

企業統治を超えて

——その限界と新たな課題——

吉 森 賢

要 旨

1. アメリカ的企業統治制度にこだわらず、雇用重視、大型取締役会、社外取締役皆無の伝統的経営組織に固執するトヨタおよびキヤノンは、アメリカにおいて企業統治における模範とされるGMまたはXeroxよりも長期的に高い経営成果を実現している要因は何か。
2. この事実から、企業統治が単独で経営成果に及ぼす影響は限定的であり、それ以外の要素がより強く経営成果を決定するという仮説が導かれる。それ以外の要素とは企業戦略、企業倫理、そしてこれらを基本的に規定する企業理念と従業員によるその共有により形成される企業文化である。
3. またアメリカのメトロニック社とドイツのベルテルスマン社の事例研究により、両社の高い業績は強固な企業理念、企業文化、企業倫理とこれらにより規定される企業戦略が決定的であると結論付ける。
4. したがって法規制、社外取締役など他律的企業統治よりも、最高経営責任者が上記の五要素を経営者機能として策定、実践、企業の内部者による支援による自律的企業統治が経営成果にとって重要である。
5. 今後より多くの事例研究を重ねることにより、これら経営者機能と経営成果との関連を明確にする必要がある。

検索語

企業統治、コーポレート・ガバナンス、企業理念、企業文化、企業倫理、企業戦略、トヨタ、キヤノン、GM、Xerox、メトロニック、ベルテルスマン

はじめに 一企業統治との出会い

日本において企業統治ほど90年代の10年足らずの短期間に経営者、研究者、マスコミ、世論の関心を集めた問題領域は稀であろう。それは一大産業にまで発展した感があり、今日に至るまでこの問題に関する著作、論文、講演会などは枚挙に暇がない。

筆者は前任校の国際大学大学院に在職時の1988年2月から3月にかけて国際経営学研究科新設に際して提携校であるダートマス大学エイモス・タック・ビジネススクールに教育・運営状況を視察するため滞在したことがある。その際同校の講義要綱にあったCorporate Governanceが筆者にとってこの用語との初めでの出会いであった。帰国後新研究科の設置を文部省に申請する際にこの科目をいかに日本語に翻訳すべきか苦勞したことを思い出す。

それ以前から筆者は経営者と取締役会に注目し、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの経営に関する著作において常にこの問題を取り上げた。筆者がフランスに滞在した1975年から1985年までの10年間はヨーロッパの経済と産業は低迷を極めた。今でも脳裏に焼きついている

のは、クリスマスの直前に突然解雇を通告され、従業員が冷たい雨の降るパリの街頭を子供の手をつなぎながら、解雇反対をするテレビニュースである。筆者とINSEAD、パリ大学との雇用契約は任期制であり、家族を抱えた失業の可能性と不安は人ごとではなかった。

これと対照的に日本はその強力な競争力により、アメリカ、ヨーロッパの産業界から「不正競争」、「閉鎖市場」を非難され、日米、日欧間の経済・外交関係は常に緊張していた。この経験を通じて確信したことは、ヨーロッパ、アメリカの経営者が自らの経営上の失策の責任を日本に転嫁する行動であった。筆者はこれを企業家精神衰退の表出ととらえ、これを歴史的視点から考察した「企業家精神衰退の研究」を1989年東洋経済新報社から発刊した。この著作において企業家精神を経営者の革新意欲・能力とりわけ自己責任と規定した。

ダートマス大学での企業統治の発見は、その後筆者の視点を企業家精神から企業統治へ向けさせた。企業家精神の発揮は経営者自身がその気にならなければ無意味である。したがって経営者がそうせざるを得なくする組織的制約としての公式制度がより有効に思えた。その制度こそ企業統治に他ならないと考えた。その結果として書かれた著作が1991年上梓の「アメリカ企業家精神の衰退」である。その第1章企業観、第2章統治機構において126ページにわたりアメリカ大企業の国際競争力喪失を企業統治の欠陥に関連付けた¹⁾。同年はコーポレート・ガバナンスなる用語が初めて日本経済新聞に登場した年であり、その概念は日本において未知に近く、日本語の定訳もなかった。1992年「フランスにおける会社統治機構」を国際大学国際経営研究所の研究ノートとして、1993年には日米欧5カ国の企業統治の比較に関する論文を「組織科学」に発表した。この頃からバブル経済崩壊の影響が次第に深刻化するにつれ、企業統治への社会的関心は加速度的に高まり今日に至っている。

図表1 日本経済新聞朝刊に出現した「企業統治」または「コーポレート・ガバナンス」

| 年 | 回数 |
|------|-----|
| 1990 | 0 |
| 1991 | 1 |
| 1992 | 1 |
| 1993 | 19 |
| 1994 | 13 |
| 1995 | 27 |
| 1996 | 26 |
| 1997 | 168 |
| 1998 | 121 |
| 1999 | 318 |
| 2000 | 164 |
| 2001 | 203 |
| 2002 | 353 |

日経テレコン21より作成

1. 企業統治改革と研究の方向

日本においては2003年4月施行の改正商法により、少なくとも法形式的にはアメリカの水準に大きく近づいたといえる。同様にアメリカに比して後進的とされてきたドイツ、フランスにおいても近年において大きな企業統治改革が法改正ないし最善行動規範の形で実現された。すなわちアメリカの企業統治への収斂は日独仏ではほぼ終了したと考えられる。

これにより企業統治も新たな方向を模索する段階に立ち至ったと筆者は考える。その一環として企業統治における現状の問題点を指摘して、筆者の考える新しい研究方向を提示し、読者の批判と意見を仰ぎたい。

方法としては日本とアメリカにおける代表的自動車企業であるトヨタ自動車（以下トヨタ）とGeneral Motors（以下GM）、同じく複写機など事務機器の代表的企業であるキヤノンとXeroxを比較する。その意図は日本の企業統治とアメリカのそれとを比較し、これと経営成果を比較評価するためである。このように同一産業分野の指導的企業を直接比較することにより、種々の産業分野が混在する多数の企業を比較するよりは、比較可能性の高さにより有意義な結

論が下され得ると考えられるからである。

次に企業統治のみならず、高度に倫理的な経営理念、企業文化を特質により優れた経営成果を長期にわたり実現しているアメリカの心臓ペースメーカー、メドトロニック社およびドイツのメディア企業ベルテルスマン社の事例を比較、分析する。結論として他律的企業統治の限界を指摘し、自律的企業統治の方策を提案する。

2. 企業統治の定義

本稿では企業の目的を物質的富の創出と配分と、定義し、その最も基本的手段を顧客満足度の極大化と規定する。この企業目的の定義は市場経済で動くすべての諸国に歴史、文化的特殊性に関らず普遍的に妥当する概念である。

以上の前提の下で本稿においては企業統治を以下の問いに対する答と定義する：

- ① 経営者はいかなる利害関係者の利益のために経営すべきか？
→ 企業概念と中心的利害関係者
- ② 最高経営責任者を誰が、いかに監視・評価し、必要ならば解任すべきか？
→ 経営者の監視と解任
- ③ 最高経営責任者をいかに支援すべきか？
→ 助言・提案
- ④ 経営者の実績にいかに報いるべきか？
→ 経済的・非経済的報酬

本稿では上記のうち企業概念、経営監視、最高経営責任者への支援の三側面を取り上げ、経営者報酬については論述の対象としない。

3. 企業統治と経営成果

トヨタとGM

3.1 中心的利害関係者

中心的利害関係者とは企業による富の創出のために最も重要な貢献をする利害関係者である。これに関しては後に詳述する。

<トヨタ>

周知のようにトヨタは従業員の長期雇用を経営者の責務とする日本企業の伝統的な企業概念を実践する。1999年アメリカの好景気を背景に株主至上主義がもてはやされ、その前年トヨタはアメリカの格付機関ムーディーズにより終身雇用を理由に格付けを下げられた。奥田会長はこのような風潮に対して、「人間の顔をした市場経済」を標榜する。この概念は人間尊重と長期的視野より構成される。「人間尊重」は「あらゆる経済活動の中心にあるのは人間だという素朴な信念」である。すなわち長期雇用は「安定とチームプレイを重視する日本人の国民性にマッチしており」、「スキルの蓄積という面でもロイヤルティ（忠誠心）の確保という点でも大きなメリットがあるとことは間違いない」とし、「人間尊重」こそが「近年流行している市場原理」よりもはるかに普遍的であると断言する。「長期的視野に立った経営」は株主にとっても長期的投資の観点からはメリットがあると主張する。そして「日本型の株主、経営者、従業員の三者がバランスを取っていく経営」が今後も残ると結論付ける²⁾。

<GM>

GMにおける株主至上主義の歴史は古い。1926年のGMの株主総会で時のスローン会長は株主至上主義を次のように言明した：

「企業の事業としての価値基準は売上や資産の成長率のみならず、株主の投資に対する収益である。なぜなら、私的企業体制の下では、リスクを負担するのは株主資本であり、したがって株主の利益のためにこそ企業は経営されねばならない」³⁾。

ほぼ80年後の今日においても基本的にはGMの中心的利害関係者は不変である。すなわち同社のホームページの企業統治指針の冒頭には以下の原則が明記されている：

「GMの取締役会は所有者の利益を事業の成功を永続化することにより代表する。取締役会は確実にこの目的が実現されるように会社が経営されることに対して責任を負う。(中略) 取締役会の責任は経営方針と意思決定の有効性およびその戦略の実行と有効性を定期的に監視することにある」。

注目すべき点は、これに続く原則が株主以外の利害関係者の利益尊重を明記することにある：「取締役会は株主価値の増大に対する責任の他に、事業の成功に不可欠なGMの顧客、従業員、供給業者、立地する地域社会に対しても責任を負う。これらすべての責任は事業の成功の永続化により初めて可能である⁴⁾。」

これは株主を中心的利害関係者とした場合、他の利害関係者の反発を招くために案出された規定であろう。過半数の州で株主至上主義が修正され、他の利害関係者の利益をも考慮せねばならない、あるいはしてもよいとているにもかかわらず、経営者は株主利益を最優先せざるを得ないことを示している。

3.2 取締役会

<トヨタ>

図表2に示すように取締役会の規模はトヨタがGMの2倍であり、またトヨタには社外取締役が皆無である。ダイムラークライスラー、ルノーに比較してもトヨタの取締役会は大きく、米欧3国の自動車企業の中で社外取締役が存在しない取締役会はトヨタのみである。

図表2 取締役会比較

| 人 | トヨタ | GM | Daimler Chrysler | Renault |
|-------|-----|----|---------------------|---------|
| 取締役総数 | 27* | 13 | 20 | 17 |
| 社外取締役 | 0 | 11 | 10 | 16 |
| 社内取締役 | 27 | 2 | | 1 |
| 従業員代表 | | | 10 | |

*2003年6月発表。それ以前は58人
各社2000、2001年の年次報告書その他により作成。
トヨタについては日本経済新聞2003年6月3日付け

奥田会長は「経営のプロである社内取締役よりも社外取締役の見識が優れている」という意見には疑問を持たざるを得ない」とし、一連の(アメリカの)粉飾決算事件は米国流コーポレート・ガバナンスを導入してもうまくいかないという警鐘であったと述べる⁵⁾。

トヨタは58人の取締役会を2003年に専務以上の取締役27人へと半減させることにより、取締役会の戦略的意思決定への迅速化と特化を図った。同時に経營業務を担当する執行役員を常務役員なる職名で39人を任命した。これにより取締役会は戦略的意思決定に、常務役員は業務執行への役割分担が明確にされた。これは1997年ソニーが先駆企業として行った執行役員制度をようやく採用したことになる。またはじめてトヨタのアメリカ、イギリスの現地法人の経営者3人を常務役員に任命し、国際化を促進した。

上記により当然予想されることであるが、奥田会長は2003年実施の委員会等設置会社の採用を「現場重視の社風になじまない」として切り捨てる⁶⁾。トヨタの井上常勤監査役(当時)は委員会設置型の実行役員を採用しない理由を聞かれて、「売れている車のモデルチェンジをする必要がない」からだと答えたが、これが好業績企業の一般的態度であろう。

企業統治に関するトヨタの基本的考え方は、優れた企業統治とは本質的に普遍的であり、アメリカ型、日本型、ヨーロッパ型などと区別する必要はなく、すべての国に共通な妥当性を有する、とするものである。トヨタによれば、そのような普遍的な企業統治とは、第一に業務執行にあたる組織の中に相互監視の考え方が内蔵されていることである。第二にこの内蔵された相互監視により必要に応じて業務執行のあり方を変革する「DNA」が必要である。したがって社外取締役や独立取締役は投資家にとっては重要かも知れないが、これら業務執行を担当しない取締役が大企業のモニタリングができるというのは「思い上がりであり」、これらの「素人取締役はモノを壊すにはよいが、モノを作る

にはあまり役立たない」と言い放つ。

トヨタにおいてはこの業務執行組織内の自動的監視が強く働いており、これは取締役会内に設置されている、異部門の担当取締役と部長により構成される生産機能会議、販売機能会議などの委員会により確保されているという⁷⁾。

井上常勤監査役によれば全社的な経営監視に関する基本方針は監査役の独立性強化であり、最高経営者層とは「良好な緊張関係」が確立されているという。アメリカの監査委員会の機能に匹敵できるようにするため2年にわたりこの方向で変革を実施し、2003年現在ではこの目的を達成したとされる。2002年の株主総会において監査役の定員を5人から7人へ増加し、社外取締役を1名増員し、社外取締役3人、社内監査役3人とした。その改革の重点は監査役相互間の情報共有による経営の透明性向上である。監査役の機能は内部統制と規定され、その活動は最高経営層との懇談会、取締役会の議題の事前検討、取締役会および他の社内会議、生産、開発、海外担当の副社長との年1回の会議、グループ会社および子会社の監査役との連絡会議などへの出席、情報収集のため事務所、工場の訪問などである。

<GM>

GMはアメリカにおいて企業統治改革の先駆企業としてまた模範的企業として高く評価されている。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 (Corporate Governance Guidelines) は6問題領域について合計34項目の規定が明記されている。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を標準として倣い、アメリカの企業統治はこれと比較して評価されるようになった、と賞賛する。たしかにGMの企業統治に関する情報開示はトヨタとは比較にならないほど充実している。同社インターネットのホームページには企業統治に関する部門があり、上記の企業統治指針をはじめ、基本定款、

