

リーダーの肖像

荏原社長
浅見 正男氏

ポンプ大手の荏原は2023年2月に25年度までの中期経営計画を発表した。一つの大きな変化がセグメント構成を製品軸から市場軸に再編したことだ。社長の浅見正男は営業時代この人の困り事をなんとか助けてあげたい」という思いで顧客と会社との調整を粘り強く続けてきた。社長も5年目に入った今、顧客を第一に考える姿勢を鮮明にしている。

「ねばり」が価値を届ける



あさみ・まさお 1986年横浜国大卒業、荏原入社。10年執行役員、14年常務執行役員、19年から現職。東京都出身、63歳。

た。こうした「粘り強さ」を若手社員にも大事にしてほしいというメッセージを込めて社内サイトを名付けたのだ。

入社して最初の配属はカスタムポンプの営業を担う第二機械事業部（当時）。学生時代から公害問題に課題意識を持ち、環境技術に強みを持つ部分にひかれて荏原に入ったものの、全く関係のない部門だった。それでも持ち前の粘り強さで仕事に没頭。分厚いポンプの仕様書を20冊近くも読み込む仕事だったおかげで、「視力が落ちてしまった」と笑う。

浅見が新人社員として奮闘していた時期と前後して、荏原では新事業が始まった。今では売上高の約3割を占めるまで成長した精密・電子事業だ。当時は日本の半導体メーカーが海外進出を始めていた時期。荏原もその波に乗るべく、真鍮ポンプの技術を半導体製造装置に応用して参入し海外営業に乗り出した。

■精密部門へ異動

入社直後こそ荏原の祖業であるポンプ部門の配属だったが、3年ほどして部門を移って以降、この精密部門が浅見のキャリアの中心になる。「ポンプ時代も米国の顧客とやりとりはしてしたが、実際は上司のサポートが多かった。精密に移ると急に顧客が外国人ばかりになった」

英語は子供の時から得意だったというが、「学校で習った英語はビジネスではなかなか使い物にならない。電話でうまくコミュニケーションが取れず、フックスで送るようになったときはショックだった」

「苦しんで試して考えて」成長

ゴルフで生活のリズムつかむ

毎週日曜日の早朝はゴルフの打ちっぱなしへいくのがここ数年の習慣。「今ではゴルフが生活のリズムを形作っている」と語る。また、「同じことを長年続けていると、体がしんどくなってきたのが分かる」といい、自分の健康と向かい合う機会にもなっている。



荏原は半導体製造装置の中でもCMPと呼ばれるウエハー研磨装置に強みを持つ

側のスタッフはひどく疲弊したが、それは顧客の台湾の企業側も同じだった。目に涙を浮かべながら日本語で「頼むから頑張ってください」と訴えてくる担当者もいた。「そんな姿を見せられたい、こちらも力を尽くしてサポートするしかない」とそんなやりとりを続けるうちに問題は無事に解決した。結局のところ荏原の製品が直接の原因だったかは分からないが、浅見は「厳しいことを言われることもあるが、解決したときは本当に喜んでくれる。それは荏原の製品が彼らにとってどれだけ大切なのか、ということの裏返しだ」と受け止めている。

こうした経験を幾度もこなすうちに、顧客の困り事にとことん寄り添い解決することに何よりの喜びを感じるようになった。「苦しんで、試して、また考えて、顧客の要求に応じていく。毎週のように台湾に出張する日々が数カ月続いた。当然浅見をはじめ荏原もつながついている」

浅見は顧客への価値提供について「営業だけでなく、会社としての粘り強さがあるって初めて可能になる」と考えている。これは顧客だけでなく、社内各部署との調整を続けた営業時代の経験から得た教訓だ。浅見はいま、会社が一体となって動けるよう「全社横断」を重視した組織再編に力を入れている。個人の性格としての「粘り強さ」から組織としての一体感へ。浅見の粘りは途切れな。

＝敬称略
（大崩貴之）

許諾番号30094328 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。