



Illustration: Hashimoto Satoshi

# The GLOBE

Shimbun  
GLOBE 37  
March 2021 No. 239

어서오세요  
한류 늪으로

## 韓流の沼へ ようこそ

ヨン様から追いかけていたあなたも  
最近、ハマっているあなたも  
一緒にのぞいてみませんか  
私たちを引きこむ沼の中を

神谷毅、大室一也、清水大輔、守真弓  
(文中敬称略)

Illustration: Dancing Snail



Daiwa House®  
大和ハウスグループ

Grow  
a new  
Life

新しい生活を育てよう

賃貸住宅経営 春の一斉実例見学会  
3/19~3/21

世界を揺るがす  
「BTS革命」▶02



Re:search  
社長はつらいよ▶08



Breakthrough  
【突破する力】  
サンドウイッチマン▶18  
お笑い芸人



In-depth【読み解く】  
監視カメラの  
顔認証に「待った」  
英判決から見える課題▶13

Life【食べる・働く】  
東日本大震災10年に思う  
日本人の強さと団結力▶16  
Travel【旅】  
バラ色の街に戦争の影▶17

GLOBE+ <https://globe.asahi.com> • ネット、SNSでも発信中



# Re:search

[歩く・考える]



## 社長はつらいよ

畠中徹 文・GLOBE編集部

「選考過程が不透明。密室人事だ」。東京五輪・パラリンピック大会組織委員会の森喜朗前会長の後継指名で、こんな批判が高まった。これを聞いた日本企業の社長の多くが、ドキッとしたかもしれない。「社長の一存」で次の社長を決めるのは、日本ではふつうのことだからだ。しかし、いまは企業経営にも透明性が求められる時代。企業は「社長のもの」ではないのだからと、社長の選び方にも変化の兆しが見え始めた。でも、本当に「密室人事はダメ」なのか。20年近く、日米で300人以上の社長を取材した記者が初心にかえり、社長たちを再び訪ねて答えを探した。

### 日本の社長はダメなのか？

一 ニューヨークの繁華街タイムズスクエアを見上げると、年越しのカウントダウンで有名なビルに「TOSHIBA」の巨大広告が輝いていた。街を走る車の多くは「TOYOTA」「HONDA」。日本企業の存在感は強烈で、日本人としてどこか

イラスト  
東海林さだお

1937年東京都生まれ。漫画家、エッセイスト。新聞や週刊誌などで、サラリーマンの日常を描いた漫画が人気を集め。代表作に「ショージ君」「アサッテ君」、エッセー「丸かじり」シリーズなど。



はたなかとおる  
1972年岐阜県生まれ。経済部やニューヨーク支局で主に経済分野を取材。2020年4月から現職。取材を始める前に、古い名刺ホルダーから「社長」「CEO」の肩書きが付いた名刺を取り出して、教えてみた。一つひとつ眺めながら、会社の実力は社長の器に比例するのではないかと、改めて思った。

誇らしい気持ちになった。2012年2月、赴任初日のことだ。

ところが、現地メディアのニュースチェックを始めると、「うん？」となった。新聞をめくってもテレビを見ても、日本企業は出てこない。ほぼスルー。理由を知りたくて、一线の投資家に取材を申し込んだが、口をそろえて「日本企業に関心がない」とつれなかった。やっとのことでたどり着いたベテラン投資家のデービッド・ヘローが解説してくれた。「コーポレートガバナンスに難ありだ。業績はともかく、これが整っていないと投資対象にしづらい」。投資家の関心が低い=メディアも報じない、ということのようだ。

コーポレートガバナンスは「企業統治」と訳される。透明で公正な経営のあり方を整え、上場会社がしっかりと稼げる仕組みをつくることが狙いだ。ヘローは続けた。「ガバナンスの肝はトップにある。日本の社長は、私たち投資家が経営のことを聞いても、ずばりと答えが返ってこない。手をかえ品をかえ同じ質問を10回繰り返すと、やっと答えが一つ出てくる」。つまり、社長がたよりなく見えるから、日本企業の将来に自信が持てないらしい。ほかの投資家からも、「元社長が経営に介入しているのでは」「社長が次の社長を選ぶのが適切なのか」といった疑問の声を聞いた。

米国の企業トップは最高経営責任者(C EO)と呼ばれ、前任者を気にせず会社を

ぐいぐいリードする。その代わり、業績が悪ければ即クビになる厳しい立場である。社長室にゆったり座って部下の報告を聞き、夜は運転手付きの車で料亭や銀座のクラブをはしごする。そんな優雅な姿とは、ちょっと違う社長像が求められているようだ。米国のCEO選びは、社外取締役が関与するのが一般的。そこに大胆なリーダーが生まれる秘密があるのかも。前の社長の指名で決まれば、経営路線は変えづらいう。会社を引っぱる資質よりも「前社長とウマが合った」から選ばれた、なんてことも起こりかねない。