定款その他の関連資料が添付されている。GMの取締役会の規模はアメリカの平均的規模である13人であり、社内取締役は取締役会会長、CEO、CFOの3人である。取締役会内に監査委員会、資本委員会、取締役・企業統治委員会、報酬委員会、投資基金委員会、公共政策委員会が設置されている。

企業統治指針は1994年作成され、若干の修正を経て今日まで継承されている。その策定に社外取締役として貢献した当時プロクター&ギャンブル社CEOスメール氏は2000年5月CalPERSにより表彰された。この指針策定の契機は91、92年における合計65億ドルに上る巨額赤字の発生であった。このため93年スメール社外取締役はステンベルCEOを更迭した。

3.3 経営成果

図表3に示すように最近10年間ににおいてトヨタの株価収益率はGMの二倍半であり、また一株あたり利益成長率も16%に上るが、GMのそれはマイナスである。その他トヨタのほとんど指標はGMを凌ぐ。

図表3 トヨタ・GM経営成果比較

| | トヨタ | GM |
|------------|------|------|
| 10年間平均年率 % | | |
| 株価収益率 | 32.7 | 12.8 |
| 売上高純利益率 | 3.2 | 2.5 |
| 自己資本利益率 | 6.8 | 2.7 |
| 総資産利益率 | 3.2 | 1.8 |
| 5年間平均年率 % | | |
| 売上高成長率 | 6.6 | 4.2 |
| 一株利益成長率 | 15.8 | -5.6 |
| 税引前利益率 | 7.2 | 2.7 |
| 売上高純利益率 | 3.9 | 1.8 |
| 自己資本利益率 | 8.2 | 17.1 |
| 総資産利益率 | 3.5 | 1.0 |

1993-2002年度。トヨタ3月決算、GM12月決算。5年も同様。
www.jp.moneycentral.msn.com/investor/invsb/results/compare.asp
 より作成。原資料: Media General Financial Services, Standard & Poor, Thomson Financial, 野村総合研究所

半世紀にわたり赤字を計上したことの無いトヨタの安定かつ高い経営成果はここであらため

て取り上げる必要がないほど新聞、雑誌でも大きく取り上げられ、日本を代表する優秀企業として国内外で評価は高い。2003年のフォーチュン誌の「世界で最も尊敬される企業」において乗用車部門では世界最高の第11位であり、GMの48位と大きな差をつけている。ちなみにトヨタに次ぐ12位はBMWが占め、ホンダの26位、フォルクスワーゲンの37位と続く⁸⁾。アメリカでの市場占有率は11%強であるが、アメリカ3位のクライスラーに肉薄しつつある。ビジネスウィーク誌によれば、トヨタの成長がこのまま続けば、2005年頃にはフォードを抜き、次の標的はGMであろうと予測する。GMの世界における現在の市場占有率は15%であり、トヨタは2010年までにこれと同一の市場占有率を目標にしているからだ⁹⁾。

米財務会計基準による2004年3月期連結純利益は前期比28%増の9,600億円と日本企業として初めて1兆円に迫る見通しとなった。2003年4-9月中間期の連結決算は売上高が前年比8%増加、全世界での自動車販売台数は7%増と過去最大であった。これによりトヨタの販売台数は同期間フォード社を上回り、GMに次ぐ世界2位となった。同期の純利益は23%増加と4期連続で過去最高を更新した¹⁰⁾。好業績を反映してトヨタの株式時価総額はGM、フォード、ダイムラークライスラーの合計額を上回る(図表4参照)。1998年トヨタを格下げした既述のムーディーズはトヨタの格付けをAaaとし、GMとフォードのそれをBbbとする。これは投資適格としては低い評価である。このことは今日のGMの経営成果を象徴している。

図表4 時価総額比較

| | 10億円 |
|-----------------|--------|
| 1. トヨタ | 11,480 |
| 2. ホンダ | 4,482 |
| 3. ニッサン | 4,355 |
| 4. DAIMLER CHR. | 4,270 |
| 5. GM | 2,584 |
| 6. FORD | 2,143 |

2002年12月6日時点での時価総額と円ドル為替相場。
日本経済新聞2002年12月8日付(原数値を10億円に切上)

キヤノンとXerox

1) 中心的利害関係者

<キヤノン>

キヤノンの中心的利害関係者もトヨタと同一である。その共通点は能力主義に基づく終身雇用である。御手洗社長は「日本には日本の資本主義がある」という記事の中で、終身雇用により従業員の愛社精神が生まれ、会社を良くしようとする使命感につながると言明する¹¹⁾。そして会社の実力は社員の実力なのだとし、株主も大事だが、その前に仕事をしているのは社員でパテントを取るのも社員だと強調する。このような社員尊重が高い業績に結びつき、結果的に株主の期待に応えることができると主張する。また御手洗社長は終身雇用の利点として、教育の蓄積と教育投資の高い効率、長期的関係による社員相互の連帯感と信頼関係の強化を挙げる。そして終身雇用の欠点は能力主義により是正できると断言する¹²⁾。

<Xerox>

Xeroxにとっての中心的利害関係者はGMと同様に株主である。同社の企業統治指針は冒頭において、取締役会の目的は長期的財務成果を含む企業成果を達成するため経営活動において所有者の利益を代表することにあると明言する。取締役会の責任はこの成果を実現するために企業が経営されること、その過程で顧客、従業員、および企業に依存するその他の個人、組織に対しても企業の永続性を確保することであるとす。

これ以外にGMと同じように、企業統治指針は取締役の役割、取締役会会長の選任、取締役会規模、取締役会の独立性、取締役の選任と要件、他社の取締役兼任、定年、報酬委員会・監査委員会、取締役と経営業務執行責任者との接触、取締役会の自己評価、会議規則、委員会規則、CEOの選任・評価・後継者計画・教育訓練などの詳細を規定している¹³⁾。

2) 取締役会

<キヤノン>

取締役会の機能と構造に関してもキヤノンとトヨタは同一の見解を共有する。すなわち取締役会の規模は21人であるが、これを日本の大勢とは逆に減らすどころか2年後には30人程度に増加させる方針を発表した。

図表5 取締役会規模比較

| 人 | キヤノン | XEROX |
|-------|------|-------|
| 合計 | 21 | 15 |
| 社外取締役 | 0 | 5 |
| 社内取締役 | 21 | 10 |

キヤノン、XEROX共に2002年12月31日現在の年次報告書による

御手洗社長はその根拠として、第一に経営業務を担当する取締役が多数いたほうが現場中心の経営を迅速に実行できること、第二に取締役に昇進する機会が多いほうが社員間の競争を活発にすること、を挙げる¹⁴⁾。社外取締役は皆無であり、その導入についても同社長は真っ向から反対する。その理由は社外取締役が会社の実情を知らない、アメリカでも社外取締役とCEOは多くの企業において馴れ合い関係にある、とする。これに対してキヤノンにおいては従来の常勤監査役が常時経営を監査しており、実際に効果があると言う。取締役会委員会は設置されており、御手洗社長自ら経営戦略委員会と新事業開発委員会の委員長を兼務する。他にグローバルマーケティング委員会、グローバル法務調整委員会などがある。

以上の論理的帰結として、御手洗社長は委員会等設置会社を導入する意思はまったくない。これが法務省により検討されている最中の2002年に、経団連のコーポレート・ガバナンス委員長であった同氏は、もし商法により米国型が強制されるのなら、「死に物狂いで抵抗する」と言明した¹⁵⁾。2003年4月施行の改正商法はこの米国型を旧来の監査役維持型との選択制にし

た背景には経団連における御手洗社長の発言を考慮したと推測される。

<Xerox>

以下の経営成果に述べるXeroxの業績の急速な悪化は、「取締役会が眠っていた」ためとされる¹⁶⁾。その結果、取締役会は最大の責務であるCEOの後継者決定とその引継ぎにおいて生じた決定的な過ちに連帯責任を負う、とビジネスウィーク誌のインタビューに応じた唯一の取締役が述べた。その意味で同社の企業統治の機能不全が業績低下の大きな要因であることは否定できない。キヤノンの御手洗社長がアメリカの企業統治の限界を指摘する背景には、彼が同業企業として熟知するに違いないXeroxのこの経験もあるかも知れない。

ビジネスウィーク誌によれば、この第一の要因は取締役会における社内取締役の過多である。取締役会規模は15人とアメリカの大企業の平均よりやや大きい。そのうち5人が社内取締役であり、これは平均の2-3人を上回る。第二に取締役が十分の自社株を所有していなかった。第三の要因は7人の取締役が5社以上の企業の社外取締役を兼任していたことである。CEOは5社、弁護士の社外取締役は11社の社外取締役を兼務していた。

しかしこれら以上に否定的影響を及ぼした要因はCEOと取締役会会長との関係であった。1997年CEOはIBMから財務最高責任者CFOを引き抜き、1999年これをCEOに任命し、自らは取締役会会長に退く。新CEOはIBMのガスナー会長の次の地位を占めた経営者であり、IBMにおける再建と社内刷新の経験を熟知していた。新会長は親しくしていた二人のCEO候補者をCEOに昇進させなかった代償として取締役に推薦し、取締役会はこれを新CEOが「万が一うまくいかない場合ために」承認した。新CEOは会長が発言しないことを条件として会議に出席することを認めた。しかし会長と親しく、これに忠誠を誓い、CEO昇進の機会を

奪った新CEOを快く思わないこれら二人の社内取締役と新CEOとの関係は円滑ではなかった。また会長は約束により会議中発言しなかったが、その存在こそがCEOの権威を低下させた。ある社外取締役は、これら社内取締役がCEOが発言しているときにCEOを見るのではなく、会長の顔を覗いていたのを見て、CEOと取締役会がうまくいかないと思ったという。アメリカにおいて会長兼CEOが一般的である理由がこれでも理解できよう。

3) 経営成果

<キヤノン>

図表6により明らかなように、キヤノンの業績はXeroxのそれを大きく上回る。以下に述べる原因により、Xeroxは2000年と2001年に計上した合計3億7000万ドルの損失による。これと対照的にキヤノンはトヨタと並び4期連続で純利益の過去最高を更新しつつある。2003年12月期の業績見込みは連結売上高が前期比9%増、連結純利益42%増である¹⁷⁾。

図表6 キヤノン・XEROX経営成果比較

| | キヤノン | XEROX |
|-------------------|------|-------|
| 10年間平均年率 % | | |
| 株価収益率 | 30.0 | 21.9 |
| 売上高純利益率 | 3.7 | 3.4 |
| 自己資本利益率 | 9.1 | 1.2 |
| 総資産利益率 | 4.6 | 1.6 |
| 5年間平均年率 % | | |
| 売上高成長率 | 1.3 | -4.4 |
| 一株利益成長率 | 9.9 | --- |
| 税引前利益率 | 8.7 | 3.7 |
| 売上高純利益率 | 4.7 | 1.8 |
| 自己資本利益率 | 10.6 | 9.5 |
| 総資産利益率 | 5.4 | 1.1 |

1993-2002年度。キヤノン、XEROX共に12月決算。5年も同様。
www.jp.moneycentral.msn.com/investor/invsb/results/compare.asp
 より作成原資料: Media General Financial Services, Standard & Poor, Thomson Financial, 野村総合研究所

<Xerox>

上述の経営者間の不和と後述する戦略上の失

策によりXeroxは2000年と2001年度には損失を計上し、株価は1999年の最高値64ドルから2000年には4ドルの最安値へと急落した。業績悪化に加えて、複写機のレンタル収入の会計処理がSECにより不適正と判断され、2002年1000万ドルの罰金をSECに支払った。Xeroxは巨額の負債を抱え、資金調達は難航し、債務超過によりChapter 11 (会社更生法)の適用申請をするのではないかと証券アナリストなどからの質問や憶測を否定せざるを得ない状況に立ち至った。この事態を收拾するため2000年CEOが更迭され、女性新CEOが再建に乗り出す。人員削減、日本における合弁会社富士ゼロックスの持分の一部を130億ドルにより富士フィルムへ譲渡するなどの資産売却が実施された。これにより2002年12月通期には1999年以来初めて最終黒字に転換し、ようやく業績は回復の兆候を示し始めた。

4. 経営成果の決定要因

以上自動車産業、事務機産業における日米の代表的企業の企業統治と経営成果とを比較したが、いずれの場合も経営成果において日本企業がアメリカ企業を上回る。なぜ世界的な標準とされ、日本、ドイツ、フランスの企業統治改革にも取り入れられているアメリカの企業統治の下で経営されているGMとXeroxが日本の競争企業に経営成果において劣るのか、あるいはなぜアメリカ的企業統治からかけ離れた経営を行うトヨタ、キヤノンの業績が高いのか。この疑問に対する答は企業統治以外の要因に求めねばならない。

その要因とは企業理念、企業文化、企業倫理、企業戦略が考えられる。以下において日米の二社をこれらの視点から比較する。ここで言う企業理念とは日本では社是社訓、アメリカではMission Statement, Credo, Valuesなどの用語で示される、企業の倫理、戦略、統治に関する基本的指針と定義する。また企業文化とはこのような企業の価値観が具体化され、構成員によ

り共有され、日常的経営活動に反映され行動基準・規範と定義する¹⁸⁾。

トヨタとGM

4.1 企業理念と企業文化

<トヨタ>

トヨタの経営理念は成文化されており、それは次のように要約されよう。第一は企業市民としての法令順守、第二は世界各国の文化の尊重と企業活動を通じてその経済発展への貢献、第三に商品の安全性、第四に最先端技術の研究開発、第五が労使相互信頼と責任に基づく個人の創造力とチームワークの企業風土、第六にグローバルで革新的な経営、第七に取引先との共存共栄、である。これらは他の企業においても見られる経営理念であり、特にトヨタ固有の理念は見当たらない。

しかしトヨタの高い業績とそれを支える高い生産性はこのような成文化された企業理念よりも、より現場の業務執行に直結した非公式の企業文化により説明されよう。トヨタの井上常勤監査役はトヨタは昔からモノをいわない会社であり、仕事を通して語るのがトヨタ自動車の本質である、と教えられてきたと言う¹⁹⁾。これについてはおびただしい数の記事や本が書かれているが、次のように要約されよう²⁰⁾。

