



## 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 [2]

## —— 『後継社長の選任：ソニー、松下、NEC』 ——

5

大野慶は関東ビジネスシステム株式会社の社長の任に就くべく、前任者である早木常代から指名を受けた。就任後の慌ただしい時期が過ぎると、大野は「いずれ自分も後継社長を決めねばならない時がくる」と直感するようになった。早木がどのように考えて、つまりどのような候補者からどのような判断で大野慶に白羽の矢を立てたのか、大野自身には知る由もなかった。

10

「後継社長の問題は早い時期から考え始めるに越したことはない」。大野慶は、旧友である城南大学経営学部の榛名亮三教授に連絡し、後任社長の選任について何かよい本はないかと尋ねた。榛名教授の返事はそっけなかった。「後任社長の選任はほとんど密室での出来事だから、外部の者にわかる記録として残らない。経営学の研究として非常に大事でも、まずデータがとれない。もちろん過去にまったく本が出版されてないかというところでもなく、事の深層が窺えるような自叙伝的な本はある。加えて興味があるなら榛名研究室での小規模な調査結果もある」と連絡してきた。

15

大野慶は、手始めに榛名教授が紹介した3つの本を読んでみた。もちろん他にもきっと出版されているに違いないが、榛名教授が知らないだけであろうと大野慶はいぶかった。

20

### ソニー：大賀典雄から出井伸之へ

大野慶社長が最初に読んだ本は「ソニー ドリーム・キッズの伝説」であった<sup>(1)</sup>。著者はアメリカ人ジャーナリストで、ソニー社内外の重要人物に対して膨大な時間のインタビューを行い、また社内の重要関係書類を調べることで、井深一盛田一大賀一出井と続くソニー経営をドキュメンタリーした。インタビューはのべ150回に達し、すべて著者の堪

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. ネイソン (2000)

能な日本語で行われた。この調査に対しソニーは全面的な協力を与えた。

大野慶は本の中で榛名教授が数カ所付箋した部分、つまり大賀社長が出井氏を後任に決める様子が分散して書かれた数ページを集中的に読んだ。そこが唯一、後継社長の選任について述べられている部分であった。以下はそれらからの引用である。原著の表記を使用したので個人名は敬称略であり、「私」となっている部分は本の著者のことである。

### 大賀は一人で候補者を探した

盛田が脳出血のため病床についたことで、大賀ほど深く意気阻喪した者はいなかった。40年間、盛田は大賀にとって師であり擁護者であった。盛田が二度と事業に復帰することはないということを大賀は数週間のうちに知った。今は、ソニーが何をすべきかについて、大きな決断を盛田の支援なしに一人でしなければならない。

もっと大きな問題は、大賀自身の後継者を誰にするかということだった。ソニーの内規では、社長は65歳になると引退することになっていた。結論をださなければならない1995年1月29日の65歳の誕生日まで、もう1年と少ししかなかった。予定の後継者はいなかった。そして大賀の説明によれば、盛田は考えていたかもしれないが、おくびにもださなかった、という。

大賀はまる一年、後継者を選ぶのに苦しんだ。この一年間をソニーでの経歴のなかで、最も暗く、孤独な時期だったと語っている。アメリカ企業の場合には考えられない。社長の選任はおおむね外部の役員たちが行なうからだ。

大賀は考えていることを誰かに打ち明けたとしたら、それは橋本だ。人事の最高責任者で、当時4人いた執行副社長の一人であった。1994年にはすでに62歳であり、リスクを引き受けるとか、何かを始める人ではなく、むしろ尊敬される平和のお守り役として知られていた。

橋本のほかに、大賀が社長候補について考えを漏らしたごくわずかな人間の一人がミッキー・シュルホフ [元ソニーアメリカ会長] だった。1994年の夏の終わりに大賀と交わした会話を、シュルホフは次のように覚えていた。

「われわれはロサンゼルスのレストランでいっしょに食事をしていました。大賀は後継者を選んでいるということで批判されていた。彼と私は当時しばしば話す機会があり、候補者について議論した。そしてその食事の席で、私は彼の顔をじっと見て尋ねた。「私に日本へ行くことを考えてみるとおっしゃりたいのですか」。彼は言った「そうだ。もし君が日本語を覚えられると思うなら」「それは非常に難しいでしょうね」と私は答えた。もし彼が取

締役会レベルや子会社レベルを超えた私の関与を望むなら、考えてみようともう少しで言いそうになった。会社を経営したいとは言いたくなかった。というのは、彼がどんなに私が好きでも、会社の他の人間たちが絶対に受け入れられないことだったからね」

私（本の著者）はこの話を聞いて、インタビュー時にそれを大賀に問いただした。彼はただ微笑みただけで、肯定も否定もしなかった。だがシュルホフが勝手に妄想していたとは思えない。大賀は二つの世界本社に分けようと考えていたと語っている。一つは日本に置き、もう一つはニューヨークに置くということだった。シュルホフはこのことに気づいていたのだろう。

### ついに井出にたどりついた

「消去法で最後にたどり着いたのが井出だ」と大賀は繰り返し公然と言い、内輪話でも言っていた。孤独な一年を通して思案し尽くし、きっと、名前を塗りつぶしながら、最高経営陣のリストの一番下の欄まで降りていったのだ。

