

ガバナンス再構築による経営革新

皿田 尚



CONTENTS

ガバナンス再構築を必要とする背景
迅速な意思決定を可能にする体制が鍵
ガバナンス再構築による意思決定構造の刷新
ガバナンス再構築の3つのパターン

日本企業の強みを活かすガバナンス再構築
「マネジメントのプロ」が生まれる環境整備
経営技術の確立と高度化がより重要に
株主起点で変化やリスクへの挑戦を促す

要約

- 1 バブル崩壊以降、多くの企業が長期の低迷にあえいだ。その理由として人材の質の低下、高人件費などがあげられることもある。しかし、これらは原因ではなく、本来求められる業務と経営資源・人材の「ずれ」の結果である。より根本的な原因は、過去の勝ちパターンにこだわり、異なる競争環境や変動の大きな時代に即した意思決定ができないことである。つまり、トップを起点とする意思決定の不全により、「ずれ」の修正が追いつかないことが問題である。
- 2 環境変化に即応して迅速な意思決定を行うためには、適切な役職に的確な情報と意思決定権限を集中させることが必要である。特に、事業ポートフォリオや、グループ間のリソース配分のような重大な判断は、トップマネジメント層で、一極集中で行ってこそ可能になる。同時に、その意思決定の成否を常に検証する統治体制が必要である。
- 3 トップマネジメント層の意思決定の成否については、株主がしっかり監視し、健全な統制を効かせることが重要である。実際に、環境変化に追従できなくなった企業に対し、「ガバナンス再構築＝株主を起点とした統治体制やマネジメント構造の刷新」が行われた結果、企業価値が上がる事例も現れてきた。
- 4 ガバナンス再構築に当たって重要なのは、当該企業が元々保有していた技術や業務ノウハウ、人材上の強みを活かし、最大化することである。そのためには、強みを最大化させる経営技術を有する経営者やマネジャーを育成、登用するシステムを確立することが求められる。
- 5 経営に変化とリスクは不可欠である。ガバナンス再構築は、株主起点で変化やリスクへの挑戦を促し、結果を検証する統治構造の実現を促す。

ガバナンス再構築を必要とする背景

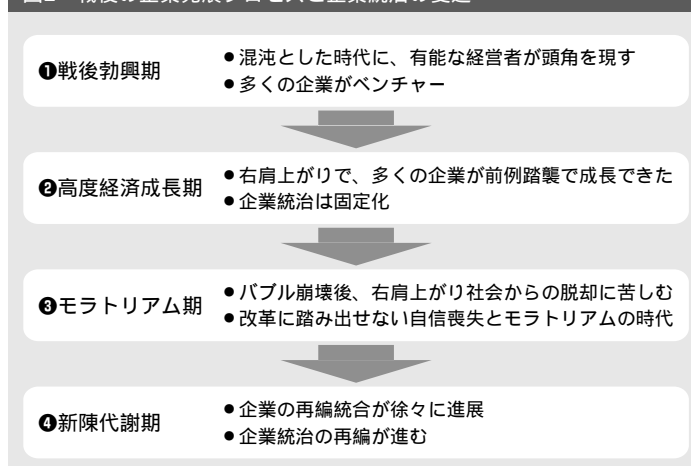
戦後の日本企業における統治スタイルの変遷を見ると、戦後勃興期から高度経済成長期までは、多くの企業が横並びで成長できた時代といえる（図1）。右肩上がりの時期が長い産業や保護産業では、マネジメントの高度化を行うよりも、従来の戦略や企業独自の暗黙知を伝承することによって成長できた。これらの時期には、創業第一世代や戦後の中興の祖が健在であり、統治の見直しをする必要がなかった。そのため、雇用条件やマネジメント体制が硬直的になった。

しかし、安定成長の時期が長く続いたことが、かえってバブル崩壊後の落ち込みを大きくした。大きな構造転換に多くの企業や政府が戸惑い、右肩上がり時代の残像に囚われたまま、抜本的な意思決定を回避するモラトリアムな時代が続いた（モラトリアム期）。かつての成長を牽引した世代の代替わりと、構造転換の時期が重なったことが、モラトリアムを生んだ要因の1つである。