翌年、マンハッタンの書店で英誌エコノミストを見て驚いた。「鳥か？ 飛行機か？ いや日本だ！」。スーパーマンに見立てた首相(当時)の安倍晋三が表紙の中で飛んでいた。そのころ、アベノミクス効果で久しうりに日本が注目された。バブル崩壊後、日本の株価は低迷を続けたが、金融緩和で市場にカネが余り、業績やガバナンスが少しぐらい悪くても日本株が買われた。ただ、当時の官房長官、菅義偉(現首相)が海外投資家と話をすると、買い続けるには、やはり企業のガバナンスが課題だと指摘された。

安倍は15年、ニューヨークでの講演で世界に宣言した。「私の改革リストのトップ項目は企業ガバナンスの強化。日本企業が社長を選ぶ過程を透明にするなど、改革を進めていく」。もちろん、政府が企業

## 1人といえども解雇したらあかん。会社の都合で人を採用したり、解雇したりでは、働く者も不安を覚えるやろ。——松下幸之助

経営に口を挟むことは望ましくない。それでも、いわば「ニッポン株式会社」のトップが世界に公約したようなものだ。果たして、日本の社長選びは変わったのだろうか。

### 変わる「社長の選び方」

17年、日本に帰国してみると、新しい動きが芽生えていた。とくに興味を引かれたのが、老舗百貨店の大丸・松坂屋を運営するJ. フロントリテイリング。昨年12月、この年の春まで社長だった山本良一(69)を東京・日本橋のオフィスに訪ねた。約180センチの長身で、大学時代はバスケットボール部主将として活躍した。この日はチェック柄のジャケットを着こなし、柔らかい物腰に「百貨店人」のたたずまいを感じた。

山本が始めた社長選びのユニークな点は、社長候補の「人となり」をとことん調べることだ。いっしょに仕事をしたぐらいでは、その人のことを深く理解できないという山本の確信からだ。「私が、仕事ぶりを見て、次の社長を選んだとしますね。その人となりについて『15分間話しなさい』と言われても、正直5分もたない」と笑う。

そこで、外部のコンサルティング会社がすべての候補と面談し、小学校で学級委員をやったことや、中高のクラブ活動、大学での専攻や所属サークルなどを聞く。入社後についても、成果が出たと胸をはれる仕事内容や、人生に影響を与えた出来事など、人間形成につながった話題を洗いざらい聞き出す。一人ずつまとめた書類は、丹念に読むと1時間はかかるほど分厚い。これをもとに3人の社外取締役と社内出身の取締役会議長、現社長が新社長を選ぶ。

ただ、後継者を選ぶ権限は「社長パワー」の源泉ともいわれる。「選ばれたい」と部下の役員たちが思うから、最後まで影響力を保てるという理屈だ。ところが、山本はあっさり手放した。

背景には、投資家の視線だけでなく、ビジネス環境への危機感がある。「呉服屋から始まり、大丸は300年、松坂屋は400年の歴史がある。100年前に百貨店に転換してからは『いい時代』を過ごしたが、いまは難しい転換期にさしかかった」

かつては「小売りの王様」といわれた百貨店だが、限界が見えつつある。いまはテナント誘致で賃料を稼ぐ不動産ビジネスを増やそうとしている。17年に東京・銀座の松坂屋銀座店の跡地にできた商業施設「GINZA SIX(ギンザシックス)」はその象徴だ。

社内を見渡せば「百貨店のプロ」は多

く、その中からエリート人材が社長に選ばれてきた。だが、これからの成長を描くのは、百貨店以外にも視野を広げられる人材の方がよいかもしれない。社長1人の判断で決める人選を誤るおそれがある。会社が変わるために第一歩が、社長選びを変えることだった。山本は3年ほどかけて社外取締役と議論を重ね、昨年5月、後任の好本達也(64)にバトンを渡した。フタを開けてみれば選ばれたのは本命だったが、山本は「社長の専権事項と思われていた社長選びを変えたことに意味がある」。

この挑戦にどれほどの効果があるのかは、正直まだ分からない。それでも、きちんと検証されなかった「社長の一存」と比べれば、選考過程の一端でも見えるのは、大きな一步だと思う。多くの人の目に触れることで、さらに改善できるのではないか。

