

〈不祥事からの躍進〉談合、不正支出、経営難…荏原が「存亡の危機」から復活を遂げたガバナンス改革の一部始終



2000年代に続いた不祥事を経て、荏原はどのように復活を遂げたのか（撮影：今井康一）



石川 陽一：東洋経済 記者

フォロー



半導体関連の急成長を軸に、2026年12月期は6期連続での過去最高益を見込むポンプ大手の荏原。絶好調の現在からはイメージしづらいが、00年代には不祥事が続発し、経営難にあえぐ苦境を経験した。

いかにして会社存亡の危機を脱し、反転攻勢に出られたのか。その軌跡をたどると、事業整理と並行して進めたコーポレートガバナンス（企業統治）改革が、大きな転機になっていたことがわかった（前後編の前編、後編は13日配信）。

「荏原元副社長が3億不正支出、一部着服も」

刺激的な見出しが07年4月4日、全国紙の朝刊に躍った。荏原はこの前日、元副社長が部下に命じ、取引先に架空の販売手数料を支払っていたと発表。後の調査で総額は3億2000万円に上ることが判明し、一部では「不正な受注工作の口止め料の意味もあった」とも報じられた。

同年3月には談合事件への関与を問われ、独占禁止法違反で元営業幹部が有罪判決を受けた。法人としての荏原も2億円の罰金を科された。一連の責任を取り、当時社長だった島川文雄氏が、不正支出の公表と同時に辞任。04年まで計16年にわたり社長・会長として君臨し、「陰の実力者」だった相談役のA氏も会社を去った。

赤字でも止められない悪循環

相次ぐ不祥事は、いずれも「エンジニアリング」部門で起きた。その主力は水処理施設やごみ焼却炉などを扱う環境事業。A氏が祖業のポンプ依存からの脱却を掲げ、1980年代後半から多角化を進めた際、特に注力した分野だった。環境汚染問題や内需拡大を追い風に、一時は稼ぎ頭として90年代の成長を牽引した。

ただ市場の成熟に伴い競合も増えた。受注競争が激化する中、01年に発足した小泉純一郎政権は「聖域なき構造改革」で公共投資を縮小。頼りの官公需が急速にしぼみ、もともと低かった収益性は一層悪化した。エンジニアリングは00年代の10年間のうち7期で部門赤字を計上し、リストラや資産売却を余儀なくされた。

■ 荏原、ガバナンス改革の歩み

年月	出来事
2004年3月	下水道向けポンプで談合、公正取引委員会が排除勧告
06年3月	水門工事の談合疑惑で公取委が立ち入り検査
	トンネル設備の談合疑惑で公取委が立ち入り検査
5月	汚泥処理施設の談合容疑で営業幹部が逮捕される
6月	営業幹部と、法人格としての荏原が起訴される
07年3月	独占禁止法違反で元営業幹部に有罪判決、荏原に罰金2億円
4月	元副社長による不正支出を公表、当時の社長が引責辞任
08年	社外取締役2人を初めて選任
11年	社外取を4人に増員
15年	指名委員会等設置会社へ移行、社外取は7人体制に
	取締役会の実効性評価を導入
17年	社外取が取締役の過半数に
19年	社外取が取締役会議長に初めて就任
	指名委の選出による社長が初めて就任
	取締役のうち、執行役との兼務は社長のみに
21年	3委員会（指名、報酬、監査）の全委員長が社外取に
22年	取締役の相互評価（ピアレビュー）を本格導入
23年	コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022で特別賞・経済産業大臣賞
24年	コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2023で大賞
25年	6年間のサクセッションプラン（後継者育成計画）を経た社長が就任

（出所）荏原の公表資料や取材などを基に東洋経済作成

改善の道筋が見えなくなっても、引き際を見失っていた。海外展開にも活路を求めたが思うような成果は上らず、さらに傷口を広げた。不正支出の背景を評価した有識者会議は、07年12月に取りまとめた意見書で「（A氏が）自ら推進した環境エンジニアリング事業の成長を強く望むあまり、幹部たちをモラルなき『受注至上主義』に走らせた」と認定した。

「過去の挑戦を否定したくないから、当事者たちは自分から『やめる』とは言い出せない。組織や事業を守ることが目的化した結果、行動規範もおかしくなった」。そう回顧するのは、辞任した島川氏の後を継ぎ、07年4月に急きょ社長となった矢後夏之助氏。当時は55歳、まだ社内では非主流と見なされていた「精密・電子」部門の責任者だった。

半導体関連のビジネスを担う同部門は、事業所を神奈川県藤沢市に構える。東京都大田区の本社とは離れていた。島川氏は不正支出の情報をつかむと、経営の中枢部から遠い矢後氏に、あえて調査委員会の事務局を任せた。そして引責辞任の1週間ほど前、「次は君しかいない」と説得した。

