

〈忖度文化との決別〉荏原流「社長の選び方」は実績より"これから"、経営チームを丸ごと育成する独自プログラムの果実

7分で読める 公開日時：2026/10/13 06:00



荏原で指名委員会の初代委員長を務めた宇田氏（左）と現・取締役会議長の大枝氏（右）（撮影：梅谷秀司）



石川 陽一：東洋経済 記者

フォロー



赤字事業が財務を圧迫し、談合や裏金などの不正も横行――。2000年代に経営難を経験したポンプ大手の荏原は、社外取締役の積極的な起用でコーポレートガバナンス（企業統治）改革を成し遂げた。会社存亡の危機から、どのようによみがえったのか。（前編は[こちら](#)）

ある日突然、腹心を密室に呼び出して「次を頼むよ」と告げる。そんな伝統的ともいえる社長人事は、本当に正しいのか。荏原で07～13年に社長を務め、低迷期からの立て直しに奔走した矢後夏之助氏は、ずっと疑問に感じていた。

矢後氏自身も前任者から託されて社長になり、退任時には自ら後継者を決めた。「選ぶ側」になったからこそ、個人に全権を委ねることへの疑問が強くなった。経営トップといえども毎回、社内の全人材から最適解を導けるとは限らない。目立ちやすい、優秀なジェネラリストを優先しがちではないか。でも会社の状況は刻々と変化していく。求められる才能はその瞬間ごとに異なるはずだ。

加えて、選ばれた側が前社長に気を使い、路線を引き継ごうとする懸念も残るだろう。うまくいっている間はよい。しかし、どこかで歯車が狂えば、忖度（そんたく）から抜け出せなくなるかもしれない。最悪の場合、赤字事業を制御できなくなった「あの頃」へと逆戻りする羽目になる。

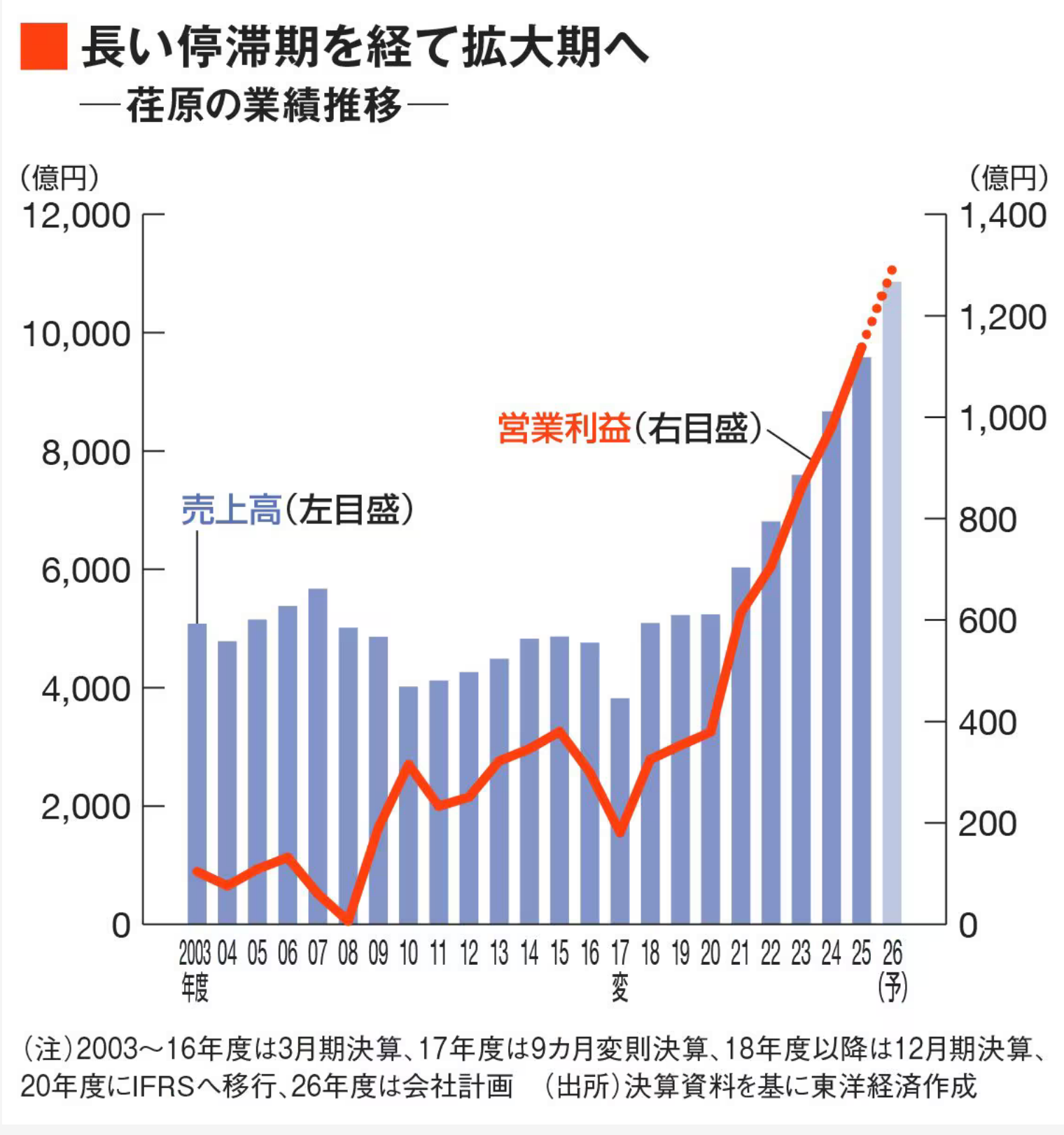
ならばいっそ第三者が客観的に評価し、次のリーダーを見極めるべきではないか。そう思い至った矢後氏は会長だった15年、指名委員会等設置会社への移行を主導した。社外取が過半数を占める3委員会（指名、監査、報酬）を設置し、執行役は業務遂行、取締役は監督にそれぞれ専念する形態だ。

