

第3部 対談

我々の考える 企業のあり方と 経営者の役割

小林陽太郎 × 北城恪太郎
(代表幹事) (副代表幹事)



我々の考える企業のあり方と経営者の役割

小林陽太郎代表幹事 × 北城恪太郎副代表幹事

本白書のねらいは何か

小林 今回で15回目となる『企業白書』は、その時々において将来を展望しながら、企業経営にとって非常に重要になるとされる問題を中心に、同友会の考え方をまとめたものです。

今回の『企業白書』は、第一に、『21世紀宣言』で提唱した「市場の進化」というコンセプトを具体的実践にいかに関わり付けるか、第二に、新しい日本の国づくりについて、企業や経営者も単に議論するだけでなく、経済面に限らず、政治、教育、社会一般にも視野を広げながら具体的な行動に踏み出していくべきではないか、という思いを込めて作成されました。

この白書の中心的な柱は、「企業の社会的責任（CSR）」とその実践を担保する「コーポレート・ガバナンス」の2つです。そして、「市場の進化」というコンセプトを理論的に裏付けながら、企業による具体的実践に向けた考え方を示し、さらには、これらの取り組みを実践していくためのツールとして企業評価の基準や指標を一つの試みとして提示しています。

「企業の社会的責任」という言葉自体は新しいものではなく、同友会においても1970年代に当時の経営方策審議会の委員長だった成毛収一氏がその著書で「企業の社会責任」という形で、はっきりした考え方を打ち出しておられます。今回は、まさに21世紀初頭という文脈の中で「企業の社会的責任」をいかに考えていくべきか、同友会として企業のあり方を一歩先をいく形でその立場を明確にしていくべきではないか、というのが一番重要なポイントではないかと考えています。

「企業の社会的責任」は 企業の持続的発展に資する

北城 「企業の社会的責任」を考える場合、義務としての責任、すなわち何か貢献しなければならないという側面以上に、企業が持続して発展していくためには、積極的な意味でも社会に対して働きかける、ないしは社会に認められる活動をする事自体が企業にとっても好ましいのだという視点が、非常に重要ではないかと思えます。

社会に対する責任を果たしていくことが、企業の持続的

な成長・発展につながるのであると考えることが必要です。

小林 そうですね。やはり時代を超えて高い経営成果をあげ、しかも持続的に社会から高い信頼を得ている企業を見ると、規模の大小に関係なく、このような考え方の下で経営を実践しています。

しかし、それは「言うは易し行うは難し」で、特に最近の10年ぐらいは、資本市場が極端に短期の利益を経営者に求めていたので、「考え方はよく理解できるが、実践になると難しい」と言う経営者が多くなってきています。しかし、こうした時期だからこそ、もう一度原点に立ち戻りながら何をすべきかについて考えていく必要があると思います。

CSRとは まさに企業の本業における取り組みである

小林 今回実施したアンケート調査からも、CSRというのは本業以外の狭い意味での「社会的責任」ではなく、本業を含めたものであるという意識を大部分の方は持たれていることがわかりました。その本業という部分に関連して、北城さんは以前からベンチャーや新しい事業の立ち上げの重要性を指摘されています。社会のニーズに応えながら新しい価値創造につながる事業を行い、市場から高い評価を受けていくという点で、今の平均的な企業に欠けている点、あるいは経営者として心がける点というのは何でしょうか。

北城 日本の企業の場合、社内においては若い人たちに挑戦させたり、新規事業を開発するということをしていると思います。ただ、自社の中ないものを社外から取り入れる、場合によっては企業を買収するなり提携するなりして、自社の持っている力と外部の力を組み合わせてより大きな成果を出していこうとする試みに、もう少し目を向けてもいいのではないのでしょうか。

外部にいいアイデアがあれば、そこと一緒に事業を行う。あるいは、その部分を自社の中に取り込むことによって相乗効果で事業を大きくしていくことが必要だと思います。また、新しく起業する場合でも、上場することだけを考えるのではなく、ある程度事業が軌道に乗り、今後はより大きな企業と一緒に仕事をしたいほうがいいという場合には、より大きな企業の一部門となって事業を発展させていくとい

