

共同体的ガバナンスのあり方と

グローバライゼーション

ジョージ・オルコット

(はじめに一本日の話の狙い)

紹介にあずかりましたオルコットと申します。

興味深い話になるかどうか、余り自信がありませんけれども、今日のタイトルは「共同体的ガバナンスのあり方とグローバライゼーション」です。

私は、法的な観点からのガバナンスについては専門家ではありませんし、ガバナンスを変えただけで会社の競争力が上がる、社外取締役を入れたら会社がよくなるということはないと思っております。この間、明治大学のセミナーで、ノルウェーの女性の教授がノルウェーの女性の活躍に

ついて話をしていました。ノルウェーのボードメンバーの女性の割合は四二%まで上がっています。法律上、四割以上にしないといけないというルールが八年ぐらい前にできまして、それによって女性のディレクターの比率が非常に上がりました。世界一です。それに対して日本はまだ一・八%。ただ、ノルウェーの上場会社は三二一〇社しかありません。平均一〇人ぐらいのボードメンバーがいるとすると、三二一〇〇人のうち四割が女性というのは大変いい話ですが、ノルウェーの会社で働いている女性のキャリアパスがそれで変わった

かというと、まだそうではありません。一つの大事なステップだとは思いますが、ガバナンスだけで組織を変えるということは決してないと思つております。

今日は、冒頭でガバナンスの話をしたいと思つておりますけれども、日本全体の組織について、グローバルな競争力を高めるためには何が必要か、私は個人的にその点に関心を持つておりますので、そちらのほうに集中してみたいと思います。

その後の教育は全部、イギリスの高校、大学で受けました。大学を卒業した後、香港に本社があるキャセイパシフィックという航空会社に入つて、そこに五年半いました。そのとき、一三年ぶりに東京に戻つてまいりました。ゼロになつていた日本語をもう一回勉強して、合計二四、五年、私の人生の半分ぐらいは日本に住んでおります。

キャセイパシフィックをやめた後はビジネススクールに行つて、シェルに二年おりましたけれども、そのときちょうどロンドンのシティのビッグバンが行われて、一九八六年にSGウォーバーグというマーチャントバンクに入りました。日本に一〇年、ロンドンに五年ということで、結局そこには一五年いました。一九九五年、SGウォーバーグがSBC (Swiss Bank Corporation) というスイスの銀行に買収され、さらに一九九八年、SBCはUBSと合併しました。そういう意味

で、これは皮肉ですが、合併を十分楽しんできたつもりでございます。

皆さんも覚えていらっしゃるかもしません

が、一九九八年、SBCは長銀とアライアンスを組みました。その中には、プライベートバンクのアライアンス、投資銀行のアライアンス、それからアセットマネジメントのアライアンスがありました。私はずっとインベストメントバンкиングで仕事をしていたのですが、SBCには投資顧問会社の経営の経験のある人がいなかつたので、私が長銀投資顧問のほうに移りました。長銀投資顧問はなかなか立派な会社で、一〇〇人ぐらいの従業員がいて、一兆円強の運用資産を持つておりましたが、私はとりあえず、その会社の副社長として行きました。新しく長銀SBCプリンソン投資顧問という会社として開業しましたら、しばらくして長銀が破綻しました。それと同時にSBCとU

B/Sの合併があり、長銀UBSブリンクソン投資顧問は完全に子会社になり、私は社長になりました。

私は長年日本に住んでおりましたので、多少日本語もできて、たくさんの日本の得意先もあって、ある程度、日本の組織のあり方、慣行を理解していると思っていたのですけれども、初めて長銀投資顧問に入った瞬間に、日本の伝統的な会社で働いている日本人と外資で働いている日本人とでは、いかに性格が違うかということを感じました。同時に、私はそろそろ会社からリタイアして、アカデミックの世界に戻りたいという夢を持つておりました。そのとき日本では、日産がルノーと提携したり、中外がスイスのロシュに買収されたり、新生銀行にリップルウッドの資本が入ったり、ボーダフォンがJ・フォンを買収したり、今までなかつた大型のアウト・インの買収案

件がありました。これからそういうことがどんどん増えたら、日本の経済はもつとオープンになるのか。外資に買われたら日本の組織は変わるのか。その後、そういう大きな買収案件は少なくなりましたけれども、その当時、日本は大きなターニングポイントに来ているのではないかといふ印象を持つていました。それが、『Conflict and Change』という本になりました（資料3ページ）。余りおもしろいとは思いませんし、しかも値段が高いので積極的に推薦はできませんけれども、日本語でも『外資が変える日本の経営』という本になつております。

二〇〇八年、ケンブリッジ大学で教えていたところですが、日本板硝子という会社がイギリスのピルキントンという自分より二倍大きい会社を買収

した際、社外取締役になつてくれないかというお誘いをいただき、社外取締役に就任しました。取

(ガバナンスと文化)

ガバナンスは普遍的な特質を持つ概念であると

締役会に出席するため毎月日本に来ていましたが、その日本への出張が余りにも大変だったのです、二〇一〇年にまた日本に戻つてしましました。さらに、NKSJホールディングスという損保会社の社外取締役、JR東海の顧問、昭和女子大の理事、第一生命のアドバイザリーボードのメンバーなど、いろんなところで仕事をしております。二〇一〇年から三年間、東大の先端研で特任教授をやつていましたけれども、それが去年終わりまして、今年の四月からは慶應の商学部で組織論を教えております。NKSJと日本板硝子のボードから今年リタイアしますが、来月の株主総会で、デンソーと日立化成の社外取締役になる予定です。

いう考え方もありますけれども、各国のガバナンスは、その国の文化、規範を反映しているという見方もあります。これは（資料4ページ）、南アフリカのガバナンスシステムについてのレポートの中に書いてあるコメントですが、南アフリカのガバナンス制度を考えるときには、アフリカ全体の世界観または文化に配慮しなければならないと書いてあります。

（ガバナンスについての対照的な考え方）

皆さんには言うまでもないと思いますけれども、ガバナンスについて二つの対照的な考え方があります（資料5ページ）。

特にアングロサクソン型のベースになる理論は、エージェンシー理論です。この理論では、まず、会社は株主のものであること。そして、債権者、顧客、従業員に対する債務・債権及び報酬が

払われた後、残存価値は株主のものであるということが主張されます。株主はプリンシパルであり、その利益を守るために取締役を雇うというのがエージェンシー理論の原則です。

