

「コーポレートガバナンスと経営者の育成」

アサヒビール株式会社
専務取締役兼専務執行役員
本山 和夫

- コーポレートガバナンスと経営者の育成について、の私見をお話します。
- 当社は2000年の3月にコーポレートガバナンスの改革を行いました。

内容は、「経営機能の強化」と「意思決定の迅速化を図る」ために、
執行役員制を導入し、経営と執行の分離を図ったわけです。

同時に、取締役を40名から10名に減少させ、社外取締役を1名から3名に増員しました。

取締役会の下部機構として、役員を推薦する「指名委員会」および、役員報酬のあり方を提案する「報酬委員会」を設置し、透明性の向上も図りました。

- 我々は、常に一層の企業価値の向上と消費者、株主、社員といった各ステークホルダーの期待に応えられるよう、努力を続けていかなばなりません。

これらからしますと我々が、取り組まなければならない点は、

「ビジョンを描き、具体的な方向を明らかにし、組織のミッションを設定し、経営を監督監視して、結果責任を負う取締役」と

「目標達成のためのシナリオ・方法論を設定し、風土改革を進めながら、利益ある成長を実現する達成責任を果たす執行役員」

といった二種類の戦略的リーダーをつくり出すことが必要となります。

- しかしながら取締役は、ビジョンを描きながら、経営の監督監視と結果責任を負う取締役といった機能は、口で言うのは極めて簡単なのですが、

目標達成のために、利益ある成長を実現する達成責任を果たす執行業務の役割を入社以来続けていた人間が、一朝一夕で、監督監視する取締役を担えるようになるのは、むずかしい訳です。

また日本のこれまでの取締役会はこの機能がなかったわけで、或いはあったとしても非常に弱かったというのが実態ではなかったかと思います。要するに、従来の取締役会の実態は執行が中心であったということです。

●多くの企業が採用したコーポレートガバナンス改革の実態は、執行役員制の導入によって、形だけの経営と執行の分離をしたということになっています。

●ガバナンス改革は、「経営者の育成」によって作り出す必要があります。

●当社でいえば過去の函数重視、シェア重視の経営は、毎年の損益計算書を中心とした経営でした。売上函数の拡大、シェアアップは、利益を上げるための必要条件でもあり、企業の勢い、市場支配力を高めるものであり、これらが必要なことは言うまでもありません。

しかしながら経営は損益計算書と貸借対照表とキャッシュフローを見て進められています。そして、国際会計基準の導入とは貸借対照表とキャッシュフローの改善を迫るものです。

●キャッシュフローとは本当の儲けとその使い道を明らかにするものです。また、株主の視点では、ROAやROEの改善が求められています。また単体の経営だけでなく経営をグループ全体で経営を捉えるようになっていきます。

そんなことを学んできた若者たちやそれらのことで鍛えられた人が、今後の経営者像に必要なでないかと考えています。

修羅場をくぐる中で、問題解決能力を習得すると同時に、どんな環境下でも人を活用しながら結果を出しつづけることが、今後の経営者になる上での必要条件になります。

●以上が通常のコーポガバナンスであり、意味としましては、資本市場からの監視、株主の代理人としての取締役会による経営者の監視などですが、

もう一方のガバナンスの定義として、今からお話する立場の方を私は、とりたいと考えています。

- ①マネジメント層と社員が「世のため」、「人のため」という価値観、行動規範の共有により、個々の社員と会社の目標を同化し、
- ②企業文化に従った経営者、社員が自ら律する「自発性のガバナンス」が存在し、
- ③企業文化の定着を担保する機能と市場の競争力バランスによってガバナンスが確立できる。

といった考え方があります。

- この背景は、ガバナンスの形態の違いが、企業業績とは、独立したものであるからです。

たとえばソニーとトヨタのガバナンスは異なるように、取締役会の制度が異なることと競争力の優劣との相関がないということです。

企業文化が企業の競争力を決め、ガバナンスを補完するという考え方です。

持続的に優れた会社は、企業文化を社員に共有させ、会社に定着させれば、運命共同体の意識を持った社員が集まります。そうなりますと危機の際に優れた復元力ある会社になるものです。

- したがってコーポレートガバナンスの要諦は、“制度”ではなく“使命感”ではないかと考えます。

またコーポレートガバナンスは執行役員制などの制度によって実現するものが中心ではなく、会社が少し傾いても、給料がカットされても、優秀な人材が雪崩れを打って逃げる事のない会社創りをめざすべきと考えます。

したがって私は経営と執行の分離について現実的に対応しながら、良い方向にすべきでは、ないかと考えています。

- 社員の“夢”の実現といいますと、一人ひとりの価値感が違う中で、千差万別な個々の夢の実現ということではありません。会社は一人のために存在しません。

したがって全体の満足、言い換えますと部分ではなく、全体の満足の追及が大切と考えます。

● “当社が安定して21世紀に勝ち続ける企業であるために”

