



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本企業のコーポレートガバナンスを考える [3]

——『取締役イノベーション』——

5

大野慶は関東ビジネスシステム株式会社の社長として、取締役会の改革が重要であると感じていた。お世辞にも「よく機能している」とは言えなかった。前任社長の早木常代からバトンタッチを受けた時、「自分も後継社長を決めねばならない時がくる。その時も自分と同様に取締役の面々が候補者対象となるであろう。いや、アメリカ企業で行われると聞く推薦委員会という方法も検討すべきかもしれない。後継を考える上でも、そもそも取締役会はどうあるべきか」。大野社長の大きな課題であった。

10

経営と執行の分離

彼は手許に一冊の本を持っていた。米国系コンサルティング会社が出版した「取締役イノベーション」と題する本であった⁽¹⁾。他の類著と同様に、日本企業の取締役会は機能不全を起こしており、その本質的な原因は経営と執行が分離されていないからであるとしていた。

15

米国では図1-1のように「監視・チェック機能」と「経営・執行機能」が分離されている。株主から経営の委託を受けた取締役会(ボード)とその監視のもとで執行に当たる責任者たち(オフィサー、日本語は執行役員)である。日本企業もこの構図の方向性を取り入れるべきであるとし、図1-2のように取締役会に「経営」機能を集中し、「執行」機能を「執行役員」に担当させるべきだとしていた。

20

しかし米国の構図では、株主から経営の委託を受けた取締役会(ボード)はもっぱら監視・チェック機能に集中し、経営・執行機能はオフィサーにまかせた形をとっている。これは経営と執行の分離と言うより、監視と経営の分離と言う方が正確なのではないか。にもかかわらず日本企業に対して、取締役会レベルを監視・チェック機能と経営機能の二段構造とし、執行機能は取締役会の下へ外す構造とする提案がなされていた。加えて、従来

25

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール教授高木晴夫が公開資料をもとに作成した。本文中の大野慶に関する物語的記述の部分はケースを読みやすくするために書かれた架空のものである。

30

© 2001 慶應義塾大学ビジネススクール

1 ウィリアム・マーサー社(1999)

からの取締役会に執行役員を兼務取締役として組む込むため、機能上の分離の文言があっても、実際の構成員は分離されない部分があった。

大野慶にとって、この本の提案はどこか違和感があった。米国ではそのような分離が行われていても、日本では何か別の形の経営と執行なのではないか。関東ビジネスシステム
5 の組織に何か別の実態があるように思えてならなかった。

大野慶は考え込んだ

大野慶は社長に就任してすぐの頃に、コーポレートガバナンスの歴史的な知識を持つべく、城南大学の榛名亮三教授に調査を依頼したことがあった⁽²⁾。その報告書には我が国の政府組織の特徴として「政策の立案とその実施を兼ねている同一者達」という表現があった。これは米国型の分離とは違うことを言っているように思えた。翻って関東ビジネスシステムの組織を見た時、アメリカ型トップダウンではない形の、優秀なミドル層によるある種の立案と実施がなされているように思った。「しかもその優秀なミドル層から次の経営者候補が上がってくる」と大野慶は思った。
15

彼は榛名教授にもう一度調査を依頼することにした。今回の目的は、米国で言う「監視・チェック機能」と「経営・執行機能」の分離はそもそもどのような歴史的背景を持っているのか。そして「政策の立案とその実施を兼ねている同一者達」という表現が、やはりどのような日本的な背景にあるのかを説明して欲しい、と言うものであった。加えて取締役会の改革に先行している他社事例があったら紹介してもらえないか、と添えた。
20

第一部 欧米の歴史

取締役会の形成史

榛名教授は再び図書館にこもった。経営学を専攻しているとは言え専門は組織であり、経営史は得意科目でない。しかし彼は昨今のコーポレートガバナンスの議論が少々上滑りしている感を持っていた。歴史的な知識を持たないと危ないという意識から、図書館で文献を渉猟する日々を送った。その成果としての報告書は、まず株式会社という文言の説明
30

2 これは慶応義塾大学ビジネススクール・ケース「日本企業のコーポレートガバナンスを考える[1] - 「新任社長大野慶」-」のことを言っている。

から始まっていた。

福沢諭吉による訳語⁽³⁾

日本語の株式会社という名称は「株式」と「会社」という語が複合したものであり、両方の語に歴史的な意味がある。「会社」は、慶應義塾の創始者である福沢諭吉が「西洋事情」の中でこの語を始めて使用し、イギリスの「カンパニー」の訳語に当てた。英語のcompanyは、ラテン語のcum(共に)とpanis(パン)に由来する。すなわちカンパニーの語源は「共にパンを食べる仲間」という意味になる。そして「共同で事業を行い、一緒に食事をする同志」のこともカンパニーと称するようになった。福沢はこの意味の「カンパニー」に「会社」という訳語を与えた。

注目すべきは、福沢が「社」という言葉に共同体的集団の意味を持たせていたのである。「社」とは事あるごとに神の社(やしろ)に集まった村人たちをいう。今でも慶應義塾では教職員学生卒業生の全体を「慶應義塾社中」と呼び、当時の福沢は好んで「社中」という言葉を使っていた。

次に「株式」であるが、イギリスやアメリカのshare、ドイツのaktie、フランスのactionなどがこれに当たる。最初の株式会社は1602年に設立されたオランダ東インド会社とされているようだ⁽⁴⁾。この会社の持ち分paertが次第にactieと呼ばれるようになり、ヨーロッパ各国の言葉となった。会社の呼称についても、ドイツではaktiengesellschaftとし、aktieをそのまま冠するようになった。

明治になって制定された我が国の商法はドイツ商法を基礎にし、株式会社の呼称を訳出するに当たり直訳した。aktienについては江戸時代からの語である「株」から転じた「株式」をあて、gesellschaftはまさに英語のcompanyであるから福沢が訳した「会社」をあてた。

「株」は江戸時代の同業組合である「株仲間」に由来する。「株」を有することで「株仲間」に加入し、営業上の排他的共同体の中に地位を得ることができた。株仲間の株には譲渡性が認められていたため、これを取得することで利益集団のメンバーとなるというところにactieとの共通性を見出し、訳語とした。

大野慶は考え込んだ

3 この項は宮島(2000)による。

4 株式会社の成立の歴史は大塚(1969)に詳しい。

ここまで読んだ大野慶社長は、はたと思った。「会社」と言い、「株式」と言い、共同体的
集団の概念をもつ日本語を訳語に当てている。つまり株式会社の意味において、日本では
集団概念を先に意識していることになる。このことは、榛名教授の報告書が引き続き書い
ている次の点、つまり欧米での株式会社の設立の歴史において、権力者(絶対王権あるい
5 はその後の民主主義国家)から「特許状」を得ることでなされていたことと極めて対照的であっ
た。

日本の場合、「社」は神社に集まる村びとの共同体意識に焦点を当てた言葉であり、「株」
は同業組合という仲間意識を根底にして形成されている。そこには「上位権力者から下位
者への権限付与の構図」は見えないし、権限そのもの(特許状がこれである)にも意識の焦
10 点が当てられていない。立場の似た者が「水平に集まって集団を作る構図」を優先的に意識
する方が、日本の株式会社という組織には合っているのか。大野慶はそう思いつつ榛名教
授の次の項を読んだ。

ギルドからカンパニーへ、絶対王権から民主主義国家へ⁽⁵⁾

15

17世紀頃からのイギリスとアメリカにおける株式会社と取締役会の形成の歴史をたどる
と、今日においてコーポレートガバナンスの模範とされている構図の原形がどのよう
であったのかが分かる。アメリカの株式会社の形態はイギリスから18世紀末に継承された。
そのイギリスでは、17世紀中ごろまでに、「特許状」を絶対王権あるいは民主主義国家から
20 取得することで形成する株式会社、すなわち「特許会社」の制度が成立していた。これが後
世の株式会社組織の模範型となった。

特許状と特許会社の説明をするために、それがまだなかった17世紀以前のイギリスのギ
ルド(商人ギルドや産業ギルドなど)について先に述べる必要がある。ギルドは成員のため
に商業活動の独占を維持する集団で、その管理機構は後の株主総会と取締役会の原形
25 だった。ギルド成員の総会があり、主席役員と一般役員(産業ギルドでは「統治者と補佐役」
(Governor and Assistants)と呼称された)が選任され役員会が形成された。この成員総会
と役員会という統制の機構は、中世経済がその後の商業都市の拡大と外国貿易の活発化に
とって代わられてからも引き続き活用された。

ギルドは17世紀になると社会的に縮小し、代わって出資者達が共同で事業活動するカン
30 パニーが現れてきた。しかも規模の大きな貿易カンパニーなどは絶対王権がその活動に独

