

[短期連載] 最終回

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 Q & A 編：正しい取締役会とは？ ガバナンスの疑問に答える

前回掲載したポーター教授によるコーポレートガバナンス論。これに対して日本の取締役たちが5つの質問を投げかけた。教授の示す解答は。

構成：山崎豪敏、筑紫祐二、内田史信

写真：梅谷秀司、高橋孫一郎

【はじめに】ポーター教授は前回の「講義編」で、成功する企業の条件として四つの原則と、それを実現維持するためのコーポレートガバナンスの重要性を説いた。この内容は、日本取締役協会(宮内義彦会長)での講演をベースとしたものだが、同講演の際、聴講した取締役協会のメンバーたちと教授の間に活発な質疑応答があった。連載最終回に当たる今回は、その質疑応答をベースとして再構成した。

Question 1

取締役会を活性化することの重要性は理解できますが、そのために社外取締役は必要ですか。たとえばCEOの友人が社外取締役に就任したら意味がないのでは。日産自動車のカルロス・ゴーン氏も独立した社外役員は必要ないと言っているようです。

Answer

よい指摘ですね。社外取締役が必ず優秀な取締役というわけではありません。また、欧米では社外取締役はCEOの友人であることが多かった。なぜなら、CEOに社外取締役に指名する権利があるからです。この場合、社外取締役会と社内のマネジャーの立場にそれほど変わりはありません。つまり、取締役会の独立性はないも同然です。したがってコーポレートガバナンスの意味では何のメリットもなかった。そのために、エンロンをはじめとして多くのアメリカの企業が間違った意思決定をしてきた。社外の精査を受けなかったために、悪い経営判断を下してしまったのだと思います。

そこで現在は、社外取締役は指名委員会から指名されるようになっています。CEOは指名委員会には入っておらず、他の取締役が入っています。また、社外取締役に独立性があるということを確認してから指名するというプロセスが必要です。こうすれば、CEOの友達が集まってしまう心配はなくなります。

もちろん、だからといってボードに対立を生じさせる社外取締役が好ましいというわけではありません。取締役の中につねに対立があるとしたら、それはいい環境とはとても言えないでしょう。大事なものはCEO、取締役会、マネジャーとが協力していくことですが、そのためには真のオープンなディスカッションがなければならない、ということなのです。取締役会のメンバー全員が企業の内側の人間であったら、社内の本当に困難な問題を表面に出して討議するのは難しくなると思います。

日産に関して言うと、この企業は実質的に社外取締役のいるケースではないでしょうか。つまり、

フランス人のエグゼクティブがルノーを代表しており、日本の子会社を監視しているわけで、社外取締役の持つ機能の多くを代用しています。ですから、ボードには独立したメンバーがすでに座っているのです。これ以上、さらに社外取締役は必要ない。

では、日産のように企業は株式の一部を他の企業に売却したほうがよいのか。そうではありません。逆に、他企業に所有されていなくても、独立した社外からの取締役によって同じ効果を期待できると考えていただきたい。私は台湾の半導体メーカー（台湾最大のTSMCのこと＝編集部注）の顧問をしています。私は初めての台湾人以外の顧問です。CEOは長年知っている人物ですが、私は彼の支配下にあるわけではない。私が企業を経営するつもりもない。それは彼の仕事です。ただ、私は顧問として、彼にとって問題だと思えることについて積極的に意見を述べます。私は取締役ではありませんが、CEOにとっては信頼できる外部の人物、そしてよい関係でありながら独立した意見を言える人は必要なのです。そういう人の存在がボードによりよい作用として働いているかもしれません。いろいろな構造があるだろうし、やり方もいろいろあると思います。

Question 2

ボードとオフィサーの役割はどう違いますか。というのも、日本ではボードメンバーのほとんどがオフィサーなので、取締役会の実態はオフィサー会議なのです。だから、そこに社外取締役が加わってもほとんど貢献することがないのが現実です。

Answer

それが日本のシステムの大きな問題の一つだと思います。ボードと、日々会社を運営しているオフィサーとの間に違いがないのです。

私は取締役が会社を運営するのがよいとは思いません。ボードの役割はわずかでしかない。取締役会のいちばん重要な仕事は、CEOをうまく選任し待遇を決めることです。極端な場合は、よい仕事をしていないCEOを解任し後任を選ぶことになります。二番目の仕事は、戦略の見直しや点検です。それは事業レベルであったり、企業全体のレベルであったりするでしょうが、ボードが戦略を十分理解していると安心して言えることが大切です。三番目の役割は、包括的な財務、決算の結果について意見を言うことです。財務のパフォーマンスから業績の理由を理解し、それを戦略に結び付ける。これを通じて、企業がどのくらいうまくやっているかについて評価するわけです。最後の役割は、投資の決定についての関与です。すべての投資プランややり方について意見を言う必要はない。しかし、たとえば非常に大きな工場を米国に建てるというような場合はボードレベルの決定になる。それが会社の経営としてよいものか、安心できるものかという判断が必要だからです。