- ① 企業理念、企業文化、企業目的の共有と最高経営層による実践
- ② 経営者による明確な企業目標と基本方針の提示
- ③ 会社の繁栄を共通の目的とする労使関係
- ④ 個人の失敗を咎めず、問題の原因究明と解決の重視
- ⑤ 日常的業務改善への絶えざる愚直な努力、その結果としてのジャストインタイムとカンバン方式、人偏(べん)のある自動化と行灯(あんどん)方式、10分以下のシングル段取りによる稼働時間の向上、多能工化と機械配置による作業量の平準化、などの生産技術の革新

- ⑥ 小集団活動と提案制度による現場作業員、社員の創意尊重
- ⑦ 経営者、管理者による現場特に生産現場との密接な接触
- ⑧ 部品企業との共栄共存関係の強調

<GM>

GMの企業理念と企業文化は既述の中心的利害関係者において指摘したスローンの株主至上主義である程度明らかであろう。コリンズとポラスによればスローンが作ったGMの経営理念には心がないと指摘する。すなわちそれは「冷たく、非情で、非人間的で、ビジネス中心で、あくまでも現実的な経営理念」であったとする。この点でフォードがよりはるかに経営理念を重視すると著者らはいふ。さらにコリンズとポラスはドラッカーの著作「会社という概念」(The Concept of the Corporation)の中でGMのスローン元取締役会会長の著作「GMと共に」(My Years with General Motors)に対する大要以下の批判を引用する。すなわち、この本はこれまで書かれた回顧録の中で人間的要素がおそらく最も希薄なものであり、企業を効率的に生産し、雇用を創出し、市場を作り、売上を伸ばし、利益を生み出すという一つの側面しか見えていない。要するに社会の中の企業、生活のためではなく人生の場としての企業、隣人としての企業などスローンの世界にはこのすべてが欠けている、と批判する²¹⁾。

1920年代スローンが実行した所得階層に対応する複数の車種の投入を中心とする斬新な戦略、これを支援する事業部制の導入、最高経営層を補佐するスタッフ部門の創設、委員会による意思決定などは当時画期的な組織改革であった。委員会を中心とする意思決定過程の強調によりスローンは“Committee Man”のあだ名を与えられた。それによりGMはヘンリー・フォードの専制的経営の下にあり、経営環境へ適応できなかったフォード社から第一位の市場地位を奪った。この戦略と構造の成功はそれ以降今日に

至るまでGMの企業文化を規定することとなる。

第二次世界大戦後、GMは輸入車が増加する以前のアメリカ市場においてフォード、クライスラーと共に97.7%というほぼ独占的な市場地位を享受し、最大手のGMは実質的に価格決定の主導権を握っていた。同社が値上げを発表すれば他の二社がほぼ同一の値上げ幅により1週間ないし10日の短期間に追従した²²⁾。

しかし80年代後半から日本の輸入車が増加するにしたがいGMの市場地位は凋落し始めた。その背景はGMが世界最大の自動車企業となってから経営者にもはや到達すべき目標がなくなり、傲慢な自己満足に陥り、GMが間違はずがない、という根強い哲学を抱くに至ったためとされた。GMの経営者は会社の欠点に目をつぶり、批判者や問題提起者に対しては防衛的となり、会議では問題を提起するだけで非主流と見なされ、誰もが沈黙し、賛成しなければならなかった。このようにしてGMは創造性よりも慣例を重視する官僚主義的な企業文化に陥った。この時代のGMの企業文化を象徴する次の挿話は有名である。GMはEDSを買収し、その所有経営者ペローを社外取締役として迎えた。しかし企業家精神に富む同氏とGMの官僚気質の経営者とは水と油のように対照的であり、両者の関係は短期間で解消された。ペローは言う：「私が生まれ育った世界では、蛇が出てきたら殺すことになっていた。だがGMでは蛇が出てくると、まず蛇に関する委員会が設置され、蛇に詳しいコンサルタントを雇い、一年もかけて話し合いをする」²³⁾。

以上は80年代から90年代初頭におけるGMの企業文化であるとされた。その後スミール取締役会会長は既述のCEOの更迭と企業統治指針の策定以外に若手の経営者を取締役に昇進させたが、それでもGMの「伝統的無気力」の刷新に成功しなかった。96年GMは車種を絞るべきとする外部の忠告を聞き入れなかった。これに対する批判に対して、GMの副会長は「GMのような巨大で複雑な組織には変革の実施には慣

れていない。われわれは堅実に前進しているのだ」と答えたという²⁴⁾。

2003年の今日これがどの程度妥当するのかは明確ではない。しかし生産性と品質においてはトヨタとの差は縮小したとは言え、その差は依然として存在する²⁵⁾。この状況を打破するため2000年就任したワゴナー現CEOはこれまで子飼社員のみが要職に昇任できた慣習を破り、フォードからCFOを、新車開発の経営責任者としてBMW、クライスラーで実績をあげたスイス系アメリカ人を採用した。後者はGM伝統の管理者階層を「劇的に縮小し、官僚制を最小限にとどめた」結果、これまでGMでは埋もれていた優れた着想や生産戦略が活用されるようになったと言う²⁶⁾。その効果の評価にはなお時間が必要とされよう。

4.2 企業戦略

1) 成長戦略—内部成長と外部成長

企業の成長戦略は自社の既存商品・サービスおよび多角化による新規商品・サービスの売上高増大による内部成長と他社買収による外部成長に二分できる。トヨタの成長戦略は市場占有率を高めることによる売上高の増大を中心とする内部成長である。この点で他社の完全統合により成長を遂げたGMとは対照的である。この違いはトヨタとGMの両企業の違いというよりは、両国の制度的違いと言ってよい。日本においては企業の合併・買収は今日に至るまで重視されていない。日本においては終身雇用を中心とする日本の雇用制度、それに伴う労働市場の未発達などによりこのような外部成長は困難であった。これに対してアメリカにおいては友好的・非友好的買収を問わず他企業の完全買収は歴史的に中核的な経営戦略であったし、今日その意義は薄れたとはいえ、基本的に変わらない。GM自体もジェイク、オールズモビル、キャデラックなど他社の買収と完全統合により今日の経営規模を達成できた。

経営成果の視点から評価すれば、内部成長が

同一の企業理念、企業文化を維持することができるので、トヨタのようにその競争力の源泉である企業の固有資産が大きい企業にとっては合理的な成長戦略であったといえよう。これに対して他社買収はしばしば企業理念、企業文化の違いから企業価値の喪失につながる実証されている²⁷⁾。最近の例ではダイムラークライスラー、BMWとローバーなどがこれを示す。

2) 統合戦略—水平統合と垂直統合

企業の統合戦略は水平統合と垂直統合に分類できる。水平統合は同種の技術と生産工程を有する企業間の資本的結合を意味し、垂直統合は技術と生産工程が異なるが、これらが補完関係にある企業間の資本的結合である。水平統合と垂直統合のいずれも資本取得の水準により、100%ないしそれに近い完全統合、過半数以下の資本取得の準統合に二分される。

トヨタは上述のように水平統合を基本的に行わないが、例外的にダイハツ工業の51.2%、日野自動車の33.8%の資本を取得している。しかしダイハツは軽乗用車、日野自動車はトラック部門に特化しているのでトヨタの製品を補完する意味で戦略的な意義を有する。

自動車は2万から3万点の部品から構成されると言われ、これらすべてを内製、すなわち完全統合することは不可能である。したがって自動車産業においてはこれら部品を供給する企業(以下、部品企業)とこれらにより最終組立工程を担当するトヨタなどの企業(以下、自動車企業)との取引関係は自動車の国際競争力を決定する戦略的重要性を有する。トヨタにとり最も重要な一次的部品生産企業との資本的統合は準統合であり、完全統合ではない。準統合の利点はポーターが強調するように、完全統合の欠点を回避しながら、その利点を実現することにある。それは「大規模な利益共同体」(“a greater community of interest”)につながる²⁸⁾。すなわち、部品企業が完全統合された場合、その企業の経営者および従業員は大企業の一部門

になったことにより安心し、会社の存続と繁栄のために努力する誘因がなくなる。トヨタに完全に統合されていないことは経営者、従業員にも緊張感を生み出す。また部品生産企業にとってはある程度の経営活動の自由度が保証されるので、経営者にとっては企業家精神を発揮して新技術・新製品および新市場の開発を積極的に行う誘引が与えられる。実際、デンソーその他のトヨタの一次的部品生産企業の技術水準は国際的に高く評価されており、トヨタ以外の国内はもとより海外の自動車企業への販売を行っている。トヨタにとっては完全統合による資本拠出と固定費の負担などが無い。

アメリカの自動車企業においては日本のそれらに比較して内製率が高いと言われてきたが、GMにおいても自社内に部品加工を担当するDelphi社を抱えている。GMはこれを切り離す意図を有するが、労働組合の反対もあり完全な分離はまだ実現していない。

トヨタの経営理念の一つ「共存共栄」は上述の自動車企業と部品企業間に形成される利益共同体の基本的原則を示す。これらの特質はこれまで米欧では希薄であったが、トヨタのみならず日本の自動車産業に共通し、その国際競争力の優位性実現に大きく貢献したとされる。それはいかなる形で機能し、いかなる経済的合理性を持つのか。これらは以下に要約されよう²⁹⁾：

- ① 長期的取引関係による取引費用の低減。
- ② 同一部品に対する供給者の複数化による部品企業間の競争誘導および供給安定性確保。
- ③ 自動車企業による技術指導を通じての情報共有と技術移転。
- ④ 自動車企業による承認図方式を通じての自動車部品と完成車との有機的統合体制。
- ⑤ 部品の重要性による一次から三次以下の部品企業の階層化と自動車企業による部品企業に対する品質、機能、価格改善の容易化。

⑥ 自動車企業は中核技術を部品企業はそれ以外の技術に特化する分業制度。

この中で④について説明を加える。自動車産業における外注調達部品には承認図方式、貸与図方式、市販品方式の三種があるという。日本の自動車企業の特質は外注する部品費用の約60%を承認図方式に基づいているのに対して、アメリカの自動車企業では20%以下、ヨーロッパ自動車企業では40%以下である。日本の自動車企業による承認図方式によれば、まず部品の詳細な仕様を示す「仕様構想図」が部品企業に提示される。部品企業はこの構想図に従って設計、開発を行なう。これに対して米欧の自動車企業はこのような形で部品企業に関与することは少ない。すなわち日本の自動車企業は部品の基本的設計を自ら行なうのに対して、米欧においてはほぼ完全な分業体制により部品企業が部品の設計、開発、生産に責任を負う。

トヨタに見られるような自動車企業による技術的支援は準統合を背景として長期的取引関係が保証されている場合に有効であり、日本の自動車産業の設計・開発能力を大きく向上させた要因とされる。このような自動車企業と部品企業との関係は米欧においても導入されつつあることは周知のとおりである。

3) 国際戦略

トヨタとGMの成長・統合戦略の違いは海外市場への進出に際しても観察できる。トヨタは自社単独で現地工場、現地法人を設立する。このようなゼロから新工場を建設する方式はトヨタの企業理念・企業文化、生産技術その他を移転する上で不可欠であったと思われる。その結果はアメリカにおけるトヨタの工場の生産性が日本のそれに比較してほとんど遜色がない水準に達しており、アメリカで最も成功したトヨタの高級車カムリもアメリカで生産されている。またこのような現地生産は日米の変動為替相場制の下では為替リスクの回避を可能にし、トヨ

タが雇用などによりアメリカ社会に受け入れられることに貢献し、日米の通商・経済関係を沈静化させた。またトヨタは始めてアメリカに自社工場を建設する準備として、1984年GMとの戦略的提携によりトヨタの小型車を生産するための合弁会社NUMMIを設立した。これによりアメリカの人事・労務管理を学び、かつトヨタの経営手法の移転可能性についても十分の経験を積んだ。

GMは既存企業の完全買収による完全統合または準統合を行なう。ドイツのオペル、イギリスのボクゾール、スエーデンのサーブなどが完全統合の例である。日本においてはスズキ、富士重工、いすゞにおける過半数以下の資本参加による準統合がなされている。

4) 90年代における戦略³⁰⁾。

トヨタとGM

90年代のGMを含むアメリカ自動車企業はミニバン、スポーツユーティリティ車(SUV)、ピックアップトラックなどのトラック系車種により市場を拡大し、セダン系の2倍以上の利益を得た。大きな荷台のついたフルサイズピックアップトラックの利益は一台当たり一万ドルとも言われる³¹⁾。この戦略はセダン車種における競争優位性を日本に対して確立できないGMにとっては合理的選択であったといえよう。また利益率の高い車種への資源の集中は株主利益にもつながる。これらトラック系車種におけるアメリカの優位性は自動車の主要構成要素のモジュール化とこれらの量産による原価低下に帰せられる。これによれば車台、その上に搭載される車体、エンジン、内装などが組み合わせられる。この欠点は各構成要素および部品が完成車の使用とは無関係に生産され、組み合わせられるため、完成車が燃費、居住性、乗り心地など消費者の視点から最適化され得ないことである。これに対して日本の自動車企業は顧客満足度を出発点として完成車が満たすべき性能、特性が決定され、これを実現するために既述の「仕様

構想図」が作成され、部品が設計、開発、生産される。この結果、日本の自動車企業による完成車はより顧客満足度が高い。

このようなトヨタの生産方式は高級車において特に発揮される。レクサスは昨年までメルセデスなどを抑えて高級車部門の販売量において3連続で1に入った。それは2001年に至るまで連続10年にわたりJ.D.Power社の顧客満足度調査で1位を占めた実績によるものである³²⁾。またエンジンとモーター併用で走る世界初の量産ハイブリッド車プリウスは2003年11月米自動車専門月刊誌モータートレンドにより「2004年カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞した。トヨタは2006年にも大型トラックの一大需要地であるテキサス州に2003年10月起工したトラック工場を稼働させ、GMをはじめアメリカの自動車企業とこの分野における全面戦争に入る予定である。

