

第1部 プレゼンテーション②

なぜコーポレートガバナンス改革か—昭和モデルからの脱却

伊藤忠商事株式会社 常務執行役員 深野 弘行 氏
(当時 現・常務理事 社長特命(関西担当))



深野常務執行役員

〔はじめに〕

ご紹介頂きました伊藤忠商事の深野でございます。本日はなぜコーポレートガバナンス改革が必要なのかというお話をするわけですが、その前に普段大阪にいる人間がなぜ本日呼ばれたのかについて少しお話ししたいと思います。冒頭でのご紹介にございましたが、私はもともと経済産業省と、現在と全く関係のない仕事をしておりましたが、その後伊藤忠商事に入りました。最初の何年かは東京でプラントなどのインフラ輸出を担当しておりましたが、大阪の水の方が合うだろうということで2年

前から大阪勤務になっております。

大阪は非常にありがたい場所で、企業と企業の垣根が低く、皆さんで率直に話ができる風土がありま



ひとりの商人、無数の使命

なぜコーポレートガバナンス改革か
～昭和モデルからの脱却～

2018年3月5日
伊藤忠商事株式会社
深野弘行



す。そのなかで、毎年2月に財界の関係者700人ほどが集まる「関西財界セミナー」という会があり、私もそのセッションの一つにかかわることになりました。そのテーマが、「21世紀には一体どのような会社が良い会社になるのか」というもので、これはコーポレートガバナンスにもかかわってくる内容です。そのようなお話をした経緯もあり、おそらく今回お話させていただくことになったと理解しております。なので、私はコーポレートガバナンスの専門家ではございませんし、また、技術面を詳しく説明もできないわけですが、私なりに色々な会社の経営者の方と意見交換をしてきたなかで、なぜみなさんがコーポレートガバナンスについて理解できなくて悩んでいるのかということについて、少しでもヒントを差し上げられればと考えております。

[コーポレートガバナンス改革は理解されているか]

それでは、まずなぜコーポレートガバナンス改革がこのようにきちんと理解されていないのかといいますと、これはおそらく「攻め」のコーポレートガバナンスという言葉が用いられるようになったことが影響していると思います。コーポレートガバナンスは、これまでは会社で不祥事が起こると焦点が当たってきました。典型的な例としては、米国のエンロン社で、これは失敗例という位置付けです。日本でも不正経理の問題が出るたびにガバナンスに焦点があたる、こういうことが繰り返されていたわけです。そのようななかで、「会社が積極的に打って出るためになぜコーポレートガバナンスなのか」という部分の理解が必ずしも十分ではないのではないかと思います。



コーポレートガバナンス改革は 理解されているか

- ✓ 政府は「攻めのコーポレートガバナンス」を標榜
- ✓ 企業側は不正行為の防止、機関投資家の要望への対応などの観点からの必要性は認めるものの、
- ✓ なぜ「攻め」か、は企業には十分に理解されず

弊社でも話を聞きますと、コーポレートガバナンス・コードが制定された2016年頃から、正面から取り組みもうということになったのですが、やはり半分ぐらいの人は「制度がそうになったから」という義務感からで、それがコーポレートガバナンスに関する理解が進むのを妨げる一つの原因になっているのではないかと思います。

では、理解のポイントはどこにあるのでしょうか。それは、取締役会での集団指導体制のような体制から、できるだけ事後モニタリングにして執行側に権限を委任し、意思決定を簡素化、迅速化することにあるのではないかと考えています。同時に、権限を委譲する以上は、きちんとできているのかどうかを厳しく審査し、そして、その結果が最悪の場合には経営者の交代を促すということもある、そして経営者の経営責任を明確化する必要があります。そのように経営者を交代するのであれば、それに耐える後継者についても、その選択のやり方を改革することになるのではないのでしょうか。また、社外取締役の役割は会社の経営について外部の知識を入れること、とよくいわれています。もちろん、それよりも佐久間様がおっしゃるように、有能な営業マンを一人連れてきたほうが良いケースもあるのではないかと思います。そういうメカニズムを組み込むことにポイントがあるのではないかと考えています。