このように、ボードはあまり多くのことをするわけではありません。日々の会社のオペレーションとかかわるものではないのです。ベストのボードとは、会社を運営するのではなく、外部の見解を持ち込むことによってCEOが明確に物事を見るのを助けることです。同時にボードは株主の利害を代弁します。株主は会社にいつも成功してほしいと願うわけですから、株主の利害はマネジメントと同一です。しかし、毎日の業務を担当しているオフィサーが、こういう役割を果たすのは難しい。

もちろん、第一によいマネジメントチームがなければなりません。それに対して、正しいボードの構成を作り、ボードが適切な役割を認識し、外部の見解を採り入れることができればその助けになります。つまり、二つのレベルのガバナンスがありうる。一つはマネジメントチームのガバナンスであり、もう一つがコーポレートガバナンスです。

ガバナンスの視点でいえば、ボードのレベルは保険契約のようなものです。もしマネジメントが業績を出さない、あるいは意思決定が間違っていれば、ボードが保険の免責のような機能を果たし、大きく介入して方向修正する。つまりボードが介入する状況は異常な状況である。これが理想的なのだと思います。

現在の日本のモデルとこのようなモデルの間にはまだまだ乖離があります。日本企業にすぐ変えてくれとお願いするつもりはありません。しかし、こういう原則を何らかの形で取り入れていくことは必要です。

Question 3

米国ではエンロン事件やワールドコム事件等が次々と起きており、われわれが目標としてきた米国の企業統治モデルは揺らいでいるように思います。コーポレートガバナンスのあり方について、必ずしも米国流をまねる必要はなく、日本的に改良したやり方があるのではないのでしょうか。

Answer

私が企業の成功の条件をお話したとき、日本の企業だけを頭の中に置いていたのではなく、米国、日本、韓国、フランスなどあらゆる国の企業を対象に考えていました。ここで強調したいのは、米国の企業が必ずしもモデルになるとは思わないということです。なぜなら、大きな失敗もあるからです。米国企業の中には、投資収益率を求めなかった企業もありますし、独立した取締役を持っていない企業もあります。また、財務報告を偽って提示していた企業も多いのです。米国企業も、日本企業と同じように継続した改善が必要とされています。

最近、わかってきたことは、この一〇年間、米国企業も思ったほどうまく業績を伸ばしてないということです。その一〇年前に、やはり日本企業が思ったほど業績を上げていなかったことと同じだと思います。ですから両方から教訓を得ることができると思います。米国の事例で、企業が投資回収率や財務報告を偽ったのは、会計監査の会社が独立性を持っていないからです。会計事務所の独立性がないために、昔だったら「フェアではない」と指摘したことを、言わなくなったことで失敗してしまっただけです。また、米国企業の多くが成長のみを追い求め、本当の戦略を作らなかったこともあります。

別の例では、日本でも同様ではないかと懸念しますが、あまりに多くの企業が、合併こそ戦略だと考えていることです。合併すると企業を統合しなくてはならないので、誰が何をすべきかがハッキリせず、大変混乱します。ですから、合併すると、本当の戦略を持つことがなおさら難しくなるのです。かつては社内だけでよかったコンセンサスが、合併した会社の役員とのコンセンサスも得なければならなくなります。これは米国の企業が起こした失敗だといえるでしょう。

重要なことは、企業内でリスクを回避するプロセスを作ることです。このリスクのいちばん大きなものはエゴです。特にリスクなのは物事がスムーズに進んで、突然、「すべて私のやってきたことは正しかった」と思い込んでしまうことです。だから「これもやろう、あれもやろう」と考えるようになる。そして、たとえば家電をやっているのに、突然、保険業務に進出したりする。しかし、そこでどうして突然、保険業務に進出するのかと、問題提起をする人が現れない。コーポレートガバナンスがしっかりしていないと、そういう提起をする人が出てこないのです。強調したいことは、取締役会の中に、リスクを制御する何らかの機能が必要だということです。あるいは個人を顧問として雇うなどいろいろな方法があると思いますが、コーポレートガバナンスを強化する方向に向かうべきなのは明らかだと思います。

Question 4

社外取締役の仕事の1つに、CEOを指名する、およびCEOの報酬を決めることがあるとのことですが、企業の目標を達成するのに、CEOの報酬はそれほど重要なものなのでしょうか。また、取締役会はそれにどのようにかかわるべきなのでしょうか。

