

[短期連載] 第 4 回

ハーバード大学ビジネススクール ポーター教授の戦略論サブノート 「コーポレートガバナンスが日本企業を成功に導く」

第 1 回ポーター賞受賞 4 企業とポーター教授の「対話編」は先週で終了。
今来週はまとめとしてポーター教授による「講義編」をお届けする。
構成：筑紫祐二、山崎豪敏 写真：梅谷秀司

【はじめに】競争戦略について独自の理論を打ち立てたマイケル・ポーター教授は、「企業が持続的成功を収めるための条件」をテーマに研究領域を次々と広げている。その最新の研究成果として、教授が注目しているのがコーポレートガバナンス(企業統治)の重要性だ。今回のサブノートでは、教授によるコーポレートガバナンス論と日本企業への提言を掲載する。

なお、この内容はポーター賞受賞企業との対話と同時並行して、6月に行われた日本取締役協会(宮内義彦会長)での講演に基づいている。

今日は日本企業のコーポレートガバナンスとリーダーの役割についてお話したいと思います。言うまでもなく私は長い間、企業の戦略について研究してきました。どうしたら企業が競争力を維持していけるのか。勝利するためには、業界でどのような条件が必要なのかについて検討してきました。その結果、コーポレートガバナンスが大きな影響を与えることがわかりました。そこで、最初に戦略の基本は何か、ということをお話したいと思います。

企業が持続的に成功を収める条件は、基本的に四つあると思います。まず一つ目は、成功している企業はハッキリとした目標を設けています。そして、その目標はROI(投資収益率)の確保であるべきです。企業の目標はいくつか考えられます。一つは大きく成長しよう、大企業になろうというもの。また、別の目標としてはシェアの獲得かもしれませんし、売上高に対する収益率を高めることも知れませんが、しかしこういった目標は非常に危険です。いちばんの目標は投資収益率としなければなりません。なぜなら、投下資本の回収率、本当の意味の自己資本収益率のみが、本当の業績を測ることができるからです。

本当に企業が利益を出すためには、商品を生産原価より高い価格で売らなければなりません。とすれば、そのコストには使った資本も加えなければいけません。それが、資本の収益率を目標にする理由です。わたしたちはインターネットのドットコム企業を通して、非常に興味深い経験をしました。あれこそ、企業が資本収益率を目標にしなかった場合に、何が起るかを示す好例です。結局、資本の収益率を目標にしていない企業は失敗しているのです。

独自性ある戦略を立案し何をしないかを選択

日本の企業は、長い間、マーケットシェアを目標にしてきました。そうすると企業はあまりにも製品群が大きくなり、顧客対象を広げてしまうことになる。また、日本では規模を大きくすることも、相対的な目標になっているようです。すると多角経営になってしまい、独自のアドバンテージ、利点がな

くなるのです。

二つ目の条件は、オペレーション効率を継続的に改善していくことができる企業です。これこそ日本企業が非常に長い間、際立っていた点です。企業は絶えず、新しいよりよい方法で事業を行わなければなりません。TQCもそうだし、改善もそうです。またITを使うことも一つの例です。新しい技術を吸収したい、ベストプラクティス(優れた経営・業務手法)を吸収したいという意欲が企業の成功のカギにつながってきました。そうは言うものの、近年の日本企業は新しいプラクティス、たとえばITなどを取り入れるのは遅かったかもしれません。ただ、この二点目は日本企業にとって、一点目よりは問題にならないと思います。

三つ目の条件は、企業はそれぞれのビジネスごとに、ハッキリとした戦略を持っているということです。それでは戦略とは何かということですが、戦略とは企業がユニークなポジションをその事業の中に確保していることです。なぜならば戦略があれば、競合他社よりも、よりユニークな価値を顧客に提供することができるからです。そしてユニークさとは、普遍的な競争の最善な一つの方法を取ることでなく、独自のやり方を明らかにすることです。

最高の価値を提供する企業とは、サービスに対して特別なサポートをすることで価値を上げる企業かもしれないし、いちばんコストの安い製品を提供する企業かもしれません。また、顧客へのサービスを最小限にとどめる、もしくは特定の顧客群に絞り込み、その顧客を対象に特別な機能を打ち出すことに特化することかもしれません。

