

# NBC Plus+

vol.54

## 超高齢経営者の 終の棲家。

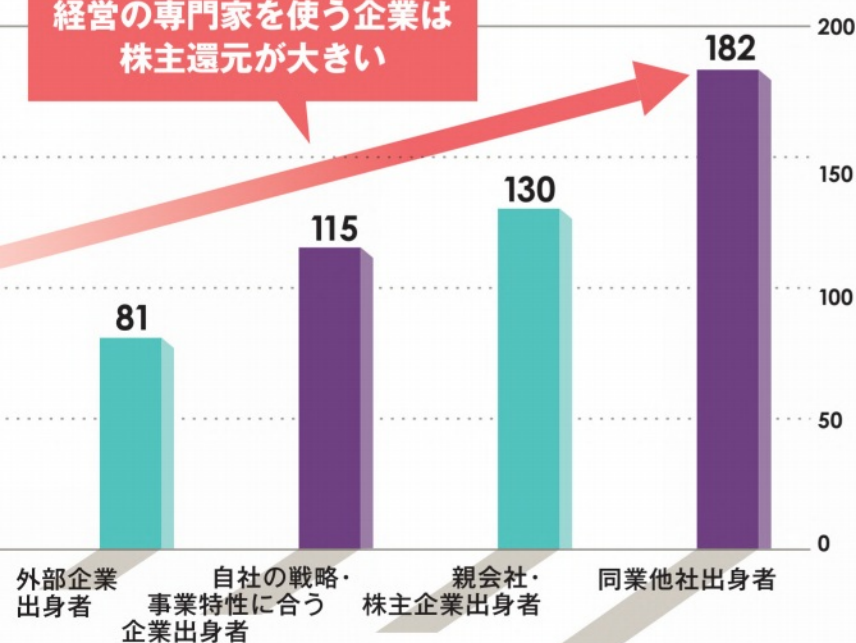
帝国の変調・カリスマの失脚が  
中小企業に与えるガバナンスに関する示唆

長野県上田市にある上田東高校には「変化対応」と彫られた碑が立っている。  
メッセージを贈ったのは同校(旧・小県蚕業学校)を卒業した  
鈴木敏文セブン&アイ・ホールディングス会長。  
人間形成に大切な時期である高校生に伝えるくらいだから、  
鈴木氏本人の生き様を端的に表していると言っていい。  
「変化はチャンスだ」と繰り返してきた鈴木氏が、周囲と市場の変化を見誤り、  
引退に追い込まれたのは皮肉としか言いようがない。

引用：日経ビジネス 2016年4月18日号

コンビニエンスストア最大手のトップに君臨し続けた鈴木敏文会長。  
築き上げた帝国が、なぜ終わりを迎えたのか…。  
そこには、83歳の会長・72歳の社長・81歳・77歳の顧問の、  
周囲の変化に気づかない、耳を傾けようとしないという“老い”と、  
【物言う株主】の存在、そして【社外取締役】の存在があった。