そして近年では、統治体制の見直しにより、抜本的な改革に着手する企業が現れ始めた（新陳代謝期）。この動きは、産業全体の構造調整を進めるための統合や、モラトリアムに陥っていたマネジメントの刷新を行い、経営改革の断行を促すものである。

以下では、グローバル時代の環境適合とスピード経営の実現のために必要不可欠と思われる「ガバナンス再構築＝株主を起点とした統治体制やマネジメント構造の刷新」について述べる。

図1 戦後の企業発展プロセスと企業統治の変遷



迅速な意思決定を可能にする体制が鍵

バブル崩壊以降、多くの企業が長期の低迷にあえいだ。その理由として、人材の質の低下、高人件費などがあげられることもある。しかし、これらは原因ではなく、本来求められる業務と経営資源・人材の「ずれ」の結果であり、本質的な理由ではない。

環境変化やグローバルでの競争が激しい時代に、横並び、合議型の経営スタイルを踏襲していることが問題である。これにより、リスクを伴う大きな意思決定ができず、大失敗はない代わりに、徐々に衰退してしまっている。

かつて多くのシェアを誇った半導体や電子部品は、欧米企業や韓国企業に負けてシェアを落とした。それは、技術力や業務遂行能力、営業力の差ではなく、資本集約の規模と意思決定スピードの差の要素が大きいと思われる。高い技術力を使って「高付加価値」化で差異化しようとしたが、競争原理がスピードと規模の経済である市場に、技術力に頼り

過ぎて、リスクをとった判断をしなかったため、かえって競争力を落とした。技術や人材といった折角の強みが生きない展開となってしまった。

業績不振の根本的な原因は、過去には通用した勝ちパターンにこだわり、異なる競争環境や変動の大きな時代に即した意思決定ができないことである。つまり、トップを起点とする意思決定の不全により、「ずれ」の修正が追いつかないことが問題である。

近年はグローバルな資金の流動性がますます高まっている。資本力のある企業や投資銀行などの金融投資家は、儲かると判断した事業に対し、大胆な投資をする。このような環境下では、一瞬の判断の遅れにより取り戻せないシェアの差を抱え、ニッチ市場に押し込められることになる。

迅速な意思決定を行うために、適切な役職に情報と意思決定権限を集中させることが重要である。これにより、各役職者が、適切な情報に基づいて、当該事業の勝ち筋や判断軸をいち早く見定め、自信を持った投資を行う

ことが可能となる。

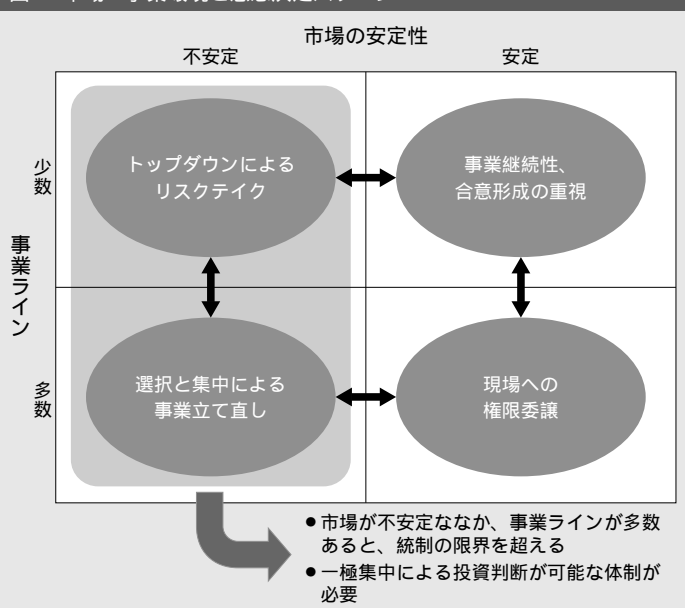
勝ち筋を見定める際に、意思決定者が現場から離れすぎていると、見定めにかかる。それを避けるため、現場への権限委譲により、意思決定スピードを速める手法がとられることが多い。しかし、権限委譲が進みすぎると、個々の資金の活用可能レベルが低下し、結果として大胆な投資はできない。したがって、重要かつ大胆な投資をスピード感をもって行えるのは、トップが現場や顧客の生情報に触れながら、勝ち筋を見極め、素早く判断するスタイルである。