これに対してステークホルダー理論は、会社の取締役は、株主だけではなく、重大な意思決定のプロセスで全てのステークホルダーの利益を配慮する必要があるという主張です。

（エージェンシー理論への批判）

特に二〇〇八年の金融危機後、エージェンシー理論は強く批判され、場合によつては、エージェンシー理論の原則に従つて経営者が余りにも株主の短期的な要求に偏った経営を行つたことが、危機の一つの原因になつたという主張もあります（資料6ページ）。

エージェンシー理論を批判する人の主張は、ま

ず、株主は会社の持ち主ではない。限られた状況でのみ特定の権利を行使できるグループにすぎない。二番目に、株主は、残存価値に対する全ての権利を持つ人たちではない。先ほど申し上げましたけれども、限られた状況、毎年の株主総会または会社の破産のときのみ行使できる権利にすぎない。配当額、資源の配分は全て取締役が決めることであり、合理的なビジネス・ジャッジメント・ルールを使えば、取締役は自由に物事の判断ができる。第三に、株主はプリンシパルではない。取締役はプリンシパルの代理人でもない。瞬間的な会社の株を持っているだけで、会社の将来を左右する権利はない。エージェンシー理論を批判しようとすると人はこのような点を指摘しています。

も、今、ファイザーという世界で一番大きい药品会社がアストラゼネカというイギリスで二番目に大きい药品会社を買収しようとしているという話がありまして、つい最近のフィナンシャルタイムズにはこのような記事が載っていました（資料7、8ページ）。そのヘッドラインには「AstraZeneca is more than investors' call」とあります。内容は次のとおりです。

「普通の人はこの案件について三つの疑問を持つ。まずは買収が実現したら競争は増大するのか。二つ目にその買収によって研究開発への投資は上がるのか。最後ですが、ファイザーは労働組合などにジョブセキュリティの保障をすると言っているが、それを信頼してもいいのか。

(ファイナンシャルタイムズの記事)

日経新聞にこの話は余り出ないのですけれど

ある。結局、株主は、瞬間的にアストラゼネカの株を持っているだけなのに、会社の将来を決め

るグループである。しかし、最終的なリスクを負

うステークホルダーは株主ではない。それは従業員である。株主は簡単に自分のリスクをヘッジできる。多様化されたポートフォリオを持つだけで、一つのホールディングがだめになつても、ほかのものが入っている。しかし、残念ながら従業

員はそのリスクのダイバーシフィケーションがで

きない。ただ一〇秒だけ株を持つて会社の将来を左右することができる株主がいる。その一方で、会社の将来について何の影響力もない従業員の存在を無視してもいいのか」と評論家のマーティン・ウルフは述べています。朝日新聞にこういう記事があつても全然おかしくないのでですが、これはファイナンシャルタイムズです。三年前には想像もできないような話ですが、金融危機後、イギリスもガバナンスについては相当反省しているようです。

(日本の企業の共同体的な性質)

冒頭に、ガバナンス制度はその国の文化そのものを反映しているという話をしましたけれども、日本のガバナンス制度は、共同体の文化の重要性をそのまま反映していると私は思つております

(資料10ページ)。

これから日本企業の共同体的な性質について話をしますが、そもそも共同体的組織とは一体どのような組織なのか。共同体的性質は、日本企業のあり方、特に人事制度にどのような影響を及ぼしているのか。

六〇年も前、日本における産業・労働社会学の草分けとなつた東京大学の社会学者の尾高教授は、『生活共同体の理論としての社会学』という著書の中で、共同体組織の理論の素質について次のように述べています(資料11ページ)。共同体を欠けば社会ではない。共同とは、類似及び近接

によって媒介された内面的な一致であり、精神的な結束である。共同とは、相互融和と相互拘束を内容とする集団所属の意識に基づいた協力の組織である。つまり、共同的組織とは、調和を重視する同質の性格を持つ、どちらかというと内側に向いている組織であり、共同体のメンバーのために存在していると解釈されます。

私は、長銀投資顧問に入つたとき、それを強く感じ、外資系のあり方と非常に大きな違いがあると感じました。それは別に悪い意味で申し上げているのではありません。後でもう少し詳しい話をしたいと思いますが、プラスに働く要素もたくさんあると思っております。

(共同体のポジティブな側面)

そのプラスの側面はどういうところにあるかといいますと（資料12ページ）、社会的威信が高く、

参入障壁の高いグループへのエントリーは、強い所属意識を喚起する。特定のスキルではなく、総合評価に基づく入社基準であるがゆえに、個人と会社の関係が契約的ではなく、より感情的な結びつきになる。経営陣は、株主の代表の意識ではなく、強力な従業員としての特性を持ち、同じ船に乗っている感じを促進する。

ブルー／ホワイトカラー労働者間で利権を共有することが共同体を促進する（資料13ページ）。パイが公平に配分され、利権の共有と同一性を生み出す。意思決定への広範な参加は、帰属意識と運命共同体を促進する。長期雇用と運命共同は、競合に対する従業員の活力を強化する。

したがって、共同体のメンバー間で共有された強い価値観がある（資料14ページ）。共有された価値観から外れた行動をするリスクは比較的低い。共同体の持続に向け、全てのメンバーが高い

レベルのコミットメントをする。組織内の強い相互信頼が存在している。これらにより日系企業は高い競争力を維持しており、今まで日本経済を支えてきた日本の経営のあり方、考え方を大きく変えたら大きな危機を招くことになる。しかし、共同体はどうやってグローバル化するのか。共同体の価値観は一体誰のためのものなのかという問題が残っています。

入った人は、日系企業のコアリソースであるという認識は余りないと思います。取締役のメンバーは、最近は社外が徐々に増えていますけれども、日本の会社の取締役会はまだほとんどがインサイダーで構成されています。

もう一つ、欧米の会社に存在しないステークホルダーグループがあります。それはO.B.です。本来なら、会社に長年いて、リタイアしたら完全に会社から離れるべきであるというのが一般的な見方ですけれども、一回共同体に入ると、死ぬまで共同体のメンバーという認識が日本の会社ではまだ強いと思います。徐々に減っているとは思いますが、場合によつては、一五年前にリタイアした人が、秘書をつけて、部屋も持つて、毎日会社に通つているというようなことが続いているところもあります。場合によつて、こういう人たちは社内で大きな影響力をもつて、会社の方向性を変え

（閉じた人事システム）

企業共同体は、基本的に閉鎖的な性質が強いと 思います（資料15ページ）。今まで日本のいろいろな会社の研究をしてきましたが、日本の人事部長の頭の中にあるコアのヒューマンリソースは、一種類の人間だけだと私は思います。それは、大学を卒業してすぐに会社に入った男性です。ですから、エリート大学を卒業した男性でも中途で

