

日本のコーポレート・ガバナンスを考える

平 田 光 弘

1 はじめに

コーポレート・ガバナンス (corporate governance 企業統治) をどう捉えるかについては、いまだ定説はないが、差し当たり、次のように捉えることができよう。

コーポレート・ガバナンスは、一般に、コンプライアンス (法令遵守) とガバナンス (狭義の企業統治) とからなる。コンプライアンスは、ガバナンスの基底をなし、企業不祥事の発生を抑止することによって、経営の健全化を図ろうとする。これに対してガバナンスは、企業競争力の強化を促進することによって、経営の効率化を推し進めようとする。コンプライアンスとガバナンスは、このように、それぞれの役割を果たしながら、ともに企業価値の向上を目指していく、と。

だが、これは、コーポレート・ガバナンスにそうした役割が期待されていることを単に意味しているにすぎない。コーポレート・ガバナンスがそうした役割を果たし得るかどうかは、いつに企業の中枢にいる経営者の舵取りいかに懸かっている。なぜなら、企業の運命を左右する経営者も人間であるから、経営者が企業とその構成員にとって常に望ましい行動をするとは限らないからである。そこに、経営者の経営を監視・牽制する仕組みを作り、これによって経営者の舵取りを監視・牽制することが必要とされるようになるゆえんがある。コーポレート・ガバナンスとは、経営者の経営を監視・牽制する仕組みを作り、その仕組みを使って経営者の舵取りを監視・牽制することである、とよくいわ

れるのは、こうした理由からである。

周知のように、コーポレート・ガバナンス問題の解明は、経営学、会計学、財務論、証券論、金融論、法学、経済学、労働経済学などの分野から、学際的に進められてきており、多くの成果が蓄積されている。本稿は、それらの成果を踏まえながら、日本におけるコーポレート・ガバナンスのこれからについて、私見を述べたものである。まず、第2節では、日本におけるコーポレート・ガバナンス問題の背景ないし理由をかいつまんで述べ、ついで、第3節では、日本におけるコーポレート・ガバナンスの改革を点描し、そして最後に、第4節では、日本におけるコーポレート・ガバナンスの今後を探ることにしたい。

2 日本におけるコーポレート・ガバナンス問題の背景

コーポレート・ガバナンス問題は、1980年代後半からトピックになり、1990年代に入って、市場経済先進国のみならず、市場経済移行国や開発途上国においても、ホットな話題になった。それはいまや、21世紀初頭の企業経営における最も重要な課題の一つになっている。

では、コーポレート・ガバナンス問題は、どのような理由で、ホットな話題になったのであろうか。この問題にいち早く直面した市場経済先進国について見てみよう。先進諸国に共通する理由としては、以下の4つを挙げることができよう¹⁾。

- ・所有と経営が人格的に分離した大企業において、株主が経営から疎外され、株主の利益が十分に保護されてこなかったこと
- ・企業はさまざまな利害関係者を含む社会的存在であり、利害関係者の影響力の調和を考慮に入れた経営が不可欠になったこと
- ・資本市場の国際化が進む中で、国内外の機関投資家が「発言する株主」として目覚め、経営者は株主重視の経営を行わざるを得なくなったこと

- ・コーポレート・ガバナンスには、企業不祥事の発生を抑制する機能と、企業競争力の強化を促進する機能とが本来ある、と固く信じられてきたこと

これらの理由のうち、実践面でより重視されているのは、第4の理由である。つまり、コーポレート・ガバナンスの研究者も実践者も、コーポレート・ガバナンスには抑制機能と促進機能とがある、と信じて疑わなかった。だからこそ、コーポレート・ガバナンスは、企業不祥事が頻発する中で、これを抑制し得る切り札として、また、企業競争力が低下する中で、これを強化し得る切り札として、非常な期待感をもって迎えられ、ブームを呼び起こしたのである。それはやがて、実践の側に、コーポレート・ガバナンスを改革すれば、企業不祥事はなくなるとか、企業競争力が強まるというように思い込んで、コーポレート・ガバナンスに安易にすがろうとする風潮を生み出すようになった。

ところで、コーポレート・ガバナンスは、歴史、社会、制度、文化、慣習などを異にするそれぞれの国に制度化され、定着するものであるから、以上に挙げた4つの共通の理由のほかに、それぞれの国に特有の理由がなければならない。1990年頃から、企業不祥事が多発した日本の場合には、以下のような特殊な理由が、さらに加わるようになった²⁾。

- ・バブル経済の崩壊により、銀行・証券・事業会社などの不祥事が相次いで顕在化したこと
- ・バブル経済崩壊後の企業業績の低迷が株主などの利害関係者に不利益を与えたこと
- ・株主代表訴訟手続きの簡素化により、経営者は株主を意識しつつ、経営失敗のリスクを最少にしようとする考え方が広まったこと
- ・低成長下の企業にとって、従来以上に機動的な経営や事業転換を行う必要性が高まったこと

