

核 心

当時の桂原には社長会長を長く務めた有力者がいて、その人物は取締役退任後も経営會議に出席し続けた。当該副社長を重用したのもその人で、彼の後ろ盾を背景に副社長は組織を握ったという。

英国の会社法には正式のタイトルはなくとも、背後から影響力を行使する実力者を「影の取締役」と認定し、法的責任を問う規定がある。この有力OBもそれに近い存在として、「健全な企業統治の体制を無機能化させた」と報告書は厳しく断じている。

例えはボンヤ方の在原は2004年ごろから談合などの法令違反が続いた。中でも世間の耳目を集めたのが、07年に発覚した3億2000円に及ぶ不正支出だ。

元副社長が中心になり、組織ぐるみで販売手数料など架空の名目で取引先に巨額を支払ったとされる事案だ。

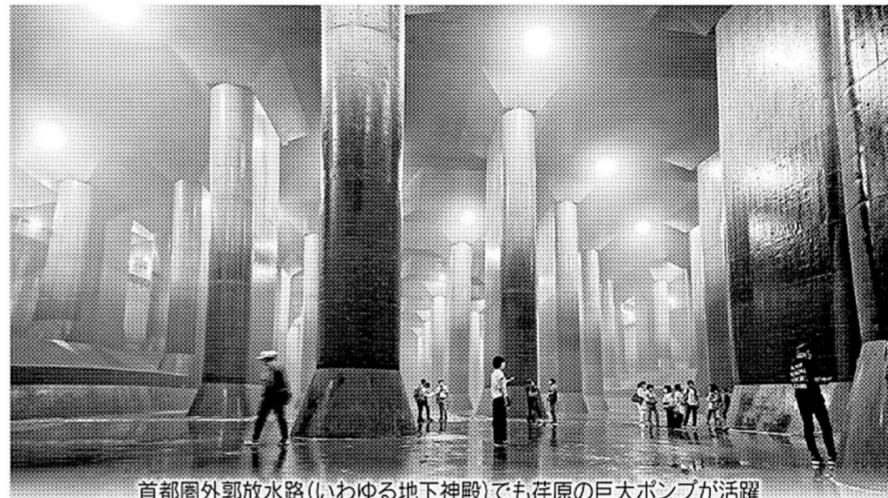
その力ネが最終的にどう還流し、何に使われたのか不明点も多いが、荏原は後に調査報告書を公表。一読して驚くのは、正規の役職者による公の場の議論ではなく、インフォーマルな人間関係やごく少數の打ち合わせを通じて、重大な問題が処理されていく透明性の低いプロセスだ。

今年は企業統治改革の起点となつたいわゆる「伊藤レポート」が世に出て10年の節目だ。ガバナンス後進国と呼ばれ、低収益に長く苦しんだ日本企業の経営がどこまで進化したのか、検証したい。

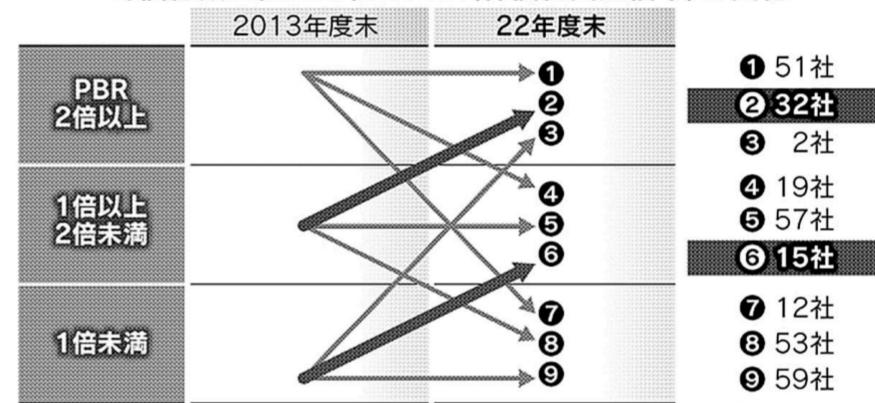
先の総選挙は「政治とカネ」が中心的な争点だったが、名門企業でもカネにまつわる不祥事は珍しくない。

