

企業統治と経営成果の関連性

—日本・アメリカ・ドイツの比較による視点—

吉 森 賢¹⁾

Relevance of Corporate Governance to Corporate Performance

— Comparative Perspectives of Japan, the U.S. and Germany

Masaru YOSHIMORI

ABSTRACT

This article attempts to prove, on the basis of some case studies, that firms with higher sustainable corporate performance in Japan, the U.S. and Germany share the premium placed on employee welfare as the means to attain maximization of customer satisfaction. Another set of firms with reputed Corporate Governance system are then studied to identify any relationship to their corporate performance. This leads to the finding that despite their allegedly superior Corporate Governance systems, all these sample firms have either poor profit results or are suffering from serious wrongdoings. As a result, a temporary conclusion seems to suggest that sustainable corporate performance is possible with the above-mentioned employee-centered corporate value with matching corporate culture.

Needless to say, this conclusion does not exclude the role played by Corporate Governance in displacing the CEO when a firm is in a critical situation.

要 旨

本稿は日本、アメリカ、ドイツの永続的業績を示してきた企業の特質を顧客満足度の極大化とこのための手段としての従業員福祉重視にあるとする仮説により、いくつかの事例によりこれを証明した。次にこれら三国において優れた企業統治を実践していると考えられる企業についてその業績との関連性を考察した。その結果、優れたとされる企業統治にもかかわらず、業績の低迷、不祥事発生などが生じていることが明らかとなった。以上の結果、永続的な経営成果に貢献する要因は上述の価値観を企業理念とし、これに対応する企業文化の共有であるという中間的結論に達した。

もとよりこの結論は企業統治の役割を否定することを意味せず、それは企業が危機的状態に陥った場合に最高経営責任者の更迭することにあると考える。

はじめに

わが国においては2006年以降の敵対的買収の急増に伴い、再び企業は誰のために存在するのか、が問われるようになった。同年6月インドの鉄鋼企業ミタルによるヨーロッパのアルセロールの敵対的買収の成功は大きな衝撃を日本の鉄鋼業界、とりわけ最大の鉄鋼企業新日鉄にも与えた。世界最大の鉄鋼企業となったアルセロール・ミタルによる標的企業となる可能性を危

惧する同社の三村社長はこれが引起した「根源的な」問いは「我々は誰のために、何のために存在しているか？」であると述べた¹⁾。

この問いかけは企業統治の根幹を成す。これは株主やファンドがあたかも主権者の如く振舞うことに対する疑問と反動であることは否めない。

以下に企業統治の筆者の定義を示す前にわが国でより多く使用される用語「コーポレート・ガバナンス」について私見を述べたい。言うまでもなくこれはアメリカ発の用語である。しかしこの用語にはアメリカ固

¹⁾ 放送大学教授 (「産業と技術」専攻)

有の主張ないし規範が込められている。それは企業が株主の利益のために存在するという株主利益至上主義である。したがって特定の国の企業統治でなく中立的な意味でこれについて論じる場合は企業統治を用いるべきであると考えられる。したがって本論においては特定の国に固有の企業統治はたとえば日本的企業統治のように表記する。

ドイツにおいては英語のCorporate Governanceとドイツ語のUnternehmensverfassungが少なくとも研究者の間では明確に区別されて使用されている。すなわち英語は上記に述べた意味で、ドイツ語はドイツ固有の法的規定、すなわち二層型取締役会と共同決定の二つ基本的概念を示す意味で用いられる²。ドイツ語の用語にも当然ながら同国の歴史的・文化的伝統が反映されている。それは共同決定の法的規定が示すように企業は株主のみならず、従業員の福祉をも考慮すべきであるとする主張である。労使協調を中心とする企業概念はドイツにおいては既に19世紀前半において先進的企業により実践され、1919年のいわゆるワイマール憲法により規定されることになった³。

I. 企業統治の定義

企業統治は第一に企業の主権者の特定と、第二に主権者のために経済合理性と法令順守により経営者が経営活動を行っているかについての監視、評価とそのため組織と手続きと定義する。