日産自動車の構造改革や、新生銀行などの事例を見る限り、急速な環境変化に対応して企業グループの舵取りを思い切って変えなければならない場合には、トップマネジメントへの実質的な権限集中が有効と思われる。

図2に、市場・事業環境と意思決定パターンの関係を示す。不安定な市場では、トップマネジメント層による迅速な意思決定が必要である。もし、多少時間がかかっても合意形成やリスクを最小化することを優先するならば、多数の関与者の合議により意思決定することが妥当である。市場や競争環境の変動があまり大きくなく、安全性が重視される分野は、合議型のリスク回避が適している。ただ、社内の多くの関与者の合意を重視すると痛みを伴う方向転換はしづらい。スピードと変化を重視する場合、少数の権限保有者に適切な情報を集め、間髪いれず意思決定することが必要である。

事業部制やカンパニー制は、事業ラインが広がってしまった場合に、より現場に近い人間に責任と権限を持たせ、判断スピードを速める仕組みと捉えることが可能である。ただ

図2 市場・事業環境と意思決定パターン



し、たとえ負け戦であったとしても、事業部長やカンパニー長レベルでは、戦線縮小のような自己否定はできない。また変化が激しい時代に、多数の事業ラインは、トップの統制の限界を超える。

不安定な市場では、まずトップの統制が可能なレベルまでの事業の選択と集中が必要である。また事業構造改革や、グループ間のリソース配分自体が、一極集中で行うべき戦略的意思決定である

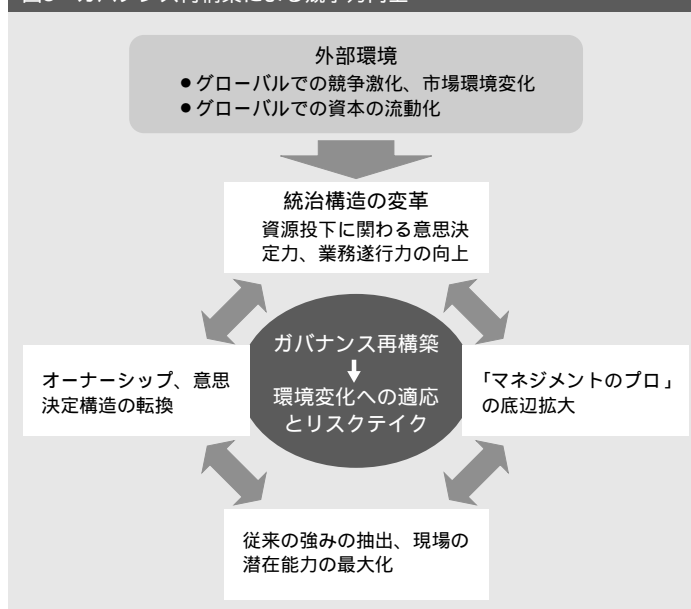
業種や業界の競争環境によって、どのスタイルをとるべきかが異なる。変化が求められるときには、硬直した意思決定パターンに揺さぶりをかけることが必要である。

ガバナンス再構築による 意思決定構造の刷新

意思決定権限が集中すればするほど、企業の将来を左右する戦略的な意思決定の責任は重くなる。また、権限集中は、一旦歯車が狂い始めると抑えが効かなくなり、ワンマン経営者の暴走を招くリスクがある。したがって、かつての成功体験に縛られ、組織が硬直化、肥大化するなど、適切かつ迅速な意思決定が困難になった場合は、最上流の意思決定構造から立て直すこと、すなわちガバナンス再構築が必要である。

ガバナンス再構築は、株主を起点に意思決定構造を簡素化し、しがらみに囚われない意思決定を可能にする。さらに、企業が保有している潜在力を引き出せる「マネジメントのプロ」を増やし、変化への適応と適切なリスクテイクによる競争力向上を目指すものである（図3）。