それでは、なぜ今コーポレートガバナンス改革に取り組む必要があるかといいますと、日本企業が対面している最大の課題がイノベーションだからです。

イノベーションが加速するなかで、経営課題なりチャンスなり、あるいは、逆にピンチなりが次々と



コーポレートガバナンス改革の意味

- ✓ 取締役会を意思決定型から事後モニタリング型に
- ✓ これにより、執行側に権限を委任し意思決定を簡素化、迅速化する
- ✓ 同時に、事後モニタリングと評価を厳正に行い、その結果如何では経営者の交代を促すことによる経営責任を明確化
- ✓ その任に堪える後継者の選択についても改革

生まれてきています。これが我々が置かれている状況です。今回の関西財界セミナーでも、最大のキーワードはイノベーションで、これが今後加速することはあっても減速することはありません。しかも、他の業界でイノベーションを起こした人がそのイノベーションの成果をもって自分の業界に入り込んでくるのが日常茶飯事です。その結果、選手交代が起こる、あるいは、勝利した人が全部持っていったまう「勝者総取り」の現象が起きている、これが今の状況ではないでしょうか。そういうなかでいかに早く経営を変えていくのが非常に大きな課題になっています。そのような変化に対応したスピード感のある経営判断というのは非常に大きなポイントになっているのではないのでしょうか。

それからもう一つ、変化に対応するスピード感と矛盾しているように聞こえますが、長期的視野というのも重要になってきています。非常に大きな変化があって、しかもそれが予測できない、ということになると、色々な分野のところにあらかじめ賭けで投資しておく、つまり、リスクを取りながら長期的な戦略投資を行っていく必要があります。それから、さらに色々な外部でも環境変化が起きている。先ほどの話にもありましたESG投資とかSDGsなどの新しい国際的な価値観を、表現は悪いかもしれませんが、いわば押し付けられて、それが思わぬ結果になることもあり得ます。このようなことはかつて経験してきたことです。そのような事態に対応するためには、今の経営の在り方を変えていかないとけないのではないのでしょうか。

つまり、「イノベーションは大きなチャンス」といわれていますが、日本企業にとっては大変逆説的な話で残念なのですが、「イノベーションがピンチ」になっています。この20年間で最もイノベーショ



ひとりの商人、無数の使命

グローバル化とイノベーションによる 経営環境の激変

✓イノベーションの加速(第4次産業革命)と市場の
グローバル化が大きく進展

✓この結果企業経営に求められることが大きく変
化し、昭和モデルからの決別が必要に

- 変化に対応するスピード感ある経営判断
- 長期的戦略的投資とリスクテイク
- 国際社会の価値観への対応

ンが進んだ分野であるインターネットですが、インターネットが登場したのが1995年頃の話で、それから20年後の2015年までの名目賃金の伸び率を、95年を100とすると日本は89にしかすぎません。それに対して米国は189と段違いです。このような違いを見ましても、日本は残念ながらイノベーションの結果を十分活用できていないといわざるを得ません。本来は、日本が1番技術力を持っているわけですからそれを活用できてしかるべきですが、うまく活用していくメカニズムが働いていなかったのではないか、という印象を持っています。

〔昭和モデルとは（伝統的な経営モデル）〕

以上お話ししました経緯から、これまでの経営の仕方を「昭和モデル」と呼んだら良いのではないかと考えています。この昭和モデルから脱却しないと次のチャンスは生かせない、いい換ええますと、イノベーションをチャンスとして生かすことができないのではないのでしょうか。