本論の企業とは上場大企業であり、株式が広く分散し、いかなる株主も単独で企業を支配できない企業を対象とする。支配とはバーリとミーンズの定義により、過半数の議決権行使による法的権利により直接的に、または何らかの影響力の行使により取締役会役員を実質的に選任する権限を意味する⁴。

1) 主権者

企業はだれのために存在するか、なる問いに対しては主権者の概念により答えることができる。主権者とは組織・制度の運営と存続を最終的に決定する個人と集団と定義する。学校では学生であり、病院にとっては患者であり、国家にとっては国民である。

しかし企業の主権者は個人の立場と国により大きく異なる。まず個人の立場については、当然ながら個人株主は所有権に基づき企業の主権者と考えられる。また法学者も私的所有権の保護の観点から株主を主権者と定義する。株主総会、取締役会、監査役などはそのための制度である。また証券取引に従事する専門家も顧客である株主の利益を最重要視することは当然である。

研究者の中では株主資本の維持、向上を目的とする会計、財務の専門家も株主利益の極大化を前提とする。その理論的根拠は株主によるリスク負担と残余請求権である。しかし企業戦略や人的資源管理など最高経営責任者に近い問題領域に従事する研究者の多くは株主利益至上主義を是認しない。これらの多くは株主を利

害関係者の一人と規定し、企業自体、すなわちすべての利害関係者の利益向上を企業の目的と考える。

本論では最高経営責任者の視点から主権者を考察する。なぜなら彼らこそが企業の運命に決定的な影響を及ぼすからである。市場経済の下では顧客のみが営利企業の主権者である。その意味で顧客は他の利害関係者を超越した存在である。したがって最高経営責任者が最も重視する利害関係者は顧客である。顧客が満足する商品、サービスなくしては企業は存続できない。そのためには従業員の動機付けが重要である。

最高経営責任者の最大の役割は5種の経営者機能を実施することにある。これらは企業統治、企業理念、企業文化、企業倫理、企業戦略である。これらの機能は顧客満足度の極大化により企業の永続的繁栄を図るための必須の要件である。

2) 中心的利害関係者

次にこの主権者としての顧客の満足度の極大化に最も寄与する利害関係者はだれかである。利害関係者とは企業に影響力を行使し、企業により影響される個人、集団と定義される⁵。主権者として顧客満足度に最も重要な影響を与える利害関係者は研究開発に従事し、工場や店舗で商品を作り、販売や管理業務など第一線で働く従業員と、これらに働き甲斐のある仕事を与え、充分の処遇を与え、先見力と決断力によりリスクを冒しつつ戦略を策定、実施する最高経営責任者である。

とりわけ従業員は失業という潜在的なリスクを負う。また従業員の能力には限界がない。これまで日本において企業の従業員でありながら二人がノーベル賞を受賞している事実はこれを証明する。

株主はなぜ中心的利害関係者ではないのか。それは今日の大企業の大部分の個人株主は企業の運命とは一体化していなく、短期的値上がり益の追求者に過ぎないからである。残余請求権者としてのリスクは予測可能であり、その分散も容易である。しかも大多数の上場企業においては投資に必要な資金はキャッシュフローにより充足されており、資金提供者としての株主の貢献度はかつてほど高くない。

ほとんどの株主が利益の希釈を嫌い増資に反対する事実は株主自身が資金提供者としての機能を否定しているといえよう。今日の株式市場は企業にとっては資金調達機関としてよりは、投機的活動の場としての性格を強めつつある。

株主が重要な利害関係者として正当化される場合はそれが支配的株主である場合である。すなわち会社の破綻が企業家自身の経済的破綻につながる。このリスク負担の大きさと会社の存続、繁栄という目的との一体化によりこのような株主は従業員に近い準中心的利害関係者と見なされてよい。もとよりこれが自動的に企業の持続的繁栄を保証することにはならない。