岩城賢はグローバル・ビジネスに対して十分な理解を持った俊敏な戦略家だが、不屈の精神と、人の先頭に立つカリスマに性に欠ける。森尾稔は先行馬だと噂され、才気縦横の技術者だがソフトウェア事業の感覚がない。このようにしてリストをたどり、井出に行き着いたのだ。井出に手を止めさせたものが過去の業績ではないことを大賀は最初に認めた。「論理に従えば、彼は退けられることになったでしょう。たしかに経験ではだめです。オーディオ経営者としてもたいして成功していません。ホーム・コンピュータ事業に参入しようとして、もの見事に失敗しています。私は彼の過去でなく、未来を買ったのです」

大賀はソニーが岐路に立っているのを知っていた。会社を新時代に導くため、強い、異端の考えを持った人間がほしかった。井出はヨーロッパにいた駆け出しの頃から、フランスでの市場戦略について大賀を白熱した論争に巻き込むなど、向こう見ずなところがあり、闘いにいどむときは自分と匹敵する生意気さをもった闘士であることを大賀は知っていた。1990年から井出は大賀に直属するスタッフとして、ソニーの世界向けの広告を指揮してきた。井出はイメージ作りの達人で、ソニーの夢の熟練した販売人だった。

どうして井出を選ぶに至ったかについて、大賀はこれだけ話してくれた。

「ソニーは常に並外れた会社でなければなりません。井深さんも盛田さんも並外れた人物でした。二人は一对の天才でした。私は二人の志を継いで、ソニーを彼らの考えにそって大きくしました。会社にとって何が肝要か、といつもわが身に問うていました。最近、気がつく漢字の『燦』という字の事を考えています。太陽のように眩しく輝くという意味で、

燦々と輝く、というふうに使います。それは単なる明るさのことではありません。「燦」とは、並外れた輝きのことです。

ソニーに関与するようになって以来、目が眩むほどソニーが輝くよう私は懸命に働いてきました。そこが私の焦点であり、テーマでした。そして、後継者について考えはじめたとき、後継者もまた太陽のように輝く並外れた人間でなければならない、ということがはっきりしました。それを達成できるのは誰かと考え、苦しみました。

岩城が後継職に意欲的だと聞きましたが、不幸なことに、彼ではありえませんでした。みんなが森尾を噂にのぼらせていたとき、同様に、森尾でもないことが分かりました。

誰であれ、ソニーの目も眩むほどの輝きの本質を理解するテイストと弁別する力がなければなりません。またその光を持続させられるだけの並外れた何かを持っていなければなりません。リストを綿密に検討し、やっと出井にいきついたとき、私はもしかしたら、本当にもしかしたら、この男なら必要なものを持っているかもしれない、と思いました。」

## 出井への伝達

1994年末、大賀が65歳の誕生日を迎える数週間前になると、社内のいたるところで凄まじい憶測が渦巻いていた。しかし大賀自身はすでに難問を解決していた。大賀は、14人の先輩幹部を飛び越え、噂のあった先行馬やダークホースを差し置いて、出井伸之に白羽の矢を立てた。

1995年1月の寒々とした日の午後遅く、出井は大賀が会いたいとオフィスで待っているという伝言を受けた。エレベーターで7階へ向かう途中、その日の出来事を振り返り、呼ばれる原因をあれこれ考えたが何も浮かばなかった。大賀と二人だけで会うのは出井にとって嬉しいことではなかった。

「私の後任はあんただよ」

大賀はきっぱりと言った。晴天の霹靂とはまさにこのことである。

出井は仰天して口がきけなかった。前もって警告もなければ暗示もなかった。もっぱら大賀の前から姿を消したいと言うせば詰まった思いにかられたことを出井は記憶している。二人ともそれ以上何が話されたか覚えていない。だが、会合が15分も立たぬうちに終わったという点では互いの記憶は一致している。

ソニー帝国の大勢の人々が、出井伸之の名を耳にしたことさえなかった。知っているものは不安になった。出井はノーを言う男で知られ、鋭い分析的知性と、人を見下す辛辣な口に定評があった。「ソニーの社員の100人のうち、99人が私の選択に反対だった。彼は

駄目だ、まさか本気じゃないだろうね、とみんな言った。とうてい信頼できない、とみんなが感じたんだ」と大賀は言っている。

## 新任社長の方針発表へ向けて

出井が任命されて二ヶ月足らずの1995年5月、ソニーの例年の経営者会議の席上、世界中から集まった2000人のソニーの幹部たちの前で、まもなく「新ソニー」と呼ぶことになる初めての指針を明らかにした。

出井は事前に演説の内容を大賀と話し合うことをしなかった。密かに社外の個人的な諮問グループに相談した。そして演説で用いた資料の多くをこのグループが提供してくれたことを認めている。

東京の、とある喫茶店で、アメリカ人の友人ジョン・オドンネルと会っていた。オドンネルは、ハーバード出身のベンチャー資本家で妻は出井のもとで働いていた。出井は、ソニー初の「サラリーマン社長」として直面するチャレンジのエッセンス、新時代のキャッチフレーズを探していた。オドンネルは「リジェネレーション」という言葉を提案した。