5 この項の記述は山口(1961)と山口(1964)に負うところが多い。

占的な特権を付与していた。東インド会社のような貿易カンパニーが代表例である。カンパニーの管理機構は、まず出資者総会があり、そこで選任された「統治者と補佐役」(産業ギルドから継承された呼称)による役員会があった。

イギリスではさらに、ギルドからカンパニーへの移行において大きな要素が加わった。それが民主主義国家による「特許状」の付与であった。17世紀も中期になると、絶対王権から付与されていた大貿易カンパニーの特権は、民主化すなわち名誉革命後に、国家の権限であると認識されるようになった。国王による活動の特権付与は取引の自由に対する不当な制限になると認識され、国会で制定された法律によってその活動の許可が付与されるべきものとなった。それが「特許状」であった。これを得て形成された株式会社が「特許会社」であった。18世紀になると特許状の中に会社の管理機構を規定する条項が記載され、今日で言う「定款」の原形となった。

権限付与と監視における外部牽制の構図

米国型コーポレートガバナンスの構図は、イギリスにおいて歴史的に形成されたものの継承である。カンパニーの設立には、絶対王権あるいは民主主義国家という上位権力者が存在し、それがカンパニーに対して経営活動の独占的権限を付与していた。カンパニーの管理機構である「統治者と補佐役」は上位権力者から付与された「公権」の代行者であった。19世紀になり、株式会社を設立する方法として、特許状付与のやり方(免許主義)でなく、設立の規則と条件を法律で制定するという方法(準則主義)が採られるようになった⁶⁾。そのため「統治者と補佐役」(Governor and Assistants)という呼称は、現在の「取締役」(Directors)に代えられた。出資者の総会である株主総会と、そこで選任される取締役という現代の構図が形成された。(今日、取締役会の中心人物は議長あるいは会長(Chairman)と呼ばれ、後述するCEO(Chief Executive Officer)の兼任による場合がほとんどである。)

この時、株主総会が上位権力者の位置付けとなり、下位者である取締役に経営権限が付与されるという垂直型の外部牽制の構図となった。(しかし、図1-1に見たオフィサーのレベルが経営・執行する構図はまだ生じていない。これはもう一つの分離「所有と経営の分離」の発生まで待たねばならない。)

アメリカはこの流れを受け継ぎ、各州で準則主義の会社設立法が制定されるようになった。この法律でも取締役をして公権の代行者となす原理が強調された。しかも取締役の権

6 宮島(2000)

7 山口(1964)

限は「会社設立の行為において州から受け継ぐもの」とされ⁽⁷⁾、国家による特許状付与の考え方が継承された。その目的は株主による取締役への権力を無制限としないためであった。

もちろん免許主義から準則主義への移行によって株式会社設立で個別的な審査を経る必要がなくなったため、会社の濫設とそれにもなう弊害も同時に生じさせるようになった。そのため、設立に関する詳細な規定を設け、出資者である株主の権利を擁護し、また取締役の責任を厳密にするなどの法改正を幾度となく行っていくこととなった。これこそが、外部にいる上位権力者が下位者に権限を付与した時に必要になる上位者側の努力である。

10

もう一つの分離「所有と経営の分離」

大野慶は考え込んだ

15 榎名亮三教授の報告書をここまで読んで、大野慶は再び考え込んだ。榎名教授は、米国型コーポレートガバナンスにおける「[監視・チェック機能]と[経営・執行機能]の分離」を読み説く一つのカギが、上位権力者からの経営権限の付与と外部牽制の歴史にあることを指摘した。「ちょっと待てよ」と大野慶は思った。「庶民的な知識として、欧米の文化の根底にはキリスト教がある。全能の神が天にいて、しかもあれは唯一神という神か。その下に人々がいる。この構図と教授が言っていることは同根ではないか。では日本の神はどうだ。神さま達は、山にも、樹にも、水にも、田にも、畑にも、いろいろな所にいる。家の炊事場のかまどや、それこそ便所にもいる。その神さま達は村の集落と同じような水平の集まりだ。仏教にしても仏様はいろいろいらっしゃる。だいいち人が亡くなると仏様になる。いやいや、こんな庶民的な文化論はここまでとしよう」。そう思って次の考えに進んだ。

25 ならば、あの「政策の立案とその実施を兼ねている同一者達」という優秀なミドル層の概念と図1-2が提案する「経営と執行の分離」の構図とをどのように関連づければよいのか。大野慶はこの問題を考えようとした。彼らは日本の霞ヶ関の官僚組織に見られ、しかも関東ビジネスシステムの組織の中にも存在しているように思う。経営と執行の両方を内部の同一者達が行なっていると考えざるを得ないようなことが多々ある。「これは日本の神さま達が村人と一緒に水平に生活しているのと同じだ」とまた思った。

30

榎名教授によればこの問題を考えるために、「所有と経営の分離」というもう一つの分離についての歴史的な知識が必要だという。榎名教授は次のように報告書が続けていた。

「出資者的経営者」から「サラリーマン経営者」へ⁽⁸⁾

アメリカが格好の例であるが、19世紀から20世紀に入り、株式会社組織による企業活動は隆盛を見た。同時に株式会社の「所有と経営の分離」が進んだ。つまり株式会社が大規模化するに従って必要資金量は増大し、発行株式数が拡大した。この大量の株式を個人、家族、少数の大株主だけで所有するのは難しく、株式の市場への売り出しを通じて所有者が広く分散した。その結果、所有株式数の少ない非常に多人数の株主が出現した。彼らは株式の資産価値や配当以外のことに関心をもたず、いやそれにさえ関心を持たぬ者も現れ、会社の経営は株式を全然あるいはほとんど所有しない経営者の手に移っていった。このことが、いわゆる「所有と経営の分離」である。

経営史の専門用語では、所有と経営が分離したその経営を担った経営者は特に「専門経営者」と称される。資本家(株主)ではないから所有機能を持たず、経営機能だけに専門化した経営者のことである。もとはアメリカの経営史学者によるsalaried managerが原語である。株主が経営を任せるために社内のあるいは社外から雇った経営者である。だから「サラリーマン経営者」とするほうが庶民的には分かりやすい。

一つ注意したい。すでに述べた垂直型の外部牽制の議論では株主達が取締役を経営権を委譲するとしか言っておらず、取締役となったのは具体的にどのような人物であったのか述べてない。特に中心的な取締役としての経営者(今で言うトップ・マネジャーとしてのCEO)はどのような人物であったのか。

19世紀までのアメリカの株式会社の場合、取締役としてのその人物は、出資者たちの中の代表的な株主、あるいは出資者の一人としての創業者自身、ないしその家族であることが多かった。彼を「出資者的経営者」と呼んでおこう。20世紀に入って事業活動が大きくなり「所有と経営の分離」が進んだアメリカで、この出資者的経営者にとって代わったトップ・マネジャーが「サラリーマン経営者」すなわち「専門経営者」であった。

加えてもう一つ指摘する。トップ・マネジメントに要求されるスキルについてである。これもアメリカ企業に関する経営史の研究であるが、大規模化した事業活動を行なう株式会社の組織はやはり大規模化し、職能的な分業組織を進展させ、その調整と統合をはかる重層的な管理階層が発達した。この大規模な階層的経営組織をマネジメントするには、もはや従来の出資者的経営者では難しくなった。そのスキルに欠けていたからである。その

8 この項の記述は森川(1996)に負うところが多い。

ため代表的株主としての取締役達は、階層的経営組織の中で働き鍛えられ、その中でどのような活動が進行するかを熟知している「専門経営者」達にトップ・マネジメントを託さざるを得なくなった。

5 彼等こそ、図1-1で見たように、経営戦略の立案と執行を行う「オフィサー」と称されるようになる人々である。もちろん彼等が立案した戦略に対して、取締役会(ボード)が承認を与えるのであり、その執行を監視するのである。

アメリカにおけるコーポレートガバナンスの進展

10

外部からの垂直的な経営チェック機構

榛名教授の報告書は以上の説明をふまえて米国型コーポレートガバナンスのもう一つの重要点を次のように述べていた。

15 アメリカにおけるコーポレートガバナンスの歴史を少々乱暴な一言でいうと、所有と経営の分離で生まれた「専門経営者」が「独裁者」にならぬようにするために、株主と国がとった努力の連続である。絶対王権ついで民主主義国家が特許状を与えるという思想での経営権限の付与であるから、監視・監督する主体は外部の上位的な位置付けとなり、外的で垂直的な経営チェック機構となる。その工夫の連続がアメリカのコーポレートガバナンスの歴史を作っている。

20 専門経営者は出資者の経営者以上にマネジメント・スキルを持つ。それゆえに組織の内部から選任されるか、あるいは外部から招かれる。その人物は株主より事業をよく知り、組織を知り、内部の人間ネットワークを掌握する。だからこそ専門経営者として務まる。仮にその人物が一步別の方向に踏み出せば、株主のためのサラリーマン経営者であるべき者が、企業を我がものにする独裁者に変貌する。