3) 取締役会

株主総会の形骸化は国際的な傾向であり、それが経

営者の監督、評価、更迭に果たす役割は大きくない。企業統治における中心的組織と推進者は取締役会、とりわけ社外取締役である。しかしこれがどの程度の実効性を実現し、優れた企業成果をもたらしているかが本論の主題である。

その前に従業員を中心的利害関係者とする理念を実践し、高い業績を誇るアメリカ、ドイツ、日本の企業を概観する。これらにおいてはいずれも最高経営責任者が言葉と実践により従業員重視を雇用安定、従業員福祉の充実により実現している点で共通する。

II. 従業員中心主義と経営成果

以下に従業員を中心的利害関係者とする経営を実践している企業とその経営成果をアメリカ、ドイツ、日本について概観する。

1) アメリカ

株主利益至上主義はアメリカの支配的理念とされているが、そのアメリカで従業員を中心的利害関係者とする経営を実践し、高い経営成果を実現している企業を概観する。

ヘンリー・フォード (Henry Ford)

創業者としてのヘンリー・フォードの偉さはT型フォードを1500万台以上生産し、今日のアメリカの車社会の原型を形成したのみにとどまらない。その企業理念は今日でも通用する。彼は言明する：

「私はできるだけ多くの人々のために乗用車を作るのだ。・最良の材料と最高の従業員により、最新の技術で可能な限り簡単な設計で・価格は人並みの給料を得ている人なら誰でも買えるように安くし、家族と共にこの神の大いなる大地で何時間でも楽しんでもらうのだ」⁶。

彼は上記をすべて実践してからこれについて自伝に書いている。言行一致は人物の判断における最も基本的基準であろう。この理念は今日われわれがマーケティングなる言葉で理解している次のフォードの思想につながる：

「われわれはまず消費者から出発し、設計を行い、最後に生産に至る。生産は奉仕という目的のための手段である」⁷。

T型フォードが1500万台以上販売され、第二次大戦後にフォルクスワーゲンに破られるまで単一車種として市場最高の販売台数を誇った背景にはフォードの上記の企業理念があった。

また利害関係者に関してフォードは、「利益は三者に帰属する。第一に企業であり、これにより安定性、革新性、健全性が確保される。第二は利益の獲得に貢

献した人々である。最後に利益の一部は公衆に帰属する」と表明する⁸。

以上のヘンリー・フォードの従業員に関する理念が実践された成果は、作業員の離職率対策のためとは云え、1914年において2ドル45セントの時間給を一挙に倍増させ、当時としては破格な5ドルを従業員へ支給したこと、T型フォードの普及車種の価格を傾向的に下げ続けたことによっても明らかである。

しかし成功はヘンリー・フォードの自己過信を生み、もはや黒塗り一色のT型フォードにあき足らない多数の消費者がGMによる上級車のキャディラックから大衆車のシボレーまで「あらゆる予算と目的のための車」を歓迎した。この結果1927年にGMが首位の市場地位を奪い、その後今日に至るまで二度と首位企業に返り咲くことはなかった。

スターバックス (Starbucks)

ハワード・シュルツは世界最大のコーヒーチェーンを築き上げた。彼は2001年10月20日日本における株式上場に際して来賓した折NHK-教育テレビの番組の中で「企業は顧客の期待を上回る商品、サービスを提供しなければならない、といわれるが、私はそのためには従業員の期待を上回るべきだと考える」と言明した。また彼は成長や利益だけを目標とするのではなく、社員が「心ある会社」と感じるよう会社を作りたいと語った。そして経営者が従業員を交換用部品のように扱えば、「従業員も経営者をそのような目で見るとであろう。しかし従業員は部品ではない。各人が自尊心と自身と家族のための生計の糧を必要としているのだ」と表明した⁹。

そのためシュルツ会長(当時)は非常勤社員を含む社内皆健康保険制度を実施し、非常勤社員を含む全従業員の自社株取得制度を導入した。これにより全社員は非常勤写真を含め「パートナー」と呼ばれることになった。

