

ベストガバナンス報告書

——企業の発展ステージ別ガバナンス——

2007年7月6日

企業にとって「最良のガバナンスのあり方」について考える委員会

日本取締役協会

目 次

ごあいさつ	3p
I、はじめに	5p
II、要 旨	7p
III、本 文	9p
1、企業の多様性とガバナンスの多様性	9p
2、ガバナンスの手法——内部ガバナンスと外部ガバナンス	10p
① 主な内部ガバナンスの仕組みと要点	
② 主な外部ガバナンスの仕組みと要点	
3、内部ガバナンスと外部ガバナンスのバランス上の論点	13p
① 企業規模・株式上場の有無による違い	
② 監査機能を実質的に活かすための工夫	
4、企業発展段階に応じたガバナンスのあり方	15p
① 気付きを与えるシステムの重要性	
② 独走体制からチームワークへ	
③ 共通の価値観と後継者選びの客観性	
④ 「閉鎖空間」化を避ける、弛まぬ努力	
5、変化に対応するガバナンスの要諦	19p
6、経営者の自己研鑽	20p
IV、おわりに：ヒューマンエラーの連鎖をたちきるための自己矯正能力	21p
V、活動実績	22p
委員会メンバー	25p

ごあいさつ

企業にとって「最良のガバナンスのあり方」について考える委員会
委員長 出井 伸之

「コーポレートガバナンスにグローバルスタンダードはない。」

2001年の日本取締役協会発足以前から、機会あるごとに私は一貫してこのように発信してきました。

それはソニーの経営を通じて強く感じたことであり、本委員会もこの考えをベースに発足しました。

戦後の日本で生まれたソニーは、エレクトロニクス事業を海外展開する過程でさまざまな苦難に直面しましたが、1990年ころを境にエレクトロニクス事業以外の価値を生み出す複数事業（音楽、映画）をアメリカで傘下に抱えるようになり、グループ企業をどう治めるといことはコーポレートガバナンスの観点から大きな課題となりました。

個人の楽しみを提供するという共通点はあるものの、エレクトロニクスと音楽や映画では事業内容がまったく異なりますし、原価や売上に対する考えから会計制度まで違いました。また、日本人的性善説で暗黙の了解を求めても通じないということもあります。私がソニーの経営を引き継いだ1995年は、創業者／準創業者世代からの転換期だったこともあり、さまざまな変化の前後を両方経験し比較することができたことも、幸運だったと考えています。ネスレ、ゼネラルモーターズという欧、米それぞれの企業の社外取締役を務めたことも貴重な体験となりました。

こうした経験の中から、企業のコーポレートガバナンスというものは、事業規模などだけでなく、創業者／オーナー経営者から「プロフェッショナル経営者」までの企業の発展段階、製造業かあるいは金融、通信などのサービス業なのかといった事業領域、そしてその企業が事業を行う国や地域の資本主義発展の歴史によっても違うのだということ痛感しました。一方で、粉飾決算など相次ぐ企業スキャンダルへの過剰な反応から拙速に単一の解決策を求めようとする風潮を危惧したことも、この二年間の活動につながっています。

本委員会では、ケーススタディとして多くの経営者の方々にご講演をお願いし、議論を進めてきました。中には「社外で話すのは初めてです」というような貴重な内容も含まれています。「スタンダードはない」と考えていた私が意を強くしたのは、皆さんが企業の歴史を語るところからスピーチを始められることでした。各企業の発展の歴史と、現在おかれている状況を共有せずして、「あるべきコーポレートガバナンス」の姿を語ることなどやはりできないということでしょう。

企業は生きものです。一人として同じ人間がいないのと同じように、企業の姿かたちも強みも、そして課題も千差万別であり、基本は同じとはいえ、「たった一つの最良のコーポレートガバナンス」というものはないです。

本報告書が、経営者のみなさんのみならず、コーポレートガバナンスの仕組みづくり・維持発展に携わる多くの方々にとって意義あるものであることを祈りますが、仕組みを作るだけでは決して十分ではなく、最終的には経営者のころざしと意志こそが重要なのだということも申し添えたいと思います。