それを予防し監視するために、株主からの、あるいは国からの、垂直型の外部チェックの仕組みが必要になる。言い方を変えれば、イギリスからアメリカへと続いている取締役会の形成の歴史の流れの中では、その方法しか採り得ないと言ってよい。

30 「コーポレートガバナンス原則」の制定

ハーバード・ビジネス・スクールのある教授は、1960年代の後半に、アメリカの多くの

大中規模株式会社の最高経営責任者(CEO)、すなわち専門経営者、とその取締役会の様子を詳細に実態調査した⁹⁾。その結果は、独裁者という言葉があてはまるかどうかはさておき、次の点にまとめられた。最高経営責任者は、取締役会のメンバーを選任することを支配している。取締役会が決定すべきことを決定している。取締役に銀行家や法律家を御用商人として加えている。取締役会の協議を支配している。経営の係数管理を支配している。重要な経営幹部の報酬を管理している。

5

教授はこの調査実態を好ましいものではないとし、その報告書の中で、次の10年間に証券取引委員会(SEC)や連邦政府が取締役に基本的な変革を指示すべきであると述べていた。

アメリカでは、1990年代までに、コーポレートガバナンスに関する制度化がさまざまに進み、ある種の集約を見た。我が国においてその経緯と成果を知る一つの情報源はアメリカ法律協会が制定した「コーポレートガバナンスの原理」である¹⁰⁾。企業の所有と経営が分離している状況の下で、ともすれば無制約になりがちな経営陣の選任、組織、義務、責任などを中心問題とし、株主の権利と利益を守る制度的仕組みについて、10年間の検討を経て「原理」として提唱した。

10

15

「モノ言う機関投資家」と「社外取締役」

既に多く伝えられていることだが、1990年代のアメリカでは機関投資家が「年金ファンド」を通じて企業の主要な株主となり、大きな発言力を行使するようになった。「モノ言う機関投資家」の出現である。しかしこの点だけが強調されて我が国に報道されているきらいがある。アメリカでは垂直型の外部チェックの構図が歴史的に継承された中で機関投資家がモノを言う。この点の理解が我が国で不足しているのではないか。

20

榛名教授はもう一点、興味深い事実を書いていた。米国で進展しているとして同じく報道されるのが「社外取締役の活用」であるが、これも外部チェックの構図の中で理解した方がよい。アメリカで社外取締役の必要性が言われるようになったのは、純粋に彼等の経営チェック能力を期待して、というのも理由の一つだが、もう一つ大きな理由がある。

25

それはアメリカにおいて1980年代を通じて高まった企業買収と関係がある。つまり被買収側の取締役会における対応の意思決定とその責任に関する裁判所の判断が、社外取締役の導入を促進した大きな理由である¹¹⁾。買収の対象とされた企業の取締役はそれによって

30

9 メイス(1991)

10 日本証券経済研究所(1994)

11 仮屋広郷(1998)

地位を失う蓋然性が高く、その意味において、取締役の利害が株主でなくCEOらの経営陣と一致することになる。しかし取締役は、そのような場合でも、十分な情報を得て会社の最善の利益になるよう誠実に経営判断しなくてはならない。

5 アメリカではたくさんの企業買収が行われ、被買収側企業の経営判断において誤りがあったとする責任追求がいくつかの裁判で行われた。その結果、独立した社外取締役が過半数を占めていた取締役会の場合は、誠実さと合理的な調査を尽くして経営判断がなされたと裁判所は認定した。このようなことが、アメリカ企業の取締役会で自らの防衛のために社外取締役の数を高く維持しようとする傾向を生んでいる。我が国で経営チェック能力を期待して社外取締役を増やすべきとすると、その仕組みのもともとの動機付け要因が抜
10 け落ちることになる。

第二部 日本の歴史

15

集団主義的な株式会社概念

大野慶は考え込んだ

大野慶社長は榛名亮三教授の報告書をここまで読んで、米国型コーポレートガバナンス
20 の思想が欧米での株式会社の発達の歴史に深く根ざしていることを理解した。では、我が国の歴史においてはどうか。榛名教授の報告書は次のように続いていた。

明治政府はドイツ法を模範にした

25 我が国における株式会社制度やその設立に関する規則は明治時代に欧米から輸入された。最初に制定された会社に関する一般的規定は明治23年の旧商法であったが、その後、ドイツ法を模範として新編され明治32年に新商法として制定された。これが現在の商法の基本をなしている。制定後に多くの改正がなされたにもかかわらず、また第二次世界大戦後に行われた大幅なアメリカ法の導入にもかかわらず、ドイツ法の色彩は根本において変
30 わっていないと言われる。

なぜドイツからなのか。明治政府の官僚は文明開化(これは西欧型の民主主義革命では

ない)を進める上で、日本も先進国のような法律で社会を整備する必要に迫られた。そこで欧米各国の法律を学び模範とした。当然であるが、日本の状況にあてはまりやすい法体系を探した。そしてドイツ法に目をつけたと言われる。

イデオロギー的に言うと、ドイツは日本に似て集団主義的な団体観や国家観をもっている。国家あるいは団体こそが主体であり、個々の人間はそれに属している¹²⁾。これに対し、フランスのような個人主義的な考え方や、イギリス、アメリカの功利主義的な考え方だと、国家や団体といっても実態は複数の個人による契約関係であり、それを重視する。明治政府の官僚達は、日本の社会が共同体的集団の意識を優先することを念頭に、ドイツ法を模範としたのであろう。株式会社の訳語に「株」や「社」が選ばれた背景にもこれがあると書いてよい。

江戸時代の番頭経営がすでに集団的

集団主義的なドイツ法が日本の社会にふさわしかったとすると、江戸時代から明治時代にかけての企業活動にもその傾向が存在したことになる。この点に関して、経営史の研究から次のようなことが知られる。三井、住友に限らず、江戸時代の大きな商家では、創業期を過ぎると、創業者家族は使用人に経営を任せる慣行をもっていた¹³⁾。経営の委任は、当初は個々の店だけだったが、やがていくつもの店からなる事業全体に及んだ。そして今でいうトップレベルの意志決定は、使用人の長である番頭に委ねられた。三井でも、住友でも、三代目、四代目の家族の当主の代には、番頭経営の伝統が出来上がっていた。

欧米であったなら、商家のオーナーは経営権を番頭に委ねる時、明瞭な「契約関係」をとったであろう。日本では以心伝心の信頼と合意で行った。この根底にあるのが商家という「家」の大事をまず考えることであり、共同体的集団の概念の優先である。番頭は、商家の主要な奉公人たる手代の長であった。彼は幼い頃に手代見習いに当たる小僧、丁稚として商家の一員となった。その商家で経験を積み、成長し、昇進した。そして商取引、両替、金融といった実務を経験から学び、店主からの信頼を高めていった。

店は集団すなわち家族としての共同体である。その経営をオーナーから番頭に委ねるとき、欧米の歴史で見た外部からの垂直型の権限付与と異なる別の意識となることは明らかである。もちろん契約関係としてどのような権限が付与されるかという意味では曖昧、無限定であり、今日的な意味では大きな問題を含んでいる。

12 宮島(2000)

13 森川(1996)

大統領型でなく太政官型

明治維新は官僚組織による中央集権化⁽¹⁴⁾

5

番頭経営が江戸時代から明治時代にかけて継続した。その経過における大きな節目は明治維新であった。しかしこれは絶対王権から民主主義国家への西欧型革命ではなかった。だから明治時代の日本の株式会社の成立は、「特許状」の付与による上位権力者と下位者との関係が原点にはならなかった。もちろん株式会社を設置する法規則として、明治政府が
10 最初に制定した旧商法では免許主義であり、次の新商法では準則主義となった⁽¹⁵⁾。しかしこれは国内の歴史の実態を踏まえない外国生まれの規則の導入にすぎなかった。

重要な点は、西洋文明を導入し日本を工業化する役割を担ったのが明治政府の官僚であったことにある。彼等は、ヨーロッパでの民主主義革命を行なった人々、いわゆるブルジョワジーとは別の種類である。当初の政府官僚は幕末の幕政改革にたずさわった経験が
15 あった。そうでなくとも政府官僚として行政実務にたずさわるうちに訓練された。やがて帝国大学法学部において官僚養成が始まり、高等文官試験制度ができ、しだいに彼等が政府官僚を占めるようになった。

明治政府の行った殖産興業において政府官僚の果たした役割は大きかった。明治初期の官営産業は三井、三菱などの財閥に払い下げ、財閥産業の育成を行った。鉄道や綿業ブー
20 ムで勃興した地方産業も政府の地方産業政策によるところが大きい。これらの主導の実権も彼等であった。