彼は株価を人為的産物とし、企業はもとより経営者の真の価値さへも示さないと主張して、株価は気にせず経営に努力集中すると言う¹⁰。

サウスウエスト航空 (Southwest Airlines)

サウスウエスト航空は旅客航空業界の熾烈な競争、テロ事件、保険費用の高騰、原油高などにもかかわらず、2006年時点で34年間黒字経営を続けている。

その生産性は業界最高であり、同社の従業員一人当たり顧客数は2400人で他社の二倍以上、飛行機一機当たり従業員数は84人であるが、他社は111人から160人に達する¹¹。

サウスウエスト航空は2007年フォーチュン誌によるアメリカで最も賞賛される20社中5位にあり、1位のGE、スターバックス、トヨタ、パークシャーハサウェイに次ぐ。1987年米運輸省が集計を開始してから今日に至るまで旅客一人当たりの苦情が最も少ない航空会社である。また全運行便の定時離着率において全米

航空会社中高い成果を誇る。

サウスウェスト・エアの企業理念は「最高度の顧客サービスを暖かい心、親切、誇りそして会社の精神により提供すること」にある。また従業員に対しては「安定した仕事環境を提供し、学びかつ成長するための均等な機会」を約束する。同社は創業時に資金繰り困難のため数人をレイオフ（雇用契約の一時的中断）したことがあるが、その後再雇用し、それ以来今日に至るまでレイオフをしたことがない。

また企業経営は楽しくできるし、楽しくなければならぬとし、創業者自身ユーモアを実践する。

同社の今日の地位は創業者の「利益を心配するな。顧客サービスを考えろ。利益は顧客サービスの副産物だ。それは自己目的ではない」とする基本理念によると考えてよい。

メドトロニック (Medtronic Corporation)

同社は心臓ペースメーカーの世界大手であり、ジョージ元会長兼CEOは毎年8月の株主総会で、冒頭に「当社の事業は株主価値極大化ではなく、当社の患者の価値極大化である」と言明するアメリカでは稀な経営者であった。またこれを言えるだけの業績を達成している。

彼は株主利益至上主義を徹底的に批判する。すなわち、「企業が短期的な株主利益を向上するために行動することは、魂を売ることと同じだ」とまで言い切る。そして「株主価値極大化の真の欠陥は、大部分の従業員が卓越した成果を達成しようとする意欲を起こさない点にある……。株主価値の極大化を最大の目的としてこれに専念する企業は長期的にはその目的さえも達成できない」とし、「(IBM、コカコーラ、プロクター&ギャンブルなどでの)勤務経験、数百社に上るその他企業の観察に基づき私は次の深い確信を得た。すなわち私企業の第一の目的は株主価値の極大化であるとする広く認められている理念には根本的な誤りがある」と言明する。

その背後には従業員重視の理念がある。彼によれば「今日の従業員は仕事に意味を求めている。彼らは生涯の大部分を会社で費やしている。彼らの仕事に意義を与えるのは当然である。報酬のみでは従業員は満足しない。彼らの真の意欲は仕事が目を持ち、価値ある仕事の一翼を担うという確信から生じる」。

結論として、「長期的な株主価値向上への最善の道は、従業員が心から賛同する明確な企業理念と、常時実行される実践的な価値基準、そして変化する経営環境に適応する戦略」であり「従業員の動機付けこそが革新的な製品、卓越したサービス、最高の品質を可能にする唯一の私が知る方法である」と喝破する¹²。

2) ドイツ

ベルテルスマン (Bertelsmann)

同社は1835年ルター教会牧師の息子カール・ベルテルスマンによりキリスト教、賛美歌の出版社として設

立され、現在の創業家を代表する最高経営責任者は5代目であり、戦後世界4位のメディア企業に発展させた。

同社はアメリカの最大出版社ランダムハウスを傘下に収め、ドイツおよびヨーロッパの新聞・書籍・雑誌出版、テレビ・ラジオ放送、CD音楽、印刷の諸分野における世界的企業である。またその従業員の厚遇と社会的責任の実践によりドイツで最も尊敬されている同族企業の一つである。