もう一人の古くからの友人の間口峻宏は、オー・ディー・エス社の社長だが、昇進の祝いに言葉を贈ると出井に約束し、英語で「デジタル・ウェイブ」「デジタル・ウェイブ・フロント」という言葉を進呈してくれた。そして話題が井深大の無邪気さと好奇心に及ぶと、最後に、「デジタル・キッズ」という言葉をくれた。出井がこの言葉を広告部に持ち帰ると、部下の一人がその言葉に「ドリーム」を加えることを提案した。今日現在、出井の最も有名なキャッチフレーズ「デジタル・ドリーム・キッズ」が誕生した。

## オーナー社長からサラリーマン社長へ

出井は、彼自身の言葉で「ミッション・インポッシブル」と考えた社長職を受けた。「ぼくは、ソニーを経営することはできない仕事だと知っていた。なぜなら、ソニーは創立者たちのビジョンが動かしている会社だったからだ。創立者たちの個人的な考えが、あらゆる決定の基礎になり、基準になっていた。普通は、会社のオーナーとプロの経営者の間には、はっきりとした一線が引かれている。しかし、我が社においてはそのような一線は引かれたためしがない。大賀さんはオーナーではないが、オーナーのごとく振る舞っている。彼の論理は創立者たちの論理だ。そして、ソニーの論理はいままでのところ、個人的な関係、つまり友情を基礎にしてきた。いまやわれわれにはプロの経営者が必要だ」

一月の出井との会合後の数週間、大賀は上級経営者たちをひとりずつ呼び、決定を伝えた。伊庭保、森尾稔、大曾根幸三そのほかの人々だ。業績によって出井よりも早く会社の高い地位に上りつめた人々である。微妙な話し合いだった。誰もが驚いた。なかには失望し、怒る者もいた。大賀は優しく、しかも非常に巧妙だった。だが異議は受けつけなかったし、議論すら許さなかった。

ほぼ4年間、出井の活動を見て、大賀は必ずしも彼を誉めているばかりではなかった。彼は公私に関係なく強く主張する。21世紀にソニーを導くために必要となる「並外れた何か」を出井のなかに認めるとき、自分は真実を見ていたのだと。同時に大賀は出井の事業判断つまり、「儲けに対する嗅覚」に疑問を呈し続けている。

社長になっての3年間、すなわち95、96、97年度はアジアの経済環境は暗さを増し、日本経済も総体的に打ちひしがれていたにも係わらず、ソニーの全世界の売り上げは伸び、収益が増えた。しかし、大賀はこの高成績を出井の手柄とはしない。それどころか、新リーダーが短期間に成功を収められるように、自分が準備しておいたのだと主張する。「帳簿を精算して、我が社の長い歴史から生じたマイナスの資産を彼に負わせないようにしました。そのうえ、彼の就任前にいくつかのスタートボタンを押しておきました。ソニー・ピクチャーズの今日の成功は3、4年前にゴーサインを出したプロジェクトのおかげです。それに、彼を選ぶ1年前にプレイステーションを認可しています。

彼が仕事を引き継いでから始めた事業は一つとして金を稼いでいない。今日、われわれの収益がどこから来るか見てみたまえ、プレイステーション、ミニディスク、トリニトロン。VAIOのラップトップですらそうですが、すべての事業は、私の時代に始めたものです。出井は放送事業の方へ、『スカイパーフェクTV』の方へばかり行ってしまう、ところが、放送では金が稼げない。

私は絶えず儲けに対する嗅覚を養えと彼に言い続けています。いずれにしろ、いまのソニーには出井ほど優秀な男はいません。だから私は彼を社長にしました。だが彼の最大の問題は、金儲けに関して私のような鋭い感覚がないことです。収益をあげるようにうまく調律していかなければなりません」。

### 松下電器：松下正治から山下俊彦へ

大野慶社長が次に読んだのは、松下電器における平取締役の大抜擢として後々語られた「山下とび」についての二つの記述である。一つは経営史学者が書いた「トップ・マネジ

メントの経営史」で、この中に事例として記述されている<sup>(2)</sup>。二つ目は山下俊彦氏自身による回顧書「ぼくでも社長が務まった」であり、松下幸之助から社長を託された当時の様子が書かれている<sup>(3)</sup>。以下はそれらからの引用である。原著の表記を使用したので個人名は敬称略である。

5

#### 松下幸之助と婿養子正治<sup>(4)</sup>

松下幸之助は、1940年、一人娘幸子の婿養子として東京帝国大学法学部卒の平田正治をむかえた。平田正治の祖父東助は、明治政府の高級官僚で、伯爵位を授けられた。正治は、伯爵家の次男であった。

10

幸之助は、1944年に正治を監査役に就任させた。正治は幸之助の娘と結婚するまで三井銀行の行員として5年間勤務した。だから、ビジネスの何たるかを知ってはいたであろうが、松下電器のようなユニークな家電メーカーについてはなじみがなかった。結婚前の時期に、幸之助から三度にわたって呼びつけられ、「松下商法」について教え込まれたという。乏しい実務経験にもかかわらず、耳学問の情報を持たただけで、結婚四年目にして監査役の席に就いた。