- ・企業のグローバル化の進展により、日本的経営の効率性が問われたこと

欧米の先進諸国では、1990年代の初めに、企業不祥事があらかた収まり、コーポレート・ガバナンス問題をめぐる議論の重点は、「企業不祥事とガバナンス問題」から「企業競争力とガバナンス問題」に移ったが、日本では、企業不祥事がその後も跡を絶たず、1990年代の終わりになってようやく「企業競争力とガバナンス問題」が議論されるようになった。ところが、2000年から2006年にかけて、日本社会を揺るがすような企業不祥事が相次いで起こり、再び「企業不祥事とガバナンス問題」が真剣に問われている³⁾。その決定的な理由は、次の1つに尽きる。すなわち、

- ・経営資源の選択と集中、過剰債務・過剰設備・過剰人員の解消、不良債権の減少、積極的な海外事業の展開などにより、経済が好転したにもかかわらず、従来とは異質の、悪質な企業不祥事が引きも切らないこと

だが、日本社会を揺るがすような不祥事を引き起こしたのは、なにも企業だけではなかった。行政機関や地方自治体などでも、それは頻発したのである。そうした事態が、これら営利・非営利の組織体に対する社会の不信感を一層募らせていることは疑いの余地がないであろう。

ところで、21世紀の日本企業は、こうした社会からの厳しい批判にさらされる中で、以下に挙げるような社会からの問いかけや期待や要望に、誠意をもって応えなければならない新たな状況にいま直面している。すなわち、

- ・21世紀を迎えたいま、社会において企業は何のために存在するのか、その社会的役割は何なのか、という企業の根本にかかわる問いが、企業とその経営者に、そして、社会に生きる私たちにも、投げかけられていること

- ・21世紀の企業はこぞって、地球社会の一員として、地球社会の持続可能な発展に寄与することが期待されていること、そして、この期待に応えるためには、企業は自らを「社会に信頼される企業」に高めることが必要とされること
- ・グローバル化に伴う貧富の格差拡大、環境破壊などに対する開発途上国やNGOの懸念、利益第一の経営を是正し節度ある企業行動を求める機運、環境・人権・労働環境への配慮を求める消費者行動、社会性、倫理性を重視する投資家の意識変化、社会に信頼される企業を選別するNPOなどの社会の厳しい目が、企業に対して新たな社会的責任（CSR）を強く求めていること
- ・企業を、財務業績だけでなく、コーポレート・ガバナンスや企業の社会的責任によって格付けし、「良い企業」の発掘に努める動きが、国内外で見られるようになったこと

これらの社会からの問いかけ、期待、要望は、日本企業のみならず、他の先進諸国の企業はもとより、地球上のすべての企業に共通して求められる事象であることに変わりはない。それらは、単なる理由の域を超えて、地球上のあらゆる企業を不祥事から脱皮させ、誠実で公正な企業へ向かわせずにはいられないほどの大きな力を秘めた時代の流れなのである⁴⁾。

3 日本におけるコーポレート・ガバナンスの改革

ここで、日本におけるコーポレート・ガバナンス改革の初期状況を振り返ってみよう。1980年代の終わり頃から、日本でも、コーポレート・ガバナンス改革が始まったが、その改革の動きは、法的基盤作り、提言、企業などの自主的改革の3局面で見られた⁵⁾。

- 1) まず、1990年代に入ってから、株式会社の法改正が相次いで行われ、コーポレート・ガバナンス改革の制度的基盤作りが着々と進められた。例えば、最低資本金制度の導入（1990年）、監査役制度の強化（1993年）、株主代表訴訟制度の見直し（1993年）、自己株式取得規制の緩和（1994、97、98、99年）、持ち株会社の解禁（1997、98、99年）、ストック・オプション制度の導入・見直し（1997、98、99年）、利益供与禁止の強化（1997年）などがそうである。
- 2) こうした法的基盤作りと並行して、1997年から1998年にかけて、各種機関から、さまざまな改革の提言がなされた。それらは、健全な遵法経営を目指す提言（自由民主党、経団連、日本監査役協会、社会経済生産性本部）と、競争力のある効率経営を目指す提言（経済同友会、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム）とに分かれる。これらの提言は、以下の4つに大別することができる。
- ・ 経営者の行動様式にかかわる提言：①株主重視の経営、②資本効率重視の経営、③風通しの良い企業風土、④成果主義による経営者の評価と報酬、⑤外部からの経営者の登用など。
 - ・ 取締役会の改革にかかわる提言：①経営意思決定・監督機能と業務執行機能との分離、②経営意思決定・監督機能の強化、③十分な議論をし、的確かつ迅速な意思決定が可能な人数への減員、④社外取締役の登用、⑤役員 の定年制・任期制の導入など。
 - ・ 大会社に重点を置いた監査体制の強化にかかわる提言：①監査役会に対する監査役候補者の同意権の付与による監査役の独立性の確保、②社外監査役 の増員、③社長経験者の社外監査役への登用、④監査役スタッフの増員による監査環境の整備、⑤監査法人内の関与社員の交代、⑥監査委員会の設置による監査役制度の廃止など。