図3 ガバナンス再構築による競争力向上



ガバナンス再構築の 3つのパターン

ガバナンス再構築のパターンとしては、再生型、事業承継型、分離独立型——の3つがあげられる（表1）。

再生型は、事業会社や再生ファンドなどの資本参加を契機とした意思決定構造の建て

表1 ガバナンス再構築による改革推進の事例

	再構築方法	事例企業
①再生型	事業会社や親会社、金融投資家の資本参加を契機としたマネジメントの刷新と企業再生	●日産自動車（ルノー） ●新生銀行（リップルウッド・ホールディングス） ●ローソン（三菱商事） ●コパル（日本電産） ●京セラミタ（京セラ） ●福助（MKSパートナーズ）等
②事業承継型	現経営陣などと金融投資家が共同で出資し、オーナー経営者から事業を継承	●日本高純度化学 ●UHT 等
③分離独立型	金融投資家の資金を活用し、大企業のグループ会社が、自主独立の経営を目指して、グループから分離独立	●トーカロ ●東芝タンガロイ ●スリオンテック 等

直しである。かつて多くの日本の企業では血筋が大事にされてきた。しかし、環境変化に追従できなくなった企業が新しい血を導入し、新しい統治体制の中で、新たなトップを迎えて再生に向かうという事例が増えてきた。

日産自動車に対するルノーの資本参加とゴーン社長の派遣は、日本に大きな影響を与えた成功事例である。それ以外でも、ローソンに対する三菱商事の資本参加と新浪社長の派遣、新生銀行への外資ファンドの資本参加と再上場、老舗アパレル企業である福助への再生ファンドによる資金投入の事例があげられる。これらは、かつての輝きを失った大企業に対する統治の転換や、新経営者の派遣を契機とした再生パターンである。

不振企業は、マネジメントのバランスが崩れ、不振が不振を呼ぶ悪循環に陥っていることが多い。業績を回復させるポイントは、元々いた従業員が新しい統治体制の中で、狂った歯車をかみ合わせ、本来保有していた潜在能力を発揮し始めることである。不振が長期に続く企業は、従業員の意識改革を促すために、ガバナンス再構築が有効である。

事業承継型は、引退時期を迎えたオーナー経営者から事業を引き継ぐため、新経営陣が金融投資家の資金を活用して事業を継承するものである。後継者となる親族が仮にいたとしても、株の相続の際に、多額の相続税が発生する。また、単に第三者が譲り受けようとしても、時価での譲り受けは資金の調達が大変であり、譲渡益課税も発生する。

日本高純度化学では、こうした課題に対応し、金融投資家の資金を使って、現経営陣に事業を委譲した後、2002年12月ジャスダック

に上場した。これにより、旧オーナー、現経営陣、金融投資家すべてが利益を享受した。また同社は、統治体制の見直しを契機に経営の独立性を確保しつつ、時代に即し新たな成長に踏み出すことが可能になった。

分離独立型は、巨大企業グループの中にあって、グループ内の相乗効果があまり期待できない場合や、グループトップの適切な統制が効かない場合に有効である。これにより自主独立の迅速な意思決定が可能になる。東芝タンガロイは、超硬工具分野での地位を確立している優良企業だが、東芝グループ内での相乗効果がさほど大きいわけではなく、昨年、東芝グループからの独立を発表した。

こうした自立可能で、企業グループ内での位置づけがあいまいな事業体が分離・独立する仕組みが確立されつつある。新しい統治体制の中で「本業」を明確にし、再成長に向かうケースも出てきている。拡散した企業グループは統制の限界を超えている場合も多い。一部の企業グループでは、意思決定の迅速化を狙った事業部制やカンパニー制の導入を経て、「選択と集中」の実行段階に入っているといえる。

このように、従来型の事業会社によるM&A（合併・買収）も含め、企業統治のあり方が多様化してきた。今でこそ、日本でもM&Aが活発化してきたが、少し前までは、企業の売買が「身売り」という言葉に代表されるように、否定的に捉えられることが多かった。しかし、実際に統治体制が変化したときに、想像したほどの後ろ向きな影響がなく、経営改革に向けた前向きな力が生まれる契機となる場合もある。

30年といわれた企業の寿命は、創業者の目

が黒い期間を意味していた。この言葉自体、企業が個人商店に近いことを示している。一方、世代交代の時期を迎え、環境変化に追従できなくなって、株主を含め統治体制やマネジメントの交代が行われた結果、活性化される企業が増えている。もっと早く新陳代謝の仕組みが確立されていれば、構造転換の痛みは和らいでいたはずである。高度経済成長の残像に囚われた結果、新陳代謝の仕組みの確立が遅れた面がある。