う発想があってもいいと思います。いずれにしても、どのような形であっても新規事業を立ち上げて市場を開拓し、雇用を増やしていくということが、企業が本業として社会に対する責任を果たしていく大きな柱であると思います。

ステークホルダー間のバランスによって 継続的に利益を生み出す

小林 「市場の進化」のコンセプトでは、企業の成果を「経済性」のみで評価しないと言っていますが、これは決して利益を軽視しているわけではありません。利益をあげなければ、将来に向かって企業は成長できるはずがないし、一定以上の利益をあげなければ投資家から見捨てられるのは当たり前です。

ただ、長期的な視点から株主に報いることを考えれば、顧客、従業員、取引先、社会といった株主以外のステークホルダーズとの関係を、単に株主利益を生み出すための手段とみなすのではなく、すべてのステークホルダーズの利益をバランスのとれた形で実現する必要があると思います。どちらかが「主」でどちらかが「従」ということではないことをはっきりさせる必要があります。

また、ステークホルダー間の利益のバランスについては、企業の置かれた市場環境や経済状況によっても変わるので、その判断を賢明かつ効果的に行うのがまさに経営者の役割なのではないのでしょうか。

北城 そうですね。その場合、「長期的」というよりも「継続して」というほうがいいのではないのでしょうか。「長期的」と言うと、将来だけ見ていれば、今は利益があがらなくてもいいというような意味も感じ取れますが、そうではなく、「継続して」利益をあげ続けるということが大事だと思います。

小林 確かに、「持続可能性 (sustainability)」という言葉がキーワードになっているように、「継続的に」ということは非常に重要な言葉ですね。今でも覚えているのですが、若い頃に経営企画を担当していた頃、当時のゼロックスの会長に議論を挑んだことがあります。「米国の人たちは短期の利益ばかり追求している。富士ゼロックスはスタートしたばかりなので、そのような考えでは本当の意味で株主に対

するリターンを約束することはできませんよ」と言ったら、彼が笑いながら「ホッケースティックという表現を知っているだろう」と。これはホッケーのスティックの形のように今は少し下がるがその先はずっと上がるという話のことで、そういう話は実際にはそうはならず、いつになっても利益があがらないという代名詞だったのですが(笑)「小林の言っていることはホッケースティックではないだろうな」と言われ、「いやそうではない」と反論したのですが。

外部の視点を経営に活かす

北城 社会から評価され、信頼される企業であるためには、ガバナンスの観点からは、社会の様々な意見を代表する人々が会社の経営に参加しているということが大切だと思います。企業の行動が社会的に見て好ましいかどうかという判断をする際に重要な視点ではないでしょうか。

自社の経営者だけで構成される取締役会の場合、どうしても視点が自分の会社だけに偏ってしまいがちです。その会社のお客様や多様なステークホルダーが経営に参加していれば、多様な価値観に基づいた経営をすることができ、ひいては株主の立場から見ても好ましい方向に進めることができるのではないのでしょうか。そういう意味からも、外部の人々が経営に参加する仕組みを考えていくべきだと思います。

よく、「その企業のことを良く知らない外部の人が経営に参加して、本当に経営の活力が生まれるのか」という議論がありますが、それはどちらかというと、実際に経営を行う執行役員や執行役と言われているような人たちの活動をイメージしているのであって、その活動が株主、あるいは多くの社会を構成する人々から見ても好ましいことかどうか、経営にとって良いことかどうか、という判断をする際には、別な視点で見てもいいのではないかと感じています。外部の多様な方の視点を経営に活かしていくことが必要だと思います。

小林 それは本当にそう思います。日本でも、戦前の日本の企業を見てみると、ある意味では、いまの米英型の資本主義に似ていたと言った方がいいのか、社外重役とみなされる人たちの存在感があった時期があります。これは、慣れ