- ・株主総会の改革にかかわる提言：①株主と取締役会との意見交換の場を重視した総会運営、②総会開催日の同日開催傾向の分散化、③大株主に対する公開説明会の開催、④総会決議事項の経営根幹事項への限定など。

3) 相前後して、企業などによる自主的改革も進められた。

- ・ソニーが先鞭をつけた経営機構の改革：ソニーは、1997年6月、デジタル技術の急速な発展に伴うエレクトロニクス産業の構造変革に対応するために、組織改革の一環として、取締役会改革と執行役員制導入を断行した。その結果、取締役の人数は、38人から10人（うち3人は社外取締役）に減少し、執行役員に27人（7人の社内取締役は兼任）が就任した⁶⁾。
- ・こうしたソニーの経営機構改革が呼び水になって、多くの企業で、同様の経営機構改革が行われた。具体的には、①社外取締役制度を導入し、代表取締役への牽制を強め、取締役会の緊張感を高め、大所高所からの意見や高い見識を意思決定や経営判断に反映させている。②執行役員制度を導入し、取締役会の規模を縮小し、取締役会を経営意思決定・監督機関に特化している。③監査役制度を一層活用し、大物監査役や社外監査役を採用し、内部監査の充実を図り、取締役会での積極的な意見陳述を行わせ、監視機能を強化している。
- ・株主総会への取り組み：各社は、株主総会への出席と議決権行使に対する株主の関心を引き付けるために、企業の考え方や財務内容の分析を丁寧に書き込んだ資料の添付、プロジェクターを使って株主に視覚的に訴える説明を行うなど、総会の演出に工夫を懲らしている。
- ・これらに連動した東京証券取引所の動き：東京証券取引所は、情報開示の充実を図るため、適時開示情報伝達システムを構築し、1998年から運用を始めた。1999年9月には、上場会社に、適時、適切な会社情報の開示

を義務付けている。

以上に述べたコーポレート・ガバナンス改革の初期状況を振り返ってみると、改革の重点は、経営の健全化と経営の効率化とに等しく置かれているように見えるが、実際には、経営の効率化、つまり、企業競争力の強化に重きが置かれていた。なぜなら、コーポレート・ガバナンス改革の焦点は、経営者の舵取りの実質的母体である取締役会の改革にあったからである。

周知のように、日本の取締役会は、欧米のそれに比べて、人数が比較的多く、社内取締役の比率が高く、同質的であり、意思決定機能および監督機能と執行機能とが未分化である点に特色が見られたが、①経営方針決定の場に日常的な業務決定が持ち込まれ、真の政策決定ができにくい、②人数が多すぎて実質的な審議ができない、③開催回数が少なく報告の場になってしまっている、④社内取締役に偏っているため、議題が社内の部門の案件に集中しがちになり、広い視野に立った全社的问题に触れられないなどの問題を抱えていた。しかも、現実には、⑤社長を頂点とするピラミッド型の業務執行体制（会長—社長—副社長—専務取締役—常務取締役—平取締役）が温存され、取締役会は、意思決定面でも監督面でも機能し得なくなっていたのである。こうした日本の取締役制度の問題の根源は、取締役、監査役、さらには会計監査人の人事権が被監督者である代表取締役、なかんずく社長によって事実上握られてきたことにあった。さきに触れたソニーの経営機構改革は、まさに日本の取締役制度が内包する問題への挑戦だったのである。

その後の日本におけるコーポレート・ガバナンス改革の動向を、こうした形で回顧するのは、あまり生産的ではない。そこで、以下では、取締役会の改革に絞って、その後の動きを追ってみよう。

2003年4月に施行された改正商法により、委員会等設置会社が導入された。その結果、大会社（資本金5億円以上または負債総額200億円以上の株式会社）では、以下の形態の会社が併存することになった。

- 1) 従来型：取締役会・監査役会・代表取締役・常務会等をもつ従来型の会社
- 2) 従来型＋執行役員制度採用型：取締役会・監査役会・代表取締役の制度は維持し、任意の制度としての執行役員制度を導入する会社
- 3) 重要財産委員会制度採用型：1)型および2)型の会社において、取締役が10人以上であって1人以上の社外取締役を選任している場合、重要財産委員会の設置が可能⁷⁾
- 4) 委員会等設置会社採用型：監査役制度を廃止し、監査・報酬・指名委員会の3委員会を設け、代表執行役・執行役が業務を執行する会社