とにかく成功した企業は戦略を持っているのです。何もかも全部を手掛けようとはしていません。戦略とは、企業がどのような独特な価値を提供するかの取捨選択なのです。

これこそ日本では、伝統的に難しい点ではないかと思います。日本の企業はこれまでは独特の戦略を持たず、お互いにまねをする傾向があったと思います。たとえば、商品・製品群を幅広く置く、あるいはすべての顧客ニーズに応えようとしていました。しかし、すべての顧客ニーズに応えようとすると、戦略は持てません。すべてに対応することは戦略ではないのです。戦略的な考え方とは、どの顧客に絞り込むのか、そしてその顧客の、どのニーズに対応していくかを選ばなくては行けないのです。すべてのビジネスには戦略が必要ということが、成功のための三つ目の条件になります。

最後に、四つ目の条件ですが、複数の事業分野に多角化を進めた企業は、それぞれの事業部が他の事業部をサポートし、強化していかなければなりません。企業の中でいろいろなビジネスを、単に抱えているだけでは競争優位は生まれません。事業部が多くなればなるほど、管理が難しくなるのは事実だと思います。ですから複数の事業をやっていくのであれば、事業部同士が相互にサポートし合い、お互いに補完し合わなければならないのです。

古典的な例が、いろいろな事業を手掛けているウォルト・ディズニーです。映画もやっていたら、テーマパークもやっています。本も出版しています。そして観光クルーズ、ブロードウェイの劇場もやっています。こういったビジネスは、どれもお互いに補完し合っているのです。なぜならば映画はキャラクターを作り出し、それがテーマパークの乗り物になる。そのキャラクターは本にも登場します。そして観光クルーズは、海上の小さなテーマパークと言っても差し支えないでしょう。

お互いが補完することで、総合的により強い企業になります。包括的にやることで、それぞれ一つ

一つの事業だけを手掛けていた以上に、強力な事業を展開することができるのです。日本でも多角化経営が志向されてきました。しかし、それらのビジネスは独立している場合が多かったのです。ただ大きくなるためだけの多角化であり、お互いにサポートし合わず、企業全体としては市場での補完関係になかった場合が多いと思います。

繰り返しますが、私の研究によると、企業が持続的に成功を収めるには四つの条件があるのです。一つのハッキリとしたゴールがあること、継続的なオペレーションの改善があること、そして各事業部がそれぞれ独自の戦略を持っていること、そして企業内に一連の事業があった場合はお互いに補完、補強し合っているということが必要なのです。

競争戦略を支えるコーポレートガバナンス

それではコーポレートガバナンスは、どのような形でこの四つの条件に影響するかというと、非常に多くの点で関連しているのです。たとえば、経営、あるいはリーダーたちが、四つの条件に焦点を当て続けることができるかにどうかにかかわってきます。重要なのは、こうした四つの条件を補完し合う形でコーポレートガバナンスがデザインされていくことです。

一つ目のポイントは、財務諸表の分野ではないかと思います。財務諸表で本当の収益性を、非常に透明で、しかもオープンにすることが重要です。なかでも連結ベースの財務諸表を作らなければいけません。たとえば、赤字の子会社があっても財務諸表上でそれを隠してしまうと、見せかけの収益性は現実よりも高くなります。日本も連結決算に向かっているのは、非常に好ましい方向性だと思います。これを通じてわれわれは、現実というものに直面する機会を与えられるからです。

さらに、財務諸表では各事業についてどのように報告するかが重要です。一つのP/L(損益計算書)で全体の業績について報告するのではなく、事業ごとの損益を報告していくことが必要です。全体を一つの財務諸表で報告することは、実はある事業が収益を出していない、あるいは競争的優位を持たないという現実をおおい隠してしまう。ですから事業部ごとにセグメント情報を開示することによって初めて、戦略的な成功というものが確認できるのです。もちろん短期的には企業にとって非常に苦痛を伴うかもしれませんが、ある子会社、ある事業分野での業績がよくないことがわかるので、長期的に見ればよりよい選択をすることも可能になります。

また、売り上げや引当金、準備金についての計上方法も重要です。たとえば、本当にフェアでオープンな手続きで売り上げを計上し、また準備引当金を単にクッションとして使うのではなく、真の意味での経済コストをベースにすることができれば、最終的に企業に成功をもたらすと思います。大きな問題は、企業がいつ売り上げを計上するかについて、あまりにもルーズだったことです。多くの会社が実際自らを偽ったことがあったし、意思決定を誤った例もあります。

こうした売り上げなどの計上では、保守的にやることが重要です。過去の日本を見ると、いろいろなフレキシビリティが許されていました。しかし透明性のある形で売り上げなどを計上することは戦略にとってもプラスです。というのは、これによって企業が現実に直面することができるからです。