日本企業の強みを活かす ガバナンス再構築

企業統治に関して、役員の多さや責任が不明確な点など日本の経営風土が課題とみなされることが多い。持ち株会社制度、取締役改革など、グローバルスタンダードに従わねばと欧米の統治体制が導入された。しかし、現在のところ、そのすべてが受け入れられているわけではない。多くの日本企業の統治スタイルは、オーナーと経営者が一体か、もしくは物言わぬ株主のもとで、事業の継続性を重視するものである。したがって、もともと取締役改革などの統治の枠組みは作っても、それが機能しにくい環境にある。

新しい枠組みが機能しない場合、統治改革の必要性を本当に理解しないまま、受け身的に導入していることが多いと思われる。ガバナンス再構築は、エンロン事件のような経営の暴走を防ぐためだけに行われるものではない。元々経営は常に変化が求められ、リスクが伴う。統治構造の見直しは、そのリスクを開示しながら躊躇なく意思決定し、かつその成否を検証するためにも必要である。

統治構造の見直しに当たっては、一方的に欧米の経営方式を導入し、日本的経営の良さを打ち消すことは避ける必要がある。日本の統治スタイルや経営スタイルのどこが本当に問題なのか冷静に見極めることが重要である。日本的経営の良さを認知したうえで、その利点を活かし、企業統治改革を進めなければならない。

ガバナンス再構築は、企業統治を欧米的なスタイルにするためではなく、元々持っていた日本企業の強みを活かすために行うという発想の転換が必要である。

かつてケイレツが欧米にはない商慣習であり、不公平だと否定的な言われ方をした。しかし、ケイレツ取引は日本的サプライチェーンの活かすべき強みでもある。

また、終身雇用、年功序列に代表される日本の雇用が競争力を削いでいるという説も短絡的である。当然ながら、年功序列など悪平等によるやる気の低下は問題であり、改善する必要がある。しかし、欧米的なあまりに激しい人材の流動性は、業務ノウハウの蓄積や取引の継続性の面では非効率である。1年も経たないうちに担当者が変わってしまうと、取引先は安心して取引できない。

製造業など、多くの業務部門が協働作業を行う必要がある業種では、連帯感がQCD（品質、コスト、納期）の水準を引き上げる仕掛けとして機能する。連帯感はある程度の雇用の安定性、現場とマネジメント層の近さ、共通の目標やビジョンの共有などにより形成される。トヨタ自動車の張社長は、同社の北米工場は、従業員のほとんどが現地採用だが、日本的工場経営の中で、高いロイヤリティを発揮し、生産性、品質管理上の効果

が上がっていると、各種メディアで述べている。

「日本の多段階の流通構造が、物流費をはじめコスト高を招いており、非効率である。したがって、中抜きすることでコストダウンが可能になる」という説も誤解がある。日本では、都市部の高密度さ、住宅の狭小さから、最寄り品を毎日買いに行くという生活習慣が定着している。近所のスーパーやコンビニが、家庭の食料庫兼冷蔵庫として機能し、多品種少量購買を可能にしている。現在の流通網は、消費スタイルに応じ、きめ細かい業務と役割分担によりサービスの質を高めてきた結果、最適化されている面がある。大手流通業が欧米の取引スタイルを導入しようとしても、日本の消費スタイルに合った改良がなければうまく定着しない。

一部の日本企業は、欧米の成果主義や企業統治を導入するだけで競争力が高まると判断し、かえって自社の持つ強みを失った。その一方で、日本で競争優位を築いている企業の多くは、良い意味で日本的マネジメントスタイルの強みを発揮している。

ただし、多くの日本企業が抱える課題もある。優れた業務の仕組みを持っていたとしても、その良さの概念化、標準化が得意でないため、横展開に時間がかかる。また、海外の投資家などに理解できるように強みを説明することができない。

「一体感」重視の弊害として個々の責任権限があいまいになり、合意形成に時間がかかることも問題である。人材の流動性の低さは、現場のモラルの高さと対をなしているが、人材の流動性があまりに低いことは発想の閉塞を生む。