政府官僚の重要性は天皇との関係でも指摘できる。天皇は、そもそも江戸時代には幕藩体制に正統性を付与する名目的な権威であった。乱暴な言い方をすれば、明治維新とは、徳川幕府が担いでいた天皇を、薩長の倒幕勢力が担ぎ代えた出来事であった。明治政府は
25 藩閥が支配する官僚組織となったのであり、明治憲法の制定は天皇をして藩閥支配に正統性を付与する名目的権威とするものであった。天皇の位置付けは第二次大戦後の今も基本的に同じである。

「政策官僚」の活躍と「太政官制」の形成

30

14 この項の記述は升味(1990)に負うところが多い。

15 宮島(2000)

大野慶社長は榛名教授の報告書の次の指摘を読んで、これが前から気になっていた「政策の立案とその実施を兼ねている同一者達」という優秀なミドル層の概念の原点ではないかと思った。

榛名教授はある行政史の研究を次のように紹介し、明治政府の官僚を3つに分けた。とりわけ、その中間の官僚を「政策官僚」と呼び、彼等こそが上に述べた官僚組織の中核であるとされた⁽¹⁶⁾。政策官僚とは、官僚制のトップにある政治家としての維新官僚と、特定の部署でお役所業務をこなした実務官僚の中間にあって、政策的要請を十分に認識し一定の集団的圧力を持って政策決定に影響力を発揮した官僚群のことである。

このミドル層の実力があつたからこそ、政策の定まらない維新政府をして一定の指針の確立を可能とした。例えば、維新後急増した質貨鑄造による外交と貿易の問題は、藩札を停止して財政金融を中央集権化する廃藩置県の実行として解決に向かった。この場面で政策官僚が大きく活躍した。

また今日の内閣機構の原形である明治政府の「太政官制」も、彼等によって作られた。太政官とは古く律令時代から使われる官職の名称である。そして太政官制は、天皇を名目的な権威として上に置き、その下で官職を独占し権限を握った平安期の藤原氏にまで迎える官僚組織形態である。この太政官制が明治政府でも用いられた。

すなわち明治政府にあって、天皇は名目的な権威であり、各大臣がそれを輔弼(ほひつ)した。輔弼とは天皇に対し単独に責任を持つことである。その大臣の下で実権を持った各省上級者達こそが政策官僚であった。彼等こそ、職制規定を自ら作ることで政策実施と人事権の行使を確保し、政策形成とその実施の事実上の掌握を行った。

大臣が単独で天皇を輔弼する制度は、今日の内閣での大臣の分担管理原則として生き続けている。未だに行政組織における省間調整と総合的政策が打ち出しにくい問題の歴史的根源がこれであるとも言われている。また内閣総理大臣が各大臣の調整役的な位置付けとされている問題の根源もここにある。

「政策官僚」である優秀ミドル層による立案と実施

明治政府の官僚組織の特質として、榛名教授はもう一つ付記した。それは「法律」でなく「官制」によってその行政執行の根柢を与えていたことである⁽¹⁷⁾。官制とは天皇の勅命による命令ないし規則の体系であり、国会による立法を経ないでよいものであった。だからこ

16 利光・笠原(1998)

17 赤木(1991)

そ、明治の官僚にとっては、いやそれより遙か昔の藤原氏の時代から、制定し、執行しやすい方法であった。官制の原文を官僚が作る(今日的に言うなら法律案を省庁の官僚が作る)、次に天皇の勅命として布告する(今日的に言うなら内閣提案で国会に提出し立法化する)、そして制定されたものを官僚自ら執行する。「政策の立案とその実施を兼ねている同一者達」というのはこのことであった。

第二次大戦後の占領下での民主化において、戦前の日本の国家を統制していた官制を法律に置き換えることが大きな課題となった。欧米流に考えた場合、官制は民主主義的でない。GHQは、国民の代表である国会での立法として制定し直すことを求めた。しかしここにおいても、膨大な量の官制をどのような法律とするかを立案しGHQと交渉し、国会に提出する法案を準備したのは、やはり政策官僚であった。彼らは自ら執行しやすい法律を作っていた、と言うのは過ぎるかも知れないが。

大野慶は考えざるを得なかった。すべてとは言わないが、おおよその日本企業は戦略策定をトップが行いミドルに実施させるという構図になっていない。優秀ミドルが企画し、トップに上げて了承をとり、そして彼等が実施する、という構図であることの方が多い。日本企業のこのやり方が、「政策官僚」が官制の名の下に行っていたこと、しかも現代においても省庁の官僚が内閣と国会に向けて行っていることと、根を同じくしているのかもしれない、と大野慶は思った。

榛名教授の説明によると、アメリカ型の経営を「トップダウン」とし、日本のそれを「ミドルアップダウン」とも呼ぶそうだ。注意しなくてはいけないのはトップダウン経営にも長所短所があるように、ミドルアップダウン経営には別の形で長所短所がある。「政策官僚」の弊害をいまさら指摘するまでもないであろう、と榛名教授は付記していた。

日本の場合の「分離」

25

戦後日本での「所有と経営の分離」

榛名教授の報告書は、取締役会の歴史を考えることに関連するとして、GHQが要求した明治以来の商法の改正をあげていた。この要求の背景には、GHQの指示による財閥解体があり、その株の放出で何十万人もの新しい株主が生まれることがあった。その株主の権利を強化し、取締役の受託者的性質(すなわち公権の代行者という位置づけ)を明確にすることが、GHQの求める商法改正のポイントの一つであった⁽¹⁰⁾。この改正が、ドイツ法を模

30

範とした我が国の商法にアメリカ法の原理を継ぎ木的に導入する始まりとなった。

株主を公権者とし、その代行者に取締役を位置づける考え方は、日本の歴史に生じなかつたのであり、GHQの指示により規則として移植された。日本側で法改正の作業にあつた商法学者の一人は、GHQの指示について「これをそのまま呑んで株主の地位の強化を要求通り実現したら、日本では会社荒らしを利するだけのことになるのではないか」と考えて心配したという⁽¹⁹⁾。株主の権利概念について、少なくとも当時の商法学者はGHQと価値観を異にしていた。

財閥解体による新しい株主の出現は、アメリカに生じた「所有と経営の分離」と異なる理由で日本での株式の分散が進むことを意味した。つまりその株式を引き受ける候補者として新しいタイプの資産家が現れてきていた。物資不足、配給統制、インフレーション、ヤミ経済が戦前とはタイプの異なる資産家の発生を促した。彼等にとって、財閥解体で放出された株や、軍需補償を打ち切られた多くの会社が増資を必要として発行した株は、魅力的であつた。多くの大企業において、新興の資産家たちの名前が大株主のリストに加わるようになった。

日本における「サラリーマン経営者」⁽²⁰⁾

財閥解体とともに新興の資産家たちが株主になり、それとともに進展した「日本における」所有と経営の分離はどのような効果を持ったのか。米国型コーポレートガバナンスの形成にとってその効果は大きかつた。では日本ではどうだつたのか。

もう一度明治期の歴史から株式会社の発展を見てみよう。日本は長期の鎖国の結果、西欧で起きたような海外貿易による富の形成が十分なされておらず、株式会社は独自の形での普及となつた。まずもって、数多くの株式会社が設立されても、それらに出資する富豪の数に限りがあつた。一人の富豪がいくつもの会社に出資して大株主となつたり、あるいは、一つの会社に多くない人数の富豪が出資して大株主となつた。しかも富豪の中の有力な部分は、自分と家族だけで、他者との共同出資を回避しつつ、多角的な事業経営体を作つていった。つまり財閥である。

概して富豪たちは、いったん出資すると、資本の安全と増殖が最大の関心事となつた。あるいはまた、いくつもの会社において大株主としての資格で取締役の地位を得て、兼任

18 中東(1996)

19 中東(1996)

20 この項の記述は森川(1996)に負うところが多い。

した。さらにはそのような兼任から得る物質的利益や社会名声のため、経営者としての情熱や責任感などとは関係なく、それらの役職に固執する者も多かった。

しかし大正期の頃から大企業の経営環境が困難なものになった。トップ・マネジメントをつとめることの煩わしさが増大し、大株主重役たちの中には、これを避けようとする者が増加した。概して言えば、トップ・マネジメントの中でも、取締役のポストには固執する代わり、社長のような責任の重い役職、専務取締役のような頻繁な出社が求められる役職は、ミドル・マネジメントにいる専門経営者に任せる傾向が出てきた。つまりこの時期の経済変動の激しさに対して、兼任・非常勤の大株主経営者が対応し得なかったのである。