なお、中会社（資本金1億円超5億円未満かつ負債総額200億円未満の株式会社）で、定款をもって会計監査人の監査を受けることを定めた場合、「みなし大会社」と呼ばれ、3)型および4)型を採用することができる。

このようにして、大会社・みなし大会社においては、会社形態の選択肢が広がることになった。そして、2006年5月には、会社法が施行され、会社機関の設計が多様化されたが、2006年11月現在、4)型の委員会等設置会社（現在は委員会設置会社と呼ばれる）に移行した会社は、わずか106社（上場67社、非上場39社）に過ぎず、圧倒的多数の会社は、1)型または2)型の伝統的な監査役会設置会社を維持している⁸⁾。

一方、コンプライアンスについては、どのようであったかといえば、1996年12月、経団連（現日本経団連）の企業行動憲章が改定され、これを機に、日本企業によるコンプライアンスへの本格的取り組みが始まった。1995年頃

から住専、銀行、証券、商社などにおいて企業不祥事が顕在化し、社会の企業不信が高まったからである。それまでは、企業倫理行為綱領を社員の規律・心構え用として策定した企業が多かったが、これを、不祥事再発防止の方策として新設・改定する企業や、コンプライアンス規程を新設・強化する企業が増えてきた。そして、2003年頃になると、企業倫理・企業行動指針を整備し、企業倫理担当役員を任命し、企業倫理委員会や企業倫理専門部署・企業倫理相談窓口を設置する企業が急増し、コンプライアンスの指針作りにとどまらず、これをコンプライアンスの組織作りと社員教育に活かす努力がなされるようになった⁹⁾。

コンプライアンスに関連して、重要な動きを、あと三つ付記しておきたい。
すなわち、

- ・ 2006年6月、証券取引法（現金融商品取引法）の一部改正により、開示制度に関して、①四半期報告書制度が法定化され、②有価証券報告書等の虚偽記載、風説の流布・偽計、相場操縦行為、インサイダー取引等に対する罰則が強化されたこと
- ・ 2006年5月、会社法の施行に伴い、大会社については、施行後最初に開催される取締役会において、内部統制の基本方針を決定することが義務付けられたこと
- ・ 2005年1月、東京証券取引所が、①上場会社の代表者に対し、会社情報の適時開示に係る宣誓書、および有価証券報告書等の適正性に関する確認書の提出を義務付け、さらに、2006年3月には、②上場会社に対し、コーポレート・ガバナンスに関する詳細な情報開示を義務付けるコーポレート・ガバナンス報告制度を導入したこと

4 日本におけるコーポレート・ガバナンスの今後

最後に、1990年代以降の日本におけるコーポレート・ガバナンスは、今後、どのような方向に向かうであろうか。このことについて、私見を以下のようにまとめ、結びとしたい。

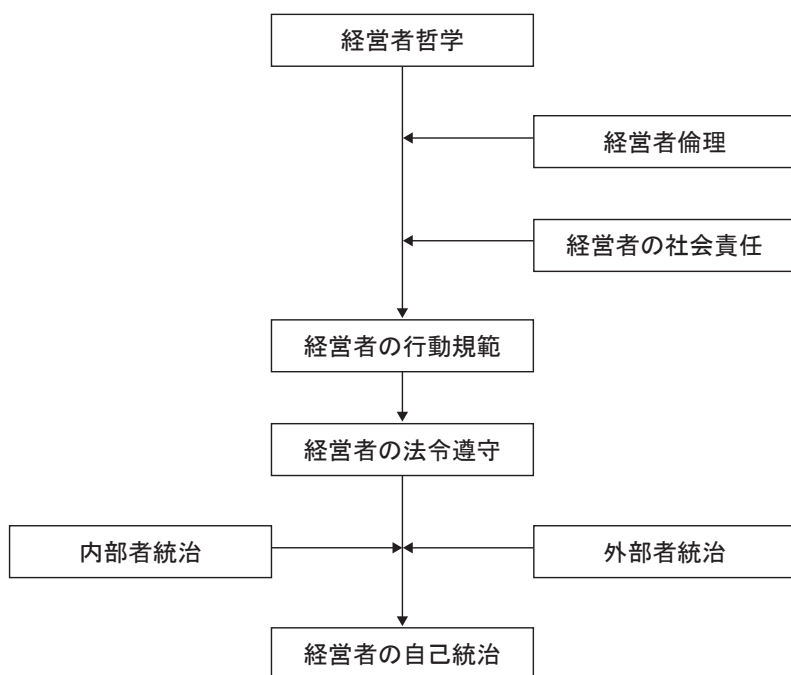
- 1) 1990年代以降、商法の度重なる改正、会社法の制定、証券取引法の一部改正がなされてきたが、これら企業法の多くは、コーポレート・ガバナンスに深くかかわっており、まさにコーポレート・ガバナンスの制度的基盤（インフラストラクチャー）の役割を果たしている。
- 2) 1990年代以降の日本では、コーポレート・ガバナンス問題は、まず、企業不祥事の抑止の視点から議論されたが、やがて、企業競争力の視点から議論されるようになった。そして、再び、それは、企業不祥事の抑止の視点から議論されている。しかし、コーポレート・ガバナンスには、本来、企業不祥事の抑止機能も企業競争力の促進機能もないということ、したがって、コーポレート・ガバナンスの改革により、企業不祥事が無くなるわけでも、企業競争力が強まるわけでもないということ、改めて強調しておきたい。
- 3) 近年の日本企業に共通して見られるコーポレート・ガバナンスの考え方は、一方では、意思決定の迅速化を図り、監督と執行を分離し、経営の効率性を高め、経営責任を明確にするとともに、他方では、コンプライアンス体制を充実・強化し、リスク管理体制を充実・強化し、経営の透明性を高めることによって、企業の持続可能な成長に必要な企業価値の向上を目指すことである、ということができよう¹⁰⁾。
- 4) 2003年の改正商法および2006年の会社法の施行により、会社機関の選択肢が広がったが、とりわけ大会社等においては、従来型の監査役会設置会社を維持するものが圧倒的多数を占め、委員会設置会社に移行した会