中でも指名委員会は名称のとおり、取締役の選解任を担う。つまり社長を誰にするか、いつ辞めさせるか、社外取が中心となって決めるのだ。先進的なガバナンス体制とされるが、後継人事権を手放す心理的なハードルは高く、26年8月時点でも東京証券取引所の上場企業のうち採用社は約3%にとどまる。

経営チームを丸ごと育成

荏原の場合は、社長任期を最長6年と定めた。指名委の初代委員長は、マッキンゼー・アンド・カンパニー出身の宇田左近氏。社長候補を検討する過程で重視したのは、「これまで」ではなく「これから」だという。過去に大きな実績を上げていても、同じやり方が5年後、10年後にも通用するかはわからないためだ。

未来の荏原は何で稼ぎ、市場環境はどうなっているのか。その中で必要な能力を持つ者は誰か。これらの視点で3年かけて選ばれ、19年に社長となった浅見正男氏（現会長）は、一部ポンプの選別受注などの改革を断行。懸案だった採算性を改善したほか、半導体ブームにも乗った。就任直前期に324億円だった営業利益は、24年度に約3倍の979億円まで伸びた。



浅見氏の後を継いだ細田修吾・現社長からは、6年におよぶサクセッションプラン（後継者育成計画）を経て選抜している。数十人いる候補者に面談や研修を課し、「自分がトップに立ったら、会社をどう変えるか」と考えさせる。段階的に絞り込み、有力候補には未経験の業務をあえて任せたり、難しい経営課題への対処に挑戦させたりして成長力や適応力も確認する。

共に研修を受ける中で、候補者間の交流も進む。「誰が社長になるにせよ、数年後にこのメンバーで経営を担うのだな、とイメージが湧いた。実際にそうなっているし、互いの人柄をわかっているから風通しは良い」（細田社長）。いわば次世代の首脳陣を丸ごと育てているのだ。

