

コーポレート ガバナンスに 魂を

代表取締役会長兼社長
嶋本 正



2015年6月、東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを制定したことを受け、上場企業各社は対応方針を検討した上で、コーポレートガバナンス・ガイドラインなどでその開示を行っている。2016年から、各社は自ら定めた方針に沿って、企業価値の向上と持続的で健全な成長に向けて、本格的にコーポレートガバナンスを実践していくこととなる。2016年は日本企業にとってまさに、コーポレートガバナンスに魂を入れる年である。「仏作って魂入れず」ということわざのようにならないために、高い意識を持った取り組みが期待される。

このことわざは、もちろん仏像に魂を入れることに由来している。宗派によってやり方はさまざまであるが、仏教の教えに沿って、所定の作法を通じて仏像に魂が入れられる。しかし、魂を入れれば終わりではなく、大切なのは仏像を拜む人間の心の持ち方であり、それ次第で仏像に魂が宿るかが左右されるとのことである。また、仏像自体は木や金属でできているので、修復したり作り直したりすることもある。その際に、魂が引き継がれるようにするのも大事なことである。

さて、当社も2015年10月にコーポレートガバナンス・ガイドラインを策定し、その内容を開示した。コーポレートガバナンスの形が整ったところで、しっかりと魂を込めた運営を心掛けたいと考えている。

当社のコーポレートガバナンスへの取り組みは、15年ほど前に遡る。株式の公開を目指して、1990年代末ごろから会計制度や管理体制、諸規程の整備を進め、2000年には、自らを未来社会創発企業と規定し、現在の「未来創発」という

企業理念を定めた。そして、2001年12月の東証一部上場を機に、企業として独自の力でしっかりと立つ「自立」と、社会のルールに則って自らを律する「自律」を果たし、社会的な責任を遂行していくことを宣言した。その一環として、2003年5月には、NRIグループとその構成員が持つべき価値観と基本動作を集約したものとして「企業行動原則」を定め、現在に至っている。

今般、コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定に当たって、あらためて企業理念と企業行動原則がどの程度社内に定着してきたかを振り返ってみた。

これらは、ウェブ上の社内共有情報の中で参照できるようになっているのに加え、冊子としても全役職員に配布されている。外形はしっかりと整っており、「仏」は間違いなく作られている。問題は「魂」が入っているかどうか、すなわち、これらが組織内に根付いているかどうかである。

まず、企業理念であるが、一般の人々や個人株主向けのフォーラムに「未来創発」という冠を付けて、対外メッセージを発するとともに、社内に対しては、前社長の時代から、機を捉えてさまざまな方法でメッセージを伝えてきた。このため、役職員の間にも十分に根付いてきたのではないかと思う。

一方、それを実践するための企業行動原則は、一定の分量の文章から成っていることもあり、浸透させるのは容易ではなく、定着と呼べるに至っていないのが実情であった。しかし、価値観と基本動作の集大成である企業行動原則を定着させずして、コーポレートガバナンスに「魂」を入れているとはとてもいえないので、

真剣に道を探り、手を打っていった。

まず、筆者自身が、500人を超す課長クラスの社員全員と直接対話をする場を持ち、経営方針などの共有と合わせて、企業行動原則をどういう内容にすれば定着するかについて参加者の意見に耳を傾けつつ、中身を練り上げた。課長クラス自らを当事者とすることで、自律的に定着に努めようという雰囲気生まれるよう腐心した。

そして、昨秋、NRI創立50周年の記念事業として、全役職員を集めてフェスタを開催した際、筆者の挨拶の中に、企業行動原則を組み込んだ。NRIらしさを保持しながら企業価値を高め、持続的な成長を実現すること。そして、社会・お客様・社員・取引先そして株主などのステークホルダーに認められレスpektされることにつながる行動を印象づけられるように、BGMやプロジェクターを駆使するなどの工夫を施した。その後の社員の反応を見ると、間違いなく効果があったようで、徐々に「魂」が入ってきたといえそうである。

これらが最善の策である、と断じるつもりはない。しかし、魂を入れるには、さまざまな機会を利用して共有の場を広げ、核となる人材に当事者意識を持たせるなどの工夫が必要であろう。コーポレートガバナンスに魂を入れる正念場となるこの年、社員の力をより一層引き出し、さらなる持続的な成長につなげるような運営を心掛けたい。(しまもとただし)

注) 参考までに、当社グループの企業理念と企業行動原則、コーポレートガバナンス・ガイドラインを78～83ページに掲載した。