社はわずか106社にとどまっている。そのことは、日本の有力企業の多くの統治モデルが、取締役会と監査役会とを並立させた二元一層制をなし、米英企業に一般的な取締役会のみからなる一元一層制の統治モデルは極めて少ないことを示している。しかしながら、これらの統治モデルのいずれが、企業不祥事の抑止や企業競争力の強化の視点からみて、より実効的であるかは、企業価値の向上という目的の達成に向けて、これらの統治モデルを戦略的にどのように活用するかに懸かっている、と考えられる。

- 5) コーポレート・ガバナンスは、歴史、社会、制度、文化、慣習などを異にするそれぞれの国に制度化され、その社会に根ざすものであるから、それぞれの国と社会に最も適合し得るコーポレート・ガバナンス・システムが育まれていくことになる。したがって、そこに根ざし育つコーポレート・ガバナンス・システムに、グローバル・スタンダードはあり得ない。
- 6) 21世紀に入っていまなお、日本の企業社会を揺るがすような不祥事が頻発している。こうした状況にあつて、企業は社会において何のために存在するのか、その社会的役割は何なのか、という企業の根本にかかわる問いが、企業とその経営者に投げかけられている。昨今の日本企業に対して、企業倫理や新しい意味の社会的責任（CSR）が盛んに問われているのは、こうした事情からである。その際、重要なことは、経営者の抱く企業倫理や社会的責任についての考え方がすべての社員に浸透しているかどうか、つまり、社員がこぞつて経営者と同じ気持で、同じ方向を向いて仕事をしているかどうかである。その時々時代や環境に適合し得る経営の哲学・理念がない企業は、厳しい競争社会から遠からず脱落していかざるを得ないであろう。そうした企業の浮沈の鍵を握るのは経営者であり、その経営者の自己統治力である¹¹⁾。
- 7) コーポレート・ガバナンスの実践的意味が、企業の中核にいる経営者の舵取りを監視・牽制することにあるとすれば、それを監視・牽制する主体

としては、企業の外部者、企業の内部者および経営者自身の3者があり得る。企業の外部者による監視・牽制は外部者統治（市場型統治）であり、企業の内部者による監視・牽制は内部者統治（組織型統治）である。しかし、これらの経営者に対する他者統治よりもはるかに重要なのは、経営者自身による自己統治（経営者型統治）である。

