NIKKEI BUSINESS DAILY FORUM
日経産業新聞
フォーラム2012

広　告

企画・制作
日本経済新聞社
クロスメディア営業局

CRE@M 協賛：三菱地所グループ
企業経営者クラブ VOL.6

経営戦略における原点回帰と2012年の展望

日本経済新聞社は昨年12月7日に東京・大手町の日経ホールで「日経産業新聞フォーラム2011・企業経営者クラブVOL.6」を開催した。今回のテーマは「経営戦略における原点回帰と2012年の展望」。グローバル化が進む中で日本企業が生き残るためにはどのように変革していけばいいか、自社の経営資源をどう活用すべきかなどについて経営者や有識者などが講演した。

基調講演

伝統の継承と革新への挑戦

松竹社長　迫本　淳一　氏

私が松竹の顧問に就任した1998年当時は財務状況が非常に厳しく、①不採算部門からの撤退②財務基盤の整備③収益力の向上――という3つの改革を断行した。毎月2億円の赤字を計上していたテーマパークを閉鎖し、不稼働資産として撮影所を売却。2004年の社長就任以降はグループ会社を含めた800億円の不良資産を処理することで財務基盤をかなり整理する一気に向上させることができた。複数のスクリーンを持つシネマコンプレックス（複合映画館）運営事業への進出も功を奏し、同業他社に対抗できるまでになった。

様々な改革を断行したが、全てがうまくいったわけではない。一つの大きな要因として、邦画製作に携わる優れた人材を養成してこなかったことが挙げられる。

伝統と革新を調和させ

人材育成、周辺事業を強化

反省を込めて言うが、会社が収益力を上げていくには、時間はかかるが人材育成が第一だ。特に映画は企画段階から二次利用まで含めると3～5年の長期にわたる。クリエーティブな世界にはある程度の才能も求められるが、「型があっての型破り」という能の言葉の通り、まずは経験を積んで基本を押さえた上で、多彩な能力を発揮できる人材を養成することが大切になる。

優秀な人材をじっくり育てるためにも、継続したものづくりができる「環境」、すなわち安定収益の維持が不可欠だ。しかし現在、映画や演劇を生業とする会社がそれだけで安定収益を確保するのは困難だ。お客様のエンターテインメント需要の多様化に加え、供給面での問題もある。企画・製作・配給・興行などの過程において多くのプレーヤーが関わるだけに不安定要因が多く、収益のボラタリティー（変動性）が高いからだ。

国内外の同業他社は合併や買収などを経てスポンサーがついていたり、不動産やライセンスなどの周辺事業で収益を上げていたりする。当社も今後はさらに周辺事業を強化していく。例えば13年に建て替えが完了する予定の歌舞伎座は歌舞伎文化の発信基地にするとともに、オフィスビルとしての安定収益を図っていく。

当社は11年で創業116年を迎えた。伝統のある会社ほど革新的なことに尻込みしがちだが、伝統と革新を矛盾することなく調和させていくことが何より重要だと考える。

その一つの試みとして、歌舞伎やメトロポリタンオペラを映画館で上映する「シネマ歌舞伎」「METライブビューイング」など、映像と演劇を融合した新事業を展開している。

これまでノウハウの蓄積が乏しかったアニメ部門においても立て続けにヒットを出すことができた。一つの成功体験を皆で共有して積み重ねることが前に進む原動力になると考える。

エンターテインメントの多様化は、マスではなくコアなファンを主流にした。今後は演劇・映画ともに、コアなファンに一層満足してもらえる作品を作り、その周辺ビジネスを展開してファン層を広げていくことが長期的な売り上げの向上につながるだろう。

現在、いかなる商品にも付加価値が求められている。われわれの演劇や映画という商品の付加価値はお客様の感動であり、一筋縄ではいかない。しかし大いにチャレンジしがいのある意義深い仕事だ。

人間という存在や、弱い立場の人々への応援をテーマにしてきた松竹の伝統を守りつつ、今後も新たな文化を創出できる人材を育成し、日本文化の発展に貢献していきたい。

特別講演

変革へ 経営資源を活用

鍵握る監査役と監査法人

機能しなければ米国型へ

～この時代を生き抜くために～生き抜くためのコーポレートガバナンス～

牛島総合法律事務所　牛島　信　氏

人は働くことで「自分とは何か」「一度限りの人生とは何か」を深く理解することができる。また、働いて正当な報酬を得ることで自分が一個人として社会と対等の関係にあると自覚し、自尊心を持つことができる。だからこそ人に雇用の場を提供する会社と経営者の存在が大事なのだ。

そうした役割を果たす会社が持続する上で、コーポレートガバナンス（企業統治）は非常に重要だ。不正行為の防止と競争力・収益力の向上、いわばブレーキとアクセルの両方を適宜踏みながら、長期的な企業価値の増大に向けた経営の仕組みをいかに構築するのかが議論されなければならない。

日本型コーポレートガバナンスの大きな特徴は監査役制度にある。監査役は法的に強い権限を持つが、これは不祥事があるたびに商法が改正され、監査役制度が強化されてきたからだ。戦後の商法改正は企業の不正行為防止策導入の歴史でもある。

監査役制度は時に「形式だけ」などと批判されることも多いが、実際には違法行為の差し止め請求権を行使した例や、名義偽装株問題を指摘した監査役の例など、監査役制度が機能した例もある。現在、大会社については監査役の半数以上を社外監査役にすることや、任期4年などが義務付けられている。また、会社法の制度改革にあたって社外取締役の選任義務や監査・監督委員会制度の導入など、様々な見直しの議論が進んでいる。