経営の専門家を使う企業は  
株主還元が大きい

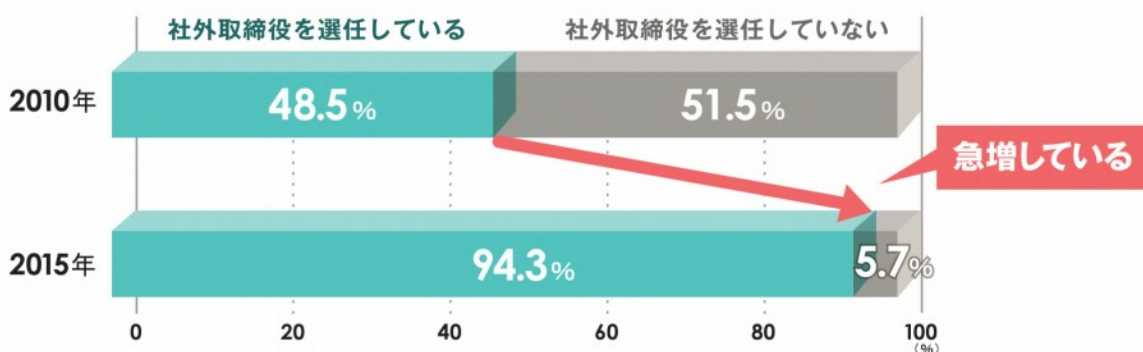


出所：ペイン・アンド・カンパニー「日本企業の社外取締役とガバナンス(2016年2月24日発表)」を基に本誌作成

# 経営を監督する「社外取締役」導入の効果とは？

社外取締役を選任する企業は大幅に増えている

東京証券取引所一部上場企業の社外取締役選任状況 ▼



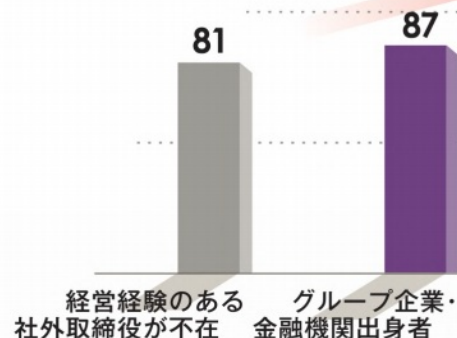
引用：東京証券取引所「東証上場会社における社外取締役の選任状況」2015年7月29日発表

**2** 015年6月から上場企業に適用されているコーポレートガバナンス・コード(株主の権利や取締役会の役割、役員報酬のあり方など、上場企業を守るべき行動規範を網羅したもので)では、企業に2名以上の社外取締役選任を求めている。後述するが、この社外取締役の選任のみをコーポレートガバナンス・コードとするのは狭義であって、原則主義から離れてしま

事業特性に合う、他社出身の経営経験者を社外取締役に使うほど効果は高い

## 社外取締役の出身別、投資効果比較 ▶

※東証の主要企業500社のTSR(2009~14年の配当・キャピタルゲイン/09年末の時価総額)を調査し、その中央値を100として社外取締役の出身属性別に比較。



ることの効果は大きいようだ。右図は日本の主要企業500社を対象に、社外取締役の導入状況によって、株主への還元に応じた違いがあったかを分析したものである。ここから「社外取締役を設置し、しかもそれが学者などではなく、経営経験者であるほど還元率は高くなっている」「経営を知る人材を入れた上で監督と執行を分離するほどよい」との仮説が十分に導き出せる。



# 株主と社外取締役の存在

と

て、セブン帝国に君臨し続けた鈴木会長の退任の直接原因となったのは、鈴木会長が要求した井阪社長の解任案に対する「否決」だと言われている。この社長解任案の「否決」に大きく関与するのが、4名の社外取締役の存在だ。

取締役15名のうち社外取締役は4名。井阪社長解任案を諮る委員会は3回開かれ、議論は延べ約5時間におよんだとされる。

「従来、会長案には基本的に賛成だったが、今回から指名プロセスが変わったことを理解すべきだ」

井阪氏はしつかりやってきた「5期連続最高益の社長を代える」とは、日本の3分の2の社長を更迭するようなもの」

社外取締役や創業者から次々と反対意見が出されるも、鈴木会長は自らの主張を曲げなかったという。結局、無記名投票の結果は、賛成7、反対6、白票2。賛成が過半数に満たず、鈴木会長の人事案は否決された。反対票を投じたのは、社外取締役4人と、井阪氏（社長）、順朗氏（創業者次男・取締役）。

記者会見に応じた鈴木会長は井阪社長について「一生懸命やってくれたんでしょうが、何も新しい改革

案が出ず、物足りなさがあった」と淡々とした口調で批判した。モンスターだ：正直ゾツとした。井阪社長は5期連続で最高益を更新しており、この業績を見れば、社長交代の案に合理性がない。これは誰もが感じたところではないだろうか。

我が子が  
離れていくことのわびしさ

かし、鈴木敏文という人は、日本の流通業界に革命をもたらした稀代の名経営者だ。コンビニエンストアを根付かせ、幾度となく「開いててよかった」と私たちに利便をもたらし、「セブン・イレブンのいい気分！」を味あわせてくれたはずだ。ドミナント戦略を採用し狭い範囲に店舗を密集させることは、郊外の大型スーパーには足を運べない高齢者の買い物事情を助けているはずだ。