まさに火中の栗を拾う役割だ。矢後氏は引き受けるに当たり、2つだけ条件を出した。1つは任期を最長6年と明文化すること。もう1つは財務と人事、法務に関わる役員の人選を一任してもらうこと。度重なる最終赤字で00年代半ば、自己資本比率は20％を割り込んでいた。直ちに取り組むべきは不採算事業の止血だった。

「大規模な整理は避けられない。自分が最後までやり切れるか、確証はなかった。だから期限を区切った」（矢後氏）。会社の持続性を維持するには定期的なトップ交代が必要、との思いもあった。

08年の年頭あいさつに、当時の心境がよく表れている。「今年は戊子（ぼし）で、戊は樹木が盛んに伸びる様子を示しているが、いくら惜しくても余計な枝葉を切り捨てることを果敢に実行しなければいけない年」（化学工業日報、08年1月9日付の紙面に掲載）。老朽化した本社工場の移転を決め、羽田跡地の売却益約700億円を得た。これを赤字補填や構造改革費用に充当し、背水の陣で撤退戦に臨んだ。

子会社の解散や海外事業の終息、早期退職の募集などで特別損失を計上しながらも、再編は着々と進行。約131億円の最終赤字を計上した08年度を底に、業績も上向き始めた。だが矢後氏には別の懸念があった。経営者の仕事は挑戦だ。時間が経てば、また誰かが同じ過ちを犯すのではないか――。



荏原の矢後夏之助・元社長は、半導体関連事業を担う「精密・電子」部門の責任者を務めていた（撮影：梅谷秀司）

この問題意識が出発点となり、やがてガバナンス強化の道を歩む。きっかけは、不正支出の再発防止策を検討する会議だった。ある大学教授に「荏原は殻に閉じこもっている。社会の一般常識を取り入れるために、社外取締役を招くべきだ」と指摘された。

当時はまだ、社外取の登用が今ほど一般的ではなかった。矢後氏も半信半疑のまま08年6月、商法を専門とする大学教授と、大手電機メーカーの元副社長を招聘した。この2人は取締役会で忌憚なく意見を述べた。コンプライアンスの重要性や顧客と交渉する際の心構えなど、アドバイスは多岐にわたった。

「2人は荏原にとって、先生のような存在だった。取締役の意識がまず変わり、下の社員にも徐々に浸透していった」（矢後氏）。「外の目」に初めて触れたことで、自分たちの視野がいかに狭かったかを実感したという。

「変える」覚悟と独立した知見の融合

手応えを得た矢後氏は11年6月、社外取を4人に増やした。その中にマッキンゼー・アンド・カンパニー出身の著名コンサルタント、宇田左近氏がいた。郵政民営化にも携わった企業変革のプロフェッショナルだ。

ようやく赤字事業の整理にメドが立ち、再成長の道を模索する時期だった。一方で矢後氏の社長任期は、自ら定めた上限まで2年を切っていた。存亡の危機を脱した荏原はこの先、守りから攻めに転じる。二度と企業価値を損なわないよう、挑戦を後押ししつつ、時として歯止めにもなる仕組みをつくりたい――。

そんなビジョンを示された宇田氏は「口先だけでなく、会社を本気で変えようとする経営者はなかなかいない。でも矢後氏は本気だった」と振り返る。しかし、宇田氏は単なる「支持者」にはならなかった。リーダーの覚悟に、独立した立場からの知見が結び付くことで、改革は本格化していった。

取り組んだのは、執行と監督の分離だった。荏原は15年に「指名委員会等設置会社」へ移行。社外取は7人となり、17年には取締役の過半数を占めた。その後も社内の取締役を段階的に減らし、会長と社長、財務担当の3人体制に。執行役との兼務は19年に社長だけになった。

専務や常務などの役職は廃した。社内ヒエラルキーに議論が引っ張られないようにするためだ。19年からは、社外取が取締役会議長に就き、初代に宇田氏が選ばれた。それまでは矢後氏が務めていたが、13年に就いた会長職を退くタイミングだった。

取締役会議長には、議題設定という重要な役割がある。矢後氏は会長時代、経営戦略の立案とは距離を置いたが、社内の幹部会議には同席していた。たまに発言を求められて話すと、それが結論のように扱われてしまい、反省したという。執行から離れた社外取が議題を決めれば、より本質的な話し合いにつながると考えた。

取締役会は執行の「追認機関」ではない。この意識は確実に社内へと広がっていった。象徴的なエピソードがある。取締役就任を打診された経営幹部が、受諾に難色を示したのだ。監督側ではなく、プレーヤーとして上を目指したいから、という理由だった。「普通の会社なら『出世だ』と喜ぶ場面。改革は成功したと思った」（宇田氏）。

宇田氏は22年に社外取を退任。荏原はその後、コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2023（日本取締役協会主催）の大賞を受賞した。矢後氏と宇田氏、2人の中で「ガバナンスをどう整えるか」という形式論が語られたことは一度もない。すべては永続的に企業価値を生み出すために今、何をすべきなのか。その問いを突き詰めてきた結果なのだ。（後編に続く）