リーダーになりうる原石をつねにプールし、会社が直面する問題に応じて、その時分に最適な資質の持ち主を起用する。万が一、就任後にパフォーマンスを発揮しなければ、指名委が責任を持って交代を決める。こうして荏原は、環境の変化に対応できるトップを継続的に生み出せる体制を整えた。

とはいえ、指名委に加わる社内の人間は会長だけ。矢後氏は浅見氏を選んだ際の一員だが、判断材料の提供に徹し、「ただの一度も『この人にしろ』とは言わなかった」（元指名委員長の宇田氏）。社外取たちは人材をどのようにして把握するのか。



マッキンゼー出身の宇田左近氏は指名委員会の初代委員長を務めた（撮影：梅谷秀司）

そのカギは執行側との綿密なコミュニケーションにある。荏原では毎月、取締役会の数日前に「社外取締役会議」を開く。7人の社外取が一堂に会し、社長候補者ら執行側から議案の説明を受ける場だ。あらかじめ理解を深めることで、本番での議論の質を向上させる目的で取り入れた。

疑問があれば徹底的に質疑を尽くし、資料や施策の修正を求める。取締役会の結論が社外取会議で事前に決まるわけではない。ただ、ここを突破しなければ、どのみち提案を通すのは難しい。丁々発止の「真剣勝負」は、執行側には実践的な訓練、社外取にはその人となりや能力、考え方を知る機会としても働くのだ。

さらにこの会議には、社外取自身を鍛える効果もある。投資額にリターンは見合うのか、市場から支持されるのか、競合が現れる可能性は、技術革新が起きたらどうするのか……。こうした根源的な問いを突き詰めているうちに、執行側が見落としていたリスクを見つけ出せるようになる。

宇田氏は「社外取の良しあしは、経歴やスキルマトリックスのみでは測れない」と指摘する。社外取はポンプの専門家ではない。求められるのは株主・投資家の視点も踏まえながら、経営を監督する役割だ。だからこそ真に不可欠なのは「物事の本質を突き、違和感に気づく力」だという。

なれ合いを防ぐ相互評価

矢後氏は19年、宇田氏は22年に任期満了で荏原を去った。しかしガバナンスをどう企業価値の向上に結び付けるかという意識は、文化としても仕組みとしても定着した。同社の取締役会は工夫を重ね続け、なおも進化している。

日清製粉グループ本社の元社長で、22年から荏原の取締役会議長を務める大枝宏之氏は、ピアレビュー（相互評価）を本格導入した。自ら各取締役に個別のインタビューを行い、ほかの面々の資質や貢献度をどう思うか、生の声を聞き出している。その中身については、指名委で共有して再任の是非を判断する材料にも使う。



2022年から取締役会議長を務める大枝宏之氏（撮影：梅谷秀司）

「パフォーマンスの悪い社外取が一人でもいれば、取締役会のレベルは落ちてしまう。つねに最適なメンバー構成を追求せねばならない」。そう語る大枝氏も同様に評価対象だ。議長としての役割を果たしているか、全員から厳しくチェックされる。執行役に対してだけでなく、社外取の間でも緊張関係を保ち、なれ合いを防いでいる。

ガバナンスの強化は成長に直結するか否か。一般的な見方として、この問いへの回答は割れるだろう。金融庁と東証が定めるコーポレートガバナンス・コード（CGコード）に従っても、低迷する会社はある。逆にワンマン経営で伸びるケースも少なくない。

荏原の事例が示すのは、あくまでもガバナンス改革は「手段」であるということだ。CGコードを満たすために、ただ要件のチェックボックスを埋めても意味はない。なぜ自分たちは変わろうとするのか、その先にどんな姿を目指すのか――。20年近くにわたり考え抜いてきたからこそ、荏原は経営難から復活し、今日も価値創出へ向けて歩めている。