

武田薬品工業の長谷川閑史社長(67)は昨年11月末に、後任社長にフランス人を起用すると発表して、産業界をアツと言わせた。ある医薬品メーカーの社長は「賭けだね」と驚いていた。わが国製薬業界の最大手で230年の歴史を持つ老舗企業の、意表を突くトップ人事に、反響は称賛と懐疑とに分かれた。

これまでも日産自動車のゴーン社長やソニーのストリンガー会長などの例があるが、今回はスカウト人事である。社内外の候補者を比較検討した結果、イギリスの世界的製薬企業、グラクソスミスクライン(GSK)の幹部であるクリストファー・ウェバー氏(47)を招くという話だ。国籍にとらわれずに選ぶやり方は、欧米のグローバル企業と同じで、日本の主要企業では画期的といえる。

遅れている企業のグローバル化を推進する快挙という受け止め方と、伝統ある日本企業で果たして成功するのかとの見方がある。経済同友会の代表幹事でもある長谷川社長はかねて「日本企業は海外の成長市場に積極的に出て競争すべきだ」と主張してきた。自身、米国とドイツで13年あまり駐在した経験があり、社長として大型の海外企業買収を果敢に進めてきた。その延長線上の決断である。

「グローバル化が一番遅れているのは本社」との問題意識を持って、2009年に同社初の外国人取締役を誕生させて役員が多国籍化を図ってきた。前任社長の武田国男氏が創業家出身にもかかわらず、伝統にこだわらず、海外志向に大きく舵を切った。そのおメガネに^{かじ}かなって長谷川さんは03年に後継

者に選ばれた。

しかし社内外に「私の次の社長は日本人」と宣言していた。外国人社長を選択するかどうかは、「次の社長が考えること」というかつての発言に照らすと、だいぶ前倒ししたといえる。

社長在任がまる10年を超えてパトタッチをいざ考えた時、累計で約2兆円を投じた海外企業買収の成果がまだ出ていない。その道筋を何とかつけておきたかったのだろう。

2011年に買収したスイスの製薬大手ナイcomed社は、武田の手薄な新興国市場開拓の足掛かりになり得る。これを生かすために、GSKのアジア太平洋地域担当副社長の経験があるウェバー次期社長の手腕に期待がかかる。同氏はこの14年4月までにCOO(最高執行責任者)として武田に入り、6月の株主総会と取締役会の議決を経て代表取締役社長COOに就任する予定である。

長谷川さんは代表取締役会長CEO(最高経営責任者)になり、最終的な意思決定の権限を握るが、「1年後にはCEOを譲りますよ」と明言している。かつて「将来、当社のトップになる人は、本社で何年かタケダイズムを肌で知ってもらって、伝道師になるくらいになれば、日本人に固執する必要はない」と語っていた。それを思うと、やや急ぎすぎかなという印象を否めない。

だが武田国男会長の鮮やかな引き際が先例としてある。同氏は2009年、69歳で相談役などにつかず、会長をきれいなさっぱり退いた。長谷川さんは今年6月19日に68歳になり、来年15年の株主総会では

69歳になっている。そのまま会長まで辞めるわけではないだろうが、当時「70歳で会社と一切関係のない人生に入るのもいいなあ」と、きっぱりとした引退に共感していた。

2009年に経済同友会で副代表幹事・企業経営委員会委員長として『第16回企業白書～新・日本流経営の創造～』をまとめた。その中で「(取締役は)一旦その任を解かれた後は権力の二重構造を作らないためにも潔く完全リタイヤすることが望ましい」と書いている。これは文脈上、経営トップを指しており、長谷川さんの考え方でもある。

それにしてもCEOを1年で渡すことに迷いはないのだろうか。海外経験があり英語も堪能で、折り紙つきの国際派経営者だが、世代的には「原ニッポン人」である。

社長になる以前、外資系企業から高額報酬でスカウトの声が何度もかかったが、その誘惑には乗らなかった。

「生まれ育った日本に貢献したいから、本社を海外に移すなんてことは理屈抜きで考えられない」とも言ってきた。グローバル企業を目指せといっても、「自社のルーツをなおざりにして無国籍になったら、会社は駄目になる」という思いもはっきりしている。

葛藤があるにしろ大型企業買収で見せてきたように、度胸のよさは長谷川さんの真骨頂である。これからはリーダーのあり方が企業の消長を左右すると考えて、純粋に能力本位でウェバー氏に武田を託す人事に踏み切ったのだろう。あえてリスクを取ったところはいかにも長谷川さんだ。●