最近の企業不祥事の例では、複数の社外取締役を選任するなど先進的といえるコーポレートガバナンス体制を構築していたにもかかわらず巨額の損失隠しによる粉飾決算などが明らかになっている。これは本気でチェックしなければならない立場の人がおらず、組織防衛と自己保身が一体化したことが原因だ。これは先進的といわれる委員会設置会社でも同じで、粉飾決算が発覚した委員会設置会社も過去にあった。

だからといって米国のように取締役の過半数を社外取締役にさえすれば解決するという簡単な問題ではない。なぜなら日本企業では、社外の人が会社の内部を見通すことは難しいからだ。むしろ社外に頼ることは有名無実に終わるだけでなく、むしろ日本企業の強さを消してしまうことになりかねない。

つまり本質的な問題は、日本企業が米国型のコーポレートガバナンスを取り入れて、これまでの強さを維持できるかどうかだ。多くの日本企業は日本型のコーポレートガバナンスが良しとしたからこそ、アクセルとブレーキを使い分けてきたのではなかったのか。

最近の損失隠しが発覚した企業は、本業で優れた技術と圧倒的なシェアを誇っている企業だ。終身雇用や経営者・従業員一体の企業であること、長期的な取引関係を築いていたことなど、日本企業の良さがあるがゆえの本業の強さだという側面は評価しなければならない。

ところがそうした企業で不祥事が起きたのだ。日本企業にとって最善のコーポレートガバナンスを構築する必要がある。その鍵を握るのは監査役と監査法人だ。金融商品取引法193条の3に基づき、2008年から監査法人は金融庁の監督下で強力な権限と同時に義務を持つようになった。しかし、監査法人がその権限を行使できないのは報酬の問題と選任の問題があるからだといわれる。社長自らが監査法人を選び、報酬を決めているからだ。

コーポレートガバナンスは外国のまねをしたり、形だけ整えたりしても機能するものではない。監査役会と監査法人が連携して実質的に機能する監督制度を構築することが重要だ。例えば前社長・会長などトップだった者を監査役として選任し、かつ監査法人の選任と報酬の決定権を監査役に持たせるなどといった緊密な連携が求められる。

日本型経営の特徴を生かすべく監査役と監査法人制度の強化を完成させなくてはならない。それができないのであれば、日本における会社法改革は間違っていたことになる。その場合は米国型の独立取締役が過半数を占める取締役会という選択肢しか現実的に残っていないだろう。

今こそ日本企業がこの時代を生き抜くために必要とされる真のコーポレートガバナンスを築くことができるか否かのラストチャンスだといえる。

スポンサーセッション

企業不動産（CRE）戦略の現状と今後の展望

全体最適の視点で戦略策定

課題「見える化」にITと人材活用

三菱地所リアルエステートサービス
コーポレートソリューション企画部
CREソリューション第一課
今井　健太郎　氏

企業不動産（CRE）とは、企業が事業継続のために使用する不動産のことだ。自社ビルや工場、寮や社宅を含めて日本企業が保有する不動産は約500兆円で、国土面積の約14%を占める。経営資源の中でも非常にウエートが大きいCREを、時代に合わせていかに活用するかが企業経営にとって重要だ。

近年の円高や国内需要縮小、震災の影響など、企業収益環境が不確実な現在において、CRE戦略の重要性がますます見直されている。価格変動リスクへの対応、組織・拠点再編やコストマネジメントの必要性といった複雑化する課題の中で、場当たり的な対応では限界がある。個別最適ではなく、全体最適の視点でCREを戦略的かつ組織的にマネジメントしていかなくてはならない。

CRE戦略に取り組む企業のうち、代表的なものが重複資産の整理や不動産管理体制の再構築を図る「経営統合・M&Aモデル」と、経営資源をコア不動産に集約・投下する「拠点再編モデル」だ。ほかにもインフラモデル、製造業モデル、多店舗展開モデルなど、目的に合わせて多様な形態がある。

CRE戦略を策定するには、まず情報を二元化し、市場価値や課題を把握して「見える化」を図る。そして情報を全社で共有して計画的に実行していく。それには情報共有化を図るIT（情報技術）システムと、不動産の価値・課題・ポテンシャルを発見する専門家の力が必要だ。

システムと人材の活用がCRE戦略の鍵となる。自社でできる業務とそうでないものを切り分け、後者はアウトソーシングすることで経営にかかわるコアな業務に注力すべきだろう。

三菱地所グループでは、企業のCRE戦略のPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを回す不動産管理システム「CRE@M」を提供している。CRE関連情報を入力すれば、不動産に関するあらゆる情報の一元管理・不動産業務の効率化を図ることができる。また、経営判断サポートツールとして様々な分析に活用することもできる。イニシャルコストは不要で、短いリードタイムでの導入が可能だ。

2012年以降も経営統合やグループ再編は加速することが予測される。それに伴うCREの再編は不可避で、CRE戦略の重要性はさらに高まるだろう。

また、CRE管理システムの機能向上、およびクラウド化に伴う低コスト化が進み、CREの見直しに取り組む企業の増加が予想される。それに伴い、資産効率の向上やコスト削減など一定の効果を得る企業の増加も見込まれる。未検討の企業も、これを機にぜひ導入を検討してほしい。

三菱地所　三菱地所リアルエステートサービス　プロパティデータバンク株式会社 Property Data Bank, Inc.