15

とにかく、トップ・マネジメントとしての経験を積ませ、自分を補佐させようと、幸之助は正治に期待したのであろう。井植らが去った後の空白を考えればなおさらであった。正治は1948年に取締役に就任、翌年9月には副社長の大任を担うことになる。このとき同時に井植薫が常務に就任していたが、12月には退任した。専務高橋荒太郎、常務藤尾津与次以下、叩き上げの専門経営者が幸之助の周囲を固めていた。

20

一方、家族としては、むめの夫人の義弟仲尾哲二郎が監査役、のち常務、専務に就任しており、また幸之助の世話で正治の妹と再婚した丹羽正治が松下電工社長をしていた。彼らがかろうじて家族の役割を果たしていた。

正治が松下電器産業の社長に就任したのは、1961年1月であった。幸之助会長、高橋荒太郎副社長、中尾専務、谷村、西宮、小川の3人の専門経営者が常務という体制であった。ただでさえ実権は幸之助が掌握している。高橋、中尾、丹羽電工社長が幸之助を支えている。正治は敵中に落下傘で降下した気持であったろうと思われる。

25

松下の歴史に名高い「熱海会談」は、1964年7月の出来事であった。この年の不況は家

30

2. 森川 (1996)

3. 山下 (1987)

4. この項は森川 (1996) による

電業界を直撃し、松下電器の販売会社、代理店は軒並み赤字に陥った。しかも、この経営悪化が、それまでの松下の販売会社・代理店側に対する無理な押し込み販売、利益本位の官僚的態勢、製品開発の立ち後れ等へのうっ積した不満の捌け口となった。二日間の予定で開催された「全国販売会社代理店社長懇談会」は、約170社の社長たちの松下に対する非難

5 攻撃で収拾がつかず、一日延期された。

この混乱に終止符を打ったのは幸之助会長の謝罪であり、反省であった。その姿勢を裏付けるように、一ヶ月後、幸之助会長が営業本部長代行に就任し、販売体制の再建に尽力するようになった。すべてが幸之助会長ひきいる新販売体制によるものだったかどうかは別として、2年後の1966年11月決算で松下電器は創業以来最高の営業成績を収め、それ

10 ばかりでなく、販売会社、代理店も不況を克服するにいたった。

この「熱海会談」はいたるところで経営者の良心の模範として語られ、松下幸之助の神格化を促す役割を果たした。幸之助が点を稼いだのはわかる。しかし、衰れをとどめたのは正治であった。社長の正治をさしおいて、会長が販売店側に一方的に謝罪してしまったのである。しかも、会長自ら営業本部長代行に就任して、新販売体制を推進し、松下の業績を回復させた。幸之助が神様扱いされ、正治の権威も名声も地に墜ちた。

15

もともと、松下正治は実権のない社長であった。「熱海会談」のせいで実権のない飾り物であることがあからさまになったにすぎない。そのことは、1973年、幸之助が健康を理由に会長を辞任して相談役に退いても、高橋荒太郎が会長になっても、77年に正治が会長に、山下俊彦が社長になっても何ら変わるものでなかった。

20

#### 幸之助相談役による山下俊彦の社長選任<sup>(5)</sup>

山下は自叙伝のなかで社長に選任されたいきさつを次のように述べている。

1977年1月8日の土曜日、幸之助相談役の秘書から電話が自宅にかかってきた。10日、月曜の午前中に相談役に会うようにとのことである。用件はいわれなかったが、たずねるわけにもいかないので、ともかく10時にお伺いすると約束して電話を切った。

25

翌9日の夜、日曜日であったし、ゆっくり晩酌をしているところに、若いときからお世話になっている谷村副社長から電話が入った。

「山下君、相談役から何か連絡があったか」

「はい、昨日電話がありました。それで明日、お会いすることになっています」

30

---

5. この項は山下（1987）による



「行ったらむずかしい話が出るかもしれないが、その場で断ったらいかんで、重要な話だからな」

どうやら重要な話らしいことはわかったが、まるで見当がつかない。10日は約束どおり相談役のお部屋にお邪魔した。少し緊張した。相談役が口を切られた。

「実はこんど、会長の高橋君が辞め、正治君が会長になる。ついては、きみに社長になってもらおうと思っとるんや」

まさに寝耳に水というか、晴天の霹靂である。ああいうときは言葉もでない。一瞬「相談役は気が変になったのではないか」とさえ思ったほどである。しかし、ことは重大である。瞬間的にすぐ断らなければいけないと考え、

「お断りさせて下さい。とても私には荷が重すぎます」

「大変大事な話しやからよう考えてくれ。いますぐ返事せい、といってもムリやろうから」

やっとの思いでその場を辞した。その日の午後は恒例の経営方針発表会があり、そのあと引き続いてパーティが開かれた。パーティに出ると、副社長の人たちや人事担当専務から、