ようとしている現役の経営者の邪魔になる可能性があります。

特に合併のときに、共同体的な性格、素質がバリアになることがあります（資料16ページ）。日本人はこういう記事を見ても驚かないかもしれません、二〇一一年三月に「役員改革、差は二人」という記事が出ました。これはみずほの話です。

みずほグループは合併して一〇年、慎重に、旧富士、旧DKB、旧興銀のバランスを保ってきました。一〇年間ずっとトップの九六人は、三三人が旧富士、三三人が旧DKB、三三人が旧興銀出身の人という体制でしたが、一〇年後に初めてそのバランスが崩れて、旧富士が三三人、旧DKB、旧興銀が三一人という形になりました。このように、共同体がほかの共同体と合併するときには、新しい共同体をつくるのではなく、かなり長い間、昔の共同体の利益を守る姿を維持するとい

う傾向が強い。UBSがSBBCと合併したときは、わずか七ヵ月で完全に合併しました。もちろん、旧SBBC、旧UBSの意識を持っていた人がたくさんいて非常に大変でしたが、早く完全に統合されてよかつたと思います。

（外国人取締役）

私は、二〇〇一年に日本を離れ、二〇一〇年の終わりにまた日本に戻ってきたのですが、その一〇年の間、グローバライゼーションという課題が非常に話題になり、新聞でも大きく取り上げられていましたので、外国人の社外取締役の人数が増えたのではないかと推測しました。たまたま手元に二〇〇一年の『役員四季報』がまだありましたので、片仮名表記の社外取締役を全部数えてみたら、上場会社二五一〇社、三万九一五八人の役員のうち、外国人、つまり名前が片仮名で表記され

ている取締役は二三三一人いました（資料17ページ）。

一〇年後の二〇一一年には絶対増えているだろうと思って数えてみたら（資料18ページ）、一五人増えて二四七人になつてきました。確かに増えていましたけれども、役員数も三万九一五八人から四万一六四二人に増えましたので、全体のシェアとしては下がっています。

（英国上位10社のCEOの国籍）

これに対してもイギリスの場合は、社外取締役だけではなく、実際に会社の経営を行つてている人の国籍が非常にダイバーシファイされています。これは去年のものですが（資料19ページ）、イギリスのトップ10の会社の社長の国籍です。イギリス国籍の人は三人しかいません。一生私が日本にいても、日本の会社はこういうふうにならないと思

（CEOの報酬に関する国際比較）

いますし、外国人が社長になつたからといって会社がうまくいくという保証はありませんが、日本における外国人経営者の少なさ、取締役の少なさは非常に目立ちます。

御存知のとおり、日本のCEOの報酬の低さは大分話題になつています（資料23ページ）。ただ、個人的には、日本の社長の報酬を上げても余りいいことはないと思いますし、むしろ、アングロサクソン型の報酬に対する考え方方がおかしいという見方がイギリスでも主流になつてきているのが現状です。しかし、日本のCEOの報酬は、会社のパフォーマンスまたは自身のパフォーマンスをもう少し反映したものになつてもいいのではないかと思ひます。

(海外の機関投資家からのメッセージ)

私は、仕事の中で海外の機関投資家と話をする

機会がありますが、彼らは日本企業のグローバラ

イゼーションについてやや悲観的です（資料25ページ）。ガバナンスを改善しなさいとか、もつと株主に配慮しなさい、配当を上げなさいとか言いますけれども、海外の話になりますと、特にM&A中心で海外のビジネス展開をしている会社について、日本の会社は払い過ぎの傾向がある。それから、ポスト・マージャー・インテグレーションが下手ということがありますから、まず、国内ビジネスに集中しなさい、国内の利益性を高めなさいというような意見がよく聞こえますが、私は、海外でのビジネス拡大の夢を捨てる必要は全くないと思っています。海外でのビジネスを成功させるために、ガバナンスを含めてどういうふうに変えたらいいかもっと考える必要がある。そ

れが機関投資家と議論するときの私の個人的な主張です。

(グローバル化に向けた人事)

先ほど、日本の共同体的な素質が大きな壁になつてゐるという話をしました。その中で、産業・企業ごとにグローバル化の課題、チャレンジの性質は異なりますが、特にクロスボーダーなM&Aを促進することは難しい（資料26ページ）。共同体の中の人と外の人の間には大きなギャップがあり、買収された会社はどうしても婿養子ではなくて下宿人のような存在になります。毎月ちゃんと家賃を払つていただければほつておくというのが、日本の海外の買収先の経営の仕方です。採用については、すぐれたグローバルな人材をどのように確保するか。例えば、ブラジル人が就職しようとしているときに日本の会社のことをどう見

ているか。

（海外の従業員の動機付け）

ブラジル、中国、インド、アメリカなどの若手のエンジニアが就職しようとするとき、次のようにことを考へるはずです。この会社はグローバル化にコミットしているのか。マーケットにコミットしているのか。長期的な視野を持つていていたのか。勝ちそうな会社なのか。この会社で働いていたことが次の就職にプラスになるのか。これらはマクロのコンサーンです。

しかし、ミクロ的なキャリア設計ということを考えると、多くの日系企業の海外の工場の工場長は日本人であり、自分は工場長にすらなれないだろ。う。この会社には非常に大きなガラスの天井が存在している。ロールモデルもない。研修については、日本の会社は技術的な研修を重視しているので、それはちゃんと受けられると思うが、幹

リヤは可能なのか。

共同体的ガバナンスのあり方とグローバライゼーション

多分、ブラジル人もインド人も、日系企業、特にメーカーは、グローバライゼーションにコミットしており、マーケット、つまり、インドやブラジルに長期的にコミットしてくれるはずだと考えるのではないかと思います。また、ロングタームの視野で物事を見ており、製品ラインナップから、絶対にこの会社はウイナーであるという判断もしてくれる。さらに、一流の日本企業に努めていたことが次の就職にプラスに働くはずだという結論を下すだろうと思います。

部の研修は日本人のみという印象が強い。グローバル人材、グローバルデータベースも多分ないだろうし、グローバルな視点でヒューマンリソースを見ているとは思えない。インターナショナルキャリアについては、日本人だつたらグローバルなキャリアを追求できるかもしれないが、ローカルスタッフは一生ローカルスタッフの立場のまま。

(三つの選択肢)

今まで日本の会社は共同体という前提の中で人事制度を考えていましたので、グローバライゼーションを考えるときにはもつと戦略的な考え方をするべきではないかと思います。今、会社はどういう状況に置かれているか。基本的なビジネスコンセプトは何なのか。二〇年後の会社のあるべき姿はどのようなものか。将来の会社はより海外依