「コーポレートガバナンスが分からない」といわれていますが、それはコーポレートガバナンスだけを議論するから分からないのです。コーポレートガバナンスの在り方を変えたい場合には、それを支える制度だけではなく、働き方改革も含めた人事制度、あるいは企業の経営の仕組み全般を見直していかないとはいけません。全般を見直すことによって、イノベーションをチャンスとして生かすことができるようになります。コーポレートガバナンスのところだけを取り出して、それですべてを解決しようとしているので、イノベーションにつながる攻め経営を理解できないということになっているのではないか、



昭和モデルとは （伝統的な経営モデル）

- ✓ 居心地良い村社会
 - 均質な労働力（大量生産）
 - 長期雇用（終身雇用）
 - コンセンサス重視
- ✓ リスク回避型、政府は事前規制
- ✓ 間接金融・メインバンク、担保重視
- ✓ 持ち合い構造

というのが私の理解です。

それでは、いったい昭和モデルとは何だったのでしょうか。私も昭和にどっぷり浸かってきた人間です。肌感覚で感じる場所があります。一言でいいますと、「非常に居心地が良い村社会」といえるのではないのでしょうか。これに対応する表現は、異質な分子をたくさん取り込んで自前主義を思い切り捨てた構造です。そこでは異分子がたくさん存在している状況で、様々なことを説明しなければいけませんので、「大変居心地の悪い世界」といえます。しかし、そのような居心地の悪い世界に行かなければおそらく経営改革はできないでしょう。政府の世界でも同じでことが起こっています。もともと日本の政府の規制は、リスク回避型、事前規制型になっていて、なにか新しいことをやろうとすると全部事前に規制がかかる仕組みでした。そうしますと、新しいものにチャレンジできないことになります。しかし、中国は今これと全く逆の構造になっているように見えます。この政府の規制というのも、昭和モデルの一つの要素だと思います。金融システムや株式の持ち合いなど、一面では日本の会社の環境を安定化させてきた仕組みが、逆に安住を招いてしまい、様々なことがうまく変わることができない原因になったのではないのでしょうか。環境を安定化させてきた仕組みを変えていく、いわば経営モデルの大きなバージョンアップというべきものを実現しなければ、現在の大きな環境変化に対応することはできないのではないかと思います。こういったことが先ほど述べました関西財界セミナーに参加された方の共通認識になりました。コーポレートガバナンス改革は、おそらく仕組みを変えていく一部に過ぎないものであると認識したうえで、「これは何か」ということを考えることが必要です。



ひとりの商人、無数の使命

昭和モデルからの脱却 (経営モデルのバージョンアップ)

