

ガバナンス回復には 強行手段が必要



しが・としひろ

1956年生まれ。東京大学教養学部基礎科学科卒。日立製作所デジタルメディア開発本部を経て、85年三菱総合研究所入所。経営構造研究室長等を経て、現在ビジネスソリューション事業本部 シニアコンサルタント。製造業、特にエレクトロニクス・IT関連企業の経営コンサルティングに携わる。専門は、エレクトロニクス関連企業、製造業の経営、ITの経営に与えるインパクト。

志賀敏宏
三菱総合研究所ビジネスソリューション事業本部
シニアコンサルタント

みずほフィナンシャルグループの相次ぐシステム障害はなぜ起きたのか。その構造的な「ガバナンス」の問題について、三菱総合研究所シニアコンサルタントの志賀敏宏氏から寄稿をいただいた。製造業トップにも知己の多い志賀氏は、「みずほ」に見られるガバナンスの欠如は今やあらゆる企業においても同様だと指摘。とりわけ経営者の自己ガバナンスを機能させるためには、経営（陣）についての徹底した情報開示や「新しい血」の導入といった強行手段が必要だと主張する。

顧客軽視を露呈した前田社長の発言

「利用者に直接、実害が出ていない」国会の参考人招致での前田晃伸・みずほホールディングス社長の発言には、本当にびっくりさせられた。これまで金融機関トップの発言には何度となくびっくりさせられてきたが、山一証券が破綻した時、「社員は悪うございません、悪いのは私たちなんです」と涙を流した社長に匹敵するほど、それは極めて印象深い発言であった。

とはいえ、コンサルティングなどを通じて製造業トップにも数多く知己を得た筆者からみると、山一証券の社長に対しては気の毒な思いを感じた半面、前田社長の発言にはただ驚愕し「住んでいる世界が違うなあ」と思うばかりなのである。前田社長の発言には、競争市場を通じて顧客と対峙す

る製造業とは、ずいぶん異なる意識が感じられた。製造業の経営者なら、たとえそのように（前田社長の発言の内容のように）思っている、口には出さない。顧客からの牽制力を意識せずには、経営者どころか一社員も務まらない、という建前があるからだ。

こうした建前からすれば、これだけ情報システムが進歩しながら銀行業がほぼ横並びに近い窓口業務時間を続けていることも不可思議である。現に規制が存在するか否かの問題ではない。規制を変える努力をしてでも顧客に固有の価値を提供しなければならない、という切迫感がない。あるいは規制がなくても自らの手を縛る、というような規制に対する惰性・慣性の問題と考える。

おそらく、前田社長の感覚での実害とは、

決済不能による不渡り・倒産、回復不能な過誤振り出し等であり、みずほ銀行で起こった現象は、自分たちの不手際ではあっても、顧客にとっての問題とは受けとめられないのであろう。「顧客不在」を強く感じざるを得ない。

コーポレート・ガバナンス（企業統治）の目的が、企業の安定的存続、顧客満足の達成、製品・サービスの品質維持、社会的・内部的公正の実現であるとするならば、今次のみずほグループの情報システムトラブルは、つまるところその問題に行きつく性格を有する。

経営者の自己ガバナンスは作用したのか

今回のトラブルの経緯とその原因の推定について、言論NPOでは具体的な分析をしているが、その結論は、問題の表層をめぐっていくとコーポレート・ガバナンスの問題に行きつくということのようである。

一橋大学の伊丹敬之教授は、コーポレート・ガバナンスを国家のガバナンスになぞらえることにより「企業が望ましいパフォーマンスを発揮し続けるための、企業の『市民権者』による経営に対する影響力の行使」と定義している（『日本型コーポレートガバナンス』伊丹敬之著、日本経済新聞社、2000年12月）。同教授は、さらに経営管理職（以下、経営者）をチェックする『市民権者』が、株主のみか従業員も含むかなど、その根拠について議論を展開する。それは極めて重要かつ興味深いところであるが、ここでは以下のように考えてお