「どうだった。相談役からいわれただろう」

と質問された。話しはもう広まっているらしい。こうなってはできるだけ早く断るべきだと考えた。二日後、相談役に呼ばれた。

「この間の話しやけど……」

「あれ本気ですか。お引き受けする気はございません」

「いやそういわんと、まあ考えてや」

家に帰り、少々ヤケ酒を飲んで相当酔っていたところへ、松下正治社長から電話がかかってきた。

「断ったそうだけど、承知してくれ」

「いま酔うとりますから、あすお話しします」

そっけなく電話を切った。翌日断り通すつもりで相談役のところに参上した。

「きみ、真剣に考えてくれたか」

「考えましたが、やはりお引き受けできません」

「きみも十分考えて決心したことだろうから、もうこれ以上いわない。会社は困るけど、もうそれでよろしい。しかし、ぼくとしては本気できみに話したことや。余程のことやと思って、そのことだけは忘れんといてくれ」

これで相談役は諦め、話しは済んだと思ったが、相談役の方が役者が一枚上であった。帰りに廊下で社長に呼び止められ部屋に招かれた。そして、こんどのは会社にとつ

てぜひとも必要なことだから、引き受けてほしいと諄々と説得された。

そのあと次から次へ、いろいろな人から電話による説得が始まり、次第に追い詰められる気持ちになっていった。困ったので、松下電子工業の三由さんに相談したところ、

「それで、きみやるつもりか」

- 5 「やる、やらんといったって、あの調子じゃ引き受けないと、しょうがないと思います」  
「きみが社長になったら、おれに命令できるか。おれきかんで」

いよいよ断るべきだと思った。その直後にこんどは労働組合の委員長が会いたいといってきた。組合幹部にも話が伝わっているのだ。進退極まった形となったが、組合から説得されて引き受けたとあってはおかしなくあいである。ついに腹を固めざるを得なかった。

- 10 「何か条件があるんやったら、遠慮なくいうてくれ」

「別にございません」

相談役から社長就任の条件を出せといわれても、第一、何を出したらいいのかわからない。

また、社長を引き受けるハラを固めたときも、

- 15 「何かいっちょう、やってやろうか」

という気持ちもなかった。そんな余裕はなかった。

#### オーナー経営者からサラリーマン経営者へ<sup>(6)</sup>

- 20 正治の地位はどうであれ、松下電器産業の内部環境は、山下社長時代に入って、少しずつ変わり始めたようであった。山下社長が幸之助相談役の専横を抑え、幸之助の支配力を支えていた幸之助子飼いの「番頭」たちを退任させ、専門経営者による企業への転換を進捗させることに成功した。

- 25 山下は、社長時代の後半、幸之助と激しいあつれきを経験し、幸之助は「山下のやりすぎ」について不満を漏らすことがしばしばあったという。それは山下の改革が現実に進行していたことの証左であった。

- 30 1986年2月に山下は社長を退任し、後任に自分と同じ内部昇進の専門経営者谷井昭雄を就任させた。その年には41歳の年令に達していた正治の長男正幸の役員就任に対しては、「まだ早い」「次の総会でもまだ早い」「次の次でもまだまだ早い」と徹底した消極的態度をとった。もっとも、これに対しては、まだ存命中の幸之助や正治の強いプッシュがあり、

---

6. この項は森川（1996）による

正幸は末席の取締役役に就任した。しかし、山下は「私は正幸くんが将来の社長候補である  
と考えたことはありません」と断言したと言われている。

## NEC：関本忠弘、金子尚志、そして西垣浩司へ

5

大野慶社長はソニーと松下の本を読んで、後継社長を選ぶことの難しさを感じた。「間違  
いなく色々な点で難しさがある。そもそも、どのような要因から問題が生じるか明確にし  
なければいけない。かといって、それがわかったところで完璧な解決方法が見つかるのだ  
ろうか。唯一正しいのは、自分も決定し実行しなければならない時がくる、ということ  
だ」。

10

ソニーの本も松下の本も、当事者からの直接の情報をもとに書かれているから主観的な  
バイアスが入っているだろうが、新聞や雑誌の報道にまま見られるような誇張や記者の一  
方的解釈について心配する必要はなさそうだった。とは言え、両社とも程度の違いはあっ  
てもオーナー社長から生え抜き社長への後継であった。

15

オーナー社長でない場合はどうなのか。榛名教授は具体的な本を紹介していなかった。  
そこで大野慶は社長室のスタッフに調べさせることで、NECについて次のような雑誌の記  
事を見つけた<sup>(7)</sup>。

## 20年間続いた関本体制、ついに終焉

20

連結税引き前損失2200億円という巨額赤字に加え、1998年夏に明るみに出た防衛庁背  
任事件の責任を取って、NECの金子尚志社長は99年3月26日付で取締役相談役に退く。  
後任の社長には、情報サービス事業担当の西垣浩司専務が就任し、空席だった会長に半導  
体担当の佐々木元・副社長が就任する。

25

関本忠弘・取締役相談役の子飼いといわれた金子社長の事実上の解任によって、関本氏  
が社長に就任した80年以来、約20年間続いてきた関本体制は終わりを告げることになっ  
た。

とはいえ、金子社長の退任が決まるまでの過程では、NECは経営への関与に固執する関  
本氏によってダッチロールを続けた。本来、98年10月24日に関本相談役とともに金子社

30

7. 日経ビジネス (1999)

長も、防衛庁事件の責任を取って退任する予定だった。ところが、自分の支配力を堅持しようとした関本氏が、「いったんは辞任する覚悟を決めた」という金子社長を踏みとどまらせたといわれる。