つまり「近くて便利、セブン・イレブン」は私たちの日常に溶け込み過ぎるほど溶け込んで当たり前になっているが、この日常すら鈴木氏によって作り上げられた。そうした意味では、現代日本のライフスタイルに影響を与えた人物であり、生活インフラ

をつくった人と言っても、決して言い過ぎではないと思う。歴史に残る数々の功績を成し遂げた鈴木氏が、一転「独裁だ」「老害だ」とまで批判的な見方をされてしまったのはなぜか。それは、前節で触れた「合理性のない社長交代案」に端を発している。そして鈴木氏が井阪社長に向けた「一生懸命やってくれたんでしょが、何も新しい改革案が出ず、物足りなさがあった」という発言だろう。

創業期・黎明期から経営に携わってきた層が、現体制を「物足りない」「新しくない」「挑戦していない」と揶揄することは、なにもセブンのようなリーディングカンパニーでなくともよくある話である。むしろ、うまくいっている時こそ、出張つくる古参は多い。

さらに、一度一線を退いておきながら、出るでも引つ込むでもない絶妙なスタンスを取り続け、交代後順調な会社にならなくても口を出し続けたり、挙句、復権するような経営者も少なくない。超高齢経営者の復権劇を下派手に披露したのは、ロッテホールディングスだ。

# 帝国崩壊の背景に「物言う

ロッテホールディングス筆頭株主である光潤社の重光宏之代表が会見を開いたのは今年2月。2015年1月から、日本ロッテを経営する長男宏之氏、韓国ロッテを経営する次男昭夫氏、それを束ねる創業者である父の重光武雄氏との間で、骨肉の争いが続いていた。

2015年1月、父武雄氏は突如、長男宏之氏を解職。その後、ごたごたが続き、結局は父武雄氏も経営の座から去り、次男昭夫氏が日韓ロッテグループを束ねていく方向で一段落。

ところが、2016年に入っても兄の宏之氏は会見を開き、次男の昭夫氏や現経営陣らによる、自身や父親に対する解職の不当性などを訴えてきた。2月に開かれた会見で、宏之氏は特に、ロッテ創業者である父武雄氏が、ロッテの経営の中枢に戻るべきであると強調し、驚きの証言をする。「(父である武雄氏は)この先まだ10年でも

20年でも30年でも元気で大丈夫だと言っている」。だから再び経営トップに戻すべきである、といった主旨の発言…。武雄氏は93歳である。20や30を足したら113歳と123歳。(人間の寿命は現時点で長くても120歳とされている)この先、人間の寿命の壁と対峙する超高齢カリスマ経営者にすべてをゆだねることは、企業を危機にさらすことにもつながるだろう。

仮に命にかかわる病気や怪我に見舞われなかったとしても、加齢により記憶力や判断力が低下すれば、それが企業経営にとって致命的ミスとなるケースも十分想定できる。事実、ロッテの場合には、昨年12月、武雄氏の実妹が韓国で武雄氏に対して、成年後見人制度の選定を申請している。

引用:日経ビジネス 2016年4月18日号

度退いた帝国への出戻りは、次世代への嫉妬心とも言えるだろうし、築き上げてきたものへの執着心でもあろう。また、「後進に譲り、自分は陰ながら応援したい」との思いとは裏腹に、子離れならぬ「会社離れ」できない、会社の生みの親・育ての親のジレンマとも言えるかもしれない。

人生の大半を費やした会社。何もないところから生み出し、壮絶な苦勞を重ね育て上げた会社。若いころの自分をすべてなげうってまで尽くした会社。「引退を迫られた経営者は、我が子のように愛情を注いだ会社から離れざるを得なくなったときの虚無感と向き合うことができるだろうか?」そんなことが頭の中を往来する。

無論、井戸を掘った人の恩は忘れてはならない。そしておそらく一番エライ。しかし、カリスマにも寿命がある。自身が生み育てた会社を我が子のように大切に思うのであれば、80歳や90歳を過ぎてもカリスマ経営者として意思決定に携わり続けることよりも、ある時期からは、自身の年齢によって企業が抱えることになるリスクをきちんと理解し、後継者を選び、育て、任せることに注力すべきだろう。