その所有経営者の企業理念の中核は従業員との共同経営（パートナーシップ）である。モーン会長によれば「企業の最高次の目的は社会に対する成果貢献である」である。この意味で同社はドイツの伝統的企業観の最も良い意味での代弁者である¹³。

同社の12条より成る企業理念は詳細を極め、これもドイツの徹底性であろう。同社の企業文化の基本的概念をなすとされる「共同経営」とは以下に企業理念の以下の第1条に具体化される：

- 個人の尊重、相互信頼、権限の委譲
- 社員との情報共有、経営参加と成果配分
- 貢献度と企業成果による報酬
- 同業他社に比して競争可能な報酬
- 長期的雇用の維持

共同経営の具体的制度である従業員との成果配分制度はドイツではベルテルスマンモデルとして著名である。1970年より導入され、当初は所有者への配当支払い後の利益がその他株主と従業員間で折半された。従業員の配当は会社の無議決権優先株式に転換され、毎年利益に応じた配当が支払われていた¹⁴。

2003年従業員の利益参加の計算方法が所属会社の成果との関連性が強化され、グループ全体の成果との連動性が低減された。従業員は年金基金への積み立てが現金でのいずれかを受け取り方法として選択できる。

同社は2年毎に全世界の事業所の従業員を対象とする満足度調査を実施し、その結果の一部をインターネットで公表している。

2007年の公表結果によれば会社における仕事の満足度に関しては、満足または非常に満足の合計が74%に達し、再就職するとすればベルテルスマン社を選ぶかの質問への肯定回答は69%であった。同社は否定的な従業員評価をも公表しており、社員の意見・提案に関心が低い、に対する肯定が35%、意思決定をより迅速・効率的にすべきだとする批判が31%であった¹⁵。

3) 日本

トヨタ

日本の代表的企業の共通点はいずれも従業員重視の企業理念である。99年トヨタの奥田社長（当時）は「人間の顔をした市場経済」を表明し、「あらゆる経済活動の中心にあるのは人間」であるとの確信のもとに以下を強調した¹⁶：

- 長期雇用は安定・協力重視の日本人に適合する。

- これは熟練の蓄積、忠誠心なる利点を有する。
- 人間尊重が近年流行の市場原理より普遍的である。
- 長期的視野による経営は株主にも利点がある。
- 日本型経営は株主・経営者・従業員の三者均衡に基づく。

キヤノン

キヤノンの御手洗社長（当時）も「終身雇用が従業員の愛社精神・使命感を強化する」として以下を表明した¹⁷：

- 会社の實力は社員の實力に他ならない。
- 社員尊重が高業績と株主期待の満足を実現する。
- 終身雇用の利点は教育の蓄積と教育投資の高効率、社員の連帯感と信頼関係の強化にある。
- 終身雇用の欠点は能力主義により是正され得る。

京セラ

同社の稲盛社長も（当時）「全従業員の物心両面の幸福を追求する」と「人類、社会の進歩発展に貢献する」の二つの理念を実践した。前者については73年の石油危機による不況の折も従業員の削減を行わず、救済のために買収した企業の従業員も解雇しなかった。後者の高邁な理念についても現金200億円と株式の私財を投下した京都賞を創設し、毎年先端技術、基礎科学、精神科学、表現技術の三部門でノーベル賞に近い一部門5000万円の賞金を設定した。

Ⅲ. 取締役会

アメリカ型の取締役会は企業統治の有効性を規定する要因として国際的に定着した感がある。これ以下の三点に要約できる：

- ①社外取締役の独立性強化
- ②三委員会の設置
 - 監査委員会、指名委員会、報酬委員会
- ③監督機能と執行機能の分離
- ④小規模
- ⑤内部統制と内部通報制度

委員会設置会社に見られる日本の法改正もほぼこの特質を取り入れたものである。

ドイツの二層型取締役会は監督と業務執行の機能的分離により理論的には高い企業統治の実効性を期待させる。また1998年から2002年の「ドイツ企業統治規範」に至るまでの諸改革にもかかわらず大企業の不祥事は絶えない。