経営環境変化に対応するためには、人事制度、資金調達、経営判断など経営全般を変革することが必要
コーポレートガバナンス改革はその一部にすぎない

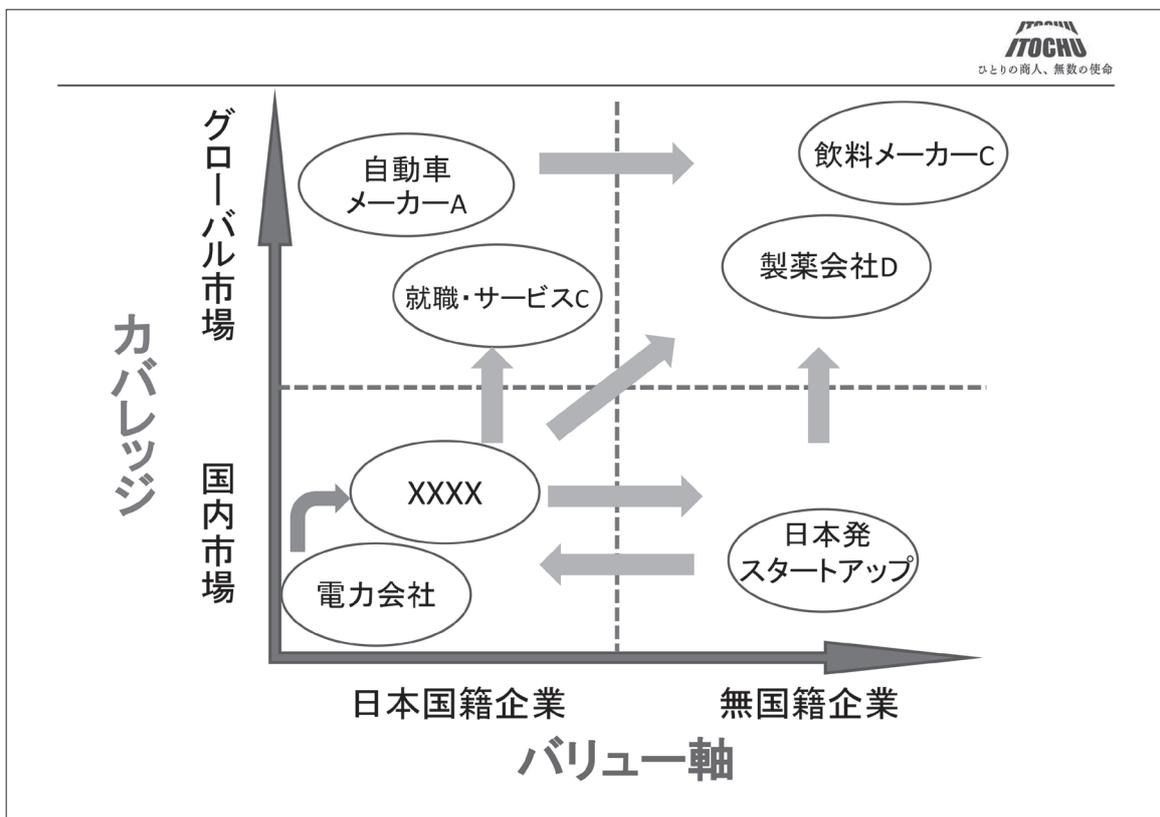
- ✓ 国際的に通用する人材、多様性ある人材の獲得
- ✓ リーダーシップの明確化、明確なビジョンの確立
- ✓ 長期をにらんだ戦略性とスピーディな意思決定
- ✓ 直接金融、エクイティベースでの資金調達とIRの充実
- ✓ 環境に応じたビジネスポートフォリオの大胆な再編・見直し
- ✓ 自前主義からの脱却(オープンイノベーション、M&A)
- ✓ リスクテイクについての適切な評価

経営には長期を見据えた戦略性が必要で、スピーディーな意思決定をしていかなければなりません。一方で、従来の日本型経営の方が長期的な視野で様々な判断ができ、むしろ、コーポレートガバナンスというのは極めて短期の収益だけを強調する株主中心のものであるという批判もあります。その部分については一体どちらか良いのかという角度から、もう少し検討する必要があるのかもしれない。

それからもう一つ注意したいのは、企業のタイプによって置かれている環境が違いますし、やるべきことも違うのだと考えております。先日東京の経済同友会で議論した時に出てきた資料でこれは頭のなかを整理するのに非常に良いと思いましたので、ご紹介したいと思います。

縦軸が、実際に自分たちが商売をしているのが国内なのか国外なのかを示しています。横軸は、取引をしている顧客や、そもそも企業の活動のベースになっている地域が日本なのか、それとも完全多国籍化しているかということです。これら縦軸と横軸で四つの象限に分けて考えています。このように考えますと、左下の象限、すなわち、国内市場で日本がベースだという会社にとっては、コーポレートガバナンスというのはそれほど切実な問題ではありません。どちらかといえば、義務感が生じるかもしれません。それに対して、左上の象限や右上の象限といったグローバルな市場で海外の企業を相手に競争している会社ですと、おそらく海外の企業と同じぐらいの収益性を確保し、同じような方法で資金調達を行い、同じような活動をしなければいけませんので、海外のコーポレートガバナンス体制を相当に意識して活動しなければいけないだろうと思います。