存度を高めているか。主要なコンペティターとの争いにどうやつて勝っていくのか。そのために必要な戦略的な強みや、強化すべきリソースは何か。とりわけ、今の会社はそうした目的地にたどり着くための人材を保有しているのか。

基本的に三つの選択肢があると思います。

① 共同体の定義を拡大する

一つ目は、共同体の定義を拡大する。これには次のことが関係しています。グローバルな優秀人材を吸収し、活用する組織能力をつくり上げること。海外の子会社の統合。より開かれた組織アーキテクチャーを採用し、外部の人を内部の人の中に招き入れること。人事手続と処遇のグローバル化の推進。そのためには、もつと開かれた採用活動、グローバルな研修、昇格に向けたグローバルデータベース、報酬といったことを考える必要があ

あると思います。

②今共同体をそのまま維持する

二つ目は、今共同体をそのまま維持することです。そのためには、優秀な日本人をグローバル化させることが緊急の課題です。日本人の内部の人々に経営を引き続き任せること。優秀なマネジヤーを早い段階で海外のビジネスにさらすこと。

さらには、特に外国語といったコミュニケーションスキル教育に集中することが必要になってくると思います。

③共同体という概念を完全に捨てる

三つ目は、共同体という概念を完全に捨てることです。共同体という考え方から、もつとオープンなアーキテクチャに変えることです。

個人的には、二つ目と三つ目の選択肢は余り現

実的ではなく、一つ目の、徐々に共同体の定義を変え、コミュニティーの外にいる人をもつと中を持つてくることが非常に大事なことではないかと思います。ガバナンスもその一部で、取締役会をもつとオープンにする必要があるのでないかと思ひます。

御清聴、ありがとうございました。（拍手）

森本理事長 我々がふだん接することのない経験

と知識に基づいたお話、どうもありがとうございました。

それでは、会場のほうから質問、御意見をいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

質問者A 今日は非常に貴重なお話をありがとうございました。

今日のお話は製造業の分野を中心だったかと思うのですが、それでも、金融業のほうでは特にインベ

ストメントバンキングをやつておられて、その世界と製造業の世界では少し違うのではないかとう気もするのですが、その違いというのをどうお考えになるか。特に日本でそういう分野の違いについてどうお考えになるか、教えていただけますでしょうか。

オルコット 大変難しい質問ですが、製造業と金融セクターの違いというよりも、海外にどういう形でエクスパンドするかということに大きな違いがあると思います。製造業でもM&Aを中心に行っている会社はもちろんありますけれども、特に車業界などはグリーンフィールドが中心です。海外に土地を買って工場を建て、従業員を訓練し、日本のシステムをそのまま持っていくというのが製造業のやり方です。しかし、M&A中心でやっている業界の成功の鍵となる要因は、ポスト・マージャー・インテグレーションです。た

だ、これは非常に難しい。日本の会社は最近まであまり海外のM&Aを積極的にやっていませんでしたので組織的にPMI能力を育てる機会がなかったかもしれません。金融は、グリーンフィールドの可能性は余りありません。最近、三菱東京UFJ銀行がタイの大手銀行を買収したり、野村證券がリーマンと一緒になつたり、日本の金融機関のグローバル化が進んでいますが、さらにPMI能力を強化する必要があると思います。

昔、スイス三大銀行というのがありました。UBSが一番大きくて、その次がクレディ・スイス、一番おくれていたのがSBCです。後にUBSとSBCが合併し、新生UBSとなつたときに頭取を務めたマルセル・オスペルは、一九八〇年代の後半、SBCから離れてメリルリンチに入りました。そこで三年働いたことで、グローバライズされた会社がスイスの国内の銀行といかに違う

かということを理解し、SBCに戻ったとき、SBCの文化を変えなくてはいけないということ、まずシカゴのオコナーという会社を買収しました。オコナーというのは余り大きな会社ではないのですが、リスクマネジメントに大変すぐれた若い人材がたくさんいたので、彼らをSBCに連れてきて主要なポジションに置きました。それでSBCの組織、文化が大分変わったのです。

スイス人も日本人と同じように割と保守的な民族です。ですから、最初は大変でしたが、マルセル・オスペルの強い意志のもと改革が起こり、それで初めて、ウォーバーグのようなグローバルインベストメントバンクを買収する組織的な能力ができ上りました。オコナーという組織の中で働いていた若いアメリカ人がいなかつたら、ウォーバーグの買収は絶対にうまくいかなかつたと思います。ですから、大きな買収をする前には、そう

いった人材が組織の中にいて、買収先をうまく吸収する能力が組織の中にあるのか確認することが大事です。なかつたら、それをつくるということが大きなファーストステップになるのではないかと思つております。

質問者B 三〇年くらい前に三年ほどスイスになりましたので、今のお話や、合併を外から見て、非常に同感するところがある。それから、全般的に非常におもしろい、実態に合つた、またいろんな経験をされた観点から、相対的に日本の仕組みについて長所、短所をよく整理してお話し頂いたなと思います。

これは私の感想ですが、日本のマクロ経済が置かれている状況、あるいは、企業の国際競争力の観点から、つまり発展段階に置かれている状況、この二つの観点から、私自身は非常に大事な指摘をしていただいているのではないかと思います。

生糸から始まって、織維、造船、鉄鋼、自動車、半導体、次々に競争力が国際競争上推移していくのは当然のことです。全体的に追いつけ追い越せるときには、こういう構造は非常にエフェクティブだったと思いますが、今や、フロントランナーとして新しい分野を国際的に開拓していくかないと競争力はついていかないというところにもう数十年前から入っているわけです。かつ、少子高齢化その他もあり、マクロ的には潜在成長力が非常に下がった状態になっていて、別に中国と比較することはないのですけれども、将来もそんなに飛躍的な状況はないわけです。

したがって、日本のいろいろな問題を解決していく上で海外の活動が非常に大きなポイントであるということは、あちこちでもうずつと議論している。成長戦略はその一つだと思うのです。その具体的なマネジメントあるいは組織論、コーポレート・ガバナンス、人事、そういうところつながりがあるのだという御指摘ではないかと思うので、マクロの日本の経済社会が置かれている状況、国際競争力の関係でも今日の話はつながっているということをおっしゃつていただけたらありがとうございました。