最近におけるシーメンス、ダイムラー、フォルクスワーゲンなどドイツを代表する企業における信じがたいほどの不祥事は企業統治の限界を改めて認識させる。

果たしてアメリカ、ドイツ、日本における取締役会改革が経営成果を向上させるのか。三国の代表的企業

に焦点をあてて考察する；

アメリカ：GM (General Motors)

●取締役会

2007年時点でGMの取締役会規模は11人、そのうち一人が社内取締役のCEOであり、取締役会会長を兼務する。典型的なアメリカの取締役会規模および構成である。

GMはアメリカ最大の自動車企業として同国の企業統治の有効性向上に先駆的な役割を果たしてきた。60年代ラルフ・ネイダーによる同社の欠陥車に対する糾弾、90年および91年における65億ドルに達する巨額赤字などの経験から教訓を得たGMはアメリカ社会の信頼を回復すべく様々な企業統治改善対策を実施してきた。

CalPERS（カリフォルニア州公務員退職年金基金）によれば同社の「企業統治指針」（Guidelines on Significant Corporate Governance Issues）はアメリカにおける企業統治の模範となり、ほとんどすべての企業がこれに倣い、アメリカの企業統治はこれに比較して評価されるようになった、と賞賛する。これに大きく貢献したスマイル元取締役会会長はその業績に対して2000年5月同基金により表彰された¹⁸。

この指針はこの巨額赤字が取締役会兼CEOによる80年代の独走体制と、これを社外取締役が是正し得なかったことに対する反省から1994年に策定されたものである。指針は2007年時点において7領域、38項目より成り、GMの企業統治に関する基本方針を明確にしている。94年の初版以来Lead Directorの項目の削除、新項目の追加などの修正がなされ、27項目から38項目に増加した。

以下主要な7領域のみを示す¹⁹：

- ①取締役の選任と取締役会の構成
- ②取締役会の運営責任者
- ③取締役会の構成と成果
- ④取締役会と上層管理者との関係
- ⑤取締役会会議規則
- ⑥委員会事項
- ⑦指導力開発

●経営成果

GMの経営成果はフォード、クライスラーと共に低迷を続けている。07年の販売台数ではGMがトヨタをわずかに上回ったが、生産台数ではトヨタが上回るのは確実とされる。問題は収益でありGMは05年に100億ドル、06年に20億ドルの最終赤字を計上したが、07年は通期で過去最高の赤字となる見通しである²⁰。

ドイツ：シーメンス (Siemens)

●取締役会

ダイムラーと共にドイツ産業を代表する最大の製造企業である。シーメンスは1847年創立、160年の歴史を持ち、全世界に約45万人を雇用するグローバル企業

である。その企業統治は会社法と共同決定法により規定されている。

同社の監査役会の規模は法定の20人で、うち10人が資本側代表、他の10人は労働側代表である。資本側代表はすべて社外役員である。労働側代表は労働組合代表を除けばすべて社内の従業員である。

業務執行は執行役会が担当し、CEOに相当する執行役会会長を含め7人である。他の6人は主要事業部門の最高経営責任者である。

この二層型取締役会により業務執行を担当する執行役会とこれを監督する監査役会とに役割分担が明確に規定され、両機関の役員兼務が法的に禁止されているため日米英独仏の中で最も合理的な企業統治の制度とされる。

●経営成果

同社は前CEOのフォン・ピーラーが進めた選択と集中、その後継者であるクラインフェルトCEOが実施した携帯部門からの撤退などのリストラ対策が功を奏した結果、業績は向上しつつあった。

しかし同社は昨06年秋暴露された大規模な外国政府要人に対する贈賄事件に直面しており、07年11月時点で全容が検察当局によりの解明しつつある。既にフォン・ピーラー監査役会会長はこの責任を否定しつつも07年4月辞職した。クラインフェルト執行役会会長は直接の責任者ではないが監査役会が同氏の契約延長に難色を示したため自ら辞職した²¹。