キヤノンとXerox

1) 企業理念と企業文化

<キヤノン>³³⁾

世界的発明と特許に保護されて創業され、独占的な超過利潤を享受できたXeroxとは対照的に、キヤノンは半世紀にわたる先進企業の技術吸収と多角化の地道な努力を通じて今日の成功を築いた。カメラにおいてはドイツの高級カメラの技術の凌駕、複写機においてはXeroxの914機種の鉄壁の特許網をすべて回避して販売にこぎつけた普通紙乾式複写機NP-1100がその成果であった。その企業理念の特質は日本的合理性とアメリカ的合理性の統合であろう。日本的合理性とは同社の既述の従業員の終身雇用に基づく中心的利害関係者により明らかのように人間尊重の経営である。それは社是として掲げられている新家族主義、健康第一主義、実力主義の反映である。これは1937年創立のカメラを作る会社の筆頭株主として参画し、1942年に初代社長となった御手洗毅の経営理念であった。それは世界一のカメラを作ることで社員が豊かで幸せな人生を送ることができる、という

信念に基づいていた。

現在の御手洗社長がこの中で特に強調する理念は実力主義である。キヤノンは職工と職員の階級・学歴的区別が厳格であった戦前の1943年において両者を社員に統一し、日給制であった職工をすべて月給制にした。これにより他社から学歴はないが、腕のいい職工を同社に集まってきた。また男女別、学歴別格差はなく、給与体系は一本に統一されている。したがってすべての社員は25才において最初の登用試験があり、その後節目ごとに昇格試験と実績で資格が上昇する制度を採用している。給与格差はこの結果生じるのであり、それは40歳においては同期社員の間で倍程度の開きが生じる程度であるという。従来一般的であった年功序列を排し、会社への貢献度を重視した点がキヤノンの特質であり、それは後述する特質と共に同社のアメリカ的経営要素とも言える。

このような終身雇用と実力主義により、社員相互は切磋琢磨し、組織は活性化される。その最も明白な証左がキヤノンのアメリカにおける特許取得件数である。同社は過去10年の累積特許取得件数でIBMに次ぐ二番の地位にある。これは同社の営業外収益にも寄与し、2001年12月期において242億円の特許収益を計上した。それは新製品開発の成功にもつながる。御手洗社長によれば多くの新製品は発想から製品化まで10年から15年かかるという。インクジェットプリンターは15年を要した。このように長期にわたる開発活動は従業員が雇用と生活に不安を持たない環境のもとで初めて可能と強調する。

御手洗社長は1966年から89年までの23年間アメリカに常駐し、アメリカ支店を従業員13人から帰国時には6,400人に達する規模にまで育て上げた経験を有する。彼がアメリカに学んだ教訓は利益、キャッシュフロー、貸借対照表、ROIの重視である。御手洗社長が使用資本に対する収益率の重要性に開眼したのはアメリカ駐在時に日本の国税庁に相当するIRS（内国税歳入局）の担当官が放った質問であった。創業時

のアメリカ支店の低業績を示す財務諸表を見た担当官は、投下資本に対して米国国債よりも低い収益率しか挙げてないのに、なぜ苦勞して経営活動が続けるのか、という詰問であった。

<Xerox>

1959年に販売開始された普通紙の乾式複写機 Xerox914は事務作業に革命をもたらし、60年代においてXeroxは特許の保護によりアメリカにおいて95%の独占的市場占有率を確立した。複写機のみならず、販売方法も画期的であり、複写機の販売ではなくリースにより売上高粗利益率70%に達する巨額の利益を実現した。しかしこの成功体験がXeroxを自己満足に陥らせ、保守的にし、「複写機会社」としてのDNAがそれ以外の新規分野への進出を嫌う官僚制的企業文化“Burox”に陥った³⁴⁾。このような企業文化が同社設立した高名なパロアルト研究所が生み出したパーソナル・コンピューター、マウス、レーザービームプリンター、Ethernetなどを企業化できなかつた背景とされる³⁵⁾。

名門企業にありがちなほとんどの経営者が外部での経験のない子飼い社員出身者で占められ、内向きで、急激な変化を嫌う保守的企業文化により、既述のように再建のため外部から招聘されたCEOも、志半ばに更迭された。この新CEOが次々と経営者人事、人員削減などの改革を進めるにつれ、社内の管理者から不満が噴出し、これらは社内取締役を通じて会長に伝えられた。この事態はCEOが「Xerox家族」の人間関係、政治的現実を十分認識しなかつたことが一因とされる。更迭されたCEOはXeroxでは経営者はやるべきことを実行することよりも、「好かれる」ことが重要であったと述懐した³⁶⁾。これに代わりCEOに任命されたのが、子飼いの管理者である現女性CEOである。その兄弟はXerox北米地域担当の管理者であり、父親もかつての多くの経営者、管理者、従業員と同様にXerox従業員であった。

2) 企業戦略

<キヤノン>

キヤノンの今日における成功は40年にわたる中核技術を中心とし、これに関連する新しい技術領域を取り入れた多角化戦略の成功に負うところが大きい。その過程で同社は組織を機能別組織から事業部制、マトリックス組織へ、生産、人事、計画システムが有機的に変革され、発展された。その結果カメラで創業した同社におけるその製品の対売上高比率は今日においてわずか10%程度に過ぎない。創業から50年代までは高級カメラ、X線カメラを中心に年平均30%の売上高成長率を遂げた。60年代はカメラで培った精密機械と光学技術に基づき電子、化学、物理技術を新たに取り入れて電卓、シネカメラ、中級カメラへと多角化した。70年代はさらにソフト、通信技術分野に進出しファクス器機を中心とする情報機器へ、トナー開発に必要な化学技術を追加して複写機、レーザービームプリンター、コンピューターへと多角化した。80年代においては複写機部門が大きく成長し1985年において対売上高比率は38%と同社の伝統製品であるカメラの23%、光学機器の8を超えた。この時代に獲得した技術はシステム、新素材、基盤である。90年代の1996年においてはパソコンの成長率に支えられプリンターなど周辺機器が全社売上高の48%、情報機器が13%を占めるまで成長した³⁷⁾。

この多角化戦略はすべて成功したとは言えない。パーソナル・コンピューター、電子タイプライター、光カード、液晶ディスプレイは赤字が続き、失敗であった。しかし1995年就任するや御手洗社長はこれらの不採算事業からの撤退を断行した。これによる推定百億円に達する赤字が消滅したとされる³⁸⁾。

キヤノンの第二の戦略上の成功要因は複写機およびプリンターの消耗品で利益を実現する戦略である。一度キヤノンの製品を購入すれば、トナーや感光ドラムなどはキヤノン製品を買わざるを得ないからである。またこれらはキヤノ

ンの厚い特許で保護されており、他社による生産は不可能である。すなわち消耗品では他社と競争する必要がない。このような戦略はキヤノン固有のものではなく、シェイバーの替刃、過酷な条件で使用され、部品交換の需要が大きい建設機械などにおいてもとられている。しかしこの戦略が功を奏するためには機器本体の販売量が大きくなければならない。この点でもキヤノンはレーザービームプリンターにおいて業界首位のヒューレット・パカードへのOEM販売を含め世界市場の60%を占める。以上によりキヤノンの収益の二大収益源であるレーザービームプリンターと複写機により全社営業利益の8割以上を稼いでいると推定されている³⁹⁾。

キヤノンの第三の戦略はセル生産方式と称される生産技術の革新である。これはソニーやNECが先鞭をつけた革新である。従来のベルトコンベヤーの欠点は仕掛品と在庫品の発生を防げないこと、設備投資回収のため稼働率向上が要求され、需要動向変動への柔軟な対応が困難であった。その結果過剰生産が生じる。セル生産方式は6人程度の少数の作業員が細胞(セル)を形成し、この作業チームが共同して完成品までの組み立てを行う方式である。これはベルトコンベヤーによる流れ作業の欠点を除去し、キャッシュフローを改善し、需要変動への迅速な対応を可能にする。これは現場作業員が最終工程まで一貫して共同作業を行うので、達成感を高め、改善への動機付けを強化する。御手洗社長はキャッシュフローの改善の視点から自ら音頭をとり、社内の一部の反対を押し切り、長浜工場で試験的にセル生産方式を導入し、その成功に基づき他工場を説得して国内はもちろん国外の事業所へ採用させた。この結果世界54の工場で総計2万mのベルトコンベヤーが撤去され、この改善効果は約1600億円に上るとされる⁴⁰⁾。

キヤノンの第四の戦略は特許取得による高い参入障壁の確立と維持である。これは複写機開発においてXeroxの多数の特許網を回避し、独

自の特許を確立するための経験から得られた教訓である。既述のようにアメリカにおけるその取得数はIBMに次ぐ。

<Xerox>

Xeroxの試練は特許の有効期限が切れた70年代初期から始まる。日本からの安価な複写機におされ、その市場占有率は60年代の90%から82年には13%まで激減した。これに対する有力な戦略は小型で高性能かつ低価格の複写機であった。Xeroxの日本における富士写真フィルムとの折半出資の合弁会社富士ゼロックスの小林陽太郎社長(当時)はこのような小型複写機をXeroxグループ全体の世界戦略の一環として市場に投入することをアメリカXerox本社に粘り強く提案した。しかしその本社の反応は低価格複写機の優先度は本社にとっては低いというものであった⁴¹⁾。1970年代富士ゼロックスが小型複写機への進出を本社により阻まれている間に、キヤノンをはじめコニカ、ミノルタ、シャープ、東芝などがアメリカ市場を席卷した。とりわけキヤノンは1970年にXeroxの特許に抵触しない普通紙による乾式複写機を開発し、これをアメリカ市場に投入した。その価格は安く、故障率はアメリカ製Xerox複写機の半分以下であった。キヤノンは高級カメラにより培われた高い画質とブランド訴求力、代理店に対する資金供給、販売、サービスの訓練などにより急速にその市場占有率を伸ばした。これに対してXeroxははじめほとんど対応しなかった。Xeroxは大型複写機に特化しており、小型複写機とは競合しないと考えていたからである。この結果Xeroxの世界市場占有率は1971年の93%から1975年には60%、1985年には40%まで低下した。70年代はXeroxにとって「失われた10年」(Xerox's lost decade)であった⁴²⁾。

この考え方は70-80年代においてアメリカの自動車産業が小型車をSmall car, small profit.として軽視したため、1973年の第一次石油危機以来、日本の小型車のアメリカ市場進出を許した

経験と類似する。

以上の背景に加え、最近における経営不振は戦略的失策に帰せられる。その第一は誤った多角化戦略である。この点で多角化により成功したキヤノンとは対照的である。Xeroxの多角化は非関連分野への多角化であり、キヤノンのそれは関連分野への多角化である。関連分野への多角化がより高いROIを可能にするのに対し、非関連分野への多角化はその逆にROIを低めることはアメリカではルーメルトの古典的実証研究その他により実証されている。Xeroxは1983年に複写機とはまったくといってよいほど技術的、販売的に関連性のない傷害保険、生命保険、不動産保険、証券仲介など金融サービスへ既存企業の買収により進出した。またその買収価格も高すぎたとされる。結局Xeroxは巨額の保険金支払い債務を負い、1998年金融サービスから撤退したが、この結果売却損失を含め10億ドルの損金計上と9,000の人員削減を実施せざるを得なかった。

これに対して本業とは関連性のはるかに高いパソコン用のインクジェットプリンターを、低価格・低マージン商品であるとし、その将来性を過小評価したためこれへの多角化はヒューレット・パッカーに完全に遅れをとった⁴³⁾。個人市場におけるパソコンの急速な拡大に伴い、インクジェットプリンターの市場も拡大を続け、この事業部門における1999年におけるヒューレット・パッカーのアメリカにおける市場占有率は50%に達し、その売上はXerox全社の売上を上回った。これに対しXeroxの市場占有率はわずか2%に過ぎなかった。大型の業務用アナログ複写機にこだわり、1995年市場に投入したデジタル複写機の成功がかえって災いして、インクジェットプリンターやレーザービームプリンターのようなデスクトッププリンターへの多角化を怠ったことがXeroxの第二の戦略的失策である。

Xeroxは遅ればせながら小型低価格の複写機へも進出したが、キヤノンはじめ他の日本企業

との競争に敗れ、この部門から撤退した。しかしXeroxが最も得意とする、一分間に70枚の複写可能な大型事務用複写機においてさえその優位性はキヤノンの脅威にさらされている。高級複写機におけるXeroxのアメリカにおける市場占有率は12%から17%へ上昇したが、キヤノンは2000年のほぼ0から2001年には23%に増加した⁴⁴⁾。

5. 高度の倫理的経営 一米メドトロニック社と独ベルテルスマン社

上述の日米の同一産業の首位企業4の事例においては企業倫理に関する情報が十分に得られなかったので考察の要素としなかった。以下においては高度な倫理的目的を企業理念と企業文化の中心におき、それを実践しつつ、企業統治と企業戦略の妥当性により高い企業成果を実現しているアメリカとドイツの二つの事例を取り上げる。倫理とは大多数の人々により望ましいとされる普遍的な価値観とその実践と定義する。これら二社を事例として取り上げる第一の根拠はいずれにも共通する従業員の尊重と社会的貢献の実践である。

<メドトロニック社 (Medtronic Corp.) >

メドトロニック社は心臓ペースメーカーの世界最大の企業であり、心臓外科手術器具その他医療機器に従事する、過去17年間にわたり、平均売上高成長率年18%、一株あたり利益成長年率23%、株主価値の\$4億から\$700億への増加と同平均成長年率37%、過去5間におけるP/E比率40-50倍、過去64四半期間において1期以外連続増収増益を記録した優秀企業である⁴⁵⁾。2003年フォーチュン誌上の医療機器部門で「最も尊敬される企業」に選ばれている⁴⁶⁾。

5.1 企業理念と企業倫理

メドトロニック社の企業理念は以下に要約される：

- ① 苦痛緩和, 健康回復, 長寿達成のための医療機器
- ② 会社の最大の強みと能力を発揮できる分野への資源集中
- ③ 献身, 誠実, 高潔, 奉仕による品質と信頼性の向上
- ④ 適正利益の確保による社会的責任, 業績向上