オルコット 全くおっしゃるとおりです。日本はグローバル化がおくれています。ですから、これからは、日本人ばかりではなく、外国人を置くことでもっと本社をグローバル化する必要があると思います。私が若いブラジル人のエンジニアだったら、日本の会社にはかなり強固なガラス天井が存在していて余り魅力には感じませんけれども、中国や韓国に比べると日本はまだ有利な立場に立っているはずです。東京は非常に魅力的な町です。夏はちょっと別ですが、ソウル、北京と比べて東京は非常に住みやすい。また、中国の会社に

入ったら自分は偉くなれるのか、疑問を抱く人も多いのではないかと思います。韓国についても同じでしょ。日本はグローバル化の課題に直面していますが、中国や韓国といった競合相手に比べるとまだチャンスがあると思いますので、もっと速いスピードでやつていただきたいというのが私の本音です。

質問者C 非常に基本的なことですが、一七ページと一八ページのところで、日本の会社は外国人の取締役数が少ないし、一〇年たつてもほとんど変化がない、むしろ比率としては減っているという説明があり、現象としてそのとおりだと思うのですけれども、日本に生まれて、日本でずっと暮らしている私が考へても、どうしてかというのがよくわからない。今考へてみたのですが、グローバル化しようという危機意識が日本の会社の中に余りないのか。あるいは、会社組織としてコミュ

ニケーションが逆にだめになるので余り入れられない、そういうたところがあるのか。それとも、単なる閉鎖的な島国根性なのか。そのあたり、先生のグローバルな視点からごらんになって、どのようなものが原因だと思われますか。

オルコット 非常に難しい問題です。会社の問題でもありますが、社会的な問題でもあると思います。会社の人間をグローバライズすることがこの問題を解決することにつながると言られていますが、私は、もっと早い段階、つまり教育を抜本的に変えることが必要だと思っています。

エリート大学の危機意識、特に東大や京大、やや下の国立大学はもう少し危機意識があると思いますけれども、やっぱり教育レベルでスタートするのです。会社は危機意識が薄いこともありますが、ただ、多くの日本の会社に行きますと、これは大きな問題だ、このままではだめだという意識

が非常に強いと感じます。では、どうしたらいいのか。共同体的なあり方、素質を抜本的に変えたらリスクがあるので、今の共同体のいい側面を維持しながらもっとオープンな企业文化にしていく必要性は、多くの会社が認識していると思います。しかし、言葉の問題や採用の問題があります。特に日本の人事制度は機械的だと思います。採用のとき、徐々に外国人を増やしたりはしますが、人事をもつと会社の戦略に沿つたものにする必要がある。共同体を守るためのものではなく、二〇年後の会社のあり方があつて、目的地にたどり着くために何が必要なのか、その思考のプロセスが欠けているような気がします。

言葉の問題は外国人のボーデンメンバーの少なさと関係があると思います。日本板硝子では二ヵ国語でボーデミーティングが行われていまして、資料は全部、英語と日本語の両方がありますが、そ

れは例外です。それは短期的に解決できる問題ではないが、二ヵ国語でボーデミーティングが行われるようグローバルでビジネス展開している日本の大手企業は努力をするべきです。社外取締役の教育も一つの課題です。会社の長期的な繁栄のために社外取締役を活用するというのであれば、もっと教育に力を入れるべきです。ただボードに来てもらうだけではなくて、戦略的な議論に積極的に参加できるようにするというのが非常に大きな課題だと思います。

森本理事長 それでは、ちょうど時間となりました。オルコットさん、熱心なお話、本当にありがとうございました。（拍手）

（慶應義塾大学教授）

（本稿は、平成二六年五月十二日に行われた講演会の記録で、文責は当研究所にある。）

共同体的ガバナンスのあり方とグローバライゼーション

ジョージ・オルコット氏

略歴

(1955年5月7日 日本(東京)生まれ 国籍: 英国)

[学歴]

- 1974-77 オックスフォード大学トリニティカレッジ、英国
フォード奨学生 BA (文学士)、(2:1良)、政治、哲学、経済学
1983-4 INSEAD (欧洲経営大学院)、フランス フォンテンブロー MBA
2001-5 ケンブリッジ大学、英国 Ph.D. (博士号)

[職歴]

- 1977-83 John Swire & Sons (HK) Ltd. (株式会社香港ジョン・スワイラー・
アンド・サンズ) 子会社 Cathay Pacific Airways (キャセイパシ
フィック航空会社) 本社 (香港)、東京支社、大阪支店
1984-86 Shell International Petroleum Company (シェルインターナショナル)
石油製品トレーダーとしてペルシャ湾、東アフリカ担当、ロンドン
1986-2001 S.G. Warburg & Co., Ltd. (SG ウォーバーグ) /SBC Warburg (SBC
ウォーバーグ)/UBS
1999-2000 UBS アセットマネジメント社 (日本) 社長
2000-2001 UBS ウォーバーグ東京マネジングディレクター、エクイティーキャピ
タルマーケット部担当、東京
2001-2005 ケンブリッジ大学経営大学院 (Judge Business School) にて博士号取
得のため研究、(2005年2月に博士論文提出、2005年5月に博士号取
得)
2005-2008 ケンブリッジ大学経営大学院 FME Teaching Fellow
2008-2013 ケンブリッジ大学経営大学院 Senior Fellow
2010-13 東京大学先端科学技術研究センター 特任教授

[現職]

- 2008- 日本板硝子株式会社 社外取締役 (2014年6月退任の予定)
2009-13 日本板硝子株式会社 報酬委員会委員長
2013- 日本板硝子株式会社 指名委員会委員長
2010- NKSJ ホールディングス株式会社 社外取締役 (2014年6月退任の予
定)
2010- 東海旅客鉄道株式会社 顧問
2011- 昭和女子大学 理事
2013- 第一生命保険株式会社 アドバザリーボード メンバー
2014- 慶應義塾大学商学部特別招聘教授
2014- 株式会社デンソー 社外取締役 (予定)
2014- 日立化成株式会社 社外取締役 (予定)

[そ の 他]

- 2000 社団法人日本投資顧問業協会理事
2004春 日本財務省総合政策研究所客員研究員
2005- The Japan Society（英国を拠点に活動するチャリティー団体、主に英国の学校を対象に日本文化の普及に努める）副会長
2013- 一般社団法人日英協会 理事
2005- 海陽学園（トヨタ自動車、JR東海、中部電力により設立された中高等学校）顧問委員会評議員

[著書、論文他]

