

輸出管理とコーポレートガバナンス（その2）

ー松田千恵子『これならわかる コーポレートガバナンスの教科書』を読むー

先日の本欄で、私もコーポレートガバナンスをかじってみた話を致しました。表題書はその直後に目を通したのですが、これがなかなかの良書。前回触れた『これがガバナンス経営だ！』（富山和彦・澤陽男）とは月とスッポンの出来栄でした。

ではどこがよかったのか？ まずは、著者が前書きで述べた次の3箇条が貫かれていることです。

- ① 難しいことは言わない
- ② きれいごとと言わない
- ③ 重箱の隅はつかない

うち第1項については書店で本書を手にとればすぐに実感できると思うので省きます。

意外に重要なのが第2項（きれいごとを言わない）です。

というのは、輸出管理と同様、ガバナンスなどという面倒なことをやりたくてやる奴はあまりいないからです。ピンとこないけれど、やらなきゃいけないらしいからやる、という人が大半だろうと思います。そういうところへ（「世界平和」みたいな）高尚なスローガンを唱え「だからやれ」と命じても、わかったふりして形だけこなす結果になる（「わからん」と口にする勇士は少ない）でしょう。

たとえば本書は近年における政府のコーポレートガバナンス重視策の本質を、ブルドックソース買収騒動以降に日本から去った外国資金を呼び戻すため、企業の透明度を高め株主の立場を強化することと述べています。（32頁）もちろん株主保護とか、経営者の規律づけといった「表の論理」もかみくだいて解説されているので、両者併せ読むことで理解が深まります。そして「対応」（振り回されながら形を整える）ではなく「活用」（苦い薬を飲む以上はプラスの要素を見つけてプラスの結果を残す）を目指すべし、と主張しています。

この点で失敗しているのが富山・澤でした。「コーポレートガバナンスの意義は、攻めのガバナンスだ、稼ぐ力の復活だ」と叫ばれても、すぐに共感できる人は限られています。（詳しくは附録1を参照）「複数名社外取締役は当然だ、強制はしないが従わない企業は『相当の理由』を説明せよ、comply or explain だ」と迫られれば、大抵の企業は「腑には落ちぬが逆らうのは面倒だと comply」するでしょう。でもそういう「対応」の空しさは、多くの人がISO9000や内部統制で経験済みですよ。

今ふれた内部統制についても著者はしっかり触れています。曰く

日本で導入された内部統制の各種ルールは、企業に大きな負担を強いるものでした。本質的な議論がなされず、技術論ばかり先行して「内部統制コンサル」などという人たちを儲けさせるだけに終わったようにもみえます。（191頁）

そこで「重箱の隅」ではなく、本質に目を向けることを提案しています。

こういう書き方をされると現場は「この人はわかっているんだなあ」と感ずるものです。私たち輸出管理屋もそう思いつつ、自分が「ただの（輸出者等）遵守基準コンサル」に成り下がっていないかドキッとします。

「わかっているんだなあ」の話をもう1つ。業績管理の指標を得るため日本企業が用いているフォーマットについて本書は「良く言えば大変精緻ですが、悪く言えば細かすぎます」、「今あるものから三割ほどスペックを落としても十分です」と述べています。（224頁）
日本企業のベストプラクティス大好き体質を鋭くえぐった洞察だと思えます。これまた輸出管理にも通ずる話なので、大いに共感しました。

私個人としては更にもう1つドキッとしたことがありました。ガバナンスも内部統制も同じようなものという年来の思い込みが誤りだったことです。（似たところではありますが）
両者が別物とすれば、監査役監査と内部統制の監査とはどうなのか？ さらに輸出管理委員会の監査はどう位置づけられるのだろうか？ 以前、私は内部統制と輸管委員会の監査を別々にやっていたし、監査役さんからの質問への答案作成にも少しだけ関係したことがありました。重複感を覚えつつ。社内の事業部門の人たちもあるいは「またかよ」と思いながら対応してくれていたのではないかと今になって思い当たったのです。（要反省です）
監査はどうあるべきか、誰がどのように企画し実行すべきかは、日ごろあまり論ぜられることのない課題です。（技術論としての監査項目の記述なら目にすることもありますが）

このように、読者の脳を刺戟し、頭を柔らかくしてくれるという点も、本書の一大長所だと思います。

最後に「子会社ガバナンス」の問題にふれたいと思えます。

大抵の本ではアプリアリな命題として、子会社をしっかりとグリップすることもコーポレートガバナンスマターだと述べています。しかし子会社といっても、元は社内組織だったのを分社化したものが相当部分を占めています。本社としては半ば傘下事業部に接するような感覚があり、そのせいか本社内の部門に対する管理もガバナンスだと受け取られがちです。（私も前はそのような書き方をしておりました） その結果、対社内の管理も対株主の対応もみんなガバナンス、というとらえ方になり、要するに何が何だかわからなくなってしまふ人が多いように思うのです。

本書では子会社の管理・指導を、「(自分が) ガバナンスの担い手になったらどうするか」という構図でとらえています。これは社外取締役や<コーポレートガバナンスコード>の議論とははっきり一線を画すテーマです。なぜならそれは「大株主として子会社を上手に牛耳る」方法を扱うものであり、<コード>などの「(主として不特定の) 株主のみなさんに自社の誠意を見せ満足させる（それにより資本引き上げを防ぐ）」とは全く性質が異なるも

のだからです。(詳しくは附録2参照) 当然、両者はとるべき手段も異なります。この道理がわからなくてゴチャゴチャ書いている類書とは、明晰さのレベルが一段違うと言ってよいでしょう。