昭和初期にかけて総合して見ると、専門経営者のトップ・マネジメント進出の本流は、明治期に設立され、着実な成長を遂げてきた大企業でのミドル層の取締役昇進であった。長年、ミドル・マネジメントにおいて経営的スキルを養っていた内部昇進の社員たちが、取締役に抜擢されるようになっていた。この傾向がその後の日本企業の「社長-会長制の採用企業比率」の増大となって現れた⁽²¹⁾。その企業で長期間仕事をし、組織を熟知している者が社長となり会長となってトップ・マネジメントを掌握した。

第二次大戦までの「日本における所有と経営の分離」はこのように進展し、「サラリーマン経営者」による支配に移行した。

「サラリーマン経営者」の相互保証⁽²²⁾

さて戦後の新興資産家に話しをもどす。経営者にとって新しい大株主はいくつかの理由で歓迎されざる人々であった。一つは、彼らの中に戦後のドサクサまぎれに産をなしたものの、したがって、相互理解が困難な者が少なくなかった。もう一つは、彼ら大株主はその企業の歴史や将来性を考慮することなく、短期の利益に注目する姿勢をとり、経営者にとって経営方針を貫く上で障害物となった。さらにもう一つ。財閥系企業は株式の市場公開の経験に乏しく、株主総会における株主への応接だけでも辛抱できるものではなかった。

結局、大企業は、商法の自社株購入禁止条項を犯してまでも、他人名義を使って自社株を買い集め、前述の歓迎されざる株主たちに対抗しようとした。あるいは、彼ら株主たちの株を譲り受けることにより、彼らの排除を図った。しかし資金的に限界があるし、違法行為を続けることもできない。占領終結により旧財閥系企業の相互持株と株式保有制限の

21 慶応義塾大学ビジネススクール・ケース「日本企業のコーポレートガバナンスを考える[1]—『新任社長大野慶』—」で指摘されている。

22 この項の記述は森川(1996)に負うところが多い。

緩和が可能になるとともに、買い集めた自社株をかつて同じ財閥に属していた企業に保有してもらった。必要な資金は同じ財閥に属していた銀行が提供した。

言い換えれば、旧財閥系企業同士が安定株主となって、財閥解体の不愉快な結果というべき「不良株主」の排除に成功したということになる。財閥解体の結果、旧財閥系企業のトップ・マネジメントを名実ともに掌握することになった専門経営者の立場から言えば、5
せつかく旧財閥家族から入手した経営権が、「不良株主」によって侵犯されかけたのを、かつての同じ財閥仲間の企業群に安定株主となってもらったことにより、防衛に成功した。

その後、株式を相互に持ち合う方式は財閥系以外でも頻繁に活用され、企業集団が形成されるようになった。これにより我が国では、専門経営者すなわち「サラリーマン経営者」の経営権を相互に保障しあうことが可能となった。10

大野慶は考え込んだ

和魂洋才

15

榛名亮三教授の報告書から目を上げて大野慶はつぶやいた。日本で、オーナー経営者の企業を除けば、おおかたは内部昇進の「サラリーマン経営者」が経営している。彼らの出身母体は組織内を固める優秀ミドル層であり、「政策官僚」と呼んでもよいかも知れない。しかも取締役会は優秀ミドル層の代表として昇進した者たちでほぼ構成されている。20

現行商法の規定によると、取締役会は会社の業務執行を決し、かつ取締役の職務の執行を監督する。決定、執行、および監督を兼ねるよう規定している。しかもここでいう会社とは法人としての企業のことであり、従業員で構成する企業組織のことを意味しない。取締役会で決する会社の業務とは、法人としての業務のことであり、個々の従業員が行なう具体的業務ではない。榛名教授が調べても、この規定はGHQによる昭和25年の商法改正以前から存在している。優秀ミドル層を出身母体とする取締役たちにも「政策の立案とその実施を兼ねている同一者達」の構図があてはまると考えてよいのではないかと大野慶は思った。25

ここには、米国型コーポレートガバナンスという外的な経営チェックの構図は、生まれつきには備わっていない。歴史的成立の経緯からしてその遺伝子を持っていないのだ。何らかの経営チェックの仕組みが必要であることはわかる。しかしそこに米国型を移植して機能するだろうか。移植した臓器に対して身体が拒絶反応するのではないか。いや、いずれ相互に融合が起これ「寛解」という状態になるかも知れない。つまり和魂洋才だ。これは30

明治の頃からの日本人の得意科目ではないか。

大野慶は改めて例の本「取締役イノベーション」に目をやった。日本企業の実績が機能不全を起こしているという指摘は間違っていない。改革は必要だ。しかし、この本が図1-2で提案する経営と執行の分離は、「政策官僚」の歴史的事実をふまえて考えて、どのように意義があり有効であるのか、すぐには納得できなかった。

取締役会改革の本質

問題は日本の取締役会のどのような事を改めるべきかであって、米国型コーポレートガバナンスの導入はそれに向けてどのように役立つか、という目的と手段を分けて考えることの重要性ではないか。

大野慶は榎名教授の報告書の最後の部分、取締役改革の事例を読みはじめた。日本企業は米国型コーポレートガバナンスの仕組みを取り入れはじめている。和魂洋才を目指しているのか、単なる継ぎ木にしかならないのか、それをテコに何か別のことを狙っているのか。榎名教授の報告書は図書館で入手できた2社の事例と、ある経営学者による日本型コーポレートガバナンスの提案の三つを紹介していた。

第三部 日本企業の実績改革

20

ソニー

以下で紹介するソニーの実績改革の事例は「ソニーグループの経営機構改革」と題する論文⁽²³⁾から必要部分を取り上げたものである。論文の著者はソニー経営業務室課長西村茂氏である。

25

「グループ本社」と「カンパニーおよびグループ企業」の分離

ソニーは1997年の取締役会改革と執行役員制導入という「手段」を通じて、大きく次の3つの経営課題を達成しようとしている。(1)ソニーの事業展開は非常に多様となり、グロー

30

23 西村(1998)

バルかつ多岐にわたる事業群を全体最適の観点でマネジメントしなければならない。(2)成長領域であるネットワークサービス事業を早期に立ち上げるため、グループ全体のリソースをそこに集中する。(3)グループ経営においてコーポレートガバナンスが機能する仕組みを構築する。

これら経営課題への取り組みは、取締役会改革と執行役員制導入に先立ってすでに実施され、その一つは1994年のカンパニー制の導入であった。これは「擬似的な分社経営」を志向するもので、事業部制と本質的な違いはない。ただ権限委譲の範囲を拡大して仮想独立法人とするものであった。加えて1996年には本社機能の強化がなされた。重点は「ソニーグループの本社」機能を構築し、グループ全体の戦略実行とカンパニー等へのサービス提供の機能を「分離」することであった。

ここにおいて、カンパニーとグループ企業が担当する個々の事業遂行の機能と、グループ本社の全社最適実現の機能の「分離」が明確になった。これが取締役会改革と執行役員制導入につながる考え方である。

取締役会改革と執行役員制導入

この改革のポイントは、ソニーの取締役会の役割をグループ全体の経営方針決定および監督と定め、その役割を果たし得るよう取締役の陣容と取締役会の運用を見直した。取締役は、グループ全体の企業価値の向上と全体最適の実現に専心する役割を担うものとし、他方、個々の事業・業務の遂行を全うする役割は、新たに導入した「執行役員」が担うこととした。(図2)

特に取締役会を「グループ本社の最高経営機関」として機能させるために、商法が要請する以上の役割を担うこととした。商法は代表取締役の選任、社債発行、重要な財産の処分、多額の借財といった事項は必ず取締役会での決議を要するとしている。これ以外は、取締役会の定めにより一定の範囲で代表取締役に権限委譲できる。ソニーの新しい体制では、取締役会の権限・責任を代表取締役およびその指揮下の執行役員に大幅に委譲した上で、取締役会は商法の要請する上記事項に加え、次の2つの役割を担うものとした。(1)ソニーグループとしての経営方針および重要事項を決定する。(2)ソニー(株)ならびにグループ企業の業務執行を監督する。

取締役会の新しい構成、規模、運営

加えて、取締役会規模の適正化を行った。従来からソニーでも執行組織の責任者を取締役に選任する慣行を持っていたため、人数が増加し実質的な議論ができなかった。改革以前は38人の取締役があり、その多くはカンパニーなどの事業を担当する運営責任者(いわゆる使用人兼務取締役)であり、会社全体の経営判断と業務執行の監督を行う責任を負っていた。

今回の改革で「執行役員」を任命して取締役の枠から分離し、個々の業務執行の担当とした。その結果取締役の数は10人に減少した(1997年現在)。米国を見ると企業の規模や多角化に関係なく10~15名であり、これが議論活性化の適正な規模のひとつの標準とソニーでは考えている。