図1 経営者の自己統治フローチャート

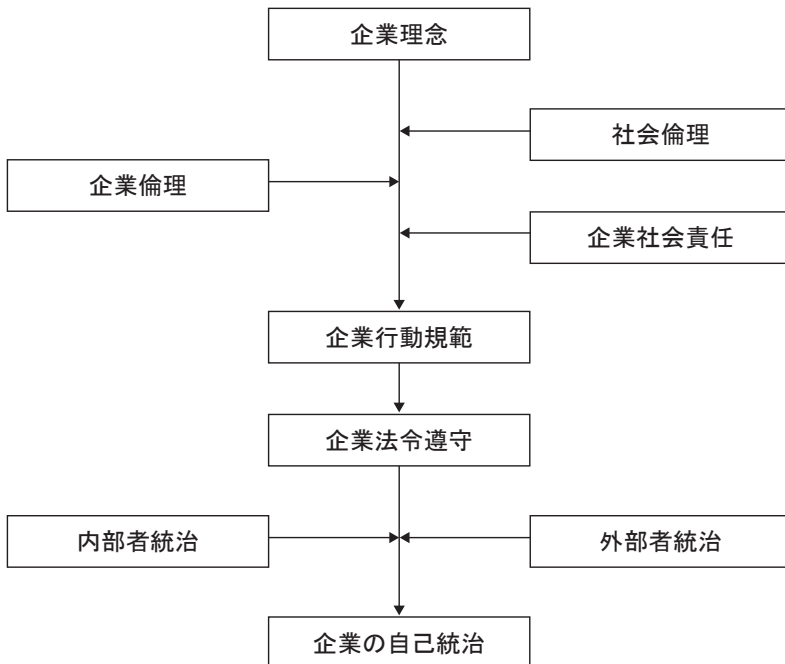


筆者作成

8) 21世紀の企業にはこぞって、地球社会の一員として、地球社会の持続可能な発展に寄与することが期待されている。日本企業も、その例外ではない。日本企業がこの期待に応え得るためには、自らを「社会に信頼され

る企業」に高めることが必要となる。この「社会に信頼される企業」づくりは、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスや企業の社会的責任が個々ばらばらであっては、十全に達成され得るものではない。それらが経営哲学（企業理念、行動理念ともいう）のうちに摂取され、統合されてはじめて、「社会に信頼される企業」づくりは、半歩踏み出し得るのである。もう半歩踏み出すには、優れた人間教育と倫理観に裏打ちされた革新的な経営者や従業員が育成されなければならないであろう¹²⁾。

図2 企業の自己統治フローチャート



筆者作成

9) 地球社会の大半は、市場経済社会であり、そこでは、常に収益性が社会性や環境性よりも優先されることになる。その逆はあり得ない。したがって、市場経済社会下の企業における「社会に信頼される企業」づくりにあって、社会性・倫理性・環境性がどれほど重視されていったとしても、そこには、おのずから企業として行える限界があるのである。このことを、読み誤ってはならない。

注

1) このことについては、次を参照されたい。

舩富順久・出見世信之・平田光弘ほか(2006)、15～16ページ、20～22ページ。

菊池敏夫・平田光弘(2000)、140～141ページ。

これらのうち、第1の理由は、コーポレート・ガバナンス問題が大企業のガバナンス問題として生じたことを端的に示す理由にほかならない。ところが、この歴史的事実がいまや忘れ去られ、コーポレート・ガバナンスはなにも大企業に限定されるべきではなく、中小企業についても問われるべきだとする考え、いや、それだけでなく、非営利組織体についても問われるべきだとする考えが強まっている。

いまなお企業不祥事が多発する日本では、企業は社会において何のために存在するのか、その社会的役割は何なのか、という企業の根本命題が、企業とその経営者に問いかけてられている。そうした状況の中で、第2の理由は、1990年代よりも一層の重みをもっている、といってよい。

第3の理由も、資本市場の国際化が1990年代よりも一段と進んだ今日、より強力な機関投資家の登場を促している状況にあって、一層重要な意味をもっていることは、明らかである。

2) このことについては、次を参照されたい。

飫富順久・出見世信之・平田光弘ほか（2006）、20～22 ページ。

菊池敏夫・平田光弘（2000）、140～141 ページ。

日本経済の好況が続く今日の事態に照らしてみれば、これらの理由はいずれも、その意味を失い、色褪せた感がしないでもないが、第1および第3の理由は、いまなおその意味を失っていない。なぜなら、企業の不祥事はいまなお跡を絶たず、毎年200件もの株主代表訴訟が起きているからである。

- 3) 「欧米の先進諸国では、1990年代の初めに、企業不祥事があらかた収まり、……」と書いたが、これは日本ほどひどくなかったという意味であって、それらの国々でも、企業不祥事は起こっており、決して無くなったわけではない。事実、米国でも、2001年から2002年にかけて、世界中に激震を呼んだ企業不祥事が起こっている。エンロン、ワールドコムを始めとする著名企業が、相次いで不正会計疑惑を引き起こし、米国の企業社会は、ついに会計不正・会計不信で揺れることになった。これを鎮静させ、信頼回復に向けて、2002年7月末に成立をみたのが、かのサーベンス・オクスリー法（企業改革法）なのである。

一方、日本では、2000年から今日まで、集団食中毒、食肉・産地偽装、自動車のクレーム・リコール隠し、原子炉の損傷隠し・点検記録の改竄、防衛装備品の代金水増し請求、有価証券報告書虚偽記載などのほか、粉飾決算、談合、裏金、産業廃棄物の不法投棄、土壌汚染隠蔽、耐震強度偽装、保険金の不当不払い、期限切れの原材料使用などの悪質な不祥事が、企業だけでなく、政府機関や地方自治体でも頻発している。