5 関本氏は会長を退任したにもかかわらず会長室から出ようとせず、防衛庁事件が落ち着くのを待って、再び影響力を行使しようと考えていたフシがある。現に、今でも「防衛庁事件に関する責任は全くない」と周囲に漏らしているという。

その関本氏の執着を断ち切ったのは、98年11月ごろ明らかになった米子会社パッカードベル NEC の予想外の業績悪化だった。

## 10 次期社長を決めた 12 月半ばの 2 日間

米国でパソコンを製造・販売する同社に、NECはこれまで1800億円以上の資金を投入。昨年7月にはNECの完全子会社にし、創業者でもある最高経営責任者（CEO）を解任するなど経営再建に本腰を入れてきた。その結果、思い切ったリストラの断行が急務と判断  
15 するに至った。

「不良債権処理を急ぐメインバンクから、これ以上の融資には応じられないとの強い圧力が働いた」（NEC関係者）ともいわれる。

思い切ったリストラになれば、当然、NECの連結業績は悪化する。99年3月期の税引き前損失2200億円のうち、追加リストラ費用として特別損失750億円を計上した。

20 パッカードベルの完全子会社化でこうした事実が次第に明らかになり、金子社長が責任を取らざるを得なくなったのだ。98年12月以後、金子社長の仕事は事実上、次期社長にバトンをつなぐための経営再建策を練ることだった。12月18、19日の2日間、金子社長以下役員のほとんどが中央研究所に隣接する研修所で1泊2日の合宿を行い、防衛庁事件の再発防止策とともに経営再建に向けた施策について熱い議論を戦わせた。

25 その議論の場で、新社長になる西垣専務は、NECが抱える構造問題を厳しく指摘。分社化の導入によって、事業ごとの収支を明確にし、パッカードベルに対するような無謀な投資を抑える仕組み作りの早期設立を提案した。

30 その時の西垣専務は、自分が社長に就任することはないと思っていたようだ。「構造問題を解決しない限り、誰が社長をやってもNECの経営はうまくいかない。金子社長がその問題を解決した後に、自分よりも若い人間を新社長にすべき」というのが、西垣専務の考えだった。

ところが、今年2月17日、関西に出張していた西垣専務は、急遽、金子社長から呼び戻

されて社長就任を要請された。「経営再建のための青写真を作った。早急に実行しなければならぬが、それは、新社長にやってもらいたい」という金子社長に対して、西垣専務は「いったんは辞退した」。

「金子さんが実行してください。そしてメドがたった段階で私よりも若い人間にバトンを渡してください」と西垣専務は持論を展開した。しかし、金子社長は「君に任せたい」と繰り返す。金子社長としては、非常事態にあるNECの再建にあたって、西垣専務のリーダーシップに期待するほかなかったといえる。

金子社長が西垣専務にこだわった理由は、その腕力と突進力にある。初代の情報処理金融システム事業部長のときは、出遅れていた住友銀行の商戦で競合他社から汎用コンピューターの受注を奪い取った。

西垣専務も、最後には金子社長の要請にこたえた。社長を引き受けた以上、構造改革を果敢に断行する覚悟を決めた。「いろいろな局面で関本さんには納得していただけるように説明するつもりだが、最終的に決断するのは執行責任のある私です」と西垣専務はハッキリと言う。

実は、昨年夏ぐらいから、「金子社長は12月に退任し、後任に西垣専務が昇格する。ただし、ワンポイントリリーフ」というのがNEC社内での噂だった。

しかし、実際に社長に就任した以上、ワンポイントという気持ちではNECを立て直せるはずがない。経営再建に対して体を張って取り組まなければ、株主や従業員に対して申し開きができないし、それこそ取り返しのつかない事態になってしまう。「分社化についてはこれから具体的に議論を詰めていき、実行するなら2000年春から着手したい」と西垣専務は話す。

### 標名研究室の調査結果<sup>(8)</sup>

現社長が後任社長を選ぶことにおいて、どのようなやり方がよいのか。大野慶社長はNECの雑誌記事を読んで改めて考え込んだ。特に院政、いわゆる独裁的な社長ないし会長による長期支配は、もちろん良い面もあるが、悪い面もある。オーナー系の会社ではこの問題が起きやすいし、ソニーを読んでも松下を読んでも、事の重要性を感じた。オーナー系でないNECでも、この問題が起きた。現社長が後任社長を選任することは、現社長が

8. この項は斉藤（1999）による

強大な権限を持つことを意味するから、会社の経営は良くも悪くも社長次第となり、この問題が起きるのであろう。

## アメリカ企業における後継トップの選任

5

大野慶は、まず比較の対象としてアメリカではどうなのか知りたかった。米国型のコーポレートガバナンスの日本への導入が話題になっているが、後任社長の選任において、アメリカの実情はどうか。榛名教授の研究室で行われた調査の結果を読んできた。

アメリカ企業の取締役会の特徴として、いくつもの小委員会が設置されている。その一つが次期CEO候補や取締役候補を選定し指名する権限を持つ「指名委員会」(nominating committee)である。ある調査によれば、ニューヨーク証券取引所に上場している企業の半数は指名委員会を設置している<sup>(9)</sup>。また別の調査によれば、指名委員会を有する企業の比率は、1995年に85.7%、1996年に86.9%、1997年には87.9%と少しずつ上昇している<sup>(10)</sup>。その構成メンバーは、我が国でもよく伝えられているように社外からの人物、すなわち社外取締役である。この仕組みによって指名委員会は経営者からの独立を保つ組織となっていると言われる。