07年11月ウォールストリート・ジャーナルの欧州版の報道によれば、贈賄は同社の通信機事業部門が入札を勝ち取るためにナイジェリア、ロシア、リビアの各国政府や産業関係の高官延べ77人に対して行われていたことが明らかとなった。贈賄の総額は1200万ユーロ（約19億5千万円）にも上る。同紙によれば、約1000万ユーロ（約16億円）がナイジェリアの入管当局や議員、元通信相などにわたり、約200万ユーロ（約3億円）がロシアの国営電話会社幹部、約30万ユーロ（5千万円）がリビアの国営郵便・電気通信会社の関係者に渡ったと報じている²²。

しかし07年11月同社は内部調査の結果として、贈賄は当初発覚した4億4900万ユーロの通信事業部による贈賄のみならず、すべての事業分野に及び、裏金により外国要人への贈賄に支払われと疑われる合計額は13億ユーロ（2080億円）に達することを公表した。

上記の他に、同社は税額追徴とニューヨーク証券取引所に上場されているため米SECの厳しい処罰を受ける可能性が浮上している。また07年9月30日終了の年度だけでも弁護士その他への報酬支払い額が3億4700万ユーロに達した。

同社のレシャー新CEOは08年1月までに贈賄への関与を自発的に報告した社員には会社による解雇または損害賠償の処罰を免除する旨を発表した²³。

日本：ソニー

●取締役会

ソニーは日本において最も忠実にアメリカ型の取締役会を採用している企業の一つである。2007年時点でその取締役会は委員会設置会社であり、13人の取締役のうち10人が社外取締役である。会長がCEOを兼務することまでアメリカ的である。ただしこの兼務による役割抵触は取締役会議長および副議長を社外取締役が担当することにより軽減されている。

日本企業による企業統治との本格的取組みは1997年ソニーの取締役会改革により始まったといっても過言ではなかろう。執行役員制と称されるこの改革はその後1年間に100社以上の企業が競うように採用に踏み切り、2000年上半期には250社に広がった。その後の「委員会設置会社」に関する立法措置の多くは結果的にこの改革を追認したことでその影響力は明白である。

企業統治には保守的なトヨタでさえ2003年その取締役数を58人か27人へと半減させ、残りを執行役員にした。このことは立法措置ではなく企業自体の改革努力がいかに重要かを教えてくれる。ソニーは当然ながら2003年委員会等設置会社へ移行した。

以下に同社の企業統治改革の骨子を示す：

①ソニー改革の目的

- グループ本社機能を洗練・強化し、本社の高度な戦略性と監督機能を高め、株主に対する企業価値創造の最終責任を果たす。
- 分権化、権限委譲による事業部門の競争力を強化し、多様な事業のグローバルな展開を促進する。
- 企業統治強化への意識を高揚し、世界中の資本市場と顧客市場から常に評価を受ける。

②取締役会の改組

- 取締役会の役割の明確化
ソニーグループの最高経営機関としてソニーグループ全体の経営方針・戦略の決定、および重要事項の意思決定
- 取締役会規模の縮小と執行役員の創設
取締役が再選任され、上記の役割に専念可能な規模に縮小された。それまでの38人から社外取締役を含む10人まで減らした。残りは個別事業の責任者として執行役員へ異動された。
- 社外取締役の増強
事業が多様化する中で社内取締役にはない専門性・経験を有した人材を加え、経営判断の質を高めるため社外取締役を迎えた。

●経営成果

ソニーは上記のように企業統治においては日本において先駆的役割を演じた。しかしこれまでの経営成果はそれに相応するとは言えない。このことはiPodの出現による同社の革新能力が明らかにされたこと、液晶

テレビの将来性を見誤り、ゲーム機の伸び悩み、電池のリコール、二度にわたる株価ストップ安などが示している。

IV. 結 論

以上によりアメリカ、ドイツ、日本の優れた業績を誇り、社会からも尊敬されている企業が従業員を重視していることを示した。これら企業は顧客を主権者としてその満足度達成に最大の貢献をなす利害関係者として従業員を重視することが明らかである。その結果が高い業績であり、株主もそれにより満足すべき投資収益率を獲得できる。またこれら企業の共通点は、最高経営責任者が企業統治についてはほとんど語らないことである。