- 2008 'The politics of institutionalisation: the impact of foreign ownership and control on Japanese organisations,' *The International Journal of Human Resource Management* Volume 19 Number 9
- 2009 'Conflict and change: foreign ownership and the Japanese firm', Cambridge University Press.
- 2009 'Whose company is it? Changing CEO ideology in Japan' in *Corporate Governance and Managerial Reform in Japan* by D. Hugh Whittaker and Simon Deakin (eds), Oxford University Press
- 2010 「外資が変える日本の経営：ハイブリッド経営の組織論」
(日本経済新聞出版社)
- 2014 'The Impact of Foreign Ownership on Gender and Employment Relations in Large Japanese Companies', *Work, Employment and Society* Volume 28 Issue 2 (April 2014) pp. 206-225 (co-authored with Professor Nick Oliver of Edinburgh University Business School)
- 2014 'Social Capital, Sense-Making and Recovery from Disaster: Japanese Companies and the March 2011 Earthquake', *California Management Review* Volume 56 Number 2 (Winter 2014) pp. 5-22 (co-authored with Professor Nick Oliver of Edinburgh University Business School)

共同体的ガバナンスのあり方とグローバライゼーション

George Olcott

日本証券経済研究所

2014年5月12日

自己紹介/Self introduction

職歴/Work experience: 航空会社, 石油会社, 金融機関 Airlines (CX), Oil trading (Shell), Investment banking (SGW/UBS)

学歴/Academic: オックスフォード大学、INSEAD (MBA), ケンブリッジ大学 (Ph.D.) Oxford University (BA), INSEAD (MBA), Cambridge University (Ph.D.)

博士論文/Thesis title: “The impact of foreign ownership and control on Japanese organisations” (2005)

2010-13: 東京大学先端科学技術研究センター, 特任教授 Tokyo University, RCAST Project Professor

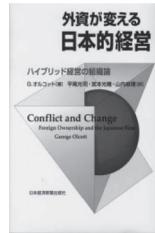
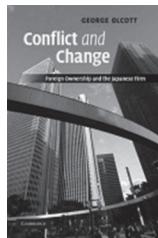
2014: 慶應義塾大学商学部 特命招聘教授

社外取締役/Non Executive Director (日本板硝子/Nippon Sheet Glass, NKSJホールディングズ/NKSJ Holdings)

アドバイザリーボード (Daiichi Life Insurance/第一生命)

顧問/Advisor (JR 東海/Central Japan Railway)

Conflict and Change/外資が変える日本の経営



Governance and culture/ガバナンスと文化

“Governance in any context reflects the value system of the society in which it operates. Accordingly, it would be pertinent to observe and to take account of the African worldview and culture in the context of governance of companies in South Africa.”

King Report on Corporate Governance for South Africa 2002 (King II)

2 distinct approaches to governance

1. Agency theory: principal-agent model
 1. Shareholders own corporations
 2. Shareholders as residual claimants receive profit left over after company has paid claims of suppliers, creditors, employees, customers
 3. Shareholders are **principals** who hire directors and executives to act as their **agents**
→ the board's over-riding responsibility is to maximise shareholder wealth
2. Stakeholder theory: the company's stakeholders:
 1. Shareholders
 2. Employees
 3. Customers
 4. Suppliers
 5. Creditors
 6. Society (the government, the local community, the environment etc.)
→ shareholders are only one of a number of **stakeholders** to whom the board (as **stewards**) is responsible

⁶ Criticisms of Agency Theory/Shareholder value model

1. Shareholders are NOT the owners of corporations
 - Shareholder own shares of stock, which is a contract which gives holders certain rights under certain circumstances
 - Corporations are independent legal entities that own themselves (just like human beings own themselves)
2. Shareholders are not residual claimants
 - This idea has its roots in bankruptcy law where shareholders can claim only what is left after other claimants have been satisfied
 - Dividend at the discretion of the board
 - Board can decide to do whatever it likes with the money (baseup?)
3. Shareholder are not principals, directors not agents
 - Company is controlled by board, not shareholders. Executives using 'business judgement' rule can do what they like (within reason)
 - Buying shares in a company does not entitle me to 'appoint' agents in practice: owning shares entitles shareholders to vote, sue and sell

Financial Times 9th May 2014

May 8, 2014 4:41 pm

AstraZeneca is more than investors' call



By Martin Wolf Author alerts ▾

Shareholders build diversified portfolios to avoid risk.
Employees are far more exposed



©Bloomberg

The gigantic offer for AstraZeneca by Pfizer is, or should be, a bellwether event. It has nothing obvious to recommend it, except that the US pharmaceuticals group should save on its tax liabilities. That the UK government – allegedly opposed to unfair tax competition – should have made this possible is bad enough. That it should have done so at the expense of one of the UK's most important companies is worse.

The questions any normal person would ask are three.
Would a takeover increase competition? Would it
increase investment in life-transforming research?
Would assurances given by the bidder about future
production and research be credible? The answer to all
is "no".

Yet the merger is likely to go ahead, because the only people whose interests count are shareholders, whether they have owned their shares for 10 years or 10 seconds. AstraZeneca can be sold and bought like a sack of potatoes.

Is it true that the chief risk-bearer in AstraZeneca is the shareholder? Obviously not. All those who have stakes in the company that they are unable to hedge bear risks. The most obvious such risk-bearers are employees with firm-specific skills. Human capital is perhaps the least diversifiable and insurable of all our valuable assets. Among all forms of human capital, the least hedgeable are firm-specific skills.

Shareholders, in contrast, can easily hedge their risks by purchasing a diversified portfolio. If the merged company ended up as a disaster, shareholders should be fine. The lives of many employees would be devastated, however. Yet employees have no voice in what happens to a company to which they might have devoted their lives, while the shareholder of 10 seconds does. This is a strange position.

Communities and communitarianism

- Early theoretical pioneers/先駆的な研究者: Ferdinand Tönnies (1855-1936), Emile Durkheim (1858-1917), George Herbert Mead (1863-1931)
- Community has two characteristics／共同体は2つの特徴を持っている (Etzioni):
 1. A web of affect laden relationship among a group of individuals／個の集合体の中で積上げられた感情、情緒
 2. A measure of commitment to a set of shared values, norms, meanings; a shared history and identity (i.e. a particular culture)／共有の価値観、規範、意義へのコミットメントの尺度；共有された歴史と同一性(すなわち、固有の文化)
- Groups "must be able to exert moral suasion and extract a measure of compliance from members" (Pearson)／グループは新しいメンバーに共同体の道徳的規範を説明し、その規範に従って行動することをコミットしてもらう
- Focus on relationship between self and community: self as "embedded" and therefore constrained by community／自己と共同体の関係に焦点を当てる：共同体に組み込まれた自己であるがゆえに、共同体から制約を受ける
- Special attention to social institutions which form moral infrastructure of society: families, schools／社会の道徳的な基盤を形成する社会制度に特別な注意を払う：家族、学校

The community/individual polarity 共同体と個人の両極性

Communitarianism
共同体主義

Individualism
個人主義



MULTICULTURAL IMPACT

Individualism vs. Communitarianism.