社外取締役は2名おり、うち1名は米国人である。社外取締役の役割は、取締役としてソニーグループの経営方針の決定と業務執行を監督することであるが、社内取締役にはない経験・知識・専門性が期待されている。米国の取締役会は「監督」がその役割の中心であり、経営・業務執行からの独立性を確保するために社外取締役の構成比が高められる。これに対し、日本の商法の規定は取締役会に業務執行の意志決定を求めている。ソニーの取締役会はグループの方針決定の役割を担っているのであり、社外取締役が過半数を越えることはないと考えている。

取締役会の改革で導入される施策と同様に、会議の運営面での改革も重要である。ソニーの今回の改革では運営面で次の5点が強調された。(1)グループの経営方針やグループ企業の重要事項に関する議案の選定、(2)取締役に対する事前の十分な情報提供、(3)会議の場での適切な者による議案内容の説明、(4)取締役会をサポートする専門委員会(報酬委員会、指名委員会)の設置、(5)十分な会議時間の確保(月1回、2時間30分)。

主要経営機関および監査役会

ソニーグループの主要経営機関は取締役会の他に経営会議とマネジメントコミッティーがある。経営会議は取締役会の一部をなす機関(取締役会委員会)として位置付け、ソニーグループの経営方針にかかわる事項を社内取締役メンバーで十分に時間をかけて議論する(原則週1回、2時間程度)。報酬委員会、指名委員会ともに取締役会委員会であり、前者は取締役と執行役員の報酬の内容について承認を行い、後者は取締役、監査役、執行役員の候補者を選び、取締役会に推薦する。マネジメントコミッティーは取締役会の方針のもと、グループ本社の経営機関としてソニー(株)ならびにソニーグループの戦略・計画の立

案およびカンパニー等の権限範囲を越える事項の決裁を行う。

この1997年の改革は主に取締役会改革に焦点が当てられていたが、監督機能を担う監査役会も重要であり、活動の特徴を概略述べておく。監査役は4名(うち非常勤1名)で、月に1回監査役会が開かれる。4名の監査役は取締役会に参加すると同時に、常勤監査役1名が経営会議とマネジメントコミッティーに陪席者として参加する。監査役会では取締役会の議案を審議し、各監査役の監査報告を行う。常勤監査役会では、経営会議やマネジメントコミッティーの議案の審議も行う。これらの審議では、該当会議では適切な手順と十分な議論で経営判断を行ったかという「過程の妥当性」の確認と監督を重視している。

武田薬品

1993年6月、武田國男氏が社長に就任した。彼は実質的な意味で武田薬品のオーナーではないのであるが、創業者一族武田家の親族であるが故の「武田」のネームバリューは大きかった。武田社長は翌94年の年頭の辞で、「研究開発型国際企業」「社会から尊敬される会社」「仕事への全力投球を通じて豊かな個人の人生を実現し得る会社」を目指すことを強調した。以後、武田薬品はこれらの実現に必要な経営革新と成果主義に基づく人事制度の構築を進めた。その推進業務は当時取締役会の一員であった柳下公一氏が中心となって行われた。下に述べる事例はこの改革を後付けた氏の退任後の著作⁽²⁴⁾から必要部分を取り上げたものである。

武田のコーポレートガバナンスの考え方

武田薬品では経営改革の仕上げとしてのコーポレートガバナンスの確立に96年から取り組んだ。それは主として戦略決定機能としての経営機能に焦点を合わせたものであった。

ソニーが先鞭をつけた執行役員制は急速に日本に広まった。取締役の人数を減少させた意味での貢献はあるが、問題のすべては解決されていない。また法的な性格も明確でない。取締役会をボード機能、戦略決定機能、執行機能と分けるなら、執行機能にメスを入れたに過ぎない。この意味において、武田の取り組みは戦略決定機能に焦点を当てている。

特に武田は、取締役会が意思決定と業務執行の両方の役割を担うことに無理が生じてい

24 柳下(2001)

ると判断し、現行商法の範囲内でアメリカン・スタンダードもクリアするには何ができるかを整理した。この背景を柳下氏は次のように理解している。

本来、会社の最高意思決定機関は株主総会であるが、現実にそこで全ての意思決定を行なうことはできない。そのため、取締役会が株主の委任を受けて会社の方向性を決める。

- 5 一方、取締役の多くが兼務役員として業務執行も行なっている。兼務役員はいわば部門の代表者で、自分の部門に関係する議題については発言できるが、会社としてのビジョンを語ることはなかなか難しい。日本経済の成長期には、意思決定機能と業務執行機能が分離していても、それほど問題は顕在化しなかった。しかし、グローバルな企業間競争が激化し、外国人投資家の数も増えた。株主が企業価値の最大化に注力してくると、これ
- 10 までのように意思決定と業務執行の両者を取締役会で行なうのは難しくなった。

経営戦略企画機能の強化

武田はこの課題に対処するために次のような5つの強化を図った。

- 15 (1)取締役会が会社の最高意思決定機関であることを改めて確認した。その上で「経営会議」を会社の最高経営戦略確立のための審議機関とし、経営戦略企画機能(CEO機能)を強化する(経営会議自体は1977年から存在していた)。CEOは一人のはずであるが、あえて「機能」として役割を抽出した。これは社内カンパニー制やグループ経営の採用により、全社経営を司るCEO機能と各事業領域の業務執行に任ずるCOO機能との明確な分離が求められるよ
- 20 うになったからである。

(2)経営会議は全社経営戦略企画および各COOから提案される重要案件の審議を基本機能とする。経営トップが決定すべき権限とした全社的項目⁽²⁵⁾の他は、各事業領域(各本部・各カンパニー)の独自性を最大限尊重したうえで、事業領域の枠にとらわれない全社的観点から全社経営戦略を企画・立案する。

- 25 (3)経営会議は社長(CEO)を議長とするが、あくまで審議機関であり、最終決議は取締役会が行なう。会議の構成はCEOが指名した全般的経営を担当する専務取締役以上5名以内で構成する。なお、専務取締役以上は「経営職」に専念するため、部長・本部長等の「使用人たる地位」を兼務しないこととした。事務局は経営企画部長とし、CEOスタッフとして事前審査を行なう。

30

25 経営トップが留保した全社的権限：(1)全社的基本方針ならびに中長期計画の策定、(2)年間計画および決算の承認、(3)人員の採用ならびに全社的な配置、(4)全社的設備投資・投融資計画の策定、(5)個別事業・個別機能に関する事項のうち全社的影響の大きいもの、(6)全社的制度の制定(人事・計算・業績報告制度)、(7)カンパニーならびにカンパニープレジデントの業績評価、(8)プレジデントの人事、(9)外部資金の調達・運用、(10)労使関係。

(4)基本組織の長18名については全て社長直属(report to社長)とした。社長が全てを直轄することは管理の限界を超えるように思われ、検討段階では副社長・専務を〇〇担当のようにして管掌範囲を明示する考えもあった。しかし最終的には階層の重複を避け、意思決定の迅速化を優先し、基本組織の長は全て社長直轄と単純化した。

(5)「経営会議審議に関する運営要領」と「取締役会付議・報告要領」を制定し、何を取締役会にかけるか、代表取締役である社長の決裁事項は何か、事前に経営会議の審議を要するものは何かを明確にした。併せて「稟議決裁の簡略化」を図り、経営会議付議事項は経営企画部長が、取締役会は法務部長が、議事録に決裁済みの印を押すことで、稟議書を全廃した。

代表取締役のチェック体制はこれから

著者柳下氏の意見として、上記の改革によりコーポレートガバナンスの一部である「経営の意思決定を迅速に行なう」という点では、格段に強化された。しかし代表取締役の執行行為をチェックするボード機能に関しては、まだ手がつけられていないと言う。そして武田では2005年をメドに次の段階を目指そうとしている。2005年に特に意味があるわけではないそうだ。

その目指すイメージとして柳下氏は次のように描いている。社長の権限は絶対的なものとする代わりに、取締役会のチェックを受ける。現行の経営会議の実質審議が行える体制を維持しようとするれば、取締役会の定員は必然的に絞られてくる。常識的には10名以内となろう。この時、社外取締役を含むことは必須条件になると思われるし、また3名以上の監査役(半数以上が社外監査役)を含めてのものであるから、従来のような社内昇格のケースが極端に減少することになる。

代表取締役の業務執行の監視役としての監査委員会、人事委員会、報酬委員会等の設置を要するか否かは、その時の社外取締役の構成次第であろう。もし不十分な場合には、アドバイザリーボード(経営諮問会議)に類するものの設置も必要かもしれない。社長の業務執行行為が「自己統制のみに頼るのでなく、客観的に誰かがチェックしている」という形を内外に示さなければならない。