日本企業がガバナンスのお手本とする米国では、社外取締役の果たす役割が大きい。1990年代のアップルは不振にあえいでいたが、社外取締役だったエドガー・ウーラードが同社の復活に一役買った。追放されていた「カリスマ創業者」のスティーブ・ジョブズを呼び戻し、97年の復権に向けて動いたのはウーラード。危機から救ったのは社外取締役だった。

国内でも、下馬評をくつがえす人事だったとささやかれる事例がある。メガバンクのみずほフィナンシャルグループだ。18年に社外取締役が主導して選んだ新社長は、当時の社長の本命でなかったはずだと、金融関係者が口をそろえる。

現在、国内の上場企業約3800社のうち、社外取締役が中心になって社長を選ぶ欧米流のやり方を導入するのは、J. フロントやみずほなど80社ほど。内部昇格の多い企業には、「社外取締役に、社内のことが分かるのか」との抵抗感もある。

ただ、投資マネーが世界を駆けめぐる時代にあって、日本企業も海外からふるまいを見られている。だったら、世界で通じる「作法」を身につけた方が得策と考える企業が着実に増えてきたのではないか。「80社」という数字からは、そんな流れも見えてくる。

### ダメな社長はいらない!

「社長がダメだから、給料が下がる」。居酒屋で、そんなグチをこぼした会社員が多いはず。日本企業の社長は、出来のよしあしに關係なく、「2期4年」などと慣例に従って交代することが多かった。「やっぱり社長がダメだ」となったときに、誰が社

長の首に「鉛を付ける」のか。

「暴走したら、おれのクビを切ってくれ」。社長時代、そんな仕組みを自ら採用した経営者がいると知った。かつて、あのミゲル少年が「ショーシューリキー♪」と歌うCMが話題となった「消臭力」で知られるエスターの会長、鈴木喬(86)だ。98年に社長になった鈴木は、自分のことを「独裁者」と呼んで、はばからなかった。当時は経営危機の真っただ中。「筋肉質の会社にしないと、つぶれてしまう。民主的な経営では変わらないと、強引かなと思うほどのトップダウンで経営した」という。

役員数を半減し、860あった商品も280にしぼって、2工場をたたんだ。新商品も年一つに減らした。商品開発も自らリードした。看板商品となったお米の虫よけ「米唐番」は、貧しい子ども時代の体験がもとになった。「おふくろがハレの日に備え、ヤミ米を買いためた。その日になって『さあ銀シャリだよ』と取り出すと、コクゾウムシの大群が出てきて、私がピンセットでつまみ出した。その記憶からアイデアが浮かんだ」

大切なを振るう改革には「抵抗の嵐」が吹き荒れたが、鈴木が考えた商品が売れるとすっかり消えた。すると、「私が白と言えば全員が白と言い、黒と言えば黒と言う。経営はやりやすかったが、私が本当に正しいのか、かえって不安になってきた」という。

そこで04年に社外取締役を迎える。当時の日本では珍しい、「ダメな社長」を辞めさせる制度を導入した。鈴木は言う。「暴走するほどの力がないと経営なんてできないけど、暴走を止めるための機能も欠かせない。アクセルとブレーキの両方がそろっていないと、車の運転はできません。それと同じですよ」

社外取締役が中心になって社長を辞めさせる動きは、実際に日産自動車であった。カリスマとして知られた元社長のカルロス・ゴーンは、日本企業を再建して、敏腕社長と評価されたが、不正疑惑で社長の座を追われた。その後、立て直しを任せられ、救世主となるはずだった後任の西川広人も、不正にかさ上げした報酬をもらっていたことが判明。歴代社長の不正疑惑という危機に動いたのは、社外取締役だった。19年秋の取締役会では、「西川さん、ここからは外してもらいますか」と、社外取締役が西川に退席を求め、社長の進退を話し合った。辞任がふさわしいと意見がまとまり、自席に戻った西川に辞めるように迫った。その場で辞任が決まった。

### もう「社長」がいらない?

社員に仕事の指示をされる社長がいると聞いて、取材を行った。東京・浅草橋にあるITベンチャー「カラクリ」だ。

オフィスに入ると、入り口近くにはビリヤード台が置かれ、応接室の壁一面に描かれた色鮮やかなイラストが目に入った。社長の中村圭志(50)はジーンズ姿。まるでシリコンバレーの雰囲気だ。中村は「自分のことを社長と言ったことはないし、社員からも社長と呼ばれたことはないです」とさらりと言った。

(11面に続く)