最後に付け加えるならば、今もっとも求められているのは、企業側のガバナンスだけではなく政治や官僚機構、各種団体、そして市場そのもののガバナンスの強化ではないでしょうか。日本が国際競争力ある国家として21世紀も発展し続けていくためには、個別企業のガバナンスを議論するのみならず、車の両輪である市場メカニズムのあり方をもっともっと議論すべきです。アメリカのSEC(証券取引委員会)にあたる組織も日本にはありません。アメリカ式を直輸入するといった単純な発想ではなく、現在の日本に適した仕組みを整備すべきでしょう。また、問題が頻発する各種団体や政府のガバナンスにも企業経営者としてしっかりと目を配るべきだと考えています。

I、はじめに

本委員会は、2005年7月にスタートし、14回にわたり合計21社の事例研究をもとに議論を続けてきた。委員会メンバーが当初から共有する問題意識は、「企業にはそれぞれの固有の状況と環境があり、事業内容・規模、特に企業の発展ステージによってその特徴は大きく異なる。企業の多様性に対応したガバナンスのあり方が一様であるはずはない。どのような特徴の企業にどのようなガバナンスが最良であるのかを議論するのが有益だ」というものである。

このような問題意識の背景には、日本経済の環境変化に対応すべく、会社法制および金融制度が変革され続け、そのなかでガバナンスのあり方が大きな議論を呼んでいることがある。この時期に、買収、買収防衛、株主総会における株主提案などが活発化し、「最良のガバナンス」なくしては、会社を持続的に繁栄させることができない、という意識も日に日に高まっていった。

会社法制・金融制度が大きく変革される前には、日本企業は監査役の機能強化という形でガバナンスを強めてきた。他方、米国企業統治改革の流れを汲む会社法の改正などを受けて、ここ数年の間に委員会設置会社の導入、任意の指名報酬委員会の設立、独立取締役の起用といった制度を受け入れる企業も増えてきている。

いわゆる失われた10年を過ぎ、日本企業が成長をより意識するようになったことも「良きガバナンス」への関心の背景にある。企業はグローバル競争のなかで企業価値最大化の努力にエネルギーを注ぐ一方、新しいルールや規制監督の仕組みに慣れていく必要があるし、グローバルな存在を目指す企業ほど国際的なルールへの目配りは欠かせなくなった。

しかしながら、制度にはそれぞれ長所・短所がある。また、新しい制度が次々に導入されている現在、移行期特有の混乱もある。新しい形態である委員会設置会社も過渡的要素を残しているためあらゆる企業に万能ではないし、かといって現在の監査役制度が絶対でもない。企業経営が刻々と変化する環境にさらされている今日、完璧・不朽のモデルを追い求めるのはそもそも無理だろう。しかし、少なくとも最良のガバナンスを目指すに当たって何が基軸になるべきか、という問題設定は企業経営者の心をとらえて離さない。

特に、規模のそれほど大きくない、非上場の企業は、従来から一定のガバナンスのしきたりや考え方を確立してきたものも少なくない。制度全体が変化し、多くの企業でガバナンスの形が多様化・動揺する中で、こうした企業にとっては従来のやり方をどう評価するのか、変えるべきか否かの判断は切実な問題でもある。

本報告書は、このような問題意識と時代背景をもった委員会が、ケーススタディを重ねながら学習して到達した一つの考え方を示している。ここで用いている「企業の発展段階」といった概念においては、株式公開の有無や所有者・経営者の分担関係によって段階を区分しているが、多様な実態を論理的に考察するための分析手段であることは常に留意すべきだろう。第一段階から第三段階への過程は企業の成長・成熟に伴う発展であると認識できるが、必ずしもガバナンスの良し悪しの発展を意味するものではない。

また、とりあげたケースはおのずから限定的でもある。これらの制約要因はあるものの、本報告書が自らの企業統治の形態をチェックし、あるいは新たなガバナンスメカニズムを作り出そうとする際の思考の原理原則として貢献できることを期待している。