In a society where individualism prevails such as the U.S., people regard themselves primarily as individuals, an it is more important to focus on individuals so that they can contribute to the community as and if they wish. In a communitarian society like Japan, people's opinions are just the opposite: People think of themselves as part of a group, and consider the community first since that is shared by many individuals. In this aspect, Taiwan is more of a communitarian society, although the tendency is not as strong as in Japan.

Individualism

More frequently use of "I" form.
Decisions made on the spot by representatives during negotiation
People ideally achieve alone and assume personal responsibility
Vacations taken in pairs, even alone

Communitarianism

More frequently use of "We" form
Decisions referred back by delegate to organization
People ideally achieve in groups which assume joint responsibility
Vacations in organized groups or with extended family

The Japanese community

尾高邦雄 (Kunio Odaka) (1950)

- ・共同体を欠けば、社会ではない／Without community, there is no society
- ・共同とは類似および近接によって媒介された内面的な一致であり、精神的な結束である／Community is spiritual cohesiveness, a sense of inner accord transmitted by similarity and proximity
- ・共同とは、相互融和と相互拘束を内容とする集団所属の意識に基づいた、協力の組織である／The Community is a cooperative body, based on group consciousness which springs from a sense of harmony and mutually binding ties

The positive aspects of the community (1)

共同体のポジティブな側面 (1)

- ・Entry into a group of high social prestige and high entry barriers promotes strong sense of affiliation／社会的威信が高く、参入障壁の高いグループへの参入は、強い所属意識を喚起する
- ・Entry criteria based on comprehensive evaluation rather than specific skills promotes personal, not contractual, affiliation／特定のスキルではなく、総合評価に基づく入社基準であるがゆえに、個人と会社の関係が契約的ではなく、より感情的な結びつきになる(会社に対する愛着／ロイヤルティが高くなる)
- ・Management have strong 'employee characteristics' (vs. agents of shareholders): promotes the feeling of 'being in the same boat'／経営陣は、強力な‘従業員としての特性’(株主の代理人ではなく)を持っている: ‘同じ船に乗っている感’を促進する

The positive aspects of the community (2)

共同体のポジティブな側面 (2)

- Shared interests between blue/white collar workers
promotes community／ブルー/ホワイトカラー労働者間で利権を共有することが、共同体を促進する
- ‘Pie distribution’ according to fairness promotes shared interests and shared identity／公平さを基準とした‘パイの配分’は、利権の共有と同一性を生み出す
- Widespread participation in decision making promotes sense of belonging and ‘shared community of fate’／意思決定への広範な参加は、帰属意識と‘運命共同体’を促進する
- Long-term affiliation and common destiny enhances employee energy against competitors／長期雇用と運命共同は、競合に対する従業員の活力を強化する

Therefore...従って...

- Strong sense of shared values among community members／共同体のメンバー間で共有された強い価値観
- Low risk of ‘deviation’／共有された価値観から外れた行動リスクは低い
- High level of commitment underpinned by commitment by all members to community continuity／共同体の持続に向け、全てのメンバーが高いレベルのコミットメントをする
- High levels of mutual trust／高い相互信頼
- These features make Japanese firms very competitive and should be maintained where possible／これらにより日系企業は高い競争力を維持しており、可能な限り維持されるべきである

BUT／しかし

- How can you globalise a community firm?／どうすれば共同体をグローバル化することができますか？
- Who are that community’s ‘values’ for?／その共同体の‘価値観’は誰のためのものですか？

For the company: closed HR system

- ・2種類の人的資源:
 - ・共同体の中核になるメンバー
(日本人、男性、大学新卒の新入社員)
 - ・その他(女性、中途採用、外国人を含む)
 - ・社長・執行役員はほとんどインサイダー
→ 全てのステークホルダーに対する責任感
(特に Core Members に対して)
 - ・人事戦略が企業戦略を左右する
 - ・他のステークホルダーの存在(特にOB)は組織変革の制約になる

MIZUHO'S
"MANAGERIAL
REFORM"
Nikkei 8th March 2011

「みずほは人事配置で旧行
バランスに配慮するあまり、
意思決定などが複雑化して
いると指摘されていた。。。」

"It has been pointed out that trying to preserve the balance in HR allocation between the old banks has complicated decision making..."

（）は7月銀
銀行の子
員人事を発表
は中核3社の
旧3行等分
10年を経て組
の出資者が増
スをも廃
じに経営委
子会社化する
役員改選 美は？

【富士】33人
【一勵】銀鏡 31人

...and a closed system of governance 外国人取締役(2001)

	2001
上場会社	2510
役員数	39158
1社あたり	15. 6
外国人取締役数	232
1社あたり	0. 09
何社に一人？	1／11

外国人取締役(2001-2011)

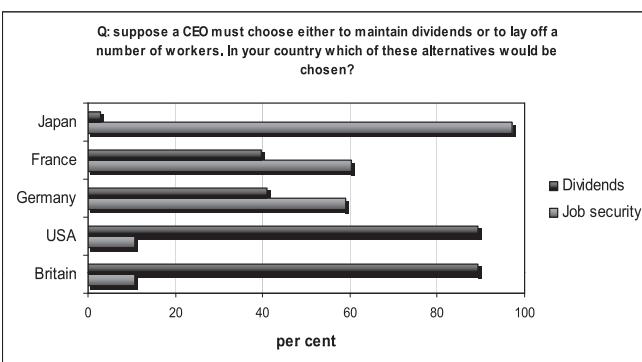


	2001	2011
上場会社	2510	3672
役員数	39158	41642
1社あたり	15. 6	11. 3
外国人取締役数	232	247
1社あたり	0. 09	0. 07
何社に一人？	1／11	1／15

英国上位10社のCEOの国籍

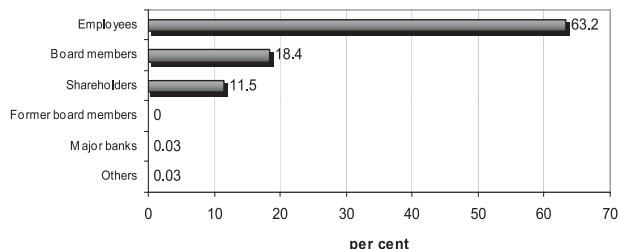
BHP Billiton	Marius Kloppers	South Africa
Royal Dutch Shell	Peter Voser	Switzerland
HSBC	Stuart Gulliver	UK
Vodafone	Vittorio Colao	Italy
BP	Bob Dudley	US
RTZ	Tom Albanese	US
Glaxo SmithKlein	Andrew Witty	UK
Unilever	Paul Polman	Netherlands
BAT	Nicandro Durante	Brazil/Italy
BG Group	Frank Chapman	UK

Importance of employees in governance hierarchy



Importance of employees in stakeholder hierarchy

Q: Which stakeholder's support is most important to you as CEO?