コーポレートガバナンスについて第二のポイントは、やはり独立した取締役会を持つことです。なぜかといいますと、自社とは関係のない人は、正直な意見を提言することができるからです。日本

の取締役会の問題は、すべての取締役が同じ企業で働いている人で構成されている点です。そのために真実を言うことが難しくなることがあります。取締役会が、いわゆる年功序列では、本当の大局観を持つことはなかなかできないからです。

独立していれば、それによって外部からのアドバイスを得ることができます。その企業で働いていないから、直切な意見を言っても心配しない人が現れるのです。まだ日本では例が少ないと思いますが、独立した取締役会があっても、CEOと取締役会の間で友好的な関係が維持されることはしばしばあります。決して対決的、敵対的なものではありません。実際、何かで目がふさがれることはなく、目が開かれる要素が増えることがあるのです。

第三のポイントは、業績ベース、成果ベースの給与は、非常によいことだということです。もちろん成果主義の給与は、いろいろなやり方があると思いますので、今日の米国の制度が最善だと言うつもりはありません。米国の制度はかなり常軌を逸していて、変化しなければいけないと思っているからです。しかし、そうはいても給与は、企業の成果、業績と関係のある形で提供されるべきです。また役員にも果たした役割の貢献度に応じたボーナスを提供すべきです。

私はエクイティ・コンペンセーション(株式所有プラン)が重要であることを信奉している一人です。ストックオプション制度は、かなり悪用、濫用を招き、非常に間違っただけ意思決定に結び付いているため、やや疑問を持っています。しかし、株式の所有、ストックオーナーシップを与えることはいいことだと思います。役員に対する株式所有プランが非常に重要です。持株制度、すなわち役員が自ら株を買う、あるいは制限された形で買うためのローンも提供する。それを通じて役員は、単なるマネジャーではなく、株主の視点を持つことができるからです。

よりよい意思決定ができる機会としてとらえる

最後のポイントですが、ぜひとも株主とオープンなコミュニケーションを持つようにしていただきたい。株主とオープンなコミュニケーションをすればするほど、会社の運営を非常に戦略的な形で進めることができると思います。企業が何をやっているかを、株主に明確に説明したくない風潮が日本にはあるようですが、それは知ってほしいことについて、確信が持てないからかもしれません。

しかし、株主に対してより明確に戦略を説明すれば、株主あるいは金融市場から、より多くの支援を得ることができるのです。ただし、金融市場がやれと言っている指示に耳を傾けるだけではいけない。これはむしろ危険です。というのは、金融市場には企業が何をすべきかという点についてハッキリした意見がない、あるいはきちんと啓蒙された意見がないことが多いからです。

企業は、会社にとっての適正な株主を、自ら戦略を持って選んでいくべきです。たとえば、ある株主は短期的な成長が欲しい場合がある。しかし、企業が株主に長期的な価値をもっと志向してほしいと願うのであれば、むしろそういう株主を積極的に見つけることが必要です。自分たちの企業戦略が、どうやって成功を生み出すかを彼らに伝える。もし、提示したやり方を好まない株主なら株式を売却するでしょうし、提示されたやり方がいいと思う人たちは株式を買う。そうすると、戦略を支持する株主が残る。そしてそういう支援を得れば、ますます成功度は高まるのです。

最悪なのは、株主の意見をただ一方的に聞くことです。いわゆる株式アナリストは企業に対して、

同じ業界の成功した他社と同じようにしてほしいと、しばしば注文を出します。多くの場合、株式アナリストは戦略に反する意見を言うわけです。ですから、まず自らの戦略を企業が決める。そして株主の前に出て行って戦略を売り込む、という姿勢が重要です。自分たちの戦略にフィットする株主に対して、株式を売るということなのです。

日本のコーポレートガバナンスは非常に弱いと思います。たとえば財務諸表に関しても、まだ極端に不明確です。真の業績は何かに関してもまだ不明です。また、取締役会は、独立した取締役というよりも非常に内部的です。給与体系も年功序列制で成果主義が少ない。いわゆる、株式コンポーネントが給与に組み込まれていないということもあります。株主は完全に無視されているか、非常に疑念を持って見られるという立場に置かれている。

これまで話してきたことは、日本の今までの慣行から離れたものですが、単にそういうことを金融市場に押し付けられてやることではないはずです。それによって、よりよい意思決定ができるようになるものです。これを脅威とか、脅威に対する対応ではなくて、機会としてとらえていただきたいと思います。