具体的には“自分はアサヒ（この会社）をどうしたい“というテーマに基づき、その実現が私は“夢”の実現ではないかと感じます。

もうひとつしらけた言い方をしますと勝ちつづけないと夢どころではないというのも事実なのです。だから前段で“当社が安定して21世紀に勝ち続ける企業であるために”とやったことを意識する必要があると考えています。

●それと我々が中心になって変革しなければ、社員に対して、「出る杭になれ」なんて求めることができません。

だいたい我々のクラスに蔓延しています

- ・今までやってきたことを変えたくないという“保守主義”
- ・いつもの仕事をしていけばクビになることはないという“身分保障的な雰囲気”

などの変革への障害を中心になって払拭しなければなりません。

そのためには、我々が変ることによってはじめて社員が変革への取り組む姿勢が醸成できるものと確信しています。

●その際に心がけねばいけないことは、人は金銭や昇進だけでは爆発的なエネルギーを発揮することはできないということです。

担当する業務の位置付けやプロジェクトの意義を理解し、夢や感動のある仕事をするのがエネルギーの源となります。自分のやっている仕事が社会に貢献していると感じられた時、意見が採用されて会社が発展した時そんな時にやりがいを感じると思います。

また会社の発展にしたがって自分の価値が上がり、周りから尊敬されるなど個人としての充実感が得られるなど、人として本当にほしいのは、他人からの賞賛ではないかと思えます。

時を忘れるほど集中でき、感動的な仕事ができ、人は成長し、変身を遂げるのではないのでしょうか。そんな経験がたくさんある人間がいることが、どんな状況でも勝ち続ける集団形成に必要と感じています。

その辺が育成の基本になろうかと思えます。

●企業理念について

市場原理で競争が激しくなれば、最終的に生き残るのは実は倫理のある企業ではないでしょうか、倫理性を持てば、お客様からも社員からも会社の信頼が高まり業績にもつながるはずです。

これらは企業の理念の問題なのですが、人間が人間としての理念を失ってはならないのと同様に企業は企業としての理念を失ってはなりません。それを失えばもはや社会的存在としての企業ではなくなります。

しっかりとした企業理念の下で計上する利益には品性があるといえます。品性がある利益を計上することを忘れた時、企業は崩壊の淵にたたされることとなります。それには理念と目的を確立して初めてできることです。腐敗していてできるものではありません。

*理念と目的といった話をするとき、なんだ当たり前ではないかという声があります。理念に基づいた行動なり、あるいは理念に基づいた判断なり、の重要性はすべて認識されているとおりです。

当たり前とは言え、企業は永久に存続することを目的としています。そのためには長期間有効な理念を確立する必要があります。

このように理念と目的は非常に重要なものです。企業の命運を左右します。社員共通の精神的バックボーンなくして、企業の存続はないと考えています。

人間が人間としての理念を失ってはならないのと同様に企業は企業としての理念を失ってはなりません。それを失えばもはや社会的存在としての企業ではなくなります。

しっかりとした企業理念の下で計上する利益には品性があるといえます。品性がある利益を計上することを忘れた時、企業は崩壊の淵にたたされることとなります。

それには理念と目的を確立して初めてできることです。腐敗していてできるものではありません。

●最後に人材についてお話しします。

*前述にも触れました経営におけるリーダーをどう育てるか大きな課題ですが、必要なことは、志が高く、複雑な社会経済環境の中でも大胆な決断ができる人材が必要です。

だいぶ前の朝日新聞に伊藤忠の丹羽会長が「経営幹部が育つために、哲学の勉強や歴史の勉強をどこかで2、3ヶ月経験することが必要でないか」といったことが、書かれていましたが、

英語力で社員を選抜したり、MBA受講後、抜擢人事で早くから経営者としての経験を積ませるといった動きがないではありませんが、

そのためには実務とは一見無縁な知的訓練にしっかり時間を割いて、優秀な人材に小手先のノウハウを授けるだけでは、本当のリーダーなど育たないのでないか、と思います。

*哲学的思考を身につけ自らの“おもい”を語り合うそんな風土にしないとグローバル化について対応できない気がします。

*我々は学校にいる時も社会に出てからも、なるべく人と争わず、気の合う仲間との中で、心地よいぬるま湯状態に浸って過ごすのをよしとしてきたように思います。

それは日本の学校では知識をたくさん詰め込む教育中心ですので、教育の欠陥もあるのでしょうか…

そんなことを考えながら、経営者の育成をしていく必要があります。

以上