

スコット・キャロンの ニッポン応援団



近年、わが国のコーポレート・ガバナンス（企業統治）改革が急ピッチで進んでいる。改革はあらゆる角度からの経営の高度化を推進しているため、企業のリスクマネジメント強化などの「守りのガバナンス」のみならず、持続的成長の生命線である価値創造のイノベーションにも寄与している。改革は包括的に行われているが、最も重要な改革は何かと聞かれたら、「社外取締役のさらなる活躍」であると考えている。

株式会社の最高決定機関は株主総会であるが、経営の最高決定機関は取締役会である。イノベティブ・カンパニーの実現には、豊富な知見に基づく多角的議論が必要不可欠であり、それには社内はもとより社外の視点も必須である。専門性にたけた社外取締役による多様な発言が、企業の価値創造力を磨き上げるのである。

☆—☆—☆—☆

前回のコラムで述べた通り、私は日本の上場企業の会長と日本株に特化した投資家を兼職している。会長を務める上場企業は指名委員会等設置会社なので、取締役会の構成は過半数が独立社外取締役である。会長になって約10年であるが、社外取締役の皆様から学ばせて頂いたことは計り知れず、深く感謝をしている。

終身雇用の習慣のあるわが国の上場企業は絆が強い一方、ずっと同じ企業であるためグループ・シンク（集団思考）によるムラ社会的な経営判断のリスクが常にある。しがらみのない第三者の目を持つ社外取締役はそのリスクを低減し、新しい視点からのアイデアも提供できる。オープン・イノベーションは取締役会からも生まれ、社外取締役の「内輪ではないマインドセット」は大変貴重である。

もう一つの効果は、社外取締役が増え

社外取締役が企業価値を促進

ると、役職員の取締役会に対する緊張感とは全く異なり、取締役会のための準備、取締役会の議論の質は飛躍的に上がる。内輪意識の延長の、“なあなあ”の議論やP D C Aサイクル（計画・実行・評価・改善の仕組み）のない事業戦略は許されないのである。

換言すれば、社外取締役の資質で経営方針、改革の方向性が変わりうる。特に何らかの方針転換が必要な場合、社外取締役が果たす役割は大きい。

以前、東京証券取引所の企業価値向上表彰の選定の過程で、ある一流メーカーのトップに面談の機会を頂いたが、その際に伺ったお話が印象に残っている。

☆—☆—☆—☆

「経営とは一年一年、心血を注いで勝負した結果の積み重ねである。急速な技術革新と多様な消費者のニーズに対応するためには多年度の事業戦略ではどうしてもズレが出る。『わが社が決めた長期戦略』に過度にこだわってしまえば、かえって危ない可能性もある。常に市場のニーズに耳を傾け、臨機応変する方が正しい。長期的な成果を出すには、目の前の計画を達成するためのあらゆる努力を全社挙げてすべきであり、それが持続的成長につながる」という趣旨であった。京セラ創業者、稲盛和夫氏のアメーバ経営に通じるものがあると感銘を受けた。

私自身も、経営も投資も、一つ一つの努力の積み重ねが長期的に大きな成果を生む「複利効果」を信じている。最大限の努力と臨機応変の背中を押すのは社外取締役の役割である。社外取締役とは経営の質とスピードを高める促進剤と言える。価値創造を成し遂げる際に、その貴重な「人財」を自社のためにどのように生かすか、経営者に創意工夫の力量が問われている。