。それを可能にしたのが当社の技術力だ。提供できる価値を増やすことで、プライスにこだわり、利益率も引き上げていきたい。



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93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（最高財務責任者）。25年3月より現職（撮影：尾形文繁）

――会社の規模が急拡大する中で、内部にひずみは生じませんか。

現在のメイン 이슈はまさに、どう急成長をマネジメントするかだと思う。目の前のことばかりを気にしてルールがないがしろにされないよう、地に足を着けねばならない。兵站（へいたん）がつかまらないまま戦線だけを延ばしたら、破綻する。

私はかつて経営企画のスタッフとして、（00年代の不祥事を受けての）ガバナンス改革の実行に携わった。当時の経営陣がどう意思決定をしたのか。どんなステップで進めたのか。その過程を間近で見られたのは大きな財産になった。「こうすれば会社は変えられる」と手触りで理解できた。

一方で、社内には抵抗勢力もいた。立て直しの苦しさ、厳しさも体感した。だから「あの頃」には絶対に戻りたくない、という気持ちが強い。何よりつらかったのは、会社として挑戦したくてもやれないことがいっぱいあったこと。まずは止血が先だったからだ。今は挑戦できるありがたみを日々実感している。

――ガバナンスの強化は、成長にどう結び付きますか。

ガバナンスを良くしても、それだけで業績は上がらない。ただ、後顧の憂いなく事業に専念できるようにはなる。ゆえに競争力や技術力、稼ぐ力をつけるうえでの基盤といえる。体制だけ整えてもダメだ。実効性のある運営ルールを設け、さらにその中に魂を吹き込まねばならない。

当社の取締役会を例に挙げよう。社外取締役役に有益な話をしてもらい、真に重要な課題の解決につなげるには何をどう準備すべきか。これを考え尽くしているからこそ、高度な議論が成立している。組織としての強い意志を持ち、行動につなげて初めて実現できることだ。

執行役を兼務する取締役は、社長の私だけ。だから社外取の立場なら何を聞かかという視点で、各事業の責任者と話している。どんな問題があり、どう対処し、いつ解決するのか。自分の中で腹落ちするまで、しつこく細かく詰めてから取締役会に臨んでいる。

それでも未知の観点から質問されるケースがある。とことん考えたという自負があるので、素直に受け入れられる。社外取も「守りの姿勢」ではなく、中長期的な企業価値の最大化という目的は執行側と共有している。盲点を合理的に指摘してくれるので、心からありがたい。

――なぜ社外取がそこまでコミットしてくれるのですか。

確かに当社の社外取は、一般的なイメージと比べて負担が大きいと思う。月1回、取締役会にだけ来て、オフィシャルに話して帰るような業務ではない。議論の場は多いし、スモールミーティングなどで投資家の前にも出してもらう。

多くの時間を当社のために割いてくださり本当に感謝している。なぜ熱心に取り組めるかといえば、そういう方々にお願いしているから。取締役の選解任をつかさどる指名委が、意欲や能力を持った人を選んでくれる。

「負の遺産」は大小を問わず一掃する

――細田社長も指名委に選ばれて経営トップに立ちました。6年に及んだサクセッションプラン（後継者育成計画）を受けてみての感想は。

候補者は20人ぐらいから始まり、段階的に絞り込まれる。研修などで本気のディスカッションを交わすうちに、互いの人間性や考え方をわかり合える。やがて「数年後には、このメンバーで経営を担うのだな」とイメージができたし、実際にそうなった。単にトップ1人を選ぶのではなく、次世代のチームをつくれるのはメリットだ。

――社長に選ばれなかった人との間に、わだかまりは残りませんか。

それはない。サクセッションプランに関わる外部のコンサルタントから「社長を選ぶにしては、和気あいあいとしすぎていないか」と指摘されたことがある。普通はもっとギリギリと競争するのもかもしれないが、われわれは違うようだ。候補者はみんな荏原が好きで、自分の事業領域に社会的価値を見だし矜持を持っている。

だからライバルというより、志を共にする仲間同士だ。社長になるのはあくまでも、そのときの会社が置かれた状況に照らして、最も特性がマッチする人。誰が選ばれても協力しよう、という雰囲気になる。

それにビジネスをどんどん拡大している最中なので、純粋に人が足りていない。ポストを奪い合い負けたほうが去る、みたいな余裕はない。別に社長職でなくても、活躍できる仕事やポジションはそれなりにある。

――最長6年の社長任期を終えたとき、どんな状態で会社を引き継がせたいですか。

1年ごとの更新なので、6年やれるとは限らない。低迷からの復活を目指した時期は、ある意味で一本道だったが、今はさまざまな選択肢が目の前にある。そんな状況でバトンを受けた者がなすべきは、より良い状態で次の経営者へとつなぐことだ。

当社は25年2月、取引先に金型などを長年にわたり無償で保管させていたとして、公正取引委員会から下請法（現中小受託取引適正化法）違反で勧告を受けた。ガバナンスを強化したといえども、まだ完全ではない。私の時代に表出してきた「負の遺産」は大小を問わず一掃する。二度と繰り返さない仕組みを作り、リスクを最小化していく。

逆にポジティブな面では、当社の技術や歴史を生かせる分野に種まきする。例えば、水素エネルギー。どれぐらいの時間軸で浸透するかは読めないが、一定量は使われるだろう。すでに関連ポンプで受注実績がある。液体水素実液を扱える世界初の実験設備も千葉県に設けた。

将来的に何がどれぐらいの花を咲かせるかは、まだわからない。ただ、押さえるべきところは押さえてビジネスを展開しているつもりだ。すべてがうまくいくとは限らないが、その中から10年後の主力事業が出てくればよい。新しいものが社会実装される際、荏原はインフラを提供する側でありたい。