- 4) このことについては、次を参照されたい。

飫富順久・出見世信之・平田光弘ほか（2006）、111～135 ページ。

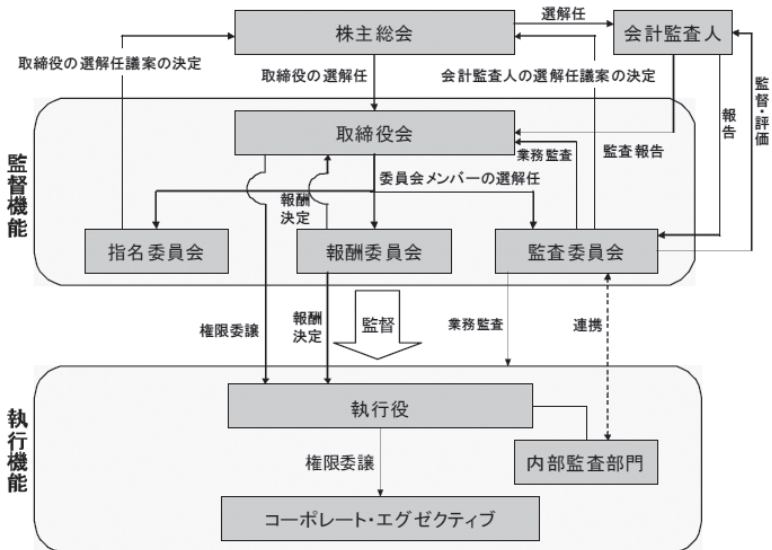
また、「社会に信頼される企業」の意味については、次を参照されたい。
平田光弘（2006a）、64～65 ページ。

5) このことについては、次を参照されたい。

菊池敏夫・平田光弘 (2000)、139～171 ページ。

6) ソニーは、「経営の健全性と透明性を確保し、環境の変化に即応した迅速かつダイナミックな意思決定が可能な経営体制」の確立を、最重要課題の一つと捉えて、1998年には、報酬委員会および指名委員会を、2002年には、アドバイザリーボードを設置し、2003年6月には、委員会等設置会社へ移行した。2006年6月現在、委員会設置会社方式を採るソニーの経営体制は、取締役14人（うち社外取締役10人）、執行役7人（うち取締役との兼任は3人）、指名委員会5人（うち社外委員3人）、報酬委員会4人（うち社外委員3人）および監査委員会3人（うち社外委員2人）で構成されている。

図3 ソニーの経営体制



- 7) この制度を採用したのは、ホンダのみであったが、会社法の施行に伴い、重要財産委員会制度は廃止され、新たに特別取締役制度が導入された。この制度の条件は、取締役会設置会社であること、取締役が6人以上であって、うち1人は社外取締役であること、特別取締役を3人以上選定することとされる。
- 8) 日本監査役協会の調べによれば、2006年11月22日現在、委員会設置会社への移行会社は、106社（1部上場51社、2部上場6社、その他上場10社、非上場39社）であり、日立グループ21社、野村グループ13社のほか、ソニー、東芝、三菱電機、日本精工、イオン、オリックス、コニカミノルタホールディングス、大和証券グループ本社、日興コーディアルグループ、明治安田生命などである。上場会社3,881社のうち、この方式へ移行したのは、67社（1.7%）にすぎない。
- 9) このことについては、次を参照されたい。
平田光弘（2003b）、113～127ページ。
- 10) 「意思決定の迅速化」や「経営の効率性の向上」については、執行役員制度の採用、経営会議等の開催、取締役の人数の削減、取締役会の開催頻度の増加など、「監督と執行の分離」については、委員会設置会社への移行、執行役員制度の採用など、「経営責任の明確化」については、取締役の任期短縮、執行役員制度の採用、業績連動報酬の採用、事業別の独立採算制などが行われている。また、「コンプライアンス体制の充実・強化」については、行動指針の制定、コンプライアンス・マニュアルの整備、コンプライアンス委員会の設置など、「リスク管理体制の充実・強化」については、行動指針の制定、リスク管理委員会の設置、ヘルプライン制度（社内通報制度）の採用など、「経営の透明性の向上」については、社外取締役の増員、アドバイザリーボードの設置、指名・報酬委員会の設置などが行われている。

11) 例えば、稲盛和夫は、『日経ビジネス』誌（2006年10月2日号）の時流超流「目覚めよ ニッポン」欄「哲学なき企業は去るのみ」（6～10ページ）の中で、井上裕編集長の問いに対して、こう答えている。

「問 逆境でも歯を食いしばって踏みとどまるためには、企業経営者は何を実践すべきでしょうか。

答 企業の競争力を測る物差しはいろいろあります。しかし結局は、社内のベクトルが揃っているか、つまり社員全員が経営者と同じ気持ちで、同じ方向を向いているのかどうかで決まります。