日本経済団体連合会の次期会長に東レの榊原定征会長（70）が内定した。本命として世評の高かった日立製作所の川村隆会長（74）は経団連会長のイスを固辞した。昨年まで大手企業の経営者に聞くと皆「次は川村さんだろう。人柄もいいし」と予想し、既に決まったような口ぶりだった。

「川村さんは自分からほかの人をぐいぐい引っ張って行く人ではないね」と、経団連会長としては少し地味だと言う人もあり、周囲はいろいろ勝手にはやしていたが、一番座りがよいという点では意見が一致していた。ではなぜ米倉弘昌会長（住友化学会長）のモーションを受けなかったのだろうか。

日立が原子力発電機器のメーカーだから、東日本大震災以来、原発の存続が議論になっている状況で経済界を代表するのは容易ではないからという見方もあった。しかし基本的には、川村さんの人生観によるものだろう。

2010年に米倉さんが73歳で、経団連では名誉職的な評議員会議長から会長に就いた時も、決まるまですったもんだがあった。副会長だったパナソニックの中村邦夫会長が本命といわれ、当時会長だったキヤノンの御手洗富士夫会長が大いに後継者として期待したが、応じなかった。中村さんは経済団体の役職に関心が薄く、周囲の説得にも揺らがなかった。

余談だが、中村さんは当時、パナソニックの業績のV字型回復を成し遂げて注目されたが、その後、パナソニックは再び巨額の赤字に陥った。「中村会長が経団連会長を引き受けなくてよかった」と関係者がささやいているが、それは結

果論である。中村さんも経団連では副会長は務めとしてやるが、会長は自分の柄ではないので遠慮するという意思是当初から固かった。

米倉新会長誕生と同時に、任期満了の中村さんと交代するかたちで経団連副会長になった川村さんも、出处進退に関して周りの空気には流されない。「74歳の僕なんかには会長をやらせたら、経団連がかわいそうだ。米倉さんは76歳だ。74歳にバトンを渡してごらんよ。そんな年寄りのサロンみたいにしては駄目だよ」と、きっぱり否定していた。

世代交代を遅らせてはいけないという明確な考えが背景にある。日立は1月早々、6月に川村会長が相談役に退き、代わって中西宏明社長（67）が会長になり、東原敏昭執行役専務（58）が社長に昇格するトップ人事を発表した。もし川村さんが経団連会長を引き受けたら、会長を続投することになり、日立の社長交代は遅れただろう。

それで奇しくも日立の社外取締役役に13年に就任したばかりの榊原東レ会長に経団連会長のお鉢が回ったというわけである。経団連会長を出す企業は、補佐するスタッフに有能な人材を割かなければならないうえに、寄付などで資金負担も重いので、「売上高10兆円規模の会社がいい」と言う経営者がいる。

日立は13年3月期の連結決算で、売上高が9兆円余りで、約1750億円の純利益を上げている。経団連の主流を占める製造業の名門企業でもあり申し分ない。何より川村さんには経営者として大きな実績がある。

日立が09年3月期連結決算で、

7800億円余りの創業以来の赤字を出して苦境に立つなか、09年4月に子会社の日立マクセルと日立プラントテクノロジーの会長から会長兼社長として復帰した。

副社長を最後に片道切符で転出したのだから、本人にとってもまさかの仰天人事である。その後の展開はよく知られているとおり、1年で再建にめどをつけるという離れ業を演じて、さっさと中西氏に社長を譲った。日立は11年3月期には約2390億円の過去最高益を上げている。

歴代トップが長年先送りしてきた構造問題にちゅうちょなくメスを入れ、川村さんの言う「社会イノベーション事業」に経営資源を集中した結果である。さらに経営のグローバル化も一気に推し進めた。社外取締役と外国人取締役を増やし、その中に榊原東レ会長も含まれていた。“ザ・ニッポン企業”の代表的存在だった日立が一気に先頭集団に追いついた格好である。

川村さんが大ナタを振るえたのはなぜか。東京大学工学部卒業で重電部門を経て日立工場長という保守本流を歩み、69歳という高齢でトップに返り咲いたのが、逆説的に抵抗を抑える力になったのだろう。そのうえ物事を^{れいり}伶俐に見つめ、しがらみにとらわれずに合理的に判断できる。

今も「サラリーマンはなかなか大変で、つらい商売ですよ」という普通感覚を持っている。やるだけやって74歳で今さら経団連会長でもあるまいと考えたのだろう。そのけれんみの無さが、危機にあった日立には幸いだった。

（森 一夫）