しかし実際にどうかというと、あるコンサルティング社が調査した企業の89%は、新しい取締役を選ぶ際に依然として会長、多くの場合はCEO、による推薦に頼っている<sup>(11)</sup>。また多くの企業では、社外取締役は経営者を監視する「番犬」というよりは、経営者の「飼い犬」でしかないということも指摘されている<sup>(12)</sup>。このようにアメリカ企業においても、実質的に経営者からの独立性が十分維持されているとは言い難い状況のようでもある。

もちろん次のような報道もある<sup>(13)</sup>。大手ヘッドハンティング会社によれば、トップの選任において、「売上高上位100社で見て、少なくとも10社は外部からスカウトされて、そのままCEOになっている。その下のクラスでスカウトされ、昇進してトップとなった経営者を含めれば4割がそうだろう」という。アメリカの大企業においては、現トップが、次期トップにふさわしい人材の早期発見と育成をしており、環境の激変のために社内人材で対応できないなどの事情が生じると外部からのスカウトが行われるのであろう。

30

9. サモン (1993)

10. 経済同友会 (1998)

11. サモン (1993)

12. 武井 (1998)

13. 日経ビジネス記事 (1997.9.1)

## 「外部規制」と「自己規制」

文献を通じてある程度見えてくるアメリカ企業の実情を踏まえ、榛名研究室の調査は引き続き次のように述べていた<sup>(14)</sup>。

後継社長の選任におけるチェック機能を「外的規制」と「自己規制」にわけると、アメリカ企業で行なわれる「指名委員会」方式は外的規制のやり方である。選任を行なう主体を現社長でない外部の合議体とすることで、独裁者を防ぐ意識がある。しかし「指名委員会」方式の実情として現社長（アメリカではCEO）の影響力がやはり大きく、純粋な意味で外的規制の効果が得られる方式ではないと考えるべきであろう。

一方、現社長は自らの行動を律せるとするなら「自己規制」が働く。会社を最もよく知っているのは現社長本人であろうし、即行動できるという意味で効率的であろう。しかし規制が正しく働くかは本人の意識次第である。だから後継社長の選任におけるチェック機能としては「外部規制」と「自己規制」の何らかの組み合わせ、ないしバランスが必要と考えるべきであろう。

## 日本における後継社長選任の問題点

榛名研究室では、日本企業における後継社長の選任問題について、入手可能な範囲の文献を調査し、少ない数だが社長、会長などのトップ経営者へのインタビューも行なった。その結果、後継社長の選任で生じる問題点を整理することができた。

もちろん単に言葉で、正しい選任とか、誤った選任と言うことはできない。後継後に時間が経過し、結果として企業が発展したなら、その後継は「正しかった」とか「成功した」と評価できるかもしれない。ということは、後継直後に評価するのは不可能である。しかも時間の経過によって後継以外の要因が経営を左右するのだから、評価そのものも容易ではない。

しかし、ある種のやり方で後継すると問題が生じる可能性が高くなると考えられるものもある。この場合、時間が経過すると、結果として企業はよくない方へ向かう経験確率が高い。このような後継のやり方を、一般論ではあっても、「誤り」として分類することは可能であろう。

そこで日本企業で多く行なわれている前任社長が後任社長を選ぶやり方でどのような

---

14. 岡 (1993)

「誤り」が生じると考えられるか、表に整理した。

### 後継社長の選任における問題点の整理

5	<b>1. 前任社長による選考の問題</b>
	暴走や欲による判断 → イエスマンの起用、院政
	有力者間での調整 → 持ち回りによる踏襲
	企業文化を過尊重 → 同質の継続
10	<b>2. 後継社長が引き継いでからの問題</b>
	前任者への遠慮 → 問題の先送り
	社員から遠い出来事 → 社長踊れど社員踊らず
15	<b>3. 前任による後継の決定が連続する問題</b>
	現職を排除しにくい → 問題が危機的状況までいく

第一の問題は、前任者が後継者をどのような判断で選考するかの問題である。まず、暴走や欲で後継者を選考し自らの言いなりになるイエスマンとして起用する、そして院政が敷かれる、という問題が考えられる。現社長が後継を選任することは絶対的な権力をもつことであり、その権力を牽制できないと独裁化する問題である。また、現社長が社内政治の有力者たちと調整し、誰からも文句のでない後継者を決める問題もある。可もなく不可もない人物が後継社長となる。これは必ずしも問題と言い切れず、和を大事にする安定的な経営の必要性があるなら正しいであろう。そして、企業文化を尊重する後継者を選考することで組織の同質化がさらに進む問題がある。この場合も問題とは言い切れないが、変革や革新が求められる経営環境であれば即問題化するであろう。

