

# コーポレート・ガバナンスと 企業の成長

シニア・チェアマン  
宮内 義彦



CEOおよび取締役を退任して、1年が過ぎました。シニア・チェアマンとしての私の新しい役割は、必要に応じてオリックスグループの経営陣に対してアドバイスをすること、さまざまなテーマについて多方面の方々との対話から得られる示唆を、グループの役職員にフィードバックすることなどが中心になっています。

この1年も種々な出来事がありました。企業経営の分野では監督と執行の分離や、社外取締役制度の導入など、日本企業のコーポレート・ガバナンス改革が進んだ1年だったと思います。オリックスは、他の企業に先駆け、コーポレート・ガバナンスの強化につながる取り組みを行ってきましたが、改革の流れが日本全体に広がってきていることは望ましいことです。

従来、日本の会社組織には経営者を業績向上に駆り立てる仕組みが不足していました。経営者のパフォーマンスを十分に監視、監督するシステムが備わっておらず、その結果、経営者が勇気をもってイノベティブに動くよりも安定志向になりやすい環境でした。

社外取締役が取締役会に入ることは、市場の目、外部の目で経営をチェックし、評価することです。これは株主総会と同じ緊張感を取締役会に持たせることであり、企業価値向上が使命である経営者の意識改革をもたらす重要な仕組みだといえます。

社外取締役の役割は、CEOから年度計画の説明を受け、外部の目でその妥当性をチェックし、達成度合いを評価する、あるいは長期の経営方針や後継者の

育成・選定方針を聞いて、その妥当性を判断するといったことです。すなわち、業績、経営力、戦略構成力等の監督役です。これまで自社の事業に対する理解が十分でないことを理由に、社外取締役の登用に慎重な対応が見られました。しかし、その役割はチェック機能が第一ですから、事業の専門知識に基づいたアドバイスが必ずしもできる必要はありません。今後は社外取締役による監視機能が高まり、その結果、日本企業の価値向上が進むことを期待しています。

株主が経営者に望むことは「安定、継続して利益を上げよ」、「成長を続けよ」です。しかし、機関投資家を主体とする株式市場の圧力は時として短期的な株主還元にも強く寄り過ぎることもあります。こうしたさまざまな市場の声を受け止めながら、資本効率と財務の健全性や将来に向けた先行投資とのバランスのもとに、持続的な成長の道筋を考えて実行に移すことが、経営者に求められています。

企業の使命は、経済に活力をもたらす新しい価値を創造し、社会に貢献することです。それには世の中の動きに合わせてダイナミックかつ機動的に新しいことに挑戦することです。しっかりとした企業統治、つまり経営者に対するチェック機能があれば、企業は挑戦ができると思います。

オリックスでは、これまでも積極的にこの監視・監督機能を強化し、それが企業の成長、新しい価値の創造にもつながってきました。オリックスが持続的な成長を続け、これまで以上に社会、経済に貢献できる企業となるように、シニア・チェアマンという立場から今後もサポートをしていきたいと思っています。