II、要 旨

1. **（企業の多様性とガバナンスの多様性）** 企業にはそれぞれの固有の状況と環境があり、ガバナンスのあり方は一様ではない。事業内容・規模、特に企業の発展段階によって企業の特徴は大きく異なる。それぞれの段階ごとに、ガバナンスのスタイルも大きく違ってくる。
2. **（ガバナンスの手法——内部ガバナンスと外部ガバナンス）** 企業経営において、ステークホルダーの利害調整をうまく図りながら企業目的である利潤最大化を実現するための運営の仕組み・ルールをガバナンスという。こうしたガバナンスの方法には、「内部ガバナンス」と「外部ガバナンス」が存在する。両者は補完的なものであり、その適切な組み合わせによって「最良のガバナンス」を目指す。内部ガバナンスは情報コストと調整コストが小さいことが利点だが、他方組織のハイアラキー構造に影響されて監視機能が十分働かないリスクも抱えている。外部ガバナンスはこれを補完するために存在する様々な仕組み・ルールとして有用だ。
3. **（内部ガバナンスと外部ガバナンスのバランス）** 株式公開することによって義務付けられる、証券取引所による開示要請、外部投資家による規律づけは、外部からのガバナンスメカニズムとして、強力に作用する。他方、非上場企業の場合には、内部ガバナンスによる圧力をより精緻で強い構造にしておく必要がある。また、監査機能に関しては伝統的に日本で採用されてきた監査役制度（内部ガバナンス）は効果が十分とはいえず、取締役会における社外取締役などの登用をルール化した外部ガバナンスが導入された。外部ガバナンスを実質化するためにはなお工夫改善が必要だ。
4. **（企業発展段階に応じたガバナンスのあり方）** 企業は、創業者・創業家との「距離」によってステージが異なり、経営スタイルに差異が出る。「経営」と「所有」の双方が創業者に保有されている段階から、「経営」「所有」のそれぞれが専門的経営者と外部投資家に委ねられるという段階までの展開がある。各段階に応じてガバナンスが強調すべき点は異なり、それぞれ「全権を握る創業者にガバナンスの「気づき」を与える」「所有者（創業者）と経営者の健全な緊張関係・役割分担を保つ」「創業家が象徴する企業内共通の価値観を尊重しつつ後継者選びにおける客観性を担保する」「オープンスペースにあっても企業内の閉鎖空間化を避けるために弛まぬ努力を行う、例えば先任経営者の経営関与の撤廃など」などがあげられる。

5. **(変化に対応するガバナンスの要諦)** 企業の発展段階の区分を超えて、すべての企業に共通するガバナンスの重要論点として、企業の「求心力」をどのようにして維持するのか、経営者が「選ばれる仕組み」を経営者人事に組み込むこと、発展段階の変わり目がガバナンス上も潮目であり、十分な注意が必要なことがあげられる。

6. **(経営者の自己研鑽)** 経営者自身が怠慢や不正に陥っては、企業は期待される社会的機能を全うできない。したがって、「最良のガバナンスのありかた」は究極的には、経営者の資質に大きくかかわっており、その自己研鑽が必須である。

※本稿では、「社長」「経営者」という言葉を執行側の代表者として使っている。また、経営の執行部を「経営陣」として、監督をおこなう「取締役会」と区別している。執行と監督が分離していない段階の企業においては、実際には取締役会は執行部を意味していることが大半であるが、本稿ではそれらは「経営陣」としている。

Ⅲ、本 文

1. (企業の多様性とガバナンスの多様性)

企業にはそれぞれの固有の状況と環境があり、これに対応する最良のガバナンスのあり方は一様ではない。事業内容・規模、特に企業の発展ステージによって企業の特徴は大きく異なる。それぞれのステージごとに、ガバナンスのスタイルも大きく違ってくる。

- ① 国際的に考えた時には、資本主義の発達の歴史によって考え方が違うと思われる。よく区分されるアングロアメリカン型、大陸ヨーロッパ型などに加え、今後中国やインドの台頭によって、焦点の置かれ方が異なるシステムが発現しうる。資本主義はリスクマネーの提供者が、コングロマリットなのか、メインバンクなのか、あるいは、個人が多く企業の株式を取得しているかといった違いによって差異が出るだろう。
- ② 業種によって、収益の出るメカニズムが違ってくるので、ガバナンスも違ってくる。たとえば、製造業と金融業では時間軸のとり方が異なる。金融業の場合、損失の出る時期が期を大きく跨ぐことが多い。製造業の売上が比較的シンプルな考え方であるのに対し、金融業における売上の測り方には複数の方法がある。また、顧客が消費者である場合 (B to C) と企業である場合 (B to B) には、ステークホルダーとの関わりが違ってくるので、ガバナンスも異なるはずである。
- ③ 発展段階によるガバナンスの違い。一定の業績を上げている企業は、必ず誕生・創成期、成長期、成熟期といった発展段階を経る。企業の基軸となるビジネスを立ち上げた創業者 (とその家族) は最初の段階では所有・経営の中核をなすが、時間の経過・企業規模の拡大とともに企業との関係は希薄化していく傾向がある。もちろん、様々なビジネスモデルが存在するため、比較的早い段階でビジネス的には拡大を