Starting age of CEOs (2004)

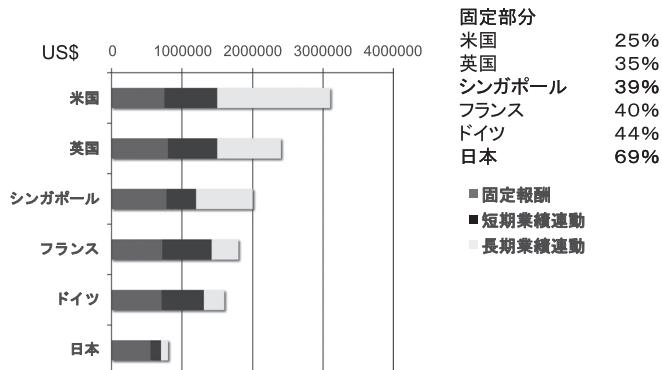
Japan 58.4 years

US 49.1 years

Non-Japan Asia 47.4 years

Source: Nikkei 9/7/04

CEOの報酬に関する国際比較 (2013)



Source: Towers Watson

海外の機関投資家からのメッセージ

- Don't waste money on expensive overseas M&A
- Focus on your home market: improve margins
- Be more forceful in reducing headcount
- It's OK to shrink sales, focus on the bottom line
- Don't hoard cash, return it to shareholders
- Reward top people including CEO more, increase variable element of pay
- Improve governance

Globalising Human Resources (1)／ グローバル化に向けた人事

- Challenges of globalising a community firm are different／産業・企業毎にグローバル化の課題は異なる
- Large gap between community ‘insiders’ and ‘outsiders’／共同体の‘中の人’と‘外の人’には大きなギャップがある
- Pursuing expansion based on cross-border M&A particularly difficult／クロスボーダーなM&Aを促進することはとりわけ難しい
- Is the acquired company a ‘lodger’ or an ‘adopted son’／買収した会社は‘下宿人’のようなものか？あるいは‘養子’のようなものか？
- How might a potential Indian engineering student see a Japanese company?／例えば、インド人のエンジニア専攻の学生が職を探しているとして、日本企業のことをどう見ているか？

Motivations of Overseas Employees海外 の従業員の動機付け(1)

Company concerns (Macro) 会社にたいする懸念(マクロ)

- Is the company committed to globalisation? グローバル化にコミットしているのか？
- Is the company committed to this market? このマーケットにコミットしているのか？
- Does the company take a long term view? 長期的な視野を持っているか？
- Is the company a winner? これは勝ちそうな会社なのか？
- Will being an employee at this company look good on my CV? (会社を辞めた場合)この会社で働いていたことが次の就職にポジティブなのか？

Motivations of Overseas Employees 海外の従業員の動機付け(2)

Company concerns (Micro) 会社に対する懸念(ミクロ)

- How senior can I get in this company (glass ceiling)? この会社で偉くなるか(ガラスの天井があるのか)？
- Are there any role models? ロールモデルはいるのか？
- Will I be trained and developed in this company? 研修を受けられるか？
- Does the company take a global view of human resources? 人材についてグローバルな観点で考えているのか？
- Can I have an international career in this company? グローバルなキャリアは可能か？
- Will my boss listen to me? 上司は私の意見を聞いてくれるか？

Motivations of Overseas Employees

Company concerns (Macro)

- Is the company committed to globalisation? ✓
- Is the company committed to this market? ✓
- Does the company take a long term view? ✓
- Is the company a winner? ✓
- Will being an employee at this company look good on my CV? ✓

Company concerns (Micro)

- How senior can I get in this company (glass ceiling)? X
- Are there any role models? X
- Will I be trained and developed in this company? ✓ + X
- Does the company take a global view of human resources? X
- Can I have an international career in this company? X
- Will my boss listen to me? ✓ + X

Globalising human resources (2)／グローバル化に向けた人事

- Where is the company today? What is the basic business concept?／今日の会社の立ち位置は？基本的なビジネスコンセプトは何か？
- What is the shape of the company in 20 years' time?／20年後の会社の目指す姿(目的地)は何か？
- Does the future the company have a larger global component?／将来の会社はより海外依存度を高めているか？
- How will the company compete with major global competitors? What are its key strategic strengths and resources?／会社は、どうやって主要な世界の競合との戦いに勝っていくのか？そのために必要な戦略的な強みや、強化すべきリソースとは何か？
- Does the company have the (human) resources to reach that destination?／とりわけ、今の会社はそうした目的地に辿り着くための(人的)リソースを保有しているか？

Globalising Human Resources (3): the options for community firms

1. Expand the idea of the community／共同体の定義を拡大する
 - Create organisational capability to absorb and utilise global talent／グローバルな優秀人材を吸収し、活用する組織能力を作り上げる
 - Fuller integration of overseas subsidiaries／海外子会社の統合
 - A more open organisational architecture, turning 'outsiders' into 'insiders'／より開かれた組織アーキテクチャーを採用し、「外部の人」を「内部の人」の中に招き入れる
 - Globalising HR procedures and conditions (open recruitment, global training, global database for promotion, reward etc.)／人事手続きと待遇のグローバル化推進(開かれた採用活動、グローバルな研修、昇格に向けたグローバルデータベース、報酬 etc.)

Globalising Human Resources (3): the options for community firms

2. Keep the community as it is／今の共同体のまま
 - Globalise Japanese talent／優秀な日本人をグローバル化させる
 - Continue to rely on Japanese insiders to manage operations／日本人の‘内部の人’に経営を任せ続ける
 - Hands-off (portfolio) approach／ハンズオフ(ポートフォリオ)のアプローチ
 - Need to expose key managerial talent to overseas business early／優秀なマネージャーを早期に海外ビジネスに晒すこと
 - Focus on communication (esp. language) skills／特に外国語といった、コミュニケーションスキル教育に集中する
3. Abandon the idea of the community／共同体という考え方を捨てる

ご清聴ありがとうございました