

自分を律する規準を持ち、それをコミットするのが経営者

委員長 長谷川 閑史

武田薬品工業
取締役社長



1946年6月19日山口県生まれ。70年早稲田大学政治経済学部卒業後、武田薬品工業入社。93年TAPファーマシューティカルズ取締役社長、95年TAPホールディングス取締役社長、99年武田薬品工業取締役、2001年取締役経営企画部長、2002年取締役事業戦略部長、2003年より取締役社長。2004年11月経済同友会入会、2006年度より副代表幹事。2005年度企業価値向上委員会副委員長、2006～2007年度企業経営委員会委員長。

企業のグローバル化が進み 優秀な経営者を争奪する時代

この10年ほどの間に、株主と経営者、市場と経営者の関係は大きく変わったと言えるでしょう。企業は株主に負託された資産を活用し最大限の利益を上げ、株主に還元する。その過程ではコンプライアンスをしっかりと守る。この至極当たり前のことが厳しく問われてこなかった時代が長く続いてきました。高度成長期には横並びの経営でもそこそこやれていたのですが、今や、経営者の能力、優劣で企業の業績や将来が決まってくる時代になったのです。

こうした時代の変化にあって、日本では経営者の評価がきちんとなされていないのではないかと思います。これだけ企業がグローバル化してくると、“タレント”の争

奪になったとき正当な評価とそれに見合う報酬がなければ、有能な経営者が海外へ流出する恐れもあります。退職慰労金や顧問制度などの日本独特の制度の整理と併せて、考えるべき時機だと思えます。これらの問題は、委員会でも大いに議論されました。

経営トップは自らの責任で 後継者を育てるべき

提言では、プロフェッショナル経営者の育成について様々な仕組み、システムを示しましたが、最も大事なものは「後継者を自分の責任で育てる」ことだと思えます。客観性・公平性・透明性を担保した上で、複数の候補者を育成し、その中から選考する過程に自らが関与していくことが必要です。

「確固たる倫理観を持つ」という観点で申し上げれば、経営トップ

副委員長 (役職は4月1日現在)

- ・市野 紀生 (東京ガス 取締役副会長)
- ・川合 正矩 (日本通運 取締役社長)
- ・木村 恵司 (三菱地所 取締役社長)
- ・作田 久男 (オムロン 取締役社長)
- ・野田 由美子 (PwCアドバイザリー パートナー)
- ・廣瀬 博 (住友化学 取締役常務執行役員)

委員115名

(インタビューは6月20日に実施)

は、自分で自分を律する規準を持つことが大事です。言い換えると、自分がやろうとしていることは会社にとってベストかどうかを常に考えるということであり、自分の損得や思惑で絶対に判断しないということです。そして、そのことを明確にコミットメントできる人物でなければ、経営者になるべきではないと考えます。私は社内組織の長を任命する際に、「正直にやること」を厳命します。また日頃から、「どんな世界でも一流になるには、努力が7割、運が2割、才能が1割」と社員に語っています。企業活動においてごまかしは絶対に通用しないのであり、正直に、そして真面目に地道な努力を続けていけない限り、成功はありえないのです。

今年度も引き続き企業経営委員会の委員長を仰せつかりました。会員の皆さまの関心の高い委員会のひとつであり、委員の方々、副委員長の皆さまのお力添えを得て、「新・日本流経営」とはいかなるものかを突き詰め、『企業白書』の形に全力でまとめていきたいと思っています。

※提言は17～18ページに掲載。