きたい。

すなわち、経営（者）に対するチェックの契機や主体には、複数のものがあり得るし、とりあえず限定する必要はない。具体的には、株主、従業員、労働組合、ミドルマネジメント、顧客、競合企業、公式の牽制機構（監査役、社外取締役、監査法人）、非公式の牽制機構（創業者、派閥、特殊株主等）がコーポレート・ガバナンスの契機となる。

また、経営者に対する基本的な信頼抜きに効率的なガバナンスがあり得ないとすれば、経営者は自らをガバナンスする者でなければならない（経営者の自己ガバナンス）。経営者を「監視」することが経営機構の主要目的となった優良企業など、想像できない。

今回のトラブルで、みずほ経営陣は「情報システム統合の準備不足を十分に把握していなかった」と言う。これでは経営者の自己ガバナンスは機能し得ない。経営者が自らコーポレート・ガバナンス機能を発揮するためには、ガバナンスに対する動機付け、ガバナンス対象についての正確な情報、判断能力、判断に際する勇気（失うことを恐れない人間力）が必要と考えられる。しかし本件では、ガバナンス対象についての正確な情報、すなわち「情報システム統合の準備不足」という事実を経営者が把握していなかったために、経営者の自律的ガバナンスが機能し得なかったのである。

さらに、経営者自身のガバナンス動機として、一般的動機すなわち「コーポレート・ガバナンスに関する責任感」と、個別

的動機すなわち「情報システム統合は今回のみずほグループ発足にあたって極めて重要な課題である」という認識が必要であると考えられるが、少なくとも後者は、場合によっては前者まで欠落していたようである。基本的責任感まで欠落していると感じられたせいで、先の前田社長の発言はひんしゆくを買ったのであろう。ガバナンスに対する動機が欠如し、判断の前提となるべき情報も正しく把握されていなかったのだから、みずほ経営者の自己ガバナンスは作用しようがなかったのだ。

「みずほ」だけの問題ではない

だが、ここに至って、筆者は、先に示した製造業の建前に対する基本的信頼さえも急速に薄らいでいるを感じざるを得ない。多くの製造業企業においても、コーポレート・ガバナンスに必須の経営トップと現場の情報流通が極めて悪くなっていると感じるからだ。

あるエレクトロニクス企業の現場の長である事業部長から、次のような話を聞いたことがある。「経営トップには本当のことを言っても仕方がない。彼らはもはや現場のことがわからないから、『大丈夫です』と報告しておくしかない」。

多角化し、顧客ニーズが多様化し、技術進歩も極めて激しい事業において、経営トップはもはやガバナンス能力を失っているというのである。部分最適任せ、惰性・慣性任せでも、ある程度自然に企業が成長していった70年代、80年代に「非減点」の

エリートとして選抜されてきた経営トップは、今や「裸の王様」になっている。むろん彼らに「裸である」ことを指摘できる社員はだれもいない。

経営者に「大丈夫です」と報告した事業であっても、ときに失敗する。すると経営者は「今度は大丈夫だろうな」と否定できない確認を繰り返す。そういったことが今、日本中で起こっている。銀行でも製造業でも、その構造はほとんど変わらない（ただし製造業の経営者は建前としての顧客を意識しているので「顧客に実害を与えていない」とは言わないのである）。

コーポレート・ガバナンスについて自分の責任をはき違えている経営者も増えていると感じる。富士通の秋草直之社長は次のような発言（『週刊東洋経済』、東洋経済新報社、2001年10月13日号）をしたことがあった。

「従業員が働かないからいけない。毎年、事業計画を立て、その通りやりますと言って、やらないからおかしなことになる。計画を達成できなければ、ビジネス・ユニットのトップを代えればよい。それが成果主義というものだ」。

「(まとめた責任は社長にあるのではないかという問いに対して) 株主に対しては、おカネを預かり運営しているという責任があるが、従業員に対して責任はない。やれと言って(社長は従業員に) 命令する。経営とはそういうものだ」。