と

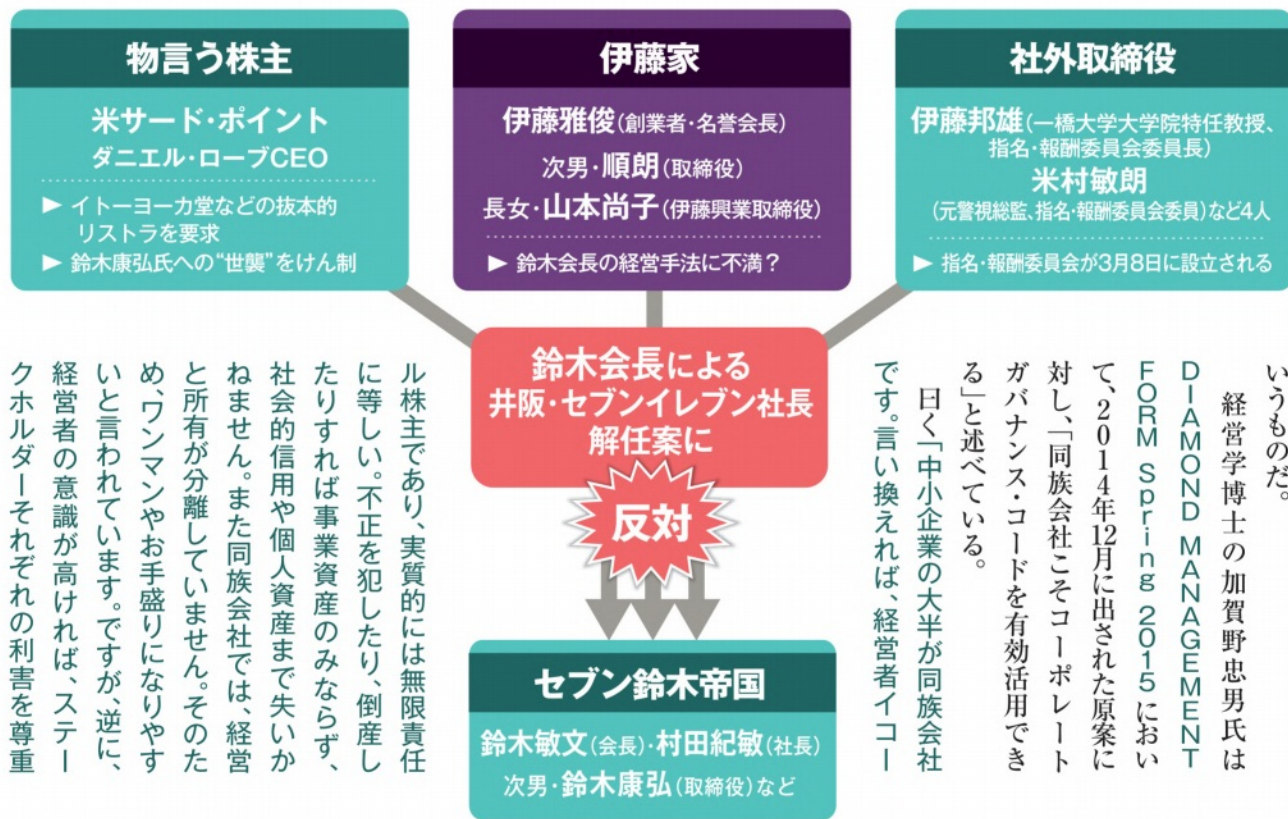
て、合理性・正当性のない井阪社長の解任案を、鈴木会長の次男、鈴木康弘取締役への世襲に向けた布石である」と見る向きもある。同族(とりわけ子息)への承継の可能性がある企業は、当然ながらあらゆる判断に私情が混じりやすい。昨年世間を騒がせた大塚家具のお家騒動は記憶に新しい。セブンは、生みの親である創業家(伊藤家)と育ての親である帝王(鈴木家)の二大家族が存在し、この二大家族それぞれの私情が絡み合い事態を複雑化させたであろうことは、容易に想像がつく。会社の規模とは関係なく同族承継は承継したそのタイミング(点)そのもの以上に、長きにわたり続くことが予想できる軌轢(線)、そして、無尽蔵に広がる混沌(面)へ考慮しておく必要があるだろう。