これに対してこれら優れたとされる取締役会を採用しているGM、ソニーの業績は優れているとは言えず、シーメンスは倫理的、法的に重大な不祥事を生じさせた。

またトヨタ、キヤノンは社外取締役を一人も置かず、その取締役会規模はアメリカの平均と比較してほぼ3倍に達するにもかかわらず、高い業績を長期にわたり実現している。

以上により取締役会を中心とする企業統治のみでは持続的な経営成果は困難であること、この目的達成のためには企業理念、企業文化、企業倫理、企業戦略の重視が重要であると結論できよう。もちろん企業統治は無用ではなく、おそらくその最大の貢献は企業が危機的状況に立ち至った場合に目的その機能を果たすと思われる。92年のGMにおけるCEO更迭、シーメンスにおける最近のCEO、監査役会会長の交代がその証左であるようだ。

引用参考文献

- 奥田 碩 経営者よ、クビ切りするなら切腹せよ「文芸春秋」1999年10月号 pp. 152-162
 三村明夫 世界鉄鋼業における業界再編の動向と新日鉄におけるコーポレート・ガバナンス、「監査役」527号、2007年6月25日号、pp. 4-45
 御手洗富士夫 日本には日本の資本主義がある「Voice」、2002年10月号 pp. 57-59
 吉森 賢 企業はだれのものか—企業概念の日米欧比較(2・完) 横浜経営研究 第XIX巻、第3号、71-92ページ、1998年12月
 吉森 賢 西ドイツ企業の発想と行動 1982年

- Berle, Adolf A. & Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Modern Property*, 1932, 1991
BusinessWeek, Holding Steady, Feb. 3, 2003
 Ford, Henry. *My Life and Work*, 1922 p. 73
 Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984
 Freiberg, Kevin & Jackie. *Nuts!*, 1998
 George, William. On How Mission-Driven Companies Create Long-Term Shareholder Value, *Academy of Management Executive*, 2001, Vol. 15, No. 4 pp. 39-47
 Gittel, Jody H. *The Southwest Airlines Way*, 2003, 2005
 Mohn, Reinhard. *Menschlichkeit gewinnt* 2001
 Schulz, Howard. *Pour Your Heart into It*, 1997
www.creating_customer_evangelists.com/?. The Wild, Flying Turkey with Wings, Customer Evangelism Hall of Fame, Sept. 1, 2001,

注

- 1) 三村、2007
- 2) ドイツにおける二つの用語の違いの指摘はベルリン・フンボルト大学Prof. Dr. Kirchnerとの2006年5月のインタビューによる。
- 3) 吉森、1998.
- 4) Berle & Means, 1932
- 5) Freeman, 1984
- 6) Ford, 1922 p. 73
- 7) Ford, 1922 p. 148
- 8) Ford, 1922 pp. 263-264
- 9) Schultz, 1997, pp., 187, 189
- 10) Schulz, 1997 pp.188-189
- 11) Freiberg, 1998, Gittel, 2003. www.creating_customer_evangelists.com/
- 12) George, 2001
- 13) Mohn, 2001
- 14) Der Spiegel, Nr. 7, 1981 及び吉森、1982
- 15) www.bertelsmann.de/bertelsmann_corp/wms4
- 16) 奥田 碩、1999年、pp. 152-162
- 17) 御手洗、pp. 57-59、2002
- 18) http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_2000_May_16/ai_62131077
- 19) www.gm.com/corporate/investor_information/corp_gov/guidelines.jsp
- 20) www.nikkei.co.jp/news/kaigai/20071108
- 21) www.stuttgarter-zeitung
- 22) Inside Bribery Probe of Siemens, *Wall Street Journal*, Dec. 28, 2007
- 23) *Managermagazin*, Nr. 7, 2007

(平成19年11月30日受理)