第二の問題は、後継社長が業務を開始してから生じると考えられる。一つは、前任者が自分を評価し選抜してくれた、社長の地位を譲ってくれたということに恩義を感じ、後継者側に配慮や遠慮を生じさせる。この気持は前任者時代に端を発する経営問題の解決を先送りさせてしまうかもしれない。次に、雲の上での社長の交代は社員にとって遠い出来事であり、社員には新しい中身のあるメッセージとなりにくい。後継社長がどのように踊ると社員が踊るのか。後継社長にとって大きな問題である。

第三の問題は、前任による後継の決定が連続することで生じるより深い問題であろう。時間が経過して後継社長の選任が誤りであったことが分かった場合でも、人事権を当の社長が握っているために、社長を辞めさせる仕組みが機能しにくい。株主総会や取締役会、監査役会という機関があってもなかなか機能せず、問題が危機的状況になるまで行ってしまふことすらあるのは否定できない。



## 誰が後任社長を選任すべきか

榛名研究室の調査は上記のように問題を整理した後で、「では誰が後任社長を選任すべきか」という後継社長選びの「主体」（個人あるいは合議体）のあり方について、次のような考え方を提示していた。つまり「主体」であるためには次の5つの条件が考慮されるべき、というのである。

第一に、その主体に後継社長を選ぼうとする積極的な意思があること。

アメリカの実情として伝えられる指名委員会のメンバーは大部分外部取締役であり、彼ら自身に「自律性」あるいは「自己規制」がなければ、自分の会社でないその会社の後継社長の選任に本心積極的になるかどうか、問題が残る。そこに現社長の意向が働く余地が生じるのであろう。

第二に、後継社長の候補者たちに関する十分な情報が持てること。

このためには誰を候補者たちとするか、つまり候補者の選択という前段階の作業が重要になる。その作業においても現社長は非常に有利な立場にいることは間違いない。現社長は彼らの人物や能力に関する情報の入手と把握においても有利な立場にいる。この点に関して、上記「自己規制」の問題が残る。

第三に、後継社長選任に対する責任を負い、損失を負担すること。

これこそ現社長が後継を選任し、自らは会長になって現役でいることで実現する。合議体である指名委員会で、しかも外部取締役の比率が高いとき、この責任と損失を意思決定後まで継続させることは困難であろう。だからこそ第一の条件を満たす必要もある。

第四に、利害関係者たちを考慮できること。

当然であるが企業にはさまざまな利害関係者がいる。それらの実状と将来をも考慮して後継者の選考が行なわれなくてはならない。実状に一番くわしいのが現社長であろうし、会社の将来においてどうあるべきかを一番考えているのも現社長であろう。ここでも「自己規制」の問題が生じる。一方、指名委員会のメンバー構成が利害関係者の集まりとなると、合議は調整と化すか、あるいは有力メンバーの利害に傾斜し、経営意思決定としての革新性はなくなる。

第五に、現社長からの独立性、および強制力と交渉力があること。

この条件は、主体を現社長としないなら、その主体の持つべき特性であり、第一の条件を補強するものである。

## 大野慶は考え込んだ

5 榛名研究室の調査は、これら5つの条件を満たす主体はどのようなものか、我が国において候補となるものについて書いていた。吟味されたのは株主、メインバンク、従業員、取締役会、外部取締役、監査役（会）であった。どれも一長一短が色濃く浮かび上がる記述となっていた。

10 そして結論に「後継社長選任の主体者は一人であるべきか、複数であるべきかの議論は、どちらにも一長一短がある。重要な点は、一人で決めるとすると独裁の弊害の面が目立ってしまうが、やり方によっては決して悪い面ばかりではないということである」とし、次の点を指摘して結んでいた。「経営形態のあり方についての最適解は企業の規模、業態、歴史によって様々であることを踏まえ、法による規制は最小限に止め、企業の自由な自主的規制を中心に運用される方が望ましい。その場合、企業や経営者に対しては「市場が結果責任を問う」ことになる」<sup>(15)</sup>。

15 大野慶は考え込んだ。「これだから学者の研究は困るのだ。問題をいろいろ整理してくれるのは有り難い。たしかにそれらの要因はあるし、だからこそ問題になっている。で、結局どうすればよいのか。これを出してくれない。ま、大学の研究室というのはそう言うところか」。学生時代からお勉強が大好きだった榛名亮三の顔を思い浮かべ、大野慶は苦笑いをした。

20

25

30

---

15. 経済同友会（1998）

## 参考文献

経済同友会、1998、「第13回企業白書」

ジョン・ネイスン、2000、「ソニー ドリーム・キッズの伝説」、山崎淳訳、文藝春秋

森川英正、1996、「トップ・マネジメントの経営史」、有斐閣

日経ビジネス、1999、「20年間続いた関本体制、ついに終焉 西垣新社長の“突進力”」、3月1日号、8-9

岡征雄、1993、「商法による経営チェック機能の効果と限界についての考察—少数株主の果たす役割の視点から—」、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士論文

ウォルター・J・サモン、1993、「灰色の経営責任は自らの変革をもって償え」、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス、1-2月号

斉藤秀彦、1999、「日本企業におけるトップ交代プロセスについての—考察」、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士論文

武井一浩、1998、「米国型取締役会の実態と日本への導入上の問題〈3〉」、商事実務、1508号

山下俊彦著、1987、「ぼくでも社長が勤まった」、東洋経済新報社

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.