ところで、コーポレートガバナンス・コードが求める2名以上の社外取締役選任は、経営強化策の一つであり、その鍵は「経営者に対する監視機能を強めること」とされている。経営者が戦略を立案・執行するのは当然だが、それを監査し「業績」という結果を柱に経営を評価する監督機能を強める。これによって、上場企業の経営の効率化を図ろうと

# 同族企業の大暴走は止められる?

セブンイレブン社長解任をめぐる攻防の構図

引用:日経ビジネス 2016年4月18日号



ル株主であり、実質的には無限責任に等しい。不正を犯したり、倒産したりすれば事業資産のみならず、社会的信用や個人資産まで失いかねません。また同族会社では、経営と所有が分離していません。そのため、ワンマンやお手盛りになりやすいと言われています。ですが、逆に、経営者の意識が高ければ、ステークホルダーそれぞれの利害を尊重

いうものだ。経営学博士の加賀野忠男氏は DIAMOND MANAGEMENT FORM Spring 2015 において、2014年12月に出された原案に対し、「同族会社こそコーポレートガバナンス・コードを有効活用できる」と述べている。曰く「中小企業の大抵が同族会社です。言い換えれば、経営者イコ

し、近視眼に陥ることなく長期的な視点に基づくと、よい経営が実現しやすいともいえます。実際、大企業にはとても真似できない優れた経営を実践している中小企業を見ると、たいてい同族会社で、そこにはガバナンス意識の高い経営者が存在しています。ただし、一族内での意見の対立や見解の違いが生じると、その収集が難しいという側面もあります。アルバート・ハーシュマンという経済学者が「情念の政治経済学」(法政大学出版局)の中で、感情的な争いの多くは経済的利益を考えさせることで収まると述べていますが、同族会社の場合、えてして情念が勝つてしまい、冷静な損得勘定ができなくなりがちです。」

世界最古の企業と言われる金剛組も、最後は親子の対立でおかしくなった。赤福もダイエーも大王製紙事件も、同族であるがゆえに巻き起こった問題は、やはり同族であるがゆえに終息できずに会社を揺るがす事態に発展した。一族のきつた舵で船が濁流に飲まれそうになっても、一族が掲げた旗印が時代と逆行する。死に筋があったとしても、舵や旗を簡単に奪い取ることができな

いのが、同族企業の難しさ。ある意味、同族企業において不可避に見えるこうした事態は、一族以外の人間を重要な意思決定に参加させることで回避可能だと加護野氏は言う。

その参考となるのが「三井家の総有制」であり、このように説明されている。「これは、オーナーの利己的な行動を封じ込めるための仕組みで、財産は一族で共有する総有財産とし、自分の持ち分だからといって勝手に分割したり、だれかに譲渡したりできないようになっていました。」

中小企業経営者への示唆―  
「闘う人である。」  
セコンドでもある。」

**上** 場企業に求められる2名以上の社外取締役選任だが、こうしてみると中小企業経営にも大きな示唆を与えていると感じる。業績のみならず、本来的なその企業の意義や目的つまり社会的役割を果たそうと努めているか？あるいは、企業を支える社員やパートナー企業に約束してきたことが守られているか？また、保有する資源が十分に活かされているか？企業のポテンシャルをないがしろにしていな

いか？など…翻って考えると、中小企業経営（経営者）においてチェックしなくてはいけないポイントは、上場企業と変わらない。そしてその評価は誰の役割であろうか？

「ボクサーはいよいよなア、タオルを投げてくれる人がいるからね。役者は自分でタオルを投げなきゃならないから。」

『男はつらいよ』の名優、渥美清氏がつぶやいたとされる言葉（『永六輔のメディア交遊録』を引用しつつ、読者である中小企業経営者に「役者同様、自分は顧客と関係者を満足させられているかを問うべき」と投げかける日経トップリーダー田村主任編集委員のメッセージはおしゃれでグサリと刺さる。