石坂泰三

ビル・ゲイツ

松下幸之助

カルロス・ゴーン



15年、取締役や部長といった管理職ポストをすべて廃止した。会社法で決められている代表取締役としての社長ポストは残しているが、ほかの社員と比べてエライわけではない。社内には部署もなく、必要に応じてプロジェクトをつくり、そのリーダーの適任者を社員みんなで選ぶ。中村もいくつかのプロジェクトに「いちメンバー」として加わる。

こうした組織づくりの狙いについて、中村は「高度成長期の成功体験がある世代が、過去の延長線上の戦略でやればうまくいった時代は終わった。いまは、技術の進化や経営環境の変化が速い。社長など役職が高い人が必ずしも正解を持っていない中で、社員みんなの力をフル活用しようと考えた」と話す。

評価方法もユニークだ。社員は、「自分の働きを的確に評価できる」と考える同僚を最大7人指名し、自分を評価してもらう。だれが評価したか、どんな評価がついたのか。それらは社内すべて公開されるので、おのずと規律がはたらくという。

中村は、米国の巨大企業ゼネラル・エレクトリック(GE)を長年率いて、「経営の神様」と称されたジャック・ウェルチを尊敬する。「選択と集中」で有名だが、人事を重んじた経営者だった。中村は著書を愛読し、組織運営や人の動かし方などを参考にしている。

役職の全廃から5年が経ち、いまは手応えを感じている。「フラットな組織にしたことで、内向きでムダな仕事がなくなり、業績

もよくなった」

一方、大阪府東大阪市にある石材専門商社の日本石材センターは2年に1回、投票で社長を決める。立候補の条件は41~56歳の社員で外部からは受け付けない。投票権は、自社株を持つ社員ら株主に限り、1株につき1票だ。社員を除く株主は全体の1割ほどで、投票を委託する人もいる。約110人の社員の8割が自社株を持ち、最初の投票があった95年から計13回の投票が行われた。10回目までは立候補が1人で信任投票。11回目で初めて2人が手を上げ、40歳代の社長が当選したが、しごりが残るようなことはなかったという。

でも、人気投票のようにはなりませんか? 社長時代、制度を考えついた創業者の明石恒重(88)は「私が選ぶと私情がまざってしまう。みんなで選んだ方が、よい人材を見つけられる。社員たちは、社内をよく見ています」と話す。

### 企業の命運を左右する存在

振り返れば、日本も個性的な社長が輩出してきた。「経営の神様」松下幸之助や、一代でホンダを世界企業に育てた本田宗一郎をはじめ世界から一目置かれる起業家もいる。第2次世界大戦後、多くの社長が誕生し、焼け野原になった日本を、わずか10年で高度経済成長に導いた。だが、ジャパン・アズ・ナンバーワンに酔いしれるうちに、「密室人事」「前例踏襲」で社内の空気がよどんだ企業が増えたのかもしれない。その象徴が91年のバブル崩壊だった。

「社長とはアスリートと同じだ。みんなが見ている前で、常に結果を求められる」

車谷暢昭  
東芝社長兼CEO

「自分は社長っていうより、実業家だと思っている」

三木谷浩史  
楽天会長兼社長

「取りつかれたように仕事に集中してきて、普通の幸せをあきらめてきたのかも」

藤田晋  
サイバーエージェント  
社長

### GLOBE+

注目の個性派社長、経験豊富な社長経営者、政策づくりを先導した元金融庁トップなどに、社長・リーダー論、コーポレートガバナンス改革など、幅広い話題について話を聞きました。3月中旬から、インタビューシリーズとして、GLOBE+(<https://globe.asahi.com>)で順次配信します。初回は楽天の三木谷浩史会長兼社長です。

いま、世界は大きく動き始めた。アジアなどの新興国では、松下や本田のような経営者が次々と現れている。日本の社長も、変化への対応を迫られている。

「トップがダメだと、会社という船が沈没してしまう。社長って、すごく怖い仕事です」と打ち明けるのは、東芝の社長兼CEOである車谷暢昭(63)。三井住友銀行副頭取などの経験を買われ、18年、経営危機からの立て直しのため、東芝の社外取締役が白羽の矢を立てた。当初は会長兼CEO、昨年からは現職を任せている。

電機業界では中国や韓国が世界で台頭。近年は、シャープが台湾企業に買収され、三洋電機がパナソニックに吸収されるなど環境は厳しい。車谷は言う。「社長はだれもが必死、必死だと思う」

サントリーホールディングス社長の新浪剛史(62)ら社長業を渡り歩く「プロ経営者」も誕生している。浜田宏(61)も、その一人。住宅ローンを手がけるARUHIの経営に加わったときに、自分の金融資産をすべて解約し、ARUHIの株を大量に買った。経営が失敗すれば一文無しになるかもしれないが、「それぐらいの覚悟がないと、社長の仕事なんてできませんよ」と思いは熱い。