従業員主権型コーポレートガバナンス

第三に紹介するのは取締役会改革の実例ではなく、日本企業を「従業員主権企業」と考え

た場合のガバナンス形態の提案である。一橋大学の伊丹敬之教授はかねてより「人本主義」による日本型企业経営を主張し、それをコーポレートガバナンス論に拡張した。以下の提示は、その著作「日本型コーポレートガバナンス—従業員主権企業の論理と改革—」⁽²⁶⁾から主要点を要約したものである。

5

「株主主権」よりも「従業員主権」がメイン

伊丹教授は国の統治とのアナロジー(類推)でコーポレートガバナンスを考えている。企業統治と訳されるコーポレートガバナンスの中心課題は企業の主権を誰が持つかである。現代の民主主義国家では、国の統治は主権在民で行われ、国を構成する主体は市民権を持つ人々である。これのアナロジーで言えば、企業という経済体の主体はそれに必要な資本と労働を提供している人々、つまり株主と(経営者を含む)従業員が主体となりうる。特に従業員とはその企業に長期的にコミットしている経営者や働く人々であり「コア従業員」と呼ぶ。短期のアルバイト的な人々はコア従業員ではない。顧客、取引先、銀行等のステークホルダーもガバナンスの役割を担うと想定できるが、企業活動に必須な資本と労働の提供という意味で、株主と従業員だけが市民権者たりうる。

伊丹教授はコア従業員をメインの主権者とする方が日本の場合ふさわしいとしている。その理由は次の3点である。従業員をメインの主権者とする方が企業経営における経済的な合理性が高い(例えば企業競争力の源泉は株主でなく従業員にある)。終身雇用を行ってきた日本の雇用制度・慣行の中での整合性がある。戦後の民主化という歴史状況下で現場の従業員を重視する経営がなされるようになり、これは古くからの日本の共同体意識に受容された。

では企業の市民権の内容はどのようなものかという点、基本政策の最終決定権、経済成果の優先配分権、経営者の選任・罷免権の3つの権利からなる。実質的には第三の権利がもっとも大切な要素である。

従業員主権の機能不全

伊丹教授は、従業員主権にはヒトの原理とカネの原理の「二重がさね」があり、これがさまざまな機能不全につながるとしている。「二重がさね」とは、株式会社というカネの制度

26 伊丹(2000)

のもとで従業員主権というヒトの原理を実行するところから生まれる。これはどの国の企業にもあるが、日本企業の場合は、表面では法制度を守った上で、ヒトの原理を密やかに実質的な形で行っている。そのために次の3つの機能不全を起こす。

第一に、企業が誰のものかが曖昧となる。そのため問題が起きても明確な議論ができずチェックが効きにくい。株主によるチェックとして法的に準備されたメカニズムは、従業員主権の本音を実行することで彼らの主権を制限(たとえば株式持ち合いによる株主のサイレント化、取締役会メンバーの内部化)し、空洞化している。

第二に、利益至上主義に陥りやすい。利益至上主義とは短期的な利益のために長期的には合理的でない行動をとったり、社会的に許されない行動をとったりすることである。これには戦後40数年、日本は貧しく収益の安定確保が必要だったことがある。この習性が今の日本企業に残っているために第一の理由がより強まり、その「誰か」からのチェックが一層かかりにくくなる。

第三は、コア従業員以外の株主とノンコア従業員をないがしろにしやすい。株主に配当で報いることがおろそかにされ、資本効率が悪いまま経営される。コア従業員自身はコアから外れる可能性の大きい変革に抵抗を強める。

ガバナンス改革の基本方向と経営者のチェック

機能不全の危険のある従業員主権の改革について、伊丹教授は次のような消極的な議論をしている。従業員主権が現在の経営のさまざまな慣行に深く根をおろしており、一部を変えたところで他の部分と抵触し、とても全体は変えられない。昨今の株価重視への世論の流れ程度では、日本のコーポレートガバナンスが大きく株主主権へ舵を切ることは無理であろう。しかし機能不全のマイナスを放置すべきでなく、何らかのアクションがとられるべきであるとし、3つの基本方向をあげている。

第一に、「従業員主権をメインとし、株主の主権もサブとして尊重する」と宣言すること。そして「従業員主権によって企業を発展させ、その成果として株主への利益配分が可能になる」とはっきり述べる。機能不全の大きな原因は、従業員主権の原理を日本企業がとっていることにおいて曖昧であったためである。これへの対策としての宣言である。

第二に、株式会社制度を守ること。従業員主権を守るといっても、株式会社制度の枠の中で行う。株式会社制度は「法人」の存在を可能にし、自然人にはできない多様な経済活動を実現している。自然人である従業員の主権をやみくもに主張すると、経済活動の多様性を減じてしまう。

第三に、経営者のチェック機構をきちんと作る。日本企業は会社法の枠組みの中で従業員主権を実行し、株主による経営者のチェックを無力化してきた。その状態でも他に機能するもの、たとえばメインバンクによる監視があれば問題でなかった。しかしこの機能が低下した現在、それに代わるものが必要である。

5

現行制度の中での改革：「経営者監査委員会」と「コア従業員信任投票」

伊丹教授は経営者のチェック機構の改革として、現行の会社法の枠内で可能と考えられる「経営者監査委員会」と「コア従業員信任投票」を提案している。それは、指名・信任・承認という三段階プロセスを踏むものである。

第一段階として、外部者を中心とする経営者監査委員会が、会長候補、社長候補について単一の人物を指名する。委員会メンバーは外部経営者、学識経験者、株主代表、当該企業の経営者OB、その他望ましい外部者からなる。第二段階はコア従業員の代表による候補者の「信任」。代表となるのは、あるレベル以上の管理職とある年数以上の長期勤続従業員である。信任投票は取締役会の委嘱による参考意見の聴取として、無記名投票で行なう。第三段階は株主総会による「承認」である。取締役会は信任投票の結果とともに、経営者候補を明記した新取締役会メンバーを株主総会に提出して承認を求める。経営者候補は明記されるが、あくまで経営者の決定は取締役会の決定事項ということによい。

この三段階は概要であり、制度設計のバリエーションが様々ある。経営者監査委員会のメンバーは誰が選ぶのか。コア従業員の代表はどのように決めるか。三段階の間で意見が食い違った場合の集約はどのようにするか。これらの詳細化、具体化では、従業員主権をメインとする原理に基づくことが重要であり、加えてチェック参加者が3つの条件を満たすようにすることが重要である。チェックできるための適切な情報を持てる人物であること。その組織の将来を考え、利害と責任をもってコミットできる人物であること。被チェック者からの逆操作や影響が入りにくい人物であること。

伊丹教授の著作は、引き続いて、現行制度そのものの改革についても提言していた。その提言の中心は、ドイツにおける労使共同決定の枠組みに触れつつの思考実験であるとし、次の4つの機関すなわち「従業員総会」、「株主総会」、それらからの代表からなる「企業総会」、そして「取締役会」で企業統治することであった。

榛名教授の報告書は、伊丹教授による現行制度の改革案の概説をここで止め、終了していた。

参考文献

- 赤木須留喜、1991、「『官制』の形成」、日本評論社
- 伊丹敬之、2000、「日本型コーポレートガバナンス—従業員主権企業の論理と改革—」、日本経済新聞社 5
- 仮屋広郷、1998、「アメリカの社外取締役役に期待される役割—企業買収のケースを素材として—」、監査役、406号、29-37
- 升味準之輔、1990、「比較政治—西欧と日本—」、東京大学出版会
- マイルズ・L・メイス、1991、「アメリカの取締役—神話と現実—」、文真堂（原著：Myles L. Mace. 1971."Directors -Myth and Reality-." Harvard Business School ） 10
- ウイリアム・マーサー社、1999、「取締役イノベーション」、東洋経済新報社
- 宮島 司、2000、「会社法概説 [第二版]」、弘文堂
- 森川英正、1996、「トップマネジメントの経営史」、有斐閣
- 中東正文、1996、「昭和25年商法改正—GHQ文書から見た成立経緯の考察(1)」、中京法学、30巻、3号 15
- 西村 茂、1998、「ソニーグループの経営機構改革」、商事法務研究会編「執行役員制の実施事例」（商事法務研究会）所収
- 岡田 彰、1994、「現代日本官僚制の成立—戦後占領期における行政制度の再編成—」、法政大学出版局
- 大塚久雄、1969、「大塚久雄著作集 第一巻 株式会社発生史論」、岩波書店 20
- 証券取引法研究会国際部会（訳編）、1994、「コーポレートガバナンス—アメリカ法律協会『コーポレートガバナンスの原理：分析と勧告』—」、日本証券経済研究所
- 利光三津夫・笠原英彦、1998、「日本の官僚制—その源流と思想—」、PHP 研究所
- 柳下公一、2001、「わかりやすい人事が会社を変える」、日本経済新聞社
- 山口幸五郎、1961、「イギリスにおける取締役会制度の系譜」、甲南法学、2巻、3号、299-330 25
- 山口幸五郎、1964、「アメリカ会社法における取締役の地位の変遷」、甲南法学、4巻、4号、507-540