ガバナンス再構築は、情報公開やマネジメントの刷新の動機づけとなることで、企業が元々持つ強みや競争力を最大化させつつ、上記のような課題を解決する契機となり得る。

「マネジメントのプロ」が 生まれる環境整備

統治体制の刷新を行おうとしても、従来型のコンセンサスを重視するトップ選定では、適任者が見つからないことがある。また、外部から企業に派遣できるような経営者は数が限られている。しかし、少しずつ「マネジメントのプロ」の姿が明らかになりつつある。

京セラの稲盛会長や、日本電産の永守社長は、買収した企業の再生を得意としているが、決してその企業の過去の歴史や暗黙知に明るいわけではない。しかし彼らは、どの企業にも共通する経営技術確立している。また、トヨタ自動車からは、必ずしも同業だけでなく、全く畑違いな分野（名古屋新空港など）にも人材が派遣されており、大幅なコストダウンなど従来にない成果が上がっている。

近年では、日本でもマネジャーや役員専門の国内外のヘッドハンティング会社が活発に活動している。有能なマネジャーが同業他社へ転進したり、企業の幹部として招聘されることも珍しくなくなってきた。

人材の流動化は、業界再編が進み、統治体制の見直しと並行してますます進展する可能性がある。産業全体の再編が進んでいる重厚長大型の業界では、企業数は少なくなってマネジャー層のポストが減っている。一方、成熟産業であれ、成長産業であれ、業種を問わ

ず、能力が高いマネジャーは存在する。こうした人材の適度な流動化が進むことで、成長市場に資金と人材を投入できる環境が整ってきている。

経営技術の確立と高度化がより重要に

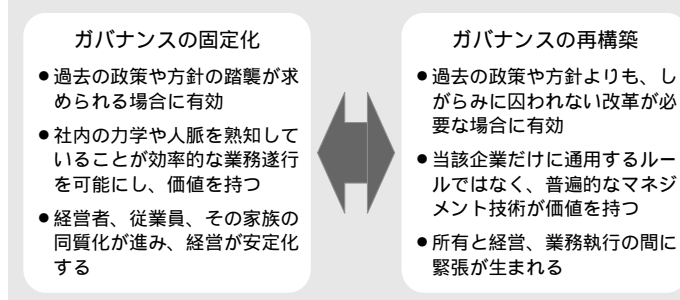
企業統治やマネジメントの刷新に当たっては、現場重視、従業員重視という日本の経営の良さを活用しつつ、大胆な改革を進める経営者、マネジャーの底上げが必要である。また、リーダーシップや先見性、事業感覚、人事感覚、社員の動機付けなど、「経営技術」を有するマネジャーを独立した職能として認識することが肝要である。そして、プロパーの経営者育成だけでなく、内外問わず、有能なマネジメント人材を育成し、積極的に活用することが求められる。

入社して退職するまで同じ会社に属し、マネジャー候補がその中から選ばれるという固定的な環境では、その企業の暗黙知や不文律をどれだけ知っているかが価値を持つ。その中で、より普遍的な経営技術が埋没してしまった場合もあると思われる。

しかし、トップマネジメント層がプロパーではないケースが増えると、企業特有の常識を深く知っているということは期待できない。むしろ、当該企業に欠けていた本質的に重要な経営技術を導入することが求められる。

ガバナンス再構築を成功させるためには、もともと保有する技術や人材の潜在力を発揮させ、資金や人材資源の投入スピードを上げ

図4 ガバナンス再構築におけるマネジメント特性



るマネジメントが必要である。それを支えるため、他企業でも活躍できる有能な経営者やマネジャーを育成する仕組みを確立することが重要である。また、進化する情報技術を活用して優れたマネジメントの仕組みをシステム化することも求められる。

株主起点で変化やリスクへの挑戦を促す

経営に変化とリスクは不可欠である。ガバナンス再構築は、株主起点で変化やリスクへの挑戦を促し、結果を検証する統治構造の実現といえる。またそれは、所有と経営、業務執行の間の信頼と緊張を高め、なれ合いを抑制し、変化対応力を高める（図4）。こうした新陳代謝の仕組みを企業社会全体として育むことで、日本企業が競争優位を築くことができる可能性がますます高まるはずである。

著者

皿田 尚（さらだたかし）

サービス事業コンサルティング一部経営システム・企業再生グループマネージャー

専門はサプライチェーンマネジメント、事業戦略、企業再生