これらは1954年公司創業時に策定されて, 今日に至るまで不変である。倫理的色彩の濃厚な企業理念であるが, これまでの医療において軽視されてきた患者の苦痛緩和と中核能力への資源集中に関する項目は戦略にも関係するので注目に値する。

この企業理念と企業文化の中核的要素が第一に顧客としての患者である。同社のジョージ会長がアメリカ経営学学会 (Academy of Management) の2002年次大会において行った基調講演の中で, 「私は毎年8月の株主総会の冒頭で, 当社の事業は株主価値極大化ではなく, 当社の患者価値の極大化である」と断言し, 「企業が短期的な株主価値を向上するため行動することは, 魂を売ることと同じ」と激烈に批判し, 「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をも達成できない」と断言する。

同氏はIBM, コカコーラ, プロクター&ギャンブルなどでの勤務経験, マッキンゼー社のコンサルタントとしてのその他数百社に上る観察に基づきこの主張の論拠を展開する。

すなわち, 経営者が短期的な株主価値を向上させようとすれば市場での競争力と顧客満足が犠牲にされる。その結果多くの場合, 経営者は短期的視野に陥り, 長期的事業機会への投資が行われなくなる⁴⁷⁾。この結果株主価値を上昇させる短期的機会が少なくなるにつれ, 企業は財務的目標を達成するために財務的再構築を実施せざるを得ない。これらは多くの場合, 非戦略的な企業買収, 資産売却, 合併, レイオフ, 事

業縮小の形をとる。

そしてこれらの財務的リストラの終了後には, 企業にはもはや成長の余力はなく, 再建には時間がかかり, 困難である。株主が経営者にそのための時間的余裕を与えることはまずなく, 株主は他社への会社の売却か経営者の更迭を要求する。

メドトロニック社の特質はその企業理念を従業員に共有させる努力にある。創立者は長年にわたり全世界の同社の新入社員に個別に会社の使命を説明してきたという。その際に新入社員にメダルが渡される。その表側は手術台から起き上がる患者を, 裏面には会社の使命の第一条の最初の文章が示されている。このメダルは従業員が仕事に失望した時などにこのメダルの起き上がる患者を見て, 当社で働く目的は従業員自身や会社のために収入を得るためだけではなく, 人々により完全な命を取り戻してあげるためであることを認識してもらうためだと従業員に説明される。ジョージ現会長自身もCEO時代に9000人以上の社員に同じことを行ったと言う。

図表7 メドトロニック社の経営理念を示すメダル



メドトロニック社日本本社提供

また毎年12月同社は治癒した患者6人を医者と共に招待し, 従業員に治癒するまでの経験を語る行事を制度化している。それは感動と感涙の場であり, 会長は「今日はわが社にとって最も大事な一日です。私たちが今年行った仕事の本当の意味をあらためて知り, なぜ私たちが患者の皆さんのために一生懸命働くかを知る一日

だからです」と述べ、「これまでの私の仕事の上での経験の中で、この行事と比較できるものはない」と結ぶ。

メドトロニック社において毎年従業員は行動規範の遵守した旨の報告に署名し、違反者、虚偽申告者は即時解雇の制裁を受ける。ヨーロッパの同社法人の経営者が販売促進資金として不正な方法によりスイスの銀行口座に資金を蓄積したことが発覚した際、最高経営責任者はこの経営者を即時解雇し、SEC（米国証券取引委員会）を含む社外社内の利害関係者にこの旨を報告したという。最高経営責任者自らによる違反行為に対する毅然とした態度と制裁が企業倫理の確立には不可欠である。同社においては違反行為を通報することは社員の義務とされる⁴⁸⁾。

5.2 中心的利害関係者

メドトロニック社の企業理念の第二の柱は患者満足度の最大化の手段としての、従業員の動機付けである。ジョージ会長は、企業目的の達成のために、従業員個人の価値を認め、業務遂行による従業員の満足、雇用安定、公平な昇進、会社発展のための分かち合い、社会の良き一員、を強調する。そして私企業の第一の目的は株主価値の極大化であるとする、アメリカで広く認められている理念が根本的な誤りであるとする。そしてその真の欠陥は、大部分の従業員に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と指摘する。

同会長によればその原因は、株主価値が企業の何万人もの従業員にとってほとんど、あるいはまったく意味がないからである。彼の経験では、株主価値極大化を信奉する経営者に対する従業員の反応は皮肉である。すなわち経営者が従業員の富ではなく自らの富を増大しようとしているに過ぎないと考える。この従業員の態度は経営者の報酬が未曾有の高い上昇率で増加したにもかかわらず、作業員の賃金は過去20年間減少したことにより証明されていると指摘する。

その結果、「従業員は与えられた仕事をやる

だけで、それ以上はやらない。第一線の従業員の成果は低水準に留まり、競争企業を上回ることがない。必然的に顧客サービスの質、製品やサービスの質は低下する。その実例がGM、シアーズ、ITT、リトン、ゼロックス、ポラロイド、Kmart、U.S. スティール、ウェスティングハウス、デジタル・エクイップメントなどである⁴⁹⁾。

メドトロニック社における従業員重視の経営は以下の言葉に表現されている：

「今日の従業員は仕事に意義を求めている。彼らは人生の大部分の時間を会社での仕事に費やしている。彼らの仕事が意義を与えられるのは当然ではなからうか？ 誰でもその努力に正当な報酬を望む。しかしそれだけでは今日の従業員は満足しない。彼らの真の意欲は仕事が目的を持ち、より大きな価値ある仕事の一部を担っているという確信から生じる。これにより従業員は会社の使命と一体化し、それを実現しようと努力し、顧客を満足させるため言われた以上のことを行う」。結論として、「従業員の動機付けこそは長期にわたり革新的な製品を作り、卓越したサービスを提供し、最高の品質を実現するための、唯一の私が知る方法である。このように強い動機付けをもつ従業員がいる組織を真似することは極めて困難である」と強調する⁵⁰⁾。

さらに、使命に燃える組織の特質はその基礎を成す価値観を一貫して実践していることにあり、経営者は個人的にその実施にあたり、組織のすべての階層における経営活動においてそれを強化し、実践しなければならぬと強調する。同社は企業理念がどの程度社員により共有されているかを確認するために2年ごとに全従業員に調査を実施している。2000年においては72の質問に対して回収率80%であり、経営者はその結果に満足しているとのことである。

図表 8 メドトロニック社
従業員の満足度調査—2000年

| | 肯定回答者% |
|--------------------------|--------|
| 私の仕事はメドトロニック社の使命を支える。 | 92 |
| メドトロニック社の使命と私の価値観は一致する。 | 84 |
| メドトロニック社の使命をよく理解している。 | 90 |
| メドトロニック社社員だと誇りをもって人に言える。 | 84 |

回収率 80%。2年毎に72の質問による全従業員に調査実施

George, William. On How Mission-Driven Companies Create Long-Term Shareholder Value. Academy of Management Executive, 2001, Vol.15, No.4 pp.39-47

5.3 企業統治

同社の取締役会は2002年BusinessWeek誌によりアメリカの最優秀取締役会の一つに選ばれた。取締役会規模は11人であり、社内取締役1人、社外取締役10人により構成される。10人の社外取締役により構成される企業統治委員会が設置されており、企業統治への関心がうかがえられる。同様に以下の取締役会委員会の全てが社外取締役により構成され、アメリカでは例外的といってよい：監査委員会4人、報酬委員会5人、指名小委員会4人、技術・品質委員会4人⁵¹⁾。

5.4 企業戦略

企業理念の第2項にあるように、同社は創業時からの「選択と集中」の実施により今日の世界的市場地位を築いた。従業員が心から賛同する明確な企業理念と、常に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が今日のメドトロニックを築いた。変化する経営環境に適応する合理的な戦略の策定が重要であり、ある条件のもとでは有効である戦略はその条件が変化した場合には妥当しない。GMとトヨタ、Xeroxとキヤノン、ウェスティングハウスとGE、モトローラとインテルの業績の違いがこれを証明している。

<ベルテルスマン社 (Bertelsmann AG.) >⁵²⁾

ベルテルスマン社は新聞・書籍・雑誌出版、テレビ・ラジオ放送、音楽CD、印刷・メディアサービスなどに従事するドイツ最大のメデイ

ア企業であり、世界的にも4位の市場地位にある。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の賛美歌、出版物の出版社として設立され、今日その後裔の五代目ラインハルト・モーンとその妻が75%の支配的所有権を有する非公開の株式会社である。同氏は第二次世界大戦後ベルテルスマン社を世界的企業に発展させた経営者として、またその高度に倫理的な経営理念の実践者としてドイツにおいて最も尊敬される経営者の一人である。2002年度売上は183億ユーロ (2兆5600億円)、従業員数81,000人である。

1) 企業理念と企業文化

ベルテルスマン社の企業理念は所有者のモーンによる著作によりドイツでは広く知られている⁵³⁾。それは創立者の宗教的背景に負う所が大きい。その基本的要素は「企業の最高次の目標は社会に対する成果貢献である⁵⁴⁾」とする現在の所有者の言葉に表現されている。第二の要素は従業員を重視する共同経営 (Partnerschaft) であり、それは企業理念の第1項に以下の如く規定されている：

- 個人の尊重、相互信頼、権限の委譲
- 従業員との広範囲の情報共有、経営参加と成果配分
- 貢献度と企業成果による従業員の報酬
- 同業他社に劣らない報酬
- 長期的雇用の維持

これらの基本的理念の具体的裏づけとして以下の12項目とそれぞれの構成要素に成文化されている：

第2項企業理念との一体化と動機付け

- 個人の自由、自己実現への欲求実現、自発的行動と創造性の発揮。
- 従業員が会社、その目的、価値観との一体化努力を信じる。

● 品質, 効率性, 成長, 情報, 対話, 積極的協働は一体化と動機付けの基本.

以下項目のみを挙げ, 詳細は注に譲る⁵⁵⁾ :

3. 自己責任と企業家精神の発揮; 4. 個人の自由度を高め柔軟性と適応能力を確保する権限委譲; 5. 全社的利益の実現のための異部門間の協力関係; 6. 最高の創造力と企業家的才能を有する人々と専門家を育てるための従業員能力開発; 7. 顧客中心の経営; 8. 芸術家, 作家およびすべての創造的才能の育成と支援; 9. 多様な意見や態度を尊重し, 進出先の国の伝統と価値観を尊重する多様性; 10. 法令を順守し, 最高度の倫理規範による倫理的原則; 11. メディア事業の性格とその経済的成功による社会への貢献; 12. 企業の継続性と独立性, そのためのベルテルスマン財団の筆頭株主としての継続.

従業員の満足度調査は定期的に実施され, インターネットで公表されている. 従業員の不満も調査され, 公表されている. それらは「会社の意思決定への参加が不十分」する回答者が40%, 従業員の意見や提案に関心が低いと答えたもの35%, より迅速, 効率的な意思決定を求めた者31%である.

図表9 ベルテルスマン社
従業員の満足度調査 2002年

| | 選択/肯定回答% |
|----------------------|-------------|
| 会社における仕事: | 満足+非常に満足 74 |
| 上司の従業員への態度: | 丁重+非常に丁重 72 |
| 社外での会社の評判: | 高い+非常に高い 70 |
| 再度就職する場合ベルテルスマン社を選ぶ: | 69 |
| 人種や国籍に無関係に処遇される: | 67 |
| 現経営者は今後も成功と安定を確保できる: | 68 |

47カ国の407傘下企業の従業員約50,000人の回答回収率78.7%

Presse@berteleman.de

2) 中心的利害関係者

従業員を中心的利害関係者とする同社の企業概念は上記の共同経営の理念に示されている. それは従業員への成果配分として実践されてい

る. 同社の成果配分は1970年より実施され, 歴史が古く, その独特な方式によりドイツでは広く知られている⁵⁶⁾. これまで5億5千万ユーロ(743億円 1€=¥135)の成果配分が実施された. その方式は無議決権, 株主総会への出席権のない利益参加証券(Genussschein)として支払われる. この証券は株式と同様にドイツの株式市場で取引される. ベルテルスマン社社員は子会社の投資信託会社を通じて手数料なしで売却可能であった. 2003年より新方式へ移行することになり, 最高給与月額1.5ヵ月相当分までを所属会社の成果と連動させ, 最高給与月額0.5ヵ月相当分までをグループ全体の成果と関連させ, 支払方法は年金基金への積み立てか, 現金支払いのいずれかの選択性となる. ドイツ国内で試験的施行後, 全世界の傘下会社に適用される予定である. 既存の利益参加証券の証券市場での取引は今後も継続される.

3) 企業統治

ベルテルスマン社は事業会社を支配する持株会社であり, それは5代目所有者ラインハルト・モーンが設立したベルテルスマン財団により支配される. 同氏はベルテルスマン社の経営には直接関与しないが, 同社および事業会社の最高経営責任者の選任, 解任に直接影響力を行使する. 財団が所有するベルテルスマン社持分の57.6%および同族が所有する同17.3%, 合計74.9%の持分は議決権信託会社を通じて75%の議決権としてベルテルスマン社を支配する. 他の大株主は25%の議決権を有するベルギーの投資家GBLである.

