

Interview 2

御手洗富士夫

キヤノン会長CEO(最高経営責任者、82歳)

何年やっているかは問題ではない

米国流のコーポレートガバナンス(企業統治)に一家言ある。
取締役への監視・監督強化ありきの手法は日本になじまないが持論。
さりとて、4年、6年でトップが代わる日本流も採用しない理由がある。

経営者について論じるときには、それぞれの国情の理解が必要です。日本は最近変わってきているとはいえ、過去の経緯から終身雇用や年功序列がベースにある。年功で役員を決め、その代わり2期4年など一定期間で代わっていくのが一つの習慣です。

一方で米国は経営者人材の流動性が高い。生え抜きでも役員とは契約を結んであり、給料などの待遇から引退するときの条件まで書いてある。期間は1年契約が多い。指名委員会などでチェックされて問題なければ、ほぼ自動的に更新していくんです。日本のようにある年月がたったら交代するという習慣はまったくない。

だから、一流の経営者は20～30年在任することがざらです。私は米国から帰ってきてもう30年になりますから、向こうのCEO(最高経営責任者)の友人もだいたい引退してしまいました。彼





らは引退時に異口同音に「自分の使命は全うした。だからこれからは家庭や自分の時間を大切にしていこう」と言います。「何期やったから辞めます」なんて言う人は、一人もいない。逆に任期が短い人はクビを切られたということかもしれない。

米国では進退は株主や委員会が決め、不文律で決めるなんてことはまったくない。でも、日本は日本のやり方がある。フィットしているのだから、それでいいと私は思っています。

経営者は使命を自覚すべし

ただ、一定期間で経営者が交代する日本ではキヤノンは変わった会社とされるかもしれませんが。私はキヤノンの6代目の社長です。初代社長は会長を含め40年ほどやって現役のまま亡くなっている。3代目も20年ぐらい会長と社長をやりました。病没や70歳を機に一線を退きたいといった人もいましたが、いずれにしても「何期でやめる」という社長はわが社の歴史にいません。これは初代社長が非常に合理的で、米国式の信奉者だったからです。

資本主義の会社の機能は、投下資本の拡大再生産の循環でしょ。社長や役員は、その機関を動かす機関士ですよ。その役割をうまくやっているかが大事で、何年やっているかは問題ではない。会社をうまく動かすために、ある人に任せる。その関係を考えたときに「人のために順番にポジションを用意する」ように見えることは、あまり合理的ではないと思いますね。

キヤノンの人事政策を知れば、もっと分かってもらえるかもしれません。北米と南米を統括している会社のCEOは13年目ですが、北米滞在歴は約30年。今度、米国のCOO（最高執行責任者）を欧州の社長CEOに任命しました

が、彼は北米に33年いました。中国でアジアを統括する社長CEOは駐在員生活38年で、うち26年がアジアです。

一般的な日本企業の駐在の人は大体3年ぐらいで代わるでしょう。ですが、今挙げた彼らは現地の役員、社員ときちんとした信頼関係を築き、現地の会社でも人脈を築いています。現地の会社として立派に経営していますので、代える必要がない。

私は現地のトップにも、「進退は自分で決めろ」と言っています。自分で使命が終わったと思ったら、辞めればいいんだと。「本社を向いて仕事をするな」とも。おのおので一流会社を目指せと。

1995年からトップで居続けている私をみなさんは「ずいぶん長い」と思うかもしれませんが、うちはみんな長いんです（笑）。私も世界三極のトップも全員がベテランで、がっちりスクラムを組んで運営している。だから、リーマンショックなどいろいろな経済変動を全部乗り越え、一回も赤字を出したことがないんです。

経営者の通信簿は最終的にはバランスシート、業績で判断するということです。それと、やっぱりステークホルダーを見て決める。社外役員目で見るというのもあるでしょう。ただ、実際にどこまでチェックできるかは、日本の状況を見るとまだ分かりません。米国のように社外役員の流動性が高いところなら合理的だと思います。

ただ、委員会を作っても、めっちゃくちやになった会社もあるしね。畢竟（ひっきょう）は個人ということです。経営者は使命を自覚し、終わったと思えば辞める。当たり前のことですよ。

私はキヤノンを世界的な一流会社に少しでも近づけたい。それが夢です。現地で上場して、一流の人物が経営する本当の国際企業になっていったらいい

など。私の時代では、全然できないに決まっているけど。そうなるといいなと私は思っています。

長期政権でも付度は起きない

経営者は長期計画に基づいて一貫して投資をすべきです。くるくる代わるということは一貫という意味からすると、あまり合理的ではない。次の経営者は、何十年も一緒にいるから自然に分かる。必ず出てくるものです。

とはいっても、経営者たる人材はためています。私は社長になったときに公平な人事をしようと思って、「経営塾」を始めました。米ゼネラル・エレクトリック（GE）のジャック・ウェルチ氏に手紙を書いてお願いし、（GEの研修所のある）米クロトンビルに社員を3カ月間派遣して経営者人材の育成システムを勉強させて作ったものです。

長期政権では付度が起きる？ わが社を、そんな目で見ないでもらいたいですね。透明度の高い経営を続けてきましたので。毎年1月には全幹部を集めて年頭方針を1時間半ほど話して共有し、十数カ所の重要拠点を回って同じことをしています。それから毎月、国内の全幹部を集めて進捗について話す。労働組合の全幹部と全役員が毎月顔をそろえて、意見を交換し、会社の実態を全部しゃべって質問も受ける。こちらからも注文をつけます。

うちはこれまで1回もストライキがないんです。盤石の労使の信頼関係ですよ。ボーナスは年2回、約1000人の幹部全員と握手して渡しています。手が腫れてしまいましたが、私はうちの社員が好きなんです。

経営は合理主義の追求ですよ。キヤノンの合理主義、人間尊重主義の思想は今も脈々と流れていると僕は思っています。（談）