の問題もあると思います。

また、必ずしもその企業の経営の中味に詳しくなくてもいいのですが、社外取締役として適格者がどれだけいるかというのも問題です。これは、日本だけでなく、欧米でも同様だと思います。さらに、適格者の存在以前の問題として、受け入れる企業側がそのような人たちを本当に活かす気持ちがあるのかも問題ではないでしょうか。最初から拒否反応を示していたのでは、いくら経験豊かな人でも本当の意味で良いアドバイスはできません。

北城 確かに、形だけ社外取締役が参加するだけで外部の視点を経営に活かすことができるかという、そうではないと思います。しかし、他の仕組み、例えば経営諮問委員会のような仕組みも含めて、最近では社外取締役を登用しようという機運は高まっていますので、まずは形から入ることも、結果として本来好ましい形をつくり出すことにつながっていくのではないのでしょうか。社外取締役の適任者がいないという意見については、他の会社で経営トップを務められた方はたくさんいらっしゃいますので、そのような方々が企業系列にとらわれず、それまでに培われた経営の見識を活かして色々な会社の経営に貢献していただくということも良いことだと思います。

将来的には多様なステークホルダーの代表が 取締役会に参加することも視野に

北城 社外取締役の候補者は経営者に限りません。企業をとりまく社会の構成員には、お客様、消費者もあれば、学者やマスコミの方もあって、ある意味で非効率に見えるかもしれませんが、多様な方々が経営に参加したほうが、企業経営を大きな反社会的行動に走らせることを防ぐことにも資するのではないかと思います。

小林 今度の『企業白書』ではそこまでは踏み込んでいませんが、例えばドイツの監査役会みたいに、労働組合のメンバーが入っているケースがあります。これは欧州の歴史的な背景があるかもしれませんが、社会の多様なニーズに応えるというCSR経営を意識しながら、取締役会の中に多様なステークホルダーの代表が参加するというようなモデルをつくる議論がいずれ行われるような気がします。それは、

結果としては持続的な投資家の利益にもつながっていくと思います。

北城　そうですね。そういう意味では、まず様々なステークホルダーの意見を取締役にどう反映するかということ、試行錯誤を重ねながら実践していくのが良いのではないかと思います。すべてのステークホルダーからそれぞれ1人ずつ取締役に参加すればいいということでもありませんが、企業が継続して利益をあげられるような経営判断がなされるために多様な価値観を持つ方々が参画することが必要です。もちろんその中には従業員というステークホルダーもあるわけで、従業員が不利益を被るような経営をしていて従業員の意欲が高まるわけでもないですし、また、会社に対する忠誠心が高まるわけでもないで、例えば株主の短期的な利益だけを最大化すれば済むという話ではありません。

小林　私の限られた経験から言えば、取締役は理論上、株主を代表しているわけですが、その発言を聞いていると、自分自身が顧客の立場から、あるいはほかのステークホルダーズの立場から発言をしている場面は随分ありますね。

北城　多様なステークホルダーに対して配慮をしなければ経営がうまくいかないと感じている経営者も少なからずいます。また、ほとんどの経営者は、少なくとも個人としては消費者ですし、欧米の社外取締役は必ずしも元経営者だけではありませんから、そういう意味からも多様な人たちの視点をどのようにして経営の中に取り込んでいくかというコーポレート・ガバナンスのあり方について考えていかなければ

ならないと思います。

チェック・アンド・バランスは 煩わしくても必要である

小林　米国の企業不祥事に絡んで、外部の監査法人のあり方が問題になっています。少なくとも1990年代までは、顧客企業がおかしな経営をやっていたら、すかさずそれを指摘することが、プロフェッショナルとしての監査法人の重要なあり方でした。しかし、1990年代以降、短期的な利益を追求するような社会傾向の中で、監査法人自身も短期的利益や事業の拡大を追求するようになり、そのチェック機能が非常に低下したことが指摘されています。