付属資料1

図 1-1 米国型ボードの現状

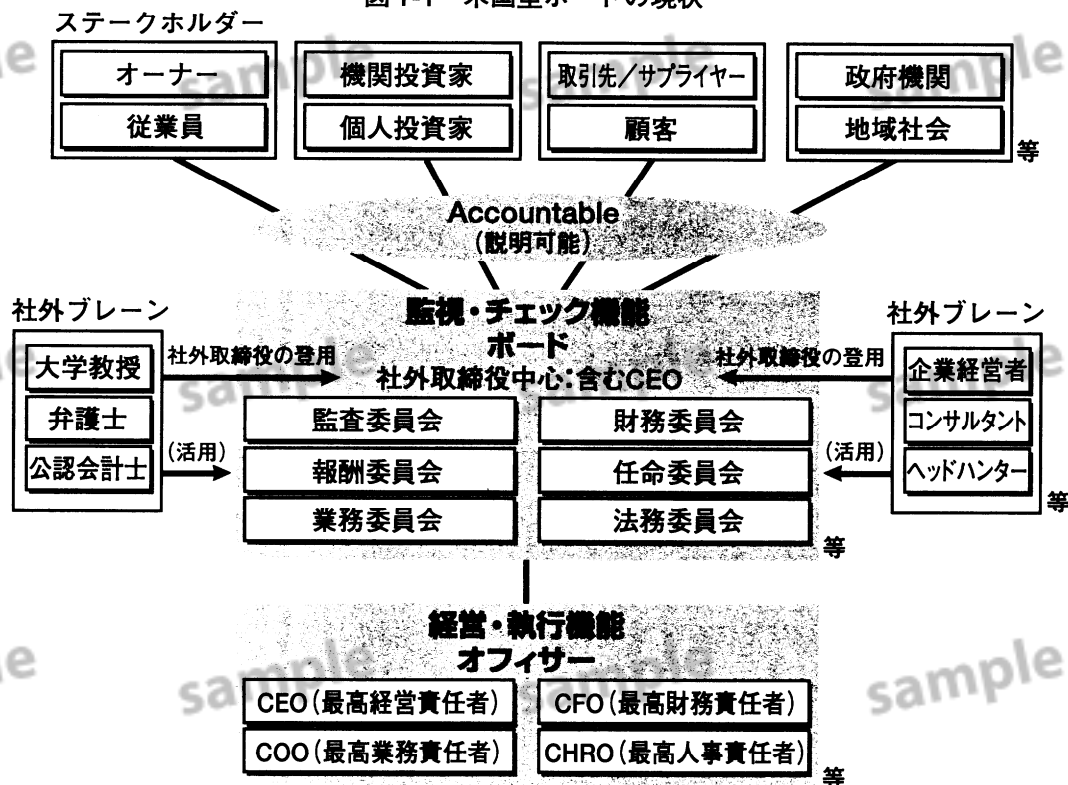
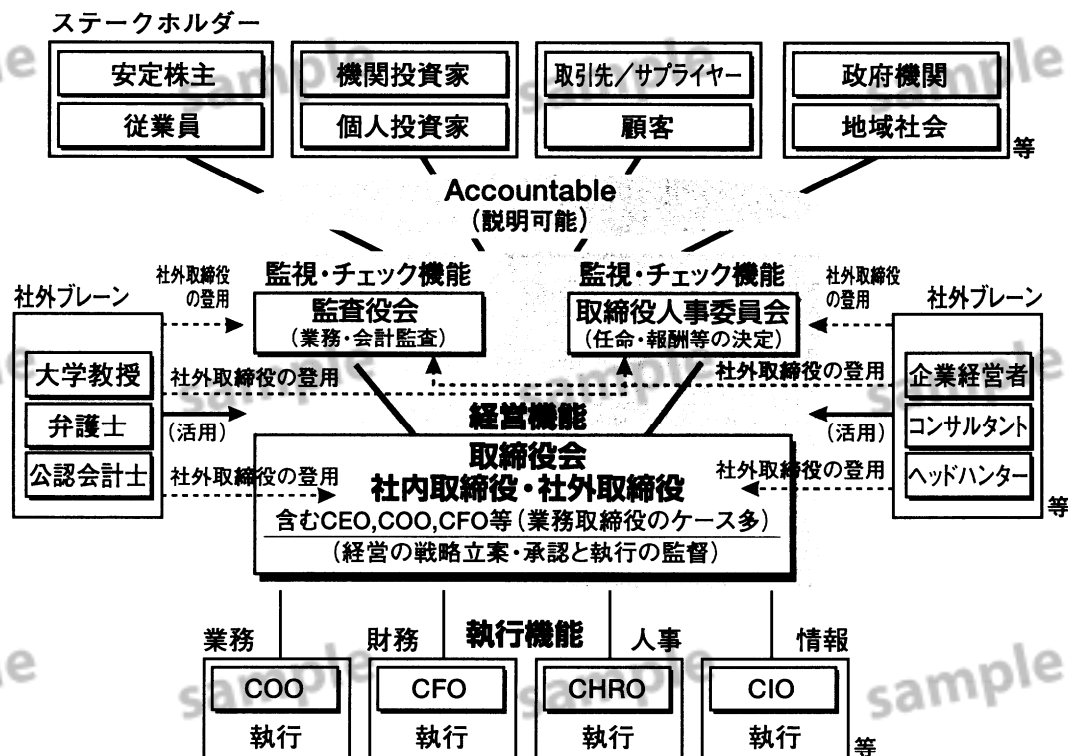


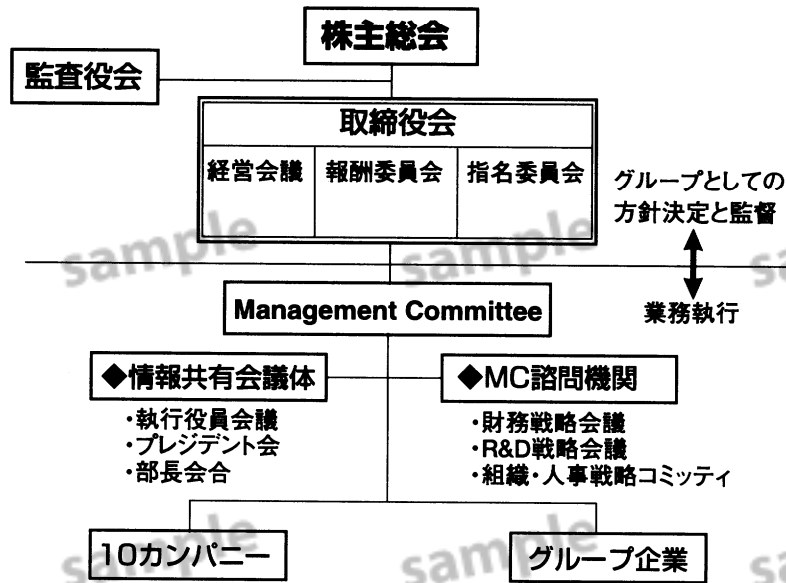
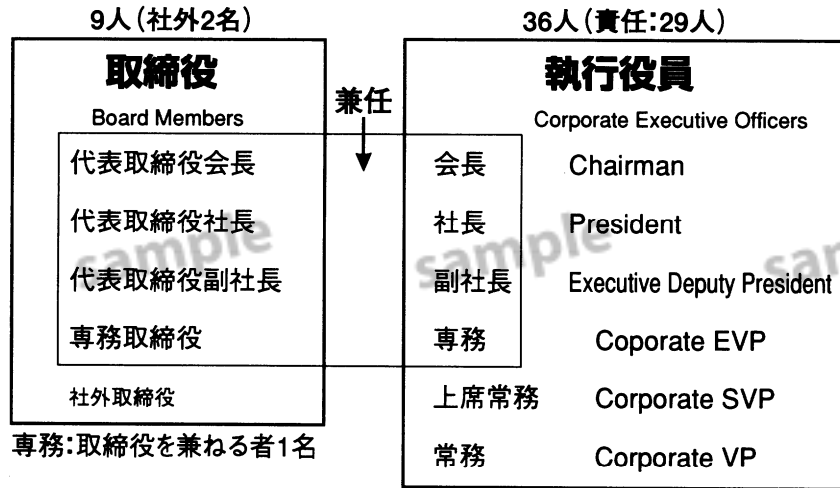
図 1-2 日本型取締役会の方向性 (モデル)



(出典：ウィリアム・マーサー社著「取締役イノベーション」)

付属資料 2

図2 ソニーの執行役員体系と経営機関



(出典：商事法務研究会編「執行役員制の実施事例」)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.