個人的な見解ですが、私どもの会社は、扱っている商品・サービスはグローバルですが、取引をして



(資料) 公益社団法人 経済同友会 Japan2.0検討PT資料を一部改変

いるお客様はかなり日本にベースを置いた会社を中心なので、おそらく日本国籍である左上の象限の方にかかなり近いだろうと思います。しかし、油断しているとどんどん立ち位置が変わってきます。商社のビジネスモデルはこの20年で大きく変わりました。かつてはトレードが中心で日本の製品を海外に輸出し、海外から日本に資源を持ってくるのが中心でしたが、日本の市場が飽和する一方で新興国など海外の市場がどんどん成長していくなかで、徐々に活動の拠点を海外にも置かざるを得なくなってきています。したがって、ゆっくりではありますが、左上の象限から右上の象限の方に移ってきている感があります。現在左下の象限で、いわゆる「ドメドメ」である電力会社などのユーティリティー系の会社も、おそらくこれからは海外で事業展開するというようになってくるだろうと思います。そうなりますと、その会社のコーポレートガバナンス面も含めてどのような経営スタイルを取るのか、立ち位置は大きく変わってくるのだと思います。これは大変ダイナミックなことで、「自分が今ここだから未来はここなのだ」とは思わないほうが良いです。「一体どのあたりに立ち位置があるのか」というのは常に考えたほうが良いのではないのでしょうか。

[コーポレートガバナンス・コードに対応した弊社の取り組み]

そういうなかで当社の取り組みとしては、先ほども少しご紹介したが、2015年、2016年位から本格的にコーポレートガバナンス・コードへ対応の準備を進めてきています。

弊社は、監査役会設置会社でありますので、完全に執行と監督の分離ができているわけではありませ



CGコードに対応した弊社の取り組み

- 取締役会任意諮問委員会の設置
- 取締役会評価(2015年度を対象に実施)
- 政策保有株式レビュー
- 社外役員の独立性に関する判断基準
- 取締役及び監査役の指名方針と手続
- 取締役会付議基準の改定(ガバナンス関連事項の追加等)
- 業績連動型株式報酬制度導入
- 相談役・顧問制度の廃止

2017年度の取締役会改革

→モニタリング重視型に移行

- ✓ 取締役会の監督機能を強化するため、社外取締役の選任数を当面総数の1/3以上にすること。これに伴い、取締役(社内)については、原則、会長、社長、総本社の職能統括オフィサーの他、カンパニープレジデントは1名を取締役候補者とする。
- ✓ 取締役非兼任のプレジデントも取締役会に出席して意見を述べる。
- ✓ カンパニープレジデントは3か月に1回業務執行状況報告を行うほか、重要案件については随時報告を行う。

んが、方向性としては執行と監督の分離に向かっているという認識です。そのなかで様々な諮問的ではありますが指名委員会を設置したり、社外役員も増員したりといった取り組みを現在進めているところです。そのなかの一つの目玉が2017年度の実行役員改革です。この改革で、社外取締役と社内取締役の構成を大きく変更しました。それまでは、カンパニー制といういわゆる事業部制をとっており、その責任者が全員取締役会取締役になっていましたが、それを廃止して、いわゆる総本社の監督側のオフィサーと、社長、会長、それに営業側のカンパニー・プレジデント七人のうち一人だけを取締役とするという体制に変更しまして、社外役員の比率を大きく上げています。これによって、取締役会の構造はかなり監督の側に重点を移したといえます。ただ、この制度改革によって完全に執行側から監督を分離してしまうということについては、留保といいますか、各事業部の責任者であるカンパニー・プレジデントも取締役会に出席して意見をいう、という体制を維持しています。これはある意味では、折衷的な状況にありますが、方向としては執行と監督の分離を進めているという方向に移ってきています。

この後、第2部でご質問を受けながら、色々とお話したいと思います。私からは以上でございます。ご清聴どうもありがとうございました(拍手)。

ひとりの商人、無数の使命

御清聴ありがとうございました

ITOCHU

伊藤忠商事株式会社