しかし、日本で外部の監査法人のあり方、監査委員会や監査役の問題を考える場合、単に「米国式はダメだ」ということではなく、日本の社会的な背景も十分に考慮しながら、継続的に企業が投資家にきちんとした利益を還元していくにはどうしたらいいのかというモデルをつくっていかねばいけないと思います。外部監査法人のあり方について、北城さんのご経験から、どのようなことをお考えですか。

北城　どんな組織運営でも、「チェック・アンド・バランス」は必要なことだと思います。それは確かに煩わしいことではあります。しかし、長い意味では、継続的に成功していくためには必要なことなのです。

そのチェックをする監査法人が、他方でコンサルティングという名の下に、チェックする対象を支援する活動をし



てしまうということは、どうしてもチェック・アンド・バランスが働かない仕組みになってしまうおそれがあると思います。そういう意味では、チェック機能は独立した組織として存在すべきだと思いますし、煩わしいことであっても、チェック・アンド・バランスを機能させることが長い意味では健全な企業運営に資するのではないかと思います。煩わしいぐらいのほうが良いのかもしれません。

このような観点から、監査役の機能は、適法性や倫理観をチェックする限りにおいては今の制度でも十分機能するのではないかと思います。適法性や倫理観に問題はなくとも、経営の成果という意味で、企業の業績、成長、利益に関して業務執行が不十分であるような場合においては、監査役では問題を解決できない制度であると言えるのではないのでしょうか。監査役も、ある範囲では十分機能しますが、業績に関する事項については、社外取締役のほうが色々な意見を述べられる立場であると思います。

また、現会長、社長がすべて取締役の人事権を持っている時には、会長、社長の経営方針に問題がある場合に、それに反対することは非常に難しいと思います。トップが優秀で、優れた業績をあげている時には、今までの日本の仕組みでも、米国の仕組みでも、どちらの仕組みでも問題ないのですが、トップの経営がおかしいと思われる時には、それに歯止めをする仕組みとして、チェック・アンド・バランスのある、現経営陣から独立した社外取締役がいる仕組みのほうが、より軌道修正を実現できるのではないかと考えています。

委員会等設置会社は日本に根付くか

小林 北城さんが委員長としてまとめられた「コーポレート・ガバナンス」の提言の主たる切り口は、まさに競争力を強化しようということであったと思います。それは別の言い方をすれば、継続的に投資家に十分報いる利益をあげいくために、特に経営陣の任免について、取締役がきちんと機能を発揮できるようにということが強調されています。

本年4月の改正商法の施行に合わせ、委員会等設置会社への移行を表明する企業が増えていますが、どうも役員の報酬や任免について、社外取締役が中心になって行うこと

について、何となくなじまないという意見も聞きます。ただ、欧米を見ても経営トップの任免について極端なケースというのはあまりなく、まさに継続的に投資家に報いていくためには何が必要かということについて、色々な経験を踏まえた上であのような形になったのだと思います。日本も慣れの問題でしょうか。

北城 委員会等設置会社での経営者の選任が現実具体的に動き出せば、実はそれほど大きく制度が変わったのではないことがわかり、極端な議論はなくなってくるのではないのでしょうか。米国を見ていると、成功している企業の次期後継者を選任する際には、現在の経営者が非常に大きな影響力を行使しているわけですし、自分の後継者の育成にも努め、なおかつその後継者が適正な能力を持った人間であるということ、社外取締役にも認めてもらうような活動をしているはずなのです。したがって、社外取締役から見ても十分な評価ができるのだと思います。

色々な人の意見も踏まえ
て決められた経営者のほう

が、トッパー一人で決めた時よりも成功する確率が高いということであって、社外取締役が中心の取締役会が次期後継者を選べば必ず成功するというものではありません。より失敗する可能性が少なくなるということでしょうか。



日本においても 「取締役」の位置付けは変化する

小林 日本では、企業に入れば「取締役」というのはめざすことのできる位置付けにありました。しかし、社外取締役が過半数を占めることになると、取締役になることについての社会的意義が変わるのではないのでしょうか。

北城 確かに変わっていくと思います。これまでは、サラリーマンが一生懸命仕事をして、部長になって、さらに

業績をあげて取締役になるというイメージだったと思います。サラリーマンにとっての目標は取締役になること、という価値観もあったと思います。しかし、取締役というのは本来「取り締まる側の役」であって、「実際に経営する役」ではないのです。実際に経営する人は執行役員だということが定着してくれば、次第に執行役員になることが、会社に入った後の重要な一つのめざすべきゴールであるという認識に変わっていくのではないのでしょうか。

小林 本当にそうなんですね。一般的に、日本の社会通念がそこまで行くには時間がかかるかもしれません。

北城 日本では今まで取締役と執行役員が一体になって

いたために、将来、取締役になることが目標である、という社会としての通念があったと言えます。「取り締まる側の役」と「実際に経営する役」を分離していく移行過程では、社長や副社長といった上席の取締役は執行役員兼取締役になって、それ以外は執行役員になったという、何となく現経営陣を二分するような動きもありましたが、今後、社外取締役



が増えていけば、イメージも変わっていくのだと思います。

企業理念を反映した経営を担保するための 仕組みをつくるのが大切

小林 CSRを考える際、遵法という意味でのコンプライアンスはミニマムの期待値です。しかし、優れた企業を見れば、コンプライアンスの域をもっと高いレベルまで高め、それぞれの企業が持っている企業理念に対して外れていないかというレベルで考えています。しかし、最近の日本では、それ以前の問題として、ミニマムのコンプライアンスのところでは違反が行われている。これはどこに問題があるのでしょうか。

北城 企業理念を掲げることは非常に重要なことだと思

いますが、その企業理念に掲げたことが実際に経営に反映されるように、いかに担保していくかということのほうがより重要ではないかと思います。そのような仕組みを設けないと、トップは理念に基づいて経営をしようと考えていても、現実にはそれと違った動きをしているかもしれません。

そういう意味では、まず、理念にふさわしい経営を実際に展開していくのだということをいかに第一線まで知らしめるかという、コミュニケーションを図る活動が必要です。第二に、それに反する行動をした時には、いかに素晴らしい業績を残したとしても評価しない、ないしはそれに対して処分をするというような方針をつくり、実行することです。第三は、それでも多くの人で構成される会社の中では問題が起きる可能性は排除できないので、問題が起きた時には、それをトップに伝える、いわゆる問題を指摘することができ、なおかつ問題を指摘しても本人の匿名性が維持され不利益を負わない仕組みをつくる必要があります。不利益にならないようにすると言っても、匿名性を維持しない限り、どうしても会社の中でその問題を指摘した人に対する否定的な意識が出てしまうと思うので、やはり匿名性を維持しながら、問題があった時は、その問題点を会社のトップにまで吸い上げる仕組み、安全弁をつくっていくことが必要なのではないのでしょうか。そういう仕組みをつくるということが、経営者にとって大切なことだと思います。仕組みをつくらずに理念だけを掲げていて、実際に理念に沿った活動がなされていたかどうかを検証していなかったというケースは少なからずあったかもしれませんね。

小林 問題の指摘をどんどんオープンに受け入れるということ、そしてそういうオープンな雰囲気や空気があること、あるいはそういう情報が上がってくるようなパイプラインがきちんと有効に機能していることをチェックしていくことが必要ですね。

北城 制度はつくっても、それが機能しているかどうかについて本当に確認していたかどうかは、我々は反省すべきところがありますね。基本的には会社の中の人間を信用しているので、問題はないと思うのですが、社員を信用するかしないかということではなく、仕組みとして会社の中に検証機能を組み込むことが必要だと思います。

企業評価基準によって自らの経営の確認を

小林 我々は、企業の社会的責任について指標化する試みをしていくわけですが、日本でも経済的指標だけでなく、トータルに企業を評価する指標はあります。米国でも『フォーチュン』誌が「最も称賛される企業」を発表しています。参考までに、IBMでは、経営品質的な、プロセスの評価まで含めたトータルな指標ないし基準はとり入れていますか。

北城 IBMグループ全体としては、経営品質という言葉になるかどうかはわかりませんが、社員が守るべき事項をまとめた「ビジネス・コンダクト・ガイドライン」を定め、経営管理の仕組みをつくっています。その仕組みが適切に機能しているかどうかは社内の監査部門が適時監査し、適切に運営されているかどうかを評価しています。

小林 そうですか。それは非常に重要なことですね。

北城 また、内部監査とは別に、「セルフチェック」と呼んでいるのですが、各部門はチェック項目に従って適切な管理が行われているかどうかを自らチェックする制度もあります。ある時は自分の部門は適切であると宣言しますし、またある時は、こういう改善をしようとしているということを自己申告し、それが一つの自分としての改善策をつくるための活動になっているのです。

小林 それは、個々の中身は違うかもしれませんが、将来にどこまで持っていくかという目標を掲げている意味で、今回の白書で提唱した評価基準 我々の「コミットメント」と位置付けていますが、それとよく似ていますね。

北城 そうですね。ただ、社内の監査部門が監査し、問題があれば経営トップに報告されるということが厳しいですね。

小林 それは厳しいですね。私は、同友会の会員所属企業の中でも似たようなことをやっておられるところはたくさんあると思います。できれば、良いやり方でやっている企業の事例を企業横断的に学べるようになっていくと、結果的には、不祥事はかなり少なくなるはずだと思います。

北城 そうですね。自らがチェックしていると気がつかない点もあると思います。自分の行動している仕組みが適切に運営されていると思っていても、特に日本の場合には、社員を信用する仕組みのもとに動いていますので、もし何

か社員が不適切な判断をした時にチェックしきれない場合もあるでしょうから、第三者がチェックしたほうが問題を指摘できるということはあると思います。どのようなことが起こっても、会社の経営に大きな影響が出ないような工夫を仕組みとして組み込んでいくことが必要ですね。

小林 そこは非常に重要なことですね。

北城 社内の内部監査をする人は、社内のたくさんの部門を監査していますから、そこでノウハウが蓄積しています。自分だけではできないことでも、専門家の力を得ることによって問題を見つけ出すことができるということはあると思います。

企業評価のツールをいかに展開していくか

北城 今回の白書では、経営者が自分の会社の経営状況を評価するための一つの基準を提唱していますが、非常に重要なことだと思います。何か問題があるのかどうか、何を改善すべきなのかを見つけるためには、やはり何かしら指標があったほうが良いと思います。それを外部の人が行うのも一つの方策だと思いますし、企業経営者自らが考えるのも一つの方法だと思います。今は普遍的に使える適切な指標がありませんが、今回の白書が提唱するような指標を試行錯誤しながら作り出していったら良いのではないかと思います。

ただ、あまり指標の項目数が多いと、これまた理論だけになってしまって、経営者も実際の企業行動に反映できないので、焦点を絞りながら、社会から見ても好ましい経営をしているかどうかということを示す指標をつくっていくことが望まれるのではないのでしょうか。

最近、環境に関する取り組みに関して、環境経営などの指標をつくって、マスコミやその他機関が企業の評価を始めています。企業の社会的責任全般についても、どういう企業が適切な経営を行っているか、指標がいろいろ出てくることは良いことだと思います。

小林 できれば、しばらくテストを続けて、我々の指標が「市場の進化」がめざす総合的な企業価値の評価に十分使えるというめどがついたところで、勇気を持ってどうい

形で外部に発表していくかということを考える必要があると思います。

一つには、企業の姿は多様であるべきなので、なかなか難しいのですが、同友会が考えている「いい企業」とはこういう企業であるのだということを、敢えて打ち出してみてもよいのではと思います。そこで議論が出れば、さらに良い基準をつくるきっかけになるのではないのでしょうか。この辺は北城さんにバトンタッチしますので、ひとつよろしく願いします(笑)

北城 「これが一番いい」と言えるような基準をつくるのはなかなか難しいと思いますし、仮にそういう指標で高い評価をされた企業が継続して好業績をあげているのであれば、指標をつくっても意味がないと思います。また、このような指標を用いて評価する機関が数多く存在しても良いのではないのでしょうか。その中から好ましい評価のありかたが見つかってくれば良いと思います。

経営者の役割と責務

小林 日本でもCEOとかCOOといった呼び方がされるようになっていますが、優れた企業のCEOというのは、単にそれが最高権力者だということではなく、最終的な経営責任は自分にあるのだという自覚、倫理的な問題も最終的に自分のところで全部受け持つのだという気持ち、まさにChief Ethical Officerだという気持ちを持っているのではないのでしょうか。

北城 小林さんのおっしゃるChief Ethical Officerというのは面白い言葉ですね。確かに、トップを選ぶ際には、倫理観の高いトップを選ぶことが必要です。CEOやCFOが意図的に不適切な経営をしようとした場合には、おそらくいくら能力のある社外取締役を入れても、問題を未然に見つけることは難しいのではないのでしょうか。

そういう意味では、まずトップを選ぶ時に、倫理観を含めて適切な人を選ぶということと、選ばれたトップは自分の考えているとおりに企業が経営されているかどうかを確認する仕組みをつくらないといけません。多数の人々が働く企業の経営を一人ですべて見るということではできませんから、

仕組みづくりをすること自体も、自分の経営を保証するために必要なことだと思います。

小林 本当にそうですね。アジアの人たちにはわりに半分は冗談、半分は皮肉を込めて、最近のアメリカの企業を見ていると、CEOというのはChief Embezzlement Officer (Embezzlement ; ごまかし) であり(笑)、CFOというのは、Chief Fraudulent Officer (Fraudulent ; 詐欺の)とまで言っている人もいます。

まあ、そう言われても仕方のない例もありますが、むしろ我々はもう一度厳しく企業人としてのあり方や経営のあり方について考えなければいけません。今回の『企業白書』も、最終的な答えにはなっていないかもしれませんが、そういう意味で、経済同友会として「市場の進化」という流れの中で、社会のニーズに広く応え、ステークホルダーズを満足させつつ、継続的に投資家に報いていくために経営者として何をすべきなのかということ論じているのです。

北城 市場が進化していくと、やはりそれに適した経営者を選ぶということが、次期後継者を選ぶ重要な判断基準になるのではないのでしょうか。したがって、社会が変われば経営者もまた変わっていくし、その経営者を選ぶ基準も変わるのだと思います。

小林 そうですね。それに対して、取締役会が非常に重要な役割を果たすということが、これからのガバナンスを考える上で非常に重要な視点なのではないでしょうか。

北城 ガバナンスという言葉のとおり、経営がうまく機能するような仕組みをつくるということだと思いますね。仕組みがなくても、優秀なトップがいる時にはうまくいくことがあるのですが、うまくいったことをもってよしとすることではないと思いますね。仕組みづくりが大切なのです。

小林 この辺で『企業白書』をバトンタッチしますので(笑) 北城さんのほうでさらに具体的に展開させていただけるようお願いいたします。

(2003年3月3日収録)

対談を終えて

小林陽太郎

2003年4月25日に代表幹事の職をバトンタッチする北城さんとの対談を終え、もう一度今回の白書を通読してみる。

「コーポレート・ガバナンス」の部分は、北城さんが企業経営委員長時代に発表されたもの（2002年7月）をベースにご自身でさらに手を加えられたものだが、その提言の最初の案が幹事会にかけられた際のことをあらためて思い出す。

「社外重役が善で、社内重役が悪か」「何も知らない社外の人に経営に口を出されてはかなわない」「監査役制度のその後の進歩には一顧の価値もないのか」等々、激しい批判があった。私見ではあるが、中には全くの曲解によるものもあったし、わが国の企業経営の実態を考えれば傾聴に値するものもあった。

私がここで言いたいのは、そのどれが曲解でどれが正しいということではない。

あの象徴的幹事会以来、企業経営のあり方 何をめざすか、それをいかなるガバナンスで担保するか についての議論や各種の提言・提案、あるいは新しい施策が、同友会というよりは国の内外で活発に行われ続けている。その中で今はっきり言えることは、「経営の目的は何でもよいから、ROEを極大化すればよい」とか「欧米流ガバナンスの失敗はエンロンやワールドコムで明らかで、欧米流は一顧に値しない」といった極論は、皆無とは言えないまでも、かなり少なくなってきたということであろう。

企業本来のあり方として“CSR”を正面から見つめ、それを具体的な経営戦略に展開し、市場が理解し受容できる経営成果に転換／結実させていくことは、決して容易なことではない。

しかし、この容易でないことにチャレンジし、それを如何にして乗り越えていくかが、新しい時代におけるわが国企業と企業経営者に対する社会の期待であろう。やや我田引水のそしりはまぬかれまいが、まさにこのチャレンジが『「市場主義宣言」を超えて』から始まり「市場の進化」のコンセプト、そしてその展開としての新しい企業経営モデルへとつながる経路ではないかと考える。

そのために我々経営者として考えねばならぬことは、第一に、“理念”から外れぬという意味での高次元のコンプライアンスを担保する経営者個人のガ

バランス、そして第二に、今は見えぬ、あるいは不確実なものを新しい企業価値に結びつけるキッカケになるトップ自身の「構想力」と「イノベーション」であることは本文の中でも述べたとおりである。

対談中の北城さんの発言で、私が大切だな、北城イズムを考える際の一つの鍵だなと感じたのは、企業の責務は投資家に長期的な利益をもたらすというよりは、継続的、あるいは持続的に利益をもたらすことだと言われた時だった。継続的というのは簡単なようだが大変に難しい。仮に継続的に増益を続けるという意味でなくとも、常に平均以上、あるいは市場上位の利益（率）をあげ続けるには、売上、いわゆるトップラインが一定の利益率以上の事業や商品・サービスで構成され、その上昇傾向の維持が担保されている必要がある。単なる縮小リストラの連続では、継続的利益の実現はどこかで行き詰まる。北城さんは敢えてそれを言い切った。勇気のいることだと思う。

持続的という意味も吟味される必要がある。Sustainable Development（持続可能な発展）という表現は、環境問題等を視野に入れて使われることが多い。その場合、三十有余年前にローマクラブが発した「資源は有限」の警告と発想に基づいて、単純にモノが有限であるならばそれをなるべく細く長く使おうという考え方の側面と、企業活動と社会のニーズを両立させ、あるいはそのトレードオフをブレイクスルーするために、視点をさらに広げる、そのような広角的視座に立って持続可能性を捉えるという側面がある。

もちろん、かつての高度成長、右肩上がり時代に見られた拡大第一主義や全ての問題を技術革新で克服可能とするある種の技術至上主義、その両方にまたがる不遜さは、厳に慎まなければならない。

しかし、物理的に有限なものでも、そのより創造的利用、活用による新しい価値創造や価値増大の可能性は否定されるべきではない。現に近年、世界的に、またわが国の多くの企業の活動や国民の日常生活に見られる「再生、再使用」等の動きは、このことが現実に行き始めていることを示している。前に触れたイノベーションはまさに、持続可能性を、パイを一定と考える受身的視点のものに止めず、拡大する可能性につながるダイナミックなコンセプトに発展させられるか否かが重大な鍵であり、あらためてその点について経営者自身の発想におけるイノベーションの重要性を確認したい。

IBM社はまさにそれを世界で、そして日本で、文字通り持続的・継続的に実現し、実行し続けている代表的“CSR”経営実践企業の一つである。その伝統と経験と、そしてご自身の経営トップとしての実績をもって、北城さんがこれからの同友会のリーダーシップを担っていただくことに、私は大きな安堵を感じる。