

「コーポレートガバナンスと Compliance & Governance」

各務茂夫

（東京大学大学院薬学系研究科助教
（日本CFPO協会 主任研究委員）

私は昨年九月に大学に移ったが、その前は外資系ワセクティブ・サーティイワゆるの「ドハ」ディング（会社のパートナーとして仕事をしていた）の会社は、一九五三年にシカゴで創立された老舗企業で、業界世界最大手の会社の一つである。

米国で企業統治改革の嵐が吹き荒れた一九九三年、IBMにルイス・ガーナー氏をCEOとしてスカウトしたことも有名だが、とりわけ「D&O」の「ドハ」ニングで定評のある「ロアチ」シヨナルファームである。そもそもなぜこのような会社が五〇年も前に米国で生まれ、その後米国企業社会で大きな役割を果たしているのか、「ポリティカバナンス」の観点から捉えようと、実に興味深いものがある。

「企業は人なり」の グローバリゼーション

「企業は人なり」という、経営者の能力・リーダーシップが組織・企業の浮沈を大きく左右するという意味である。わが国においても、戦後の日本経済を支えた企業の中に名將と呼ばれる優れた経営者が数多く現れ、わが国の経済発展に多大な貢献をした、「企業は人なり」を真とすれ

ば、まさに優れた経営者を輩出し続けることができる組織・企業だけが、ますます厳しさを増す競争市場の中で生き残り、成長と高収益化とを実現できるのである。

しかし、優れた経営者”の定義あるいはスペックは、個々の企業が置かれている市場・競争環境の激変に伴って大きく変化せざるを得ない。グローバルゼーションの進展は、その変化にますます拍車をかけている。経営の継続性・一貫性は重要であるが、前任の経営者やり方を単に踏襲するだけの人物がトップに選ばれれば、その企業は近い将来、荒野に追いやられる可能性が高い。過去のサクセス・ストーリーを背負った現経営陣の中に、全部にせよ一部にせよ過去を否定し、大きな改革を伴った新機軸を打ち出すために不可欠な能力と勇気を具備したリーダーがいけない可能性もある。

米国大リーグのヤンキースは、なぜ松井秀喜選手を獲得したのだろうか。ウーロン立歌劇場は、なぜ小澤征爾氏を音楽監督に迎えたのだろうか。なぜサッカー日本代表チームはトルシエ監督を招聘し、なぜ今度はシロ監督なのか。グローバルなゲームのルールの中で、組織が勝ち残るためには、

人材の「純血主義」、自前主義ではいけない時代が来ている。スポーツ、芸術の世界ではこのとは極めて自然に受け止められているはずだ。世界市場の中で、優れた「プレイヤー」、アーティストは、国籍の壁を越えて常に厳しい競争に晒され、緊張感を持った評価に直面する中で、リソースを高めなければ生き残れない。

企業社会における人材、とりわけCEOをはじめとする経営トップ人材についてもグローバルゼーションの大きなうねりが押し寄せてきている。"War for Talent" という言葉があるが、わが国企業が経営トップ人材において世界レベルその優秀さを担保できないければ、明るい将来はない。国籍、学歴、門地に関わることなく真に国際性をもった経営者を確保することが鍵だ。改革を成し遂げ、復活を実現した日産自動車の「コ」ン社長のような外国人経営者の存在は、スポーツ、芸術の世界と同様に、決して珍しいことではなくなる時代がおとすれるはずだ。

CEOの選任・解任こそが

「コーポレートガバナンスの本質」

欧米、とりわけ米国・英国といったアングロサク

ソンの企業社会においては、経営トップの選出解任に係わる判断こそが、取締役会・ボードがその責任においてなすべき最も重要な課題であるとの認識がある。取締役会(指名委員会)は、現CEOのバリエーションを期待値を大きく下回るのであれば、警告を発し、引き続き業績の改善がみられないのであればそのCEOを解任して新しくCEOの選出のプロセスに即座に着手しなければならない。また取締役会は事業環境に対する洞察を踏まえ、次期CEOの要件を抽出し、その要件に合致した人物の洗い出し・評価という人念なプロセスを経て、最適な人物を選出しなければならない。

こうした取締役会による、経営責任CEOの監視と選出・解任のメカニズムこそがトポレトカバナンスの核を成す。アングロサクソン社会において企業は、CEO至上主義ともいべき執行におけるCEOの絶大なパワー・リーダーシップと、CEOを監視・主・ターし、その去就を左右できる法的な権限を持った取締役会とが強い緊張関係を維持しながら同居して成り立っているのである。翻ってわが国の企業社会の現状を眺めてみるとどうだろうか。業績が悪くても放置し続けたままでアクションをとらない「無責任な取締役会」と誰からもチカラを受けない傍若無人な社長をトップに頂く会社がある。いは多頭集団経営という名の下に、CEOの顔のつきり見えな「無責任な経営執行」の会社が多くはないか。わが国企業の競争力低下と米国企業との圧倒的なまでの

収益性較差。また、失われた十年の中で起きたさまざまな企業不祥事や倒産劇はこうしたトポレトカバナンスの根幹を成す土台が不備であることに起因している場合が多いのではないだろうか。

徹底したトポレトカバナンス改革の中からしか優れた経営人材は生まれない

わが国において、政界、財界、学界を問わずリーダーシップの欠如ということが議論されて久しい。二年前の小泉内閣に対する高い支持率が示したように、世の中が大きく変化している中で、旧来のやり方を打破し、変革を成し遂げる資質と能力を具備したリーダーの出現に対する国民の期待は極めて高い。企業においてもまったく同様だ。過去に囚われぬ大胆にして緻密な戦略立案と、それを迅速・果敢に実行していく行動力・勇気をもったCEOを選び続ける企業のみが二世紀を生き抜くことができる組織だ。社内内なる論理ではなく、競争・事業の論理に立てしかるべきCEOを選出し、そのCEOのパフォーマンスを監視できる取締役会をつくることが不可欠となる。そのような視点からも、社外取締役の役割に重きをおいた、委員会等設置会社「エニル」は、わが国企業へのトポレトカバナンス改革の一つの有力な方向性を示すものであり、四月の改正商法施行後、ソニー、日立製作所、東芝等の国際有力企業約四十社が新エニルに移行したことで来年以降の大きな流れをつくった。

企業改革を実現するためにあるべきCEOの人

材要件を明確化した上で、エグゼクティブ・サーチ会社まで動員して世界中の有能な経営者を徹底的に調査し、内部昇格候補者との比較検討の上、自社にとって最適な人材を探し出すとする企業と、現職社長の一で次期社長を決めるかあるいは内なる論理を優先し、数少ない内部候補者の中から波風立てずに社長を選ぶかのいずれかの企業を比べた場合、グローバル化競争の中どちらが勝ち抜く可能性が高いたっか、どちらの企業社会の方が、改革を実行し、業績を抜本的に向上させることができる、優れた経営トップ人材を育成・輩出し続けることができるだろうか。

国立大学法人化法案が成立し、国立大学もいよいよ大改革を迫られる。法人化の目玉の一つは学長(総長)を経営・教学の最終責任者として強いリーダーシップと経営手腕を発揮することを強く求めていることにある。法人化後は、学長の能力・見識如何で大学の命運が左右されることになるわけであり、教育研究に高い見識を有するだけでは駄目で、法人運営の責任者として優れた経営手腕を持つ人材が選任されなければならない。

企業に限らず、大学も含めて社会全体が競争と緊張を通したトポレトカバナンス改革に取り組まなければならない時代に突入したといえる。その改革の中からしか、グローバル市場で太刀打ちできる経営トップ人材は生まれない。