Answer

私は社外取締役として四つの会社にかかわり、CEOの報酬を決めてきましたが、米国ではCEOに適切な動機づけをするために、報酬水準を高くしなければならないことがわかってきました。しかし、シニカルな見方をすれば、CEOは自分の給与を決めるとなると謙虚になるものですが、独立した取締役会は他社のCEOの報酬を調査し、彼らのCEOの報酬を調査結果の高いほうに合わせようとする。そうすれば自分の給与も上がるからです。別の会社でも同じような決め方をするため、米国企業のプロセスではCEOの報酬がどんどん高くなってしまふ。独立の取締役会であってもこのようなことが起きてしまいます。もっとも、日本のCEOにとってはいいことかもしれませんが(笑)。

私は、基本給与はそれほど重要ではなく、ポイントは経営者に会社の業績がよいときは高い報酬を与えることで、部分的にオーナーと同じ意識を持たせることだと思います。業績が悪いときに経営者が膨大な報酬を得るのはよくないことですが、これは今の制度では起こりうることで気をつけねばなりません。しかし、取締役会の独立性が高まると、一般的には競争原理が働くため、CEOの給料を引き下げよう圧力がかかることも事実です。実際、報酬はすでにピークに達し、どちらかといえば下降傾向にあります。

最近の調査を見ると、米国でのCEOの離職率は過去いちばん高く、平均的な在任期間はもっとも短くなっています。1960年代以降、同じ程度の業績の悪化で辞めさせられるリスクは、一〇年ごとに倍増している。たとえば一〇%の利益の下落で辞めさせられる解任率は、90年代には60年代の四倍になりました。CEOへのプレッシャーは昔に比べて強く、不健全です。戦略を作り、それを会社に浸透させるのは、五年や一〇年では難しい。CEOとして三~四年しか在職しないと、短期的な見通しだけで物事を決めるなど、多くの悪い決定が出てくる可能性がある。日本が、単に米国のまねをしてはいけない理由の一つがここにもあります。米国のよいアイデアも取り入れるが、

日本の制度のよい点や伝統を維持するような制度を模索し、作り上げることがベストです。

Question5

特定顧客に絞れとの戦略ですが、発展途上の業種ではフルサービスをして市場を拡大するほうが重要では。たとえば小口客をぞんざいに扱えば、その社は社会的批判を受けてしまう。教授のおっしゃる集中戦略が当てはまらない業種もあるのではないですか。

Answer

日本では特に証券業界などでそういった議論があることは承知しています。ただ、シェアを考える場合、市場全体のシェアだけではなく、会社の対象顧客のシェアを考えてもいいのではないかと。この狭義のシェアを考えると戦略を強められます。対象が明確なら、そのニーズにより的確に対応できる。あらゆるものに対応すると中途半端になります。新しい産業の戦略の重要な使命は確かに市場そのものの拡大ですが、その際にも全体の中のどこに集中し、伸ばすかを考えるべきです。昨年ポーター賞を受けた松井証券はヘビートレーダーの需要を喚起して受賞対象になりました。成熟産業でも得意とするところを拡大するのが効率的です。

もう一つは、成熟産業でも国際化は図れるということです。日本国内では成熟していても、外国では成熟していないかもしれない。独BMWが好例です。自動車は成熟産業ですが、BMWは特定顧客を対象に拡大し、中国でも、アクティブドライバーを対象とし、高性能で、エンジニアリングが優れているというアプローチを守っています。BMWは小型車など全ニーズには対応していませんが、狙った市場で伸びている。

注意すべきは、市場全体を対象にしないほうが成長できるという点です。ある意味でパラドックスがありますが、市場全体を対象にするとユニークではなくなり、ビジネスを伸ばすための値下げで収益が下がります。ところが、市場の半分だけを対象にすると独自性もあり、価格を上げたり、コストを下げられ、収益性が高まります。片方が勝てばもう片方が負けるゼロサム競争では価格競争になりますが、各社が別のことをすれば、それぞれ別々の顧客を獲得し、全体の顧客も増える。

ビジネスと戦争を同一視してはいけません。戦争は相手を破壊する。全領域の獲得が目的ですから勝者は一人だけです。しかし、ビジネスにはさまざまな顧客がいて市場も広がる可能性があります。勝者と敗者を分ける必要はないのです。ところが、エグゼクティブが競争をあまりにも狭く見てしまい、競争のモデルを間違ってしまうことが問題なのです。繰り返しますが戦争とビジネスは違う。アメリカではビジネスが尊敬を失い、ビジネスモデルを変えようという傾向があります。同様に、日本でも社会の尊敬を勝ち取るモデルへと変えていく必要があります。

< Access >

今回の連載で取り上げた「ポーター賞」は、業務の効率化による競争モデルに限界を感じつつある日本企業が、戦略とイノベーションによる競争に移行することで再び競争力を獲得することを願って2001年7月に創設された。事務局では現在、02年度の第2回ポーター賞応募企業を募集し

ている。募集要項は以下のサイトからダウンロードできる。

<http://www.porterprize.org/>