

# 日本企業の稼ぐ力と コーポレートガバナンス



**講師：富山 和彦** 副代表幹事(経営共創基盤 代表取締役CEO)

大きな変化の時代に突入した日本企業は、コーポレートガバナンスの強化を通じた企業価値向上に取り組んでいる。「コーポレートガバナンス・コード」の策定にも携わった富山和彦副代表幹事が、持続的な成長につなげる鍵について語った。

## ステークホルダーや 社会との調和を目指す

コーポレートガバナンス(企業統治)といえば、コンプライアンスを思い浮かべがちだが、実際はそれだけではない。ステークホルダーが企業活動を監視して、長期的な企業価値の増大を目指す企業経営の仕組みのことである。

世界的に株主至上主義は、既に終焉を迎えている。これからの企業は、ステークホルダーや社会との調和を目指すことが大切になる。2015年6月から適用された日本版「コーポレートガバナンス・コード」でも、コーポレートガバナンスとは、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する」として、社外取締役を入れることをうたっている。

## 会社を守るのではなく 事業を守る事が大切

かつての日本企業のガバナンスは、資金提供において大きな力を持つメインバンクが担っていた。しかし、1980年代以降、銀行の影響力が弱くなる一方で、株主によるガバナンスが育たなかったため、ガバナンスの空白が生じてしまった。そのような中で起きたのが、カネボウの粉飾決算だ。当時のカネボウは稼ぐ力を失い、不正経理か倒産かという瀬戸際に追い込まれていた。早期に赤字部門を売却して、収益力を高める

戦略的意思決定ができなかったことが、大きな過ちを招いた。さらに言えば、赤字になってからでは遅く、黒字のうちに事業の先行きを見極めて売却することが必要だった。

その後、カネボウの支援に入った産業再生機構は、事業を細かく解体して売却した結果、雇用を守ることができた。経営者が早期に意思決定を行っていれば、会社消滅に追い込まれることもなかっただろう。これは決して特別な事例ではない。日本では、こうした事例が何度も繰り返されてきた。大切なのは抽象的な概念としての「会社」を守るのではなく、「事業」を存続させることである。

日本企業の強みは現場力にある。だからこそ現場の共同体の力を活かす必要がある。場合によっては、トップの強力な意思決定により、事業を売却することで、現場の共同体を守ることが必要だ。現場の雇用を守り、共同体の力を十分に発揮することが、日本が本来持っていた強みを活かしたコーポレートガバナンスだと考える。

また、グローバルな観点から、トップマネジメントの多様性について見てみると、残念ながら日本のガバナンスは、世界では例外的な存在だ。女性役員数、本社所在国以外の国出身の役員数、就任したCEOの国籍や国際経験など、いずれも世界と比べて多様性がない。これでは有能な人材が集まらず、グローバル企業にはなれない。日本は、この現

状を深刻に受け止めなければならない。

## 最適な人物をトップに据え 権力構造に組み込む

稼ぐ力を持ち、攻めのガバナンスで重要なポイントとなるのは、最終的な意思決定を行う「社長」の人事だと、私は考えている。人工知能の新時代といわれ、産業構造やビジネスモデルが劇的に変化する時代では、ダイナミックな意思決定が必要だ。社長人事には、企業の権力構造にガバナンスを組み込まなければならない。具体的には、トップの人事に社外の視点を取り入れることだ。

日本企業では、社内だけで社長を選ぶことが多い。前任者が後任を選んだり、過去の経験則に沿った選び方をすることも多いが、不健全である。グローバルな企業の社長を選ぶ際には多面的な視点が必要であり、執行部と取締役会が協力して、社外の目を取り入れるべきだ。

社長は未来を託す存在であり、過去にとらわれるのも間違いだ。任期も、一般的に4~5年で交代する企業が多いが、正しい意思決定ができる間は、交代の必要はない。

また、グローバル企業の社長に求められる条件としては、海外での経営経験は必須だと考える。肉体的にもタフでなければならない。こうした優秀な人材を長期的視点から育成して、社長に据えることがガバナンスのポイントだと考える。