頭の良い人の文章を読むのは気分がよいものだとはあらためて思いました。

< 附録 1 > 誤解を招く「攻めのガバナンス」論

本篇で富山・澤がコーポレートガバナンスの意義を「攻めのガバナンスだ、稼ぐ力の復活」と述べたのに否定的な態度を示したことについて補足説明します。

富山・澤はドイツが 2000 年代に社外取締役義務化・株式持ち合い解消などの改革を行った結果「選択と捨象」が進み国際競争力を取り戻したと述べています。(8 頁)

そのこと自体は事実でしょう。しかし「社外取締役の起用で選択と捨象を」論には明らかな限界もあります。2 つほど挙げてみたいと思います。

【その 1】 「選択と捨象」していたら東レの炭素繊維はなかった

なにしろ長年の赤字製品だったからです。『Wedge』(2016.3) で同社日覺社長は次のように述べています。

炭素繊維も海水淡水化に使われる逆浸透膜にしても 40 年以上かけた。

この間、東レは散々叩かれてきましたよ。「繊維をやめられない」とか「選択と集中ができない」とね。しかし、炭素繊維も逆浸透膜も人工腎臓もみんな繊維の技術。時流に迎合する経営をやっていたら今はない。

似たような話ですが、模範的な社外取締役がその当時にいたら、本田宗一郎がレースに打ち込むのを絶対に許さなかったのではないのでしょうか？

【その 2】 業績好調局面では機能しない

バブル期に多くの金融機関が拡大路線を採用し、手痛い傷を負ったことはみなさんご存知の通りです。仮にあのころ社外取締役制度があつて、かつ路線拡大に後ろ向きな頭取がいたとしたらどうだったでしょう？

長谷川慶太郎が「投機を考えない経営者は失格」と唱えていた時代でした。他社がみなやって業績数字を伸ばしているのになぜウチはやらないんだ？ それは株主への裏切りではないか？ 「模範的」な社外取締役だったらそう言って頭取を断罪したことでしょう。

そもそも経営者は、ただでさえ好調部門に対しては「人員を 2 倍増強するから業績 3 倍頼むよ」と言いがちな人たちなのです。その人たちを業績数字でけしかけたらどうなるかは目に見えています。そういうのを「攻めのガバナンス」だと勘違いする人が多いのではないのでしょうか？

思うに「攻めのガバナンス」とは、将来性がない部門を手遅れにならないうちに整理することではないのでしょうか？ 仮に将来性の有無を見極める眼があつたとしても、業績好調局面でそれを言い出すなど常人のなしうることではありません。(敢えて類例を求めるなら、今年の優勝の功労者ロマン投手をオフに解雇したスワローズでしょうか。そういえばチャーリー・マニエル外野手のトレードもありましたね。しかもどちらのケースも翌シーズンの

成績が冴えない！ フロントの英断を理解はできるけれどファンとしてはつらいです）
そういうことを提案するのがいかに（提案者にとって）大きなリスクを伴うかは今更説明するまでもありませんね？

つまり「攻めのガバナンス」の有用性は現実には劣勢局面に限られる。そしてその中身は「身を切る」つらい決断である。そのような特殊任務を請け負うのが社外取締役だと思いません。

はっきりそのことを書いておいてほしいものです。

< 附録 2 > 子会社のガバナンス

本篇で、子会社（特に海外子会社）のガバナンスと親会社のガバナンスは別物と書きました。具体的にどう違うのか、簡単にまとめておきます。

	海外子会社の場合	親会社（日本）の場合
株主の当該企業への期待	グループの世界戦略に貢献	株主のために稼ぐ
やらせたいオペレーション	ある	ない
株主の安定性	安定（不満ならテコ入れ）	不安定（不満なら売却）
ガバナンスの目的	親会社による当社のグリップ	株主の信頼を得ることで 株式売却を予防（短期）。 耳に痛い社外意見を 稼ぐ力を復活（長期）。
ガバナンスの当社主体性	小（親会社が構想・実施）	大（当社が構想・実施）
社外取締役の選定	親会社	当社（株主同意を経て）

簡単に言えば、海外子会社は親会社にとって「やりたいこと」を実現するための存在であり、当然オペレーションにも口をはさみたい、逆に言えば多少の不満があっても縁切り（株式売却）ができない、というものです。従って総会を通じての通り一遍の株主権限で満足できるものでもありませんし、実際に幹部の派遣や親会社会議などによって相当の影響力を行使することもできます。

つまりどこから見ても子会社と親会社のガバナンスは正反対の性格を持っているわけで、それはほとんど別のスポーツ種目といってよいほどです。

それゆえ松田著が子会社のガバナンスを、はっきり別個の問題として「ガバナンスの担い手になったらどうするか」と表現したことを私は評価したいのです。

この点、富山・澤の「本社・本体側のガバナンス改革が全ての始まり」（310 頁）という見出しは、「まったくわかっていないんだなあ」とため息を誘います。たしかに子会社は常に親会社を見ている。ダメな親会社には面従腹背するでしょう。しかしそれは、親会社のオペレーション能力にかかわる問題ではないでしょうか？ たとえば親会社のトップが株主をないがしろにするワンマン創業者であったとしても、その能力に心服してさえいれば、子会社は従うものです。逆に親会社がどれほど株主にフレンドリーであっても、その能力を信用していない場合、子会社は言うことを聞かないでしょうから。

おまけに富山・澤は「子会社にも社外取締役を」と提案しています(314 頁)。しかし社外取締役なら既に存在している（株主たる親会社からの派遣重役のこと）ではありませんか？ それとも富山・澤は「株主一辺倒でなく CSR 的な観点から行動する社外取締役」を構想しているのでしょうか？ それなら親会社もそうせよと書けばいいのに。

濁った頭のまま御高説を垂れたもうているように感じました。