

## 共同体的ガバナンスのあり方と グローバルイゼーション

ジョージ・オルコット

(はじめに―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ルイゼーション」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、ノルウエーの女性の教授がノルウエーの女性の活躍に

ついて話をしていました。ノルウエ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、ノルウエーの上場会社は三三〇社しかありません。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、ノルウエ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

かという点、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  
で組織を変えようということは決してないと思っ  
ております。

今日は、冒頭でガバナンスの話をしたと思っ  
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っております  
ので、そちらのほうに集中してみたいと思いま  
す。

### (自己紹介)

先ほど森本理事長の紹介の中で私の経歴につい  
て話がありましたけれども、私は、実は日本で生  
まれて、一〇歳まで日本に住んでいました(文末  
添付略歴2ページ参照)。母は日本人です。一〇  
歳のときに家族とイギリスに移り住みまして、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って、  
そこに五年半いました。そのとき、一三年ぶりに  
東京に戻ってまいりました。ゼロになっていた日  
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  
スクールに行って、シエ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やるかもしれませんが、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キ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ったので、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っておりまして、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

BSの合併があり、長銀UBSプリン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、たか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っておりました。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ユに買収されたり、新生銀行にリップルウツ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、今までなかった大型のアウト・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、日本の経済はもっ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、そういった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きているのではないかという印象を持っていました。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、しかも値段が高かった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』という本になっております。

二〇〇八年、ケンブリッジ大学で教えていたころですが、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、社外取締役になってくれなに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

締役会に出席するため毎月日本に来ていたが、その日本への出張が余りにも大変だったので、二〇一〇年にまた日本に戻ってまいりました。さらに、NKS J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っていましたけれども、それが去年終わりました。今年の四月からは慶応の商学部で組織論を教えております。NKS J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予定です。

#### (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

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、南アフリカの中でガバナンス制度を考えると、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が、皆さんも、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、場合によっては、エージェンシー理論の原則に従っ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ったことが、危機の一つの原因になっ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つているだけで、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人はこのような点を指摘しています。

#### (フィ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

も、今、ファイザーという世界で一番大きい薬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薬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、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ことを言っているが、それを信頼してもいいのか。

しかし、これら三つの質問に対する答えはノーである。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っても、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っ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っても全然おかしくないのですが、これはフィ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っております(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っ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、どちらかというと同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、長銀投資顧問に入ったとき、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わけではありません。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おもっております。

(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えます(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、競争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。

(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途中で

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OB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、場合によっては、一五年前にリタイアした人が、秘書をつけて、部屋も持って、毎日会社に通っ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。場合によって、こういう人たちは社内で大きな影響力をもって、会社の方向性を変え

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が、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、三二人が旧富士、三二人が旧DKB、三二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、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SBCと合併したときは、わずか七カ月で完全に合併しました。もちろん、旧SBC、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ったです。

#### （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、グローバル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ると、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

ている取締役は二三二人いました（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っていました。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っ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

いますし、外国人が社長になっ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。

#### （CEOの報酬に関する国際比較）

御存知のとおり、日本のCEOの報酬の低さは大分話題になっています（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がおかしいという見方がイギリスでも主流になっ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少し反映したものになってもいいのではないかと思います。

(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ル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、もっ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を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バリアになってい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っていただければほっておくというのが、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。

(海外の従業員への動機付け)

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、次のようなことを考えるはずで、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。長期的な視野を持っているのか。勝ちそうな会社なのか。この会社で働いている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。

ミクロ、つまり自分のキャリア設計を考えると、このコンサーンとしては、この会社で自分は偉くされるのか。ロールモデルはこの会社にいるのか。研修を受けられるのか。人材についてグローバルな観点で考えているのか。グローバルなキャリアは可能なのか。

多分、ブラジル人もインド人も、日系企業、特にメーカーは、グローバル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。

しかし、ミクロ的なキャリア設計ということを考えて、多くの日系企業の海外の工場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

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なキャリアについては、日本人だっ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、グローバルイゼーションを考えるときにはもっと戦略的な考え方をすべきではないかと思えます。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って勝っていくのか。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、もっ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

あると思います。

②今の共同体をそのまま維持する

二つ目は、今の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。日本人の内部の人に経営を引き続き任せること。優秀なマネジャ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、もっとオープンなアーキテクチャーに変えることです。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、コミュニティの外にいる人をもっと中に持つてくるのが非常に大事なことではないかと思えます。ガバナンスもその一部で、取締役会をもっとオープンにする必要があるのではないかと思えます。

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、御意見をいただきましたか。

**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が中心だったかと思うのですが、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っておられて、その世界と製造業の世界では少し違うのではないかとい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。

**オルコツト** 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を中心にや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を積極的に行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買収したり、野村関のグローバル化が進んでいます。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、一番おくられていたのがSBCです。後にUBSとSBCが合併し、新生UBSとなったときに頭取を務めたマルセル・オスベルは、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、グローバル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・オスベルの強い意志のもと改革が起こり、それで初めて、ウォーバーク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ったら、ウォーバークの買収は絶対になくいかなかったと思います。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。なかったら、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考えております。

**質問者B** 三〇年くらい前に三年ほどスイスにおりましたので、今のお話や、合併を外から見ても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、実態に合った、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いただいたなと思います。

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のではないかと思います。

生糸から始まって、繊維、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のときには、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かないと競争力はないといけ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にはないわけです。

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、あちこちでもうずっと議論している。成長戦略はその一つだと思ふのです。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、そういうところと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っていただけたらありがたいなと思いました。

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起きています。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。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う。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っ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、一〇年たっ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が、日本に生まれて、日本でずっと暮らしている私が考えても、どうしてかというのがよくわからない。今考えてみたのですが、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、そういっ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、どのようなのが原因だと思われませんか。

**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ル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われていますが、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。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りリスクがあるので、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業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ていますが、人事をもっと会社の戦略に沿っ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あって、目的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ドメンバーの少なさと関係があると思います。日本板硝子では二カ国語でボード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、二カ国語でボード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。ただボードに來てもらっただけではなくて、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す。(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。)

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ーカレッジ、英国  
フォード奨学金生 BA (文学士)、(2.1良)、政治、哲学、経済学
- 1983-4 INSEAD (欧州経営大学院)、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・スワイヤー・  
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 ホールディングズ株式会社 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- 慶応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、J R東海、中部電力により設立された中等学校) 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)