

社長の経営哲学の構築にお役立ちする

税理士法人 優和

経営者への活きた言葉

 TEL 03-3455-6666
 FAX 03-3455-7777

経営者への活きた言葉

東芝、日立の格差の源流（その 2、私利私欲のないトップ「川村隆」）

1. 1987 年に東芝機械ココム違反事件発生した。それ以降経営危機に見舞われ、1996 年 8 人抜きで社長に抜てきされたのは海外営業出身の西室泰三氏だった。東芝は、本流の重要部門を経験した国立大学卒業の副社長が社長になることが多かった。西室氏はそのいずれでもなかった。傍流社長の誕生で社内はスタンドプレーを助長し、「自分も目立てばチャンス」があると考える幹部が増え浮足立った。
2. その後、西田厚聡氏と佐々木則夫氏が社長を務めた 2005 年～2013 年は、東芝のガバナンスが崩壊した時期だった。ある事業部門トップは、「見通しの甘い派手な M&A を繰り返した。会社の経営より、名を上げたいという欲と日立を突き放したいという思いが前に出ている」と話す。社外取締役は「弁護士や天下り官僚や学者が多く、経営のプロが少なかった」。東芝にはブレーキ役がいなかった。
3. 2008 年度に 7873 億円の赤字を出した日立を倒産の危機から救った川村隆元会長兼社長の存在を東芝幹部はうらやましがる。私利私欲のない川村隆氏は、「東大工学部電気工業科、重電部門・日立工場長出身」という本流で、しかも 1 年で身を引いた。こういう潔いトップが近年の東芝にはいなかった。

(参考:「週刊ダイヤモンド」2018 年 11 月 10 日号)

ワンポイント経営アドバイス

購買データの重要性 月尾 嘉男（東京大学名誉教授）

1. 日本の問題の一つに、「ビックデータ」が決定的に不足していることです。例えばアマゾンでは 1995 年の創業以来、顧客の購入履歴などのデータを蓄え続けてきました。その膨大なデータによって、世の中の動向や消費者の需要を分析してきたわけです。GAF A の企業は、まだビックデータという言葉がない頃からデータの持つ価値を理解していたのです。
2. 一方で、当時から日本は購買データを重要だと思っていまませんでした。数年前、ある大手企業の経営者に「購買履歴などのデータをどのくらい蓄積しているのですか？」と質問したところ、「一年で捨てている」という驚くべき答えが返ってきました。宝の山に気付いていないのです。日本凋落の原因は、産業革命以来のものづくりの成功体験から抜け出せず、教育も産業も国民の意識も、情報革命に対応できていないことにあります。

(参考:「致知」:2019 年 1 月号)

経営者のための危機管理

経営者の暴走を防ぐ仕組み

1. 透明性の高い役員報酬開示の体制をどう作るか。まずは企業自身がガバナンスを徹底することが先決だ。例えば資生堂は社長と役員を選任や報酬について取締役会の諮問に答える報酬諮問委員会と指名諮問委員会を、それぞれ 2001 年と 2006 年に設けている。メンバーに当初から社外取締役と社内は社長だけ。2015 年春から両委員会の下に評価部会を置いて社長の定性評価を受け持つようにした。
2. 2016 年 3 月からは取締役のうち半数以上を外部とし、経営者からの独立性を一段と明確にした。一連の改革で経営者の暴走を防ぐ仕組みを作る狙いだ。

(参考:「日経ビジネス」2018 年 12 月 3 日号)

古典に学ぶ

常識とはいかなるものか

(解説) およそ人として世に処するに際し常識はいずれの地位にも必要で、またいずれの場合にも欠けてはならぬことである。しからば常識とはいかなるものであろうか。余は次のごとく解釈する。すなわち事に奇矯に馳せず、頑固に陥らず、ぜひ善悪を見わけ、利害得失を識別し、言語挙動すべて中庸に適うものがそれである。

(参考: 洪沢栄一「論語と算盤」: 国書刊行会)