「社外取締役を選任するなど、そんなコストのかかることはできない！」という中小企業経営者は、評価されない立場にあるからこそ、自分を常に客観的に監視しておかなくてはならないのかもしれない。そして、少なくとも突飛な発言に聞こえる社内の異端児の声に、少し耳を傾ける余裕を持つべきだ。

彼らはあなたのセコンドかもしれない。刃を向けて意見する人間は中小企業経営者にとって貴重な存在だ。

# コーポレートガバナンス・コード 2.0

## 加

護野氏は「コーポレートガバナンスの究極の目的は、『よい経営』を実現することである」と言い、日本版のコーポレートガバナンス・コードを3つの視点で評価できるとしている。

識する必要性も示されている。

二点目に評価できるポイントは、その目的を「不祥事の防止から、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため」と明らかにした「点」である。

一点目は、定義がなされたということだ。「株主の意思や期待を企業経営に反映させること」という偏った見方から、「良い経営を担保するための制度や慣行」という視点で定義していることである。先述した上場企業に求められる2名以上の社外取締役選任だけ切り取ると、「さまざまな意思や期待を企業経営に反映させなさい」とのメッセージだけが色濃く映るが、2014年に発表された原案はこの狭義を超えていると氏は指摘している。すなわち、「株主をはじめ、顧客・従業員・地域社会党の立場を踏まえて、透明・公正で、迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する」のだ。あわせて、株主以外のステークホルダーを強く意識する必要性も示されている。

そして三点目に、「細則主義」ではなく「原則主義」を採用したことが評価できるとされている。細則主義は非常に機能的である一方で「最低限のことだけをやればよい」「記載されていないことはやらない」という考え方を招きやすい。一方でコーポレートガバナンス・コードの本来的な目的は、「各企業が自社の独自性を踏まえながら、不断の経営改革に努めること」にあり、細則主義ではその目的がなおざりにされてしまう。

## 細則主義と原則主義

主には会計処理の場面で用いられる言葉。細則主義が会計処理上でいろいろな局面でのルールや基準を詳細な規定であらかじめ決めているのに対して、原則主義とは、大まかな原理原則だけは決めておくと、細かい規則や数字基準は示していない。

# 去り際を決める――。

昨年12月、サッカー女子日本代表「なでしこジャパン」の中心選手、  
澤穂希（37歳、INAC神戸）が引退した。

澤は15歳で代表にデビューし、女子ワールドカップ（W杯）出場は6度。  
主将を務めた2011年ドイツ大会ではチームを初優勝に導くとともに、  
大会の最優秀選手、得点王に輝いた。  
15年カナダ大会でも活躍し、日本は準優勝を飾った。

12年ロンドン五輪では銀メダルを獲得するなど、  
長く日本代表としてチームをけん引した。

女子サッカーという歴史を切り拓いたと言って間違いない人だ。

引退を表明する直前、  
テレビ番組に仲良しの女子レスリングの吉田沙保里さんと一緒に出演された  
澤さんは「去り際」について語っていた。  
今思えばもうこの番組の収録の時には、引退を決意していたのかもしれない。

澤さんじゃないが、吉田沙保里さんが発した言葉で印象深かったのは、  
彼女のお父様がおっしゃったという  
「勝って引退するのと、負けて引退するのとでは大違い」という言葉だ。

戦力外通告一、なんて追い出され方…それはそれで強烈だろうが、  
学校のスポーツとは違い、  
誰かに決められた“最後の大会”が存在するわけではなく  
自らの「去り際」を自らが決めなくてはならないプロの世界一、  
これは本当につらい。そして難しいと思う。

勝てなくなったから去るのか一。  
勝っているうちに、勝てなくなるだろうことを憂い、去るのか一。  
負けてもなお、勝っていた自分を想い、続けるのか一。

去り際を決める一。

はじまりも決めたのなら、終わりも自分で決めなくてはいけない。

経営者にとってのそれは、  
はじめる決意よりも、ずっと、勇気の要る決意かもしれない。 （まつ）