同社は1976年共同決定法による出版, 報道などに従事する「傾向企業」(Tendenzunternehmen)であり, 監査役会における共同決定法の適用から免除されている. しかし同社は自発的に共同決定を実施しており, ドイツ本社の監査役会には3人の従業員代表が存在し, 共同経営の実を挙げている. 同社の監査役会は10人のすべて社外役員と3人の既述の従業員代表より構成され

る。監査役会には人事委員会 (4人)、監査財務委員会 (6人)、戦略・投資委員会 (7人)、従業員代表作業委員会 (15人) が設置されている。

4) 企業戦略

第二次世界大戦後における同社の発展は現所有者によるブッククラブへの新事業進出による。同社によればこの分野では世界最大であり、この成功をもとに関連分野への多角化を進めた。多角化は書籍分野では世界最大の米出版社ランダムハウスの買収、音楽CDにおいては米RCAの買収など主として完全統合により実施された。この結果今日同社は書籍出版において世界最大、雑誌出版・ラジオ・テレビ放送においてはヨーロッパ最大、音楽CD (BMGブランド) において世界5位を占める。しかし所有者モーン氏はインターネット関連事業への拡大を嫌い、同社が最も得意とする既存事業への資源集中へと戦略の修正を最近行なった。これにより首脳経営者の更迭が行なわれた。この結果、これ以上の企業買収は実施されず、不採算部門の売却ないし他社との提携が選択される見込みである。

6. 事例研究による仮説 一企業成果に対する企業統治の影響力は限定的

以上の二組の日米企業の対比と二社の米独企業の事例研究により、企業成果に対する企業統治の貢献は限定的と結論せざるを得ない。もとよりこれらの事例は少数の事例であり、これらに基づく仮説が実証されるためにはさらに多くの事例研究が必要とされる。またこの場合の企業統治とは冒頭の定義の一番目と二番目の経営監視機能のみを意味するのであり、その具体的な要素はアメリカ的な株主至上主義、小規模の取締役会、社外取締役の存在、取締役会委員会などの特質である。

アメリカ的企業統治は日本のみならずドイツ、フランスにおいても企業統治改革の模範とされ、わが国の改正法による委員会等設置会社もアメ

リカ的要素を多く導入している。しかしGM、Xeroxはこのアメリカの企業統治制度により経営されているにもかかわらず、日本の伝統的企業統治制度に固執するトヨタ、キヤノンよりも、経営成果において劣る。企業統治と経営成果との間の関連性が弱い事実はアメリカの最近の研究によっても明らかにされている。図表10に示したように、多数のこの問題に関する多数の実証研究は企業統治と経営成果との間に統計的に有意な関連性を認めていない⁵⁷⁾。

アメリカ的企業統治が経営成果に大きな影響力を行使できない原因としては以下が推測される。

図表10
会長兼CEO・取締役会の独立性・取締役会規模と
経営成果との関連性—アメリカ

1. 会長・CEOの分離は高い経営成果をもたらすか?
関連性なし→企業の属性・成果指標に関らず結論は同一
40年間延べ12,915社に関する69本の実証研究調査論文の結論
2. 取締役会の独立性は高い経営成果をもたらすか?
関連性なし→創業者企業・フォーチュン500社に関らず結論は同一
40年間延べ40,000社に関する159本の実証研究調査論文の結論
3. 小さい取締役会の規模は高い経営成果をもたらすか?
規模の大きい取締役会が高い経営成果をもたらす
→成果指標・企業規模・社外取締役の多少に関らず結論は同一
40年間延べ20,620社に関する131本の実証研究調査論文の結論

DALTON, D.R. & DAILY, C.M., THE BOARD AND FINANCIAL PERFORMANCE: BIGGER IS BETTER, DIRECTOR'S MONTHLY, 2000, VOL.24 NO.8

6.1 株主至上主義は従業員と企業の一体化を阻害する

企業概念、すなわちいかなる利害関係者の利益を最優先して経営すべきか、はすべての経営者が避けて通ることのできない問題である。企業概念の考察において企業の利害関係者を明確にすることが重要となる。最も多く引用されるフリーマンの定義によれば、利害関係者とは「企業に影響を与え、企業により影響される個人と組織」である⁵⁸⁾。キャロルは利害関係者を一次的利害関係者と二次的利害関係者に分類する。前者は 後者は業界団体、消費者団体、報道機関、国民、行政、地域社会、国際社会などである⁵⁹⁾。

しかし既述の様に本稿においては経営者の視点から考察するので、「企業の運命と一体化し、その存続と繁栄に不可欠な集団と組織」と定義する。具体的には、これらの利害関係者は顧客、従業員、取締役・経営者、大株主、主取引銀行、主要取引先企業である。なぜ利害関係者をこのように限定するか。それは経営者が企業の富の創出のために最も日常的に接触し、かつこれらの協力が得られなければこの目的は達成不可能だからである。

ここで利害関係者としての顧客は特別に重要な地位を占める。顧客は最重要な利害関係者であり、他のすべての利害関係者を超越するが、企業の運命とは一体化しないという特質を有する。顧客が企業の存続と繁栄に不可欠であることは論を待たない。しかし多くの場合複数の企業が同種の商品、サービスを提供しており、企業の運命とは一体化することなく、価格、品質その他の条件サービスがより優れていると考える企業の商品、サービスを購入する。またその企業が倒産しても、顧客は他企業の同種の商品、サービスを購入できる。これはもちろん公共企業や寡占ないし独占企業については妥当しないであろう。これらは例外的状況としてここでは考慮しない。

本稿の冒頭で、中心的利害関係者を企業による富の創出のために最も重要な貢献をする利害関係者、と定義した。周知のように企業の中心的利害関係者に関してはアメリカ・イギリスにおいては支配的な株主至上主義と日本、ドイツ、フランスにおける従業員雇用を重視し、かつ企業それ自体の繁栄が対立するとされる。アメリカにおける情報産業の発展と好景気を背景に、株主至上主義は日本においても多くの経営者、研究者により声高に主張され、批判者との議論が戦わされた。しかし2001年のエンロンその他の大企業不祥事の発生以来、株主至上主義の主張は沈静化した。同様の状況はドイツ、フランスにも共通する。

この中心的利害関係者をめぐる議論ほど紛糾

し、結論がでない議論は少ない。不毛の議論、神学的論争とさえ言われてきた。その最大の原因は議論の当事者が中心的利害関係者の定義をせず、それぞれの個別の立場から異なる中心的利害関係者の主張と擁護を行ったことに他ならない。

株主至上主義の標榜者は商法学者、会計・財務の研究者、投資家・機関投資家、証券会社、証券アナリスト、そして一部経営者などである。これが支配的とされる国はアメリカ、イギリスであることは周知の通りである。これらの人々が株主至上主義を主張するのは正当であり、非難するにあたらぬ。株主の権利義務とその利益擁護のために存在する商法の下では商法学者が株主至上主義を主張するのは理解できる。日本においても大部分の商法学者が株主以外の利害関係者、特に従業員の利益を考慮することに反対するのはこのためであろう⁶⁰。会計・財務研究者は最終的には株主資本の充実を前提として取引の記録、資金の調達・運用を行うための理論の構築を行うため、株主利益の向上を作業の前提とすることは理解できる。また投資家、とりわけ機関投資家はその投下資本収益率の極大化を目的とし、株主総会その他を通じて経営者に圧力をかけるのも正当な行為である。アメリカ、イギリスにおけるように株式市場が高度に発達し、これを中心として企業戦略、企業組織、経営者報酬、そして経済、社会制度が形成されている諸国においては、内心は株主至上主義に疑問を抱く経営者もそれを主張せざるを得ないであろう。

これに対して従業員を中心的利害関係者と考える人々は、経営者に近い立場で研究する組織・人事労務・戦略、全般経営研究者および経営コンサルタント、主として雇用の安定に関心をよせる従業員、労働組合などである。そしてアメリカにおいてさえも株主至上主義に批判的であり、顧客満足度の極大化、従業員至上主義、会社それ自体の利益すなわち企業価値の増大を強調する経営者が少なくないことも既述の事例

で明らかである。この企業概念は日本、ドイツ、フランス、大陸ヨーロッパ諸国において支配的である。

このように企業に対する関係を異にする人々が、中心的利害関係者に関して議論しても平行線を辿るだけで無意味である。筆者もある会計学者とのこの問題に関する討論で議論がかみ合わなかった経験を持つ⁶¹⁾。しかし討論終了後彼が、株主至上主義から出発しなければ会計学の理論は展開できないとらしたことは印象深く記憶に残っている。

それではいかなる視点から中心的利害関係者を規定すべきであろうか。それは経営者、とりわけ最高経営責任者の視点である⁶²⁾。なぜなら日常的な経営活動における意思決定を行う際に、最高経営責任者は好むと好まざるとにかかわらず、常に利害関係者の利益を考慮せざるを得ないからである。そして経営者がいかなる利害関係者の利益を優先するかにより、利害関係者の意欲は大きな影響を受けるからである。そしてそれは最終的には経営成果をも左右する。したがって中心的利害関係者をめぐる議論においては、特定の利害関係者がその立場を主張することは正当ではあるが、それをあたかも企業の普遍的目的であるかのごとく主張することは経営者の現実に果たしている役割を無視することになる。またそれは独善的と言わざるを得ない。

自らが利害関係者である経営者が中心的利害関係者を規定できるのかという批判が予想される。しかし経営者行動は取締役会により監視される。後述するように取締役会の役割が明確に規定されれば、問題はないはずである。

6.2 取締役会中心の企業統治の形式的性格

企業統治の本質的部分は法により規定される。しかし法の意図的迂回ないし違反行為は容易であるため、形式としての法と実態としてのその順守水準との間には差が存在するのが一般的である。わが国の監査役が実質的に最高経営責任者により選任されるため、その強力な法的権限

が実際にはまったくといって発揮されていないことはその好例である。これを是正するために、実施されている委員会等設置会社の採用企業においても、立法者の意図に反して、社外取締役の三人に一人が会社の利害関係者である⁶³⁾。アメリカにおけるエンロンその他の不祥事、日本において生じた大規模な企業不祥事は多くの場合、最高経営責任者およびその側近の関与により発生している。このような場合、法規制による企業統治は無力である。

このような状況に対応するため法や規則はますます詳細かつ複雑にならざるを得ない。不祥事の後に2002年に制定されたサーベンズ・オクスレー法は66ページにわたり、経営者がこれらを熟知することは多大な時間を要し、企業にとってもその順守費用は大きな経済的負担となりつつある。アメリカにおけるこれら規制の強化により、上場企業による外部監視費用の負担増加分は控えめに見積もって企業規模により100万ドルから300万ドルに達するとされる⁶⁴⁾。これらの法・規則を執行する規制機関にとっても執行の有効性を維持、向上することは限りなく大きな予算を必要とする。

また法はその画一的、最大公約数としての性格上、個別企業のおかれた経営状況に適應できない。企業統治のあり方は基本的には企業の所有構造により規定される。同族大企業ないし大株主が存在する企業の企業統治は浮動株主が過半数である企業とは異なる。外国の証券取引所に上場される企業や外国人株主の多い企業はより国際的な企業統治を採用せざるを得ない。また企業統治は企業の業績により影響される。一般に不祥事や深刻な経営不振を経験した企業が企業統治の強化に熱心であり、逆に長期にわたり優れた経営成果を実現してきた企業は新しい企業統治の方式の採用には冷淡である⁶⁵⁾。また危機的状況にある企業においては、委員会や会議などを開催して討議する余裕はなく、大幅な権限を付与された最高経営責任者が強力な指導力を発揮せねばならない。さらに企業統治は企

業の規模、発展段階、業種、にも影響される。小規模で急成長を続ける企業、技術革新が日進月歩である業種の企業統治は成熟産業にある大企業とは異なる。

6.3 観念論的前提に基づく企業統治改革

これまでの企業統治の改革においては改革のための個別的具體策が経営成果をもたらすという暗黙の仮定の下で提案され、実証的な裏付け無しに実施されてきた。すなわち、株主至上主義による株主活動、小規模な取締役会、多数の社外取締役の導入、取締役委員会の設置、監査法人、規制機関の強化である。これに加え権限集中を防止するためにアメリカとイギリスにおいて強調されるCEOと取締役会会長の兼務廃止である。エージェンシー理論に基づき実施された、所有と経営の利害一致を実現するための、そして経営者による自己利益極大化および機会主義的行動を阻止するためのストックオプションもその一つの例である。

この第一の原因はこれまで企業統治と経営成果との関連性についての実証研究が少なかったことによる。しかし既述したように、アメリカにおいてはこれらの「優れた」とされる企業統治と経営成果との関連性が希薄であることが報告され始めた。本稿の事例もこれを示唆する。

第二にこれらの企業統治改革対策は経営者、とりわけ最高経営責任者に対してその権限の濫用を阻止し、これらによる違法・非倫理的行動、意思決定の重大な失敗と危機的経営状態を記述の改革により阻止、回避することであった。その特質は消極性と企業の外部者による経営監視にある。これら外部者監視主体とは社外取締役である。しかしこれらの外部者による経営監視にも限界が存在することは論じられることは少なかった。この限界を衝撃的な形で示した事件が2001年のエンロン、ワールドコムその他大企業による不正会計である。これらの不祥事がいずれも内部告発により表面化したことは、まさに外部者監視の有効性が内部者監視のそれに比

較しいかに低いかを証明したといえる。

第三に、これまでの企業統治の議論においては経営者を監視する視点からなされることが多かった。それは経営者監視が企業統治の前提である限り当然の結果である。経営者も我々と同じように人間として弱さを有する以上、経営者をこのように潜在的失策者ないし違法者と見なすことはやむを得ないし、また実際にもこのような事態は生じている。したがって企業統治における経営者監視は必要であり、法による規制、制裁、取締役会を通じての改革は今後とも実施されねばならない。

しかし経営者の監視という消極的視点だけでは、経営者の旺盛な企業家精神を殺ぎ、企業統治に対して警戒的、防衛的になる。成功している経営者においてはこのような傾向はなおさら強い。冒頭において企業統治の目的の一つを経営者に対する助言と提案としたのはこの根拠による。このため経営者がその役割を果たす上で、企業統治がいかなる貢献ができるかを考える必要がある。

6.4 社外取締役の独立性は期待できない

企業統治改革においては日米欧いずれにおいても社外取締役の独立性が中心の問題である。しかし以下のさまざまな要因により、その実現は困難である。社外取締役の独立性についてはさまざまな定義がアメリカにおいてなされている。その定義がどのようなものであるにせよ、社外取締役に独立性を求めることは困難である。指名委員会が候補者を提案するにせよ、最終的には最高経営責任者の同意が必要とされるからである。最高経営責任者が賛成しない社外取締役を無理に採用しても、そのような社外取締役は長続きせず、その貢献は限定されるであろう。経営監視を資本側代表が全員社外役員により構成される監査役会へ、経營業務執行を執行役会へ分担させているドイツにおいても監査役会の機能不全は大きな問題となっている。シュレーダー首相自らが音頭をとってクロメ委員会によ

る企業統治規範に結実した企業統治改革を行なわざるを得なかった。

社外取締役は業界の知識、社内の現状や問題に疎い。仮に取締役会がそのような能力があったにせよ、企業戦略の変更、却下を求めることは経営監視ではなく、意思決定である。それは最高経営責任者の権限に対する越権行為であり、その行動を著しく制約することになる。それはまた経営成果に対する責任の所在を最終的には取締役会に帰することになる。