なぜ、このような経営、コーポレート・ガバナンスの前提が欠如していると考えられる事例が出現することになったのだろうか

か。

それは、オイルショック以降の効率・節約、短期利益優先という経営風土の中で、経営者が事なかれ主義に陥り、その地位をたらい回しにしてきたことが大きな原因ではないか。それとほぼ同時に、先に示したコーポレート・ガバナンスの契機のほとんどすべてが機能しない状況となっていたのである。オイルショック以降の経営環境下で、労働組合の形骸化は行き着くところまで進み、株式持ち合い状況も変化せず、コーポレート・ガバナンスの法整備も近年まで大きくは進まなかった。日本企業は「市民権者」も経営者の自律もない浮遊状況にあったのだ。

そうした状況がチェック機構なきバブル経済を生み、その崩壊後の低迷の大きな要因であると筆者はみる。また、経営者の世代の特徴もこうした傾向に拍車をかけたのではないかと考える。90年代の経営者の多くは1930年以降の生まれであり、朝鮮特需後に成人を迎え、就職直後に高度成長に突入した。高度成長からオイルショック後の安定成長まで、順調にサラリーマン生活を送り「失った経験のない」世代となった。対照的に、一世代上の80年代前半までの経営者の多くは、戦前・戦中派である。多くの仲間を戦争で失い、大学を出ても就職に苦労し、三流国・日本を背負って世界に對峙（たいじ）し、チャレンジし、リスクを取って会社を興した世代だ。彼らの中には、失うことを恐れないツワモノが多くいた。「おまけの人生」というような言葉をよく聞いたものである。彼らに比べると90年代、

2000年代の経営者は、失ったことがない故に失うことを強く恐れているように見える。

ソニー・コンピューターエンタテインメントの久夛良木健社長は、日本の停滞を「先人の遺産にあぐらをかいてポストをたらい回しにする経営者が現れて日本を壊した。これはいわば人災だ」と表現している（日本経済新聞 2002年6月6日付）。

ガバナンスを変える強行手段

では、こうした惨状をどうしたら解決できるだろうか。

もはや尋常な手段のみでは解決しない。株主主権の強化、社外取締役の活用等の現在進められているガバナンス強化策は一定程度有効ではあるが、さらなる「強硬手段」が必要だと考える。

1つは、経営陣の活動について情報開示である。例えば、常務会等を社内の一定層向けにイントラネットでカメラ中継することも有効であると考え。それによって恥ずかしい会議はできなくなるし、だれが真のアイデアを生み、だれにリーダーシップがあるか見えやすくなる。取締役個人々の報酬の開示も有効であろう。現在のように株主総会で役員報酬総額のみしか開示されず、配分は取締役会（トップ）に一任している状況では、トップの権力が過剰となる。これが権力・人事権の象徴ともなってしまう。

経営トップへの「新しい血」の導入も有効であろう。いわゆるジェネラリストを旨

とするような古いタイプのプロ経営者はほとんど役に立たないが、日産自動車のカルロス・ゴーン氏の例に見るように、現場・事業を徹底して知ろうという意欲があり、しがらみにとらわれない専門経営者に経営を委ねることは有効と考える。むろん外国人である必要はない。新生銀行の八城政基氏、ミスミの新社長である経営コンサルタント出身の三枝匡氏、創業家出身でなく入社2年足らずで任天堂の社長になった42歳の岩田聡氏など、「新しい血」導入の動きはすでに活発化している。

さらに、初の生え抜き（天下りではない）社長となった野村総合研究所の藤沼彰久社長などの例にもあるように、惰性・慣性にとらわれないトップ選びが重要であろう。いわゆる天下りや結果的世襲がすべて悪いと言うのではない。惰性・慣性による自動化が問題なのである。惰性・慣性にとらわれるミドルマネジャーの罪は、ここで述べてきた経営トップの罪と同質である。つまるところ、われわれは「恐れれば恐れるほど失う」ことを知る必要があるのだろう。