これからの時代は競争の舞台は世界です。変化はますます激しくなるでしょう。だからこそ、経営者が明確な哲学を持っていることが重要になる。

さらにその哲学が、誰もが共感できる普遍性のあるものでなければいけません。どんなに優れた経営者であっても、我欲を社員に押しつけていては長くは続きません。また、どんなに発展を遂げた企業であっても、トップの哲学に小さな傷が入れば、そこからあつという間に崩れ落ちるものです。」（7ページ）と。

12) 革新的な日本の経営者の一人として、筆者は、京セラを、そしてKDDIを、一代で世界的な大企業に育て上げた稲盛和夫京セラ名誉会長を挙げたい。

周知のように、京セラの発展を支えてきたのは、京セラフィロソフィーと、それをベースにして作られたアメーバ経営とである。これらは車の両輪のように、互いに相まって、京セラを前進させ続けている。

アメーバ経営は、京セラの経営理念「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」と、そのフィロソフィー「人間として常に正しいことを追求すること」、「思いやりの心を持つ」ことなどの実践を抜きにしては、正常に機能することはない。京セラは、経 トップのみならず、従業員みんなのものであり、経理内容はす

べてオープンにした透明性の高い経営を行っている。

アメーバ経営では、各アメーバが徹底した独立採算で経営を行い、必死になって採算を追求する。しかし、それがエスカレートし「自分さえよければ」というような利己的な意識が芽生えたと、アメーバ同士の足の引っ張り合いが始まり、会社はバラバラになりかねない。だから、社員がみな京セラフィロソフィーをよく理解していれば、そうはならない。

アメーバ経営は、創立6年目の1965年4月に導入された。従業員が185人になり、組織が大きくなると、組織のムダが見えにくくなり、個人の能力の発揮も難しくなってきた。そうした組織の弊害を取り除くために、大きな組織を小さな組織（細胞）に分割し、各細胞があたかも一つの経営主体であるかのように、独立採算で自主的に事業展開できるようにしたのが、アメーバ経営である。

細胞は製品別、工程別など、採算を見る上で最適な単位に分かれており、経営環境に応じて組織、人数などが変化し、さらに分割して自己増殖していくところから、「アメーバ」と呼ばれるようになった。各アメーバはそれぞれがプロフィットセンターとして運営され、あたかも一つの中小企業であるかのように活発に活動する。アメーバのリーダーには、経営全般が任され、メンバーの一人ひとりが自分の目標を把握し、それぞれの持場・立場でその目標を達成するために努力し、自己実現できるのである。

導入初年度のアメーバ数は2であったが、現在、その数は3000を超えている。京セラは、早い時期から付加価値の重要性に着目し、全員参加によるアメーバ経営を通じて、効率的で収益性の高い経営を実現した。

その後の1982年6月、京セラは、独自のQCサークル活動の創造を目指して、「ニューアメーバ運動」を展開した。小集団活動による問題解決の手法を応用して、品質の改善とアメーバ経営の活性化を図り、企業体としての活力を取り戻すのが、その狙いであった。

稲盛和夫は、このようなアメーバ経営を通じて、経営への参画意識と経営的視点とを持った社員を一人でも多く育てることを願い、実践してきたのである。

それだけではない。稲盛和夫は、日本の情報通信産業をより健全なものにするために、KDD、IDO と DDI との合併交渉に、誠意と熱意を傾け、2000年10月、総合電気通信会社 KDDI を誕生させた。そこに、筆者は、経営者稲盛和夫の革新的資質を見出したい。

参考文献：

稲盛和夫著（2000）『稲盛和夫の実学 経営と会計』日本経済新聞社

稲盛和夫著（2006）『アメーバ経営 ひとりひとりの社員が主役』日本経済新聞社

飮富順久・出見世信之・平田光弘ほか著（2006）『コーポレート・ガバナンスとCSR』中央経済社

菊池敏夫・平田光弘編著（2000）『企業統治の国際比較』文眞堂

京セラ株式会社編（2000）『果てしない未来への挑戦 京セラ 心の経営40年』京セラ株式会社

平田光弘稿（2003a）「日本における取締役会改革」東洋大学経営学部『経営論集』58号、159～178ページ

平田光弘稿（2003b）「コンプライアンス経営とは何か」東洋大学経営学部『経営論集』61号、113～127ページ

Hirata, Mitsuhiro（2004）“Compliance and Governance in Large Japanese Companies,” Keieironshu, Toyo University, No. 62, pp. 29～46.

平田光弘稿（2006a）「新たな企業競争力の創成を目指す日本の経営者の三つの課題」東洋大学経営力創成研究センター『経営力創成研究』第2号、

59～71 ページ

Hirata, Mitsuhiro (2006b) “The Fostering of Socially Trustworthy Companies and the Role of Top Executives — A Pathway from Unstable to Stable Companies in Japan,” *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Special Issue 1, SS. 73～96.

平田光弘稿 (2007) 「コーポレート・ガバナンスで不祥事はなくなる」
毎日新聞社『エコノミスト』2月6日号、50～53 ページ