楽天の会長兼社長、三木谷浩史(55)やサイバーエージェント社長の藤田晋(47)ら成功を手にした起業家も、社長室でふんぞり返る姿とは無縁だ。国内外のライバルより一步でも二歩でも先を行くため、息つく暇もなく、社員をぐいぐい引っ張る。

日本にコンビニ文化を根づかせたセブン＆アイ・ホールディングス名誉顧問の鈴木敏文(88)は「年功序列に沿って、ただ下から上がって社長になったという人材では、変化の激しい時代に対応できない」という。

日本が経営の手本とする米国の企業にも、新しい波が押し寄せる。「株主の利益を第一に考えてきた経営姿勢を改めて、従業員や顧客、取引先などを重視します」。米国の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルは19年、「脱・株主第一主義」を表明し、世界をあつと言わせた。株主第一主義は、平たくいえば、利益を最優先とする考え方。70年代から米国の企业文化に染みつき、日本をはじめ世界の企業にも影響を与えてきた。だが、グローバルな貧困や気候変動への対応を迫られ、そこからの脱却を宣言したわけだ。

こんな時代だからこそ、多彩な視点をもつ社外取締役ら候補者を吟味し、適切な人材を選ぶのは理にかなっている。形だけ整えた企業もあるかもしれないが、ないよりはいい。密室人事でも、きちんと説明できる人選があるかもしれないが、ダメな社長が指名すれば、後継者もダメな人材が選ばれる確率は高くなる。いまの時代、企業の命運を左右するリスクになりかねない。

いつか投資家のヘローに、もう一度聞いてみたい。日本の社長をどう思うかと。どんな答えが返ってくるだろう。これから選ばれる未来の社長に取材しながら、じっくり考えてみたい。(文中敬称略)

## 個性派ぞろい、米国企業のCEOたち

米

国企業の存在感が低く、企業トップの取材アボを取るのも一苦労。リーマン・ショックから続く金融規制について話を聞きたくて、2013年に取材を申し込んだが、このときも広報ではらちが明かなかつた。

そこで考えたのが「直談判」。マンハッタンでの講演日程を調べ、無駄足覚悟で会場ロビーをうろうろしていたら、講演が終わって本人が出てきた。

「日本の記者だが、インテビューを受けぼしい」。一瞬困惑した様子だったが、こちらの思いを伝えると、「検討しよう」との返事。秘書と名刺交換して交渉を重ね、2ヵ月後にOKが出た。生き馬の目を

抜くウォール街を勝ち抜いてきた冷徹な投資家も、熱意にはだされることがあるのかと意外だった。

いまや時価総額でトヨタ自動車を抜いた電気自動車(EV)大手テスラのスターCEO、イーロン・マスクは予想外の姿が強く印象に残る。

やはり13年、単独取材の機会を得た。EVやロケットなどのベンチャーを華々しく立ち上げ、映画「アイアンマン」の主人公のモデルといわれるだけに、自信に満ちあふれたパワフルな姿を想像した。しかし、目の前に座ったマスクは、やや猫背でボンボンと話す。質問に少し間を置き、考えながら答える。終始テンションは低かった。あとで事情通に話を聞くと、四六時中ビジネスのことで頭の中がいっぱいできどきふと電池が切れたようになるという。「24時間CEOなのだ」と思った。

アメリカンドリームを実現した若きCEOも忘れない。取材当時(12年)、26歳のデイビッド・カーブはスニーカーに

バーニー姿のひょりとした若者。失恋をきっかけに高校をやめ、「マンハッタンから一番遠いところに行きたい」と、東京に移り住んだ。その後、米国に戻ってベンチャー企業「タンブラー」を創業した。

取材から1年後、テレビを見て思わず叫んだ。「カープくんだ!」。米インターネット大手ヤフーのCEOと握手していた。ヤフーがタンブラーに11億ドル(約1150億円)の値をつけて、買収するという。まさにアメリカンドリームを実現した姿は、いまも鮮明に覚えている。

日本でも有名な、お掃除ロボット「ルンバ」。CEOのコリン・アングルをインタビューするためアイロボット社の本社に着くと、スタッフが「CEOはこの中にいる」とロボットを指さした。「顔」のような液晶画面に登場したアングルは「私について」と言い、画面の中から歴代ルンバを紹介してくれた。正直、面食らったが、それもユーモア。型にはまらない米国のCEOならではと思い、私も取材を楽しんだ。●

スティーブン・  
シュワルツマン

デイビッド・カーブ

イーロン・マスク

コリン・アングル