人事権なきトップは可能か

上級論説委員 西條 都夫



時価総額上位300社のPBR(株価純資産倍率)の変化



(注)22年度末の上位300社が対象。金融機関除く。経済産業省「持続的な企業価値向上に関する懇談会」の中間報告から

問われる求心力の源泉

締役の起用や「執行と監督」の分離、重要な決定は取締役会の議論を経るといった原則が確認された。

ると、「日々の業務執行で信頼を獲得できれば、社員はついてきてくれる」という答えが返ってきた。

イヤー」などを受賞。不祥事を奇貨として、一気に改革を進めた成果である。

ると、「インテグリティー（誠実さ）や事業構想力が本来のリーダーシップの源泉。人事権で人を動かすのは違つと違う」という回答だった。

恋事の歌

の源泉

1倍以上
2倍未満
1倍未満

300社が対象。金融機関
中間報告から

The diagram consists of a series of numbered boxes (3, 4, 5, 6, 7, 8, 9) arranged vertically, each containing a black arrow pointing downwards towards a final box at the bottom labeled "戦闘解除".

③ 2社
④ 19社
⑤ 57社
⑥ 15社
⑦ 12社
⑧ 53社
⑨ 59社

社
社
社
社
社
社
社
上に

人事に関する事項だ。次の社長の指名権を社外取締役が多数を占める指名委員会に委ねたほか、社長任期を最長6年とし、長期政権を許さないルールを社内外に宣言した。

現社長の浅見正男氏はこのプロセスに則して選ばれた最初の社長。人事権を手放すことをためらう経営者が多いなかで、「私の仕事は事業の適切な執行。後継者については『この人なら安心して任せられる』という候補を多く育て、あとは指名委員会の判断を待ちたい」という。

後任の指名権なき社長に、組織を束ねる求心力が生まれるのか。そんな疑問をぶつけ

一転して、今の桂原は業績好調。PBR(株価純資産倍率)は伝統的な製造業としては異例ともいえる2・3倍前後の高水準を快走する。

もともとプロダクトには定評がある。地下神殿の異名をもつ「首都圈外郭放水路」では桂原の巨大ポンプが活躍し、25㍍ペール1杯分の大量の水を1秒で排出する能力を備えた。こうした技術の厚みに加えて、衆知を集めるガバナンス体制を整えたことで、信認が高まつた。

透明性に秀でたサクセッシヨンプランは日本取締役協会からも評価され、「コープレートガバナンス・オブ・ザ・

- ・ 石川県を地盤とする北国フイナンシャルホールディングス（FHD）も荏原と共通項の多いガバナンス改革を推進する。多くの地方銀行が方向性に迷うなかで、村村修司社長はガバナンス改革に活路を見いだした。主なメニューを列挙すると――
- ・ 自己資本利益率（ROE）に連動して自社株を社員に支給。ROEが8%を上回れば、社員の平均年収が100万円を超える設計に。
- ・ 株式の持ち合い解消を進め、政策保有株の投資簿価は過去2年で半減。
- ・ 今年から社外取締役が取締役会議長に。

日本企業全般に目を広げれば、ガバナンスの形だけは整えて、実質を伴わない例が多いのが実態だろう。ある経済団体の長から「ここだけの話」と前置きされ、「うちの会社も社外取締役に高い力を払っているが、あの人たちが役に立つたことは一度もない」と身もふたもない本音を聞かされたこともある。

その結果どうか、過去10年で主要企業のPBRの改善はそれほど進まなかつた。硅原や北国FHDのような先端的な取り組みが今後、どこまで広がるのか注目したい。

10 of 10 | Page | [Feedback](#) | [Help](#) | [About](#) | [Contact](#) | [Logout](#)