社外取締役が最高経営責任者に対して完全な独立性を有したと仮定しても、その決定的な弱点は最高経営責任者が企業に関して有する情報の量、質、入手時期において劣る点にある。業界の知識、環境についても同様である。多くの社外取締役は本務、本業の責任者であり、他社の企業統治にそれほど多くの時間を割くわけにはいかない。このような情報非対称性の下では社外取締役に危機的状況が生じる以前にこれを探知し、対応策を協議する事前監視は困難である。

最高経営責任者が社外取締役に対して影響力において優越する要因の第一は最高経営責任者が取締役会会議の議題を決定することにある。この段階で最高経営責任者は自己にとって都合の悪いことは議題として取り上げない可能性がある。第二に最高経営責任者による情報操作である。社外取締役の有効性は最高経営責任者による情報提供により決定される。第三は最高経営責任者が議事進行の司会を行なうので、この過程で議論を自己に都合のよい方向へ誘導することができる。

最後に最高経営責任者をたとえその根拠が正当であるにせよ正式の取締役会会議の席上で批判することは簡単ではない。アメリカの研究によれば、最高経営責任者に対決的な態度をとる取締役は取締役会会議で意見を述べても無視され、非公式の会議には呼ばれないという⁶⁵⁾。

以上のさまざまな要因により、アメリカにおいてさえ取締役会は、「危機的状況に置いて最

も機能する」と言われ、消防夫にたとえられる⁶⁷⁾。

6.5 機関投資家は企業統治より経営成果を重視する

企業統治改革において株主や年金基金などの機関投資家による圧力を意識して経営者が企業統治の改革に走る現象が見られる。しかし事例で取り上げた非上場のベルテルスマンを除き、トヨタ、キヤノン、メドトロニックはいずれも株主至上主義を明確に否定しながら、その株価は高い。またキヤノンの外国人投資家の持ち株比率は47%に達し、日本企業の中で2位である⁶⁸⁾。企業統治は長期間の経営不振や不祥事により低下した企業への信頼を回復するための手段としての側面がある。委員会等設置会社を採用する企業には最近における経営不振、不祥事などを経験した企業が多いことはその証左である。

取締役会がいかに良き企業統治の条件を具備したにせよ、経営成果の悪い企業は株主にとって魅力は無い。事例に取り上げたトヨタ、キヤノン、メドトロニック社が株主利益至上主義を明白に拒絶し、常識的に望ましいとされる取締役会組織を排除しているにもかかわらず、株主から高く評価されているのは、これらの最高経営責任者がなによりも高い業績を達成しているためであり、また明確にその企業理念と企業文化、企業倫理、企業戦略、企業戦略を株主に説明し、それがこれまでの経営成果にどのような形で貢献したか、そして将来の経営成果を高めるかについての見通しを伝えるためである。

7. 企業統治の新しい課題 —他律的企業統治から自律的企業統治へ

7.1 経営者機能への統合

トヨタ、キヤノン、メドトロニック、ベルテルスマンの最高経営責任者は企業統治に対するよりもはるかに大きな努力と時間を、企業理念、企業文化、企業倫理、企業戦略に傾注している。これらの意義と目的が従業員に共有された場合、

高い経営成果を可能にすることを明らかにしている。いずれの最高経営責任者も企業統治についてはほとんど言及していない。これにより明らかかなように企業の永続的成果は取締役会改革を中心とするアメリカ的企業統治のみでは保証されない。

今後は経営者の視点から、その基本的機能を企業理念と企業文化の形成、強化、維持、修正およびこれに基づく企業倫理、企業戦略、企業統治の統合と規定し、その実践と従業員による共有が求められる。それは企業理念と企業文化、企業倫理、そして企業戦略の四機能が統合されて初めて可能となる。企業理念は企業の最も基本的指針であり、それは企業の事業は何か（事業分野の特定—企業戦略）、だれのために事業をおこなうのか（中心的利害関係者—企業倫理および企業統治）、そしていかに事業を発展させるのか（倫理的方針と戦略の方針—企業倫理および企業戦略）を規定する。これらの目的は相互に重複する。（図表11. 12）

この企業理念が従業員により共有されて始めて企業文化が形成される。いったん確立された企業文化は経営者と従業員そして企業と一体化する他の利害関係者との間に強い連帯感を形成し、共通の企業目標達成へ駆り立てる強力な駆動力となる。他社がこれを模倣することは短期間では困難であり、したがって永続的な競争手段となる。このためには最高経営責任者自らが企業理念の実践に努力を傾注せねばならない。企業理念は従業員による具体的な行動指針として役立つために、できるだけ具体的でなければならない。ベルテルスマン社の企業理念はそのための参考になろう。企業理念と企業文化、企業倫理、企業戦略、企業統治はこれまで個別に相互に無関係に論じられることが多かった。しかしこれらは相互に関連性があり、経営者機能として統合されるべきである。

7.2 内部者による企業統治

第二は内部者としての中間管理職の活用である。最高経営責任者が最も必要と感ずるものに社内の実情に関する真実の情報である。最高経営責任者に達する情報は多くの場合、その配下にある者によるいくつかのフィルターを通過してくる。最高経営責任者の直属の管理者は心理的にも経済的にも最高経営責任者に依存するため、否定的な情報や批判を直言できない。社外取締役も同様である。キヤノンの御手洗社長によれば「社長という立場になるとなかなかけずけと注意してくれる人がいなくなってしまう⁶⁹⁾」アメリカの教職員の年金基金の責任者によれば、会社について問題点は何かを聞く最高経営責任者が増加しているという⁷⁰⁾。

これに対して第一線の業務執行に近い部課長は社内のほぼすべての問題は認識しており、その解決策もまた彼らが有している。異部門間の部課長が一堂に会する会議は多くの企業で開催されているが、この会議体から代表者を選任し、最高経営責任者との定期的な会合を通じてこれに社内の現実の問題とこれから生じるであろう問題を伝え、その対応を協議することが社外取締役よりは有効に思われる。

一般に部課長の間には長年の相互の仕事関係や情報交換を通じて、将来の経営者として同僚から一目を置かれている人物が存在する。最高経営責任者にとっては将来の後継者を選択する機会でもあり、このような中間管理者にとっても貴重な経営者教育の機会でもある。ドイツの監査役会には中間管理者代表も存在するが、これは最高経営責任者と現場管理者との情報非対称性を克服するための手段である。最高経営責任者の直属の部下とは異なり、これら管理者は次期最高経営責任者への可能性を心配することなく、比較的自由に発言できる立場にある。

取締役会は既述の理由により最高経営責任者に対して行使できる影響力は限定されている。しかし取締役会の構成員よりはるかに多い数十人ないし百人以上の部課長を代表する管理者に

よる情報と意見は最高経営責任者といえども無視できない。彼らの信頼を失うことは最高経営責任者の業務執行能力を著しく減少させるからである。

7.3 内部監査制度と倫理行動順守制度の整備

自律的企業統治の一環として企業内の不正行動を相互に牽制できる制度を完備すべきである。トヨタにおいてはこのように業務執行組織の中に相互監視が内蔵されており、それは異部門間の役員、部長による討議、支払い伝票の複数の担当者による確認などの制度により「強固な遺伝子」を形成しているとされる⁷¹⁾。

この組織的相互監視を補完するために、アメリカでは最高経営責任者の主導により倫理委員会が取締役会内に設置され、倫理綱領遵守を保証している。日本においては取締役会委員会がまだ普及していないので、最高経営責任者ないしその次席の経営者が企業倫理委員会の議長を務め、たとえ毎回会議には出席できなくても企業倫理に対する意気込みを行動により示すことが望ましい。倫理綱領の改定、実施、監査を行う組織として倫理担当部門の設置は不可欠である。このため上記委員会の事務局として、倫理担当部門が設置され、その管理者が任命される。これは国内外の社員、顧客、社会による倫理綱領の実施状況を監視し、その活動状況および重要な企業倫理に関する問題を定期的に公共政策委員会委員長へ報告する。この部門長はアメリカではChief Ethics OfficerまたはChief Compliance Officerと称し、専門職としてその地位は確立している。Chief Ethics Officerはアメリカで750人の会員を要する協会Ethics Officer Associationに組織されている⁷²⁾。

内部告発とは社内の違法行為の事実を知った社員がこれを会社内部の担当部門、または外部の行政・規制機関、報道機関などに、実名または匿名によりなされる通報である。日本およびアメリカにおいても重大な企業不祥事が社員による内部告発により明るみにされている。英語

の内部告発 (whistleblower) は「警笛を吹く人」という意味であるが、これはスポーツ競技で審判が競技規則違反者に対して警笛を鳴らして違反行為を指摘することに由来する。

外部への内部告発は会社内部に既述のような倫理綱領とその実施のための制度が存在しないか、あってもそれが実効性に欠いている場合に生じる事態である。特に倫理綱領が制定されていても違反者を通報する制度がないか、あっても通報された違反者に対する調査や制裁がなされず、あるいは通報者に関する機密保持に関して社員の信頼を得てない場合に生じる事態である。この場合に社員が取り得る最後の選択肢は外部機関への内部告発である。外部機関になされた内部告発は通報者にとってはもちろん会社にとっても深刻な結果をもたらす。エンロンとワールドコムがその典型的事例である。通報者は良心と企業への忠誠との葛藤に苦しみ、企業はその評判を失墜し、業績は急速に悪化する。最悪の場合は倒産に至る。したがって内部告発を防止するためにもこれまで述べた個別企業による倫理綱領の策定と実施により企業内部での解決が不可欠である。

7.4 評議会 (Advisory Board) の設置

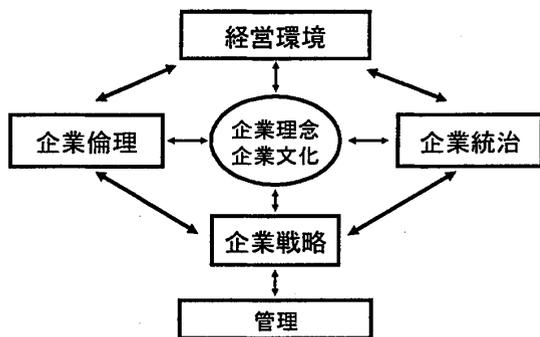
自律的企業統治を補完するためには、最高経営責任者が尊敬する複数の人物からなる評議機関たとえばアドバイザリーボードの設置が望ましい。これが最高経営責任者による経営者機能の実現を支援すべきであろう。またこれは最高経営責任者の経営目標の達成を評価し、長期的に経営不振が続いた場合は更迭を求める権限を与えるべきである。本稿で紹介しなかったが、テイジンはこのように強い権限を有する評議会方式による企業統治を採用している。この方式は社外取締役の独立性に疑問がある委員会等設置会社よりも実効性が高い。この種の評議機関にはできれば直言をはばからない外国人の存在が望ましい。一般に日本人は他者を傷つけることを嫌うのでこの種の批判精神が薄弱である。

評議会は私的な助言機関であり、その構成員は最高経営責任者に対して対等か上位の立場にあり、最高経営責任者はより素直に彼らの助言に耳を傾けるであろう。また法的な責任に縛られることなく、自由に発言できるので取締役会よりは実効性のある企業統治が可能であろう。

7.5 従業員の尊厳重視の企業理念

企業が実現すべき最低の目的は経済的責任と法的責任である。企業倫理は社会的貢献、社会的責任投資などの企業外の問題として注目される。これらはもちろん重要であるが、それ以前に個人としての従業員の尊重が優先する。経営者が社内ではいわゆるサービス残業を黙認し、従業員から裁判に訴えられる企業が社外の公益・慈善活動に資金を提供することは偽善以外のなにものでもない。従業員は敏感にこの矛盾を感じ、これにより経営者が強調する企業理念はきれい事に堕し、経営者への信頼は失われる。経営成果に応じて従業員の生活の質を向上させ、仕事に意義を見出させることから企業倫理は出発すべきである。ここまでを実現している企業は日本においても外国においても少ない。

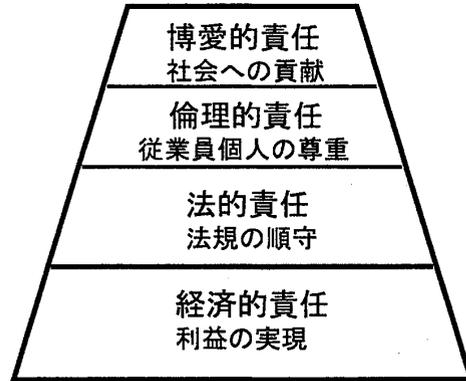
図表 11 経営者機能



メドトロニック社とベルテルスマン社に共通する経営理念は従業員の尊厳を重視することにある。そして両社共に定期的に従業員を対象として態度調査を行い、結果を公表している。最高経営責任者による経営者機能の成果に対する

最も端的な評価はメドトロニック社の質問の一つである「あなたはわが社に働いていることを誇りをもって他人に言えるか」への肯定である。これを公表することは経営者による透明性の最終的試金石になるであろう。

図表 12 企業の社会的責任



Carroll, Archie B. Business and Society, 1993 p.36に基づく

結 論

過去10年における企業統治改革の試みはその社会的関心を高め、不正行為への制裁は高まり、取締役会の透明性は向上したと言える。しかし以上述べた理由により法や社外取締役の外部監視による企業統治の有効性には限界が存在する。企業統治はもちろん、企業理念、企業文化の形成、維持、企業倫理、企業戦略の経営者機能の発揮は外部から強制されるべきものではなく、最高経営責任者自身が自ら策定、実施すべきものである。

冒頭に述べたように筆者はこれまでの10数年間外部的制約による経営者の企業家精神の発揮を期待して企業統治の理解に努めた。しかし企業統治の有効性を高める最終的鍵は、最高経営責任者にあるというしごく平凡な結論に辿り着いた。また問題のふり出しに戻った感がある。今後は上述の経営者機能を発揮し、魂のある経営を行っている企業を世界に求め、企業と個人の目的を合致させ、世界に誇れる日本の企業経営構築のための一助としたい。

(本稿は以下の論文と報告を発展させたものである)

1. "Does Corporate Governance Matter? - Why Toyota and Canon Defy the US Corporate Governance Model". 2003年10月23日ストックホルム大学におけるEuro-Asia Management Studies Associationの第20回年次大会にて発表。Proceedings of the 2003 EAMSA Annual Conference: Local Responsiveness versus Global Integration, pp.699-710所載。(この論文は最初2003年6月5日-8日Association of Japanese Business Studiesのカナダ・モトリオール大学における年次大会で報告論文として受理されたが、同国における新型肺炎流行のため参加をとりやめ報告は行なわなかった)。
2. 「企業統治の有効性と限界」2003年11月1日、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム年次大会における報告。

注

- 1) 吉森, 1991年, pp.65-190
- 2) 奥田, 1999年
- 3) Sloan, 1963, 1972 p.245
- 4) www.gm.com/company/investor_information/stockholder_info/corp_gov/guidelines.htm
- 5) 日本経済新聞2002年9月23日
- 6) 日本経済新聞2003年6月27日
- 7) 井上, 2003年
- 8) Fortune, 2003
- 9) BusinessWeek, November 17, 2003
- 10) 日本経済新聞2003年11月6日
- 11) Voice, 2002年10月号 pp.57-59
- 12) 御手洗, 2002年pp.2-10
- 13) www.xerox.com
- 14) 日本経済新聞 2002年7月2日
- 15) 日経産業新聞 2002年4月16日
- 16) BusinessWeek, March 5, 2001
- 17) 日本経済新聞 2003年9月13日
- 18) 企業理念, 企業文化については河野, 1988年に詳しい。
- 19) 井上, 2003年
- 20) トヨター進化するカイゼン王国, 「週刊東洋経済」, 2003年2月22日 pp.24-55, 立石, 2003年, p.32
- 21) コリンズ&ポラス, 1995年, 2003年, pp.88-89
- 22) Adams, 1986, p.140; 吉森, 1991年, pp.237-242
- 23) Keller, 1990, p.181
- 24) リーダシップ・エンジン, 1999年pp.271-274
- 25) BusinessWeek, September 1, 2003; Vaghefi, 2002
- 26) ManagerMagazin, September 2003
- 27) 吉森, 2000年
- 28) Porter, 1980, p.300
- 29) 立石, 2003年, p.32に基づき作成。
- 30) 以下は立石, 2003年, p.33による。
- 31) 新ビッグ3戦略 www.chubu.yomiuri.co.jp/toyota/big3_toyota_031008.html
- 32) BusinessWeek, March 24, 2003
- 33) 以下は主としてHakumonちゅうおう, 2002年, 週刊東洋経済2002年1月19日による。
- 34) BusinessWeek, March 5, 2001
- 35) Xerox and Fuji Xerox, 1991, 1992, p.9
- 36) BusinessWeek, March 5, 2001
- 37) 河野, 1999年, pp.40-41
- 38) 日経ビジネス, 2002年7月1日
- 39) 週刊東洋経済, 2002年6月15日 pp.40-41
- 40) 日経ビジネス, 2002年2月17日 p.41, 日経ビジネス, 2003年7月1日p.132
- 41) Xerox and Fuji Xerox, 1991, 1992, p.7; 吉森, 2001年 pp.372-386
- 42) Xerox and Fuji Xerox, 1991, 1992, p.8
- 43) BusinessWeek, March 5, 2001
- 44) Fortune, September 30, 2002, p.54
- 45) 以下はGeorge, 2001による。
- 46) Fortune, March 3, 2003
- 47) 同様の論点についてはPorter, 1992を参照。
- 48) George, 2001
- 49) George, ibid.
- 50) George, ibid.
- 51) www.medtronic.com/corporate_governance/committee_membership.html
- 52) 以下次による：
www.unternehmen.monster.de/bde/stiftung。
- 53) これらは「企業の社会的責任」(*Soziale Verantwortung des Unternehmens*, Bertelsmann Verlag, 2003), 「人間性は勝利する」(*Menschlichkeit gewinnt*, Bertelsmann Verlag, 2000), 「パートナーシップによる成功」(*Erfolg durch Partnerschaft*, Siedler Verlag, 1986)などである。
- 54) www.stiftung.bertelsmann.de/foundation/de_tradition.html
- 55)

3. 企業家精神

従業員各人の責任を完全に遂行することを推奨する。

従業員は企業家として行動し、着想力と実行力を責任感と結びつけ、最大の成果を達成す

- ることが期待される。
4. 権限委譲
権限委譲はわが社の成功の鍵である。
当社では可能な限り大きな個人の自由度が保障される。
権限委譲により企業の高い柔軟性と適応能力、効率性そして競争的市場において持続的に最善の成果を生み出す。
 5. 協力
企業家的自由は協力関係を含む。管理者は各自の活動が担当部門のみならず、全社的利益および他の出資者の利益にも貢献するよう努める。
 6. 従業員教育
わが社は従業員に投資を行い、各人の能力と実績に応じた発展の機会を提供する。
これは職務、国籍、事業部門に関係なく行われる。
わが社は最高の創造力と企業家的才能を有する人々と専門家を獲得する。
企業家的管理者はわが社の継続性に貢献する。
 7. 顧客はすべての中心
顧客はわが社の企業家的行動の中心にある。
わが社の卓越した顧客関係は品質基準と業務過程を常に改善させる拍車である。
 8. 創造の家
わが社は芸術家、作家およびすべての創造的才能の持ち主を惹きつける家となる。
わが社は彼らの芸術的發展と業務的成功を支援する。
わが社は知的所有権を世界で保護する努力する。
 9. 多様性
わが社は多様な意見や態度を受け入れる。
傘下各社は独自の性格を醸成する。
わが社は芸術・出版の自由を保証する。
わが社は世界的に民主主義と人権尊重を擁護する。
わが社は進出先の国の伝統と価値観を尊重する。
 10. 倫理的原則
わが社は法令を順守し、最高度の倫理規範による経営する。
わが社は各従業員からそれに応じた義務を履行を期待する。
- わが社は職場におけるいかなる差別および嫌がらせを拒絶する。
わが社は各従業員に同僚、共同体、環境に対して責任を持って行動することを期待する。
11. 社会への貢献
わが社は出版・企業家的活動が社会の福祉向上に貢献すると確信する。
わが社はメディア事業の性格とその経済的成功により社会への特別の義務を負う。
すべての善良な市民と同様にわが社も事業を行う地域共同体に貢献する。
 12. 継続性と独立性
わが社は企業の独立と継続を確保する。
このためベルテルスマン財団はわが社の筆頭株主としてとどまる。
ベルテルスマン財団は社会的問題を取り上げ、その解決法を開発する。
その活動は社会の更なる発展とその構造と制度の向上を支援する。
- 56) 1980年代初頭においては社内証券取引所が設置され、従業員に配分額は受益証券に転換され、これについて株式と同様に毎年会社の利益額に応じた配当を受け取る。この受益証券は25年後に売却可能であるが、それ以前に売却する場合は3年の据置期間後に毎月1回開設される人事部主催の社内証券取引所で売買される。この方式は「ベルテルスマン方式」として知られていた。吉森, 1982年, pp.120-129 参照。
 - 57) Dalton, Daily. 2000; Daily, Dalton & Cannella, 2003
 - 58) Freeman, R.H. 1994 pp.409-421
 - 59) Carroll, Archie B.1993 pp.59-81
 - 60) 竹内, 1992年pp.21-22
 - 61) 若杉他, 2002年
 - 63) 週刊東洋経済 2003年10月18日
 - 64) *The Economist*, March 22nd 2003 p.60; January 25, 2003 pp.57-58
 - 65) 井上, 2003年
 - 66) *The Economist*, Oct.25,2003, p.16
 - 67) Lorsch,1989, p.97
 - 68) 日本経済新聞 2003年11月27日
 - 69) Hakumonちゅうおう, 2002年 p.13
 - 70) *The Economist*, Oct.25,2003
 - 71) 井上, 2003年
 - 72) 吉森, 2003年
同協会によれば倫理担当部門の役割は以下のよう規定されている:
① 倫理綱領の改定

既存の倫理綱領を新たな社内、社外の倫理的、法的要請に応えるために絶えずこれを見直し、取締役会委員会に報告、承認を得る。

- ② 周知徹底と教育訓練
国内外の全事業所の経営者、管理者、従業員、新入社員に倫理綱領の精神と具体的行動指針を社内教育の一環として倫理担当部門管理者が直接にあるいはビデオにより講義、事例研究などを実施し、説明する。このためには倫理綱領および実施制度の詳細は成文化され冊子として全員に配布されねばならない。社員は倫理綱領文書を受領する際にこれの遵守を約束し、署名することが各人の遵守意識を高めることになる。
- ③ 相談と助言
従業員が直面する事態が倫理綱領に違反するか否か判断できない場合に、相談を受け、助言を仰ぐことが必要である。このため倫理ホットラインと称される専用直通電話、電子メールその他の方法および担当者名の整備が必要である。
- ④ 通報制度
倫理綱領違反に関する報告は匿名か実名によるかは企業により異なる。実名の場合は報告者の名前は第三者に明らかにされず、そのために会社から不利な処遇を受けないという保証を明記することが重要である。
- ⑤ 倫理綱領違反者への制裁・報酬
倫理綱領に対する違反者は民事・刑事責任を問われ、解雇を含む制裁措置の対象となり得ると規定される。報酬に関しては上司による評価基準に倫理綱領遵守を加え、これによる評価により昇給、昇進に有利となることを従業員に知らせるべきである。
- ⑥ 倫理監査
倫理綱領の実施・達成状況を定期的に監査する組織は倫理担当部門ないしは内部監査部門が行う。後者による監査がより中立性が期待されるので望ましい。監査報告は倫理担当部門長と最高経営責任者に提出される。取締役会に倫理委員会が設置されている場合はその委員長へ提出される。

参 考 文 献

Bertelsmann Stiftung. *Das gesellschaftliche Engagement des Hauses Bertelsmann*,

- www.stiftung.bertelsmann.de/foundation/de_ration.html
- BusinessWeek*, Can Anything Stop Toyota?, November 17, 2003 pp.42-50
- Carroll, Archie B. *Business and Society*, 1993 pp.59-81
- Dalton, D.R.&Daily, C.M, The Board and Financial Performance: Bigger is Better, *Director's Monthly*, 2000, Vol.24 No.8
- Daily, Catherine M., Dalton, Dan R. & Cannella, Albert A., Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data, *Academy of Management Review*, 2003 pp.371-382
- Economist*, The Tough at the Top: A Survey on Corporate Leadership, Oct.25,2003
- Freeman, R.H. The Politics of Stakeholder Theory, *Business Ethics Theory*, 4,1994 pp.409-421
- George, William. On How Mission-Driven Companies Create Long-Term Shareholder Value, *Academy of Management Executive*, 2001, Vol.15, No.4 pp.39-47
- Holstein, William J., Canon Takes Air at Xerox, *Fortune*, September 30, 2002
- Keller, Maryann. *Rude Awakening: the Rise and Fall and Struggle for Recovery at General Motors*, 1989
- Lorsch, Jay W. *Pawns and Potentates*, 1989
- Porter, Michael. *Competitive Strategy*, 1980
- Porter, Michael. Capital Disadvantages, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1992, pp.65-82
- Sloan, Alfred P., *My Years with General Motors*, 1963, 1972
- Tichy, Noel M. & Eli Cohen, *The Leadership Engine*, 1997
- Vaghefi, M.Reza. Creating Sustainable Competitive Advantage: The Toyota Philosophy and Its Effects, 2002 www.ftmastering.com/mmo/index.htm issue 7, October 2001 accessed via Toyota website
- Wagner, Rick. Die Rabatte lohnen sich, *Manager Magazin*, September 2003, pp.50-55
- Xerox and Fuji Xerox*, Harvard Business School Case #391-156, 1992
- 井上輝一 トヨタ自動車のコーポレートガバナンス 「マネジメント・トレンド」第7巻第4号, 2003年3月, pp.28-36
- 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
- コリンズ, ジェームスC.&ポラス, ジェリー-I. 「ビジョナリーカンパニー」1995年, 2003年
- 河野豊弘 「企業文化」1998年
- 「週刊東洋経済」トヨタ—進化するカイゼン王国, 2003年2月22日

「週刊東洋経済」社外取締役は役に立つのか? 2003年
10月18日, pp.110-115
竹内昭夫 企業の社会的責任「ジュリスト—商法の
争点1」1992年 pp.21-22
立石信雄 オムロンのコーポレート・ガバナンス
「マネジメント・トレンド」第7巻第4号, 2003
年3月, pp.2-10
立石佳代 日米自動車メーカーの国際化戦略の比較
—トヨタ自動車, ゼネラルモーターズ社を中心
に「日本大学大学院総合社会情報研究科紀要」
No.4 2003年, pp.26-38
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
御手洗富士夫 キヤノンの遺伝子—そしてわが経営
哲学 「Hakumonちゅうおう」(中央大学同窓
会誌) 2002年 秋季特別号 pp.2-10
吉森 賢 企業の倫理 西 三郎監修「倫理」2003
年 pp.61-83
吉森 賢 日本におけるアメリカ企業の50年—富士

ゼロックスと日本IBMの事例 細谷千博監修
「日本とアメリカの50年」2001年 pp.372-386
吉森 賢 敵対的企業買収—欧米における防衛手
段とその正当性「医療と社会」2000年6月 第10
巻1号 pp. 2-30
吉森 賢 「西ドイツ企業の発想と行動」1982年
吉森 賢 日本型会社統治制度への展望「組織科学」
第2巻第2号, 1993年 pp.24-36
吉森 賢 「アメリカ企業家精神の衰退」1991年
吉森 賢 アメリカ大企業における社外取締役の独
立性と取締役会の無機能化「経営行動」
第6巻第3号, 1991年 pp.2-9
吉森 賢 「フランスにおける会社統治機構」国際
大学国際経営研究所 1992年6月
吉森 賢 「企業家精神衰退の研究」1989年
若杉敬明, 高橋伸夫, 吉森 賢 (鼎談) 企業統治と
株主利益 「運輸と経済」第62巻第10号, 2002年
10月号 pp.33-45

〔よしもり まさる 横浜国立大学大学院国際社会科学研究所教授〕