

## 日本のガバナンスはこう変わる



### 田中 滋

株式会社 ヘイ コンサルティング グループ 代表取締役社長

#### 今年の株主総会

今年も、六月下旬に多くの企業が株主総会を開いた。改正商法にもとづく欧米型ガバナンスを採用する企業がどのくらい出るのか、という点が、なんといっても今年の注目点だった。

結果的には、ソニー、日立、オリックス、野村証券などの主要企業が欧米型の「委員会等設置会社」に移行し、日本企業のガバナンス構造も変わり始めたと感じさせられたが、一方で、このような欧米型に移行した会社は比率としてはかなり少なかったのも事実である。

欧米型ガバナンスには踏み切れない、あるいはその必要がないと思っている、まだまだ疑問や不安がある、といった会社が多いのが現状といえるだろう。

#### 取締役会についての誤解

そういった会社からよく言われるのが、「内部事情も業務内容もわからない外部の人間を取締役に入れて、何の役に立つのか」という疑問である。

こうした疑問は、取締役会の役割についての誤解から生じているところが大きいと思われる。どういった誤解かというと、取締役会は経営の最高意思決定機関であるから重要なこととはすべて取締役会で決めるものだ、という誤解である。会社として今後どういったビジネ

スをやめるのか、新事業にどう取り組むかといったようなことは、重要な事項だから当然取締役会で意思決定するのだろうか、という誤解である。

ところが、会社の事業戦略や個別の事業・商品の展開などは、それが会社にとっていかに重要な案件であっても、取締役会の意思決定事項ではないのである。それは会社の「業務執行」オペレーションの側の問題なのであって、取締役会の立場からすれば、そういう、「こまかいこと」は知る必要がないのである。

私自身、五年前からヘイ・グループ全体の取締役を務めてきた。まさに欧米型のガバナンスに参加してきたわけだが、その私の経験でも、取締役会が会社のビジネスについて取り上げたことはない。

#### ガバナンスのねらいは「資本の活用」

それでは、取締役会の役割は何かと言うと、株主になりかわって、株主へのリタインの向上を、会社側に、つまり執行部側に求めるところにある。今年はいくらだけのリタインを生み出して欲しいと、目標として執行部に示すのが取締役会の役割である。株主へのリタインが期待通りにならないければ、執行部を入れ換えることもする。入れ換えないまでも、ポータリティを出さないということは、取締役会が決める。また、株の公開、増資、合併など、株の価値を直接左右するような事柄を、決め

ていくのは、当然取締役会である。

株主へのリターンの目標をどういうやり方で実現するかは、CEO以下の執行部の問題であって、取締役会はその口を出さない、という立場なのである。これが、取締役会の行うガバナンスの実像であって、いままで多くの人がイメージしてきた「コーポレートガバナンス」には、かなりの誤解が含まれている。

たしかに、取締役会は、経営の重要な意思決定を行うが、それは多くの人がイメージするような、業務の遂行、事業戦略の決定といった、ビジネスに関する意思決定でまったくなく、何かといえば「資本の活用」に関する意思決定なのである。

そして、この資本の活用という点に関しては、いままで日本企業は、はなはだ関心が薄かったので、欧米型の取締役会の重要性には気が付きにくい、ということだったのでないか。従来は、対資本利益率がいかにも低くとも、潤沢な資本がありさえすれば、わが社は財務体質が良いと、財務の責任者が自慢していたくらいである。そのくらい、株主とは違う眼で物事をとらえていたのである。

## CEOへの権限集中

業務執行に関する意思決定は、いちいち取締役会にはかかるとなく、スピーディーに行えるのが、欧米型のガバナンスの特徴であることも、日本では知られていないポイントで

ある。業務の執行は、CEOに権限を与え、いちいち取締役会にはかかるとなく、スピード経営をやってもらったほうが良い、という考え方なのである。

欧米型ガバナンスは、取締役会からいちいち監視されるので、仕事がやりにくくなる、というように思っている人が多いようだ。しかし、実はそうではなく、執行部側のトップであるCEOは、業務執行に関する権限はすべて握っており、いわばアメリカの大統領のような強いトップとして位置付けられている。強いトップであるからこそ、それをモニターする独立性の強い委員会が必要なのである。

本年四月に施行された改正商法では、そうした強い権限をもったCEOを、「代表執行役」として法的に認知した。これからは、日本でも、こうした取締役会から独立したスピード経営が可能になってきたのである。

## 欧米型ガバナンスが広がる

いま多くの人は、欧米型のガバナンスが日本で今後広がっていくのかどうか、様子見としようなどところどころ。しかし、私は今後これは間違いなく広がる、と予想している。

スピーディーな経営、トップの強いリーダーシップで引張る経営を志向している企業であれば、まず、「代表執行役」CEOの強い権限に魅力を感じるに違いない。

一方、何十人もいて議論の場にならない取

締役会を相手にせず、社長を中心とした少数のトップによる「経営会議」で、すでにスピード経営を実現している、という会社は、ほとんどは取締役会の形骸化、意思決定プロセスの不透明性、という問題を問われるようになる。そして、それをクリアするのにいちばん有効な方法といえば、委員会設置方式を活用し、独立性の高い取締役会を持つことである。

結局、どちらに転んでも、欧米型ガバナンスを導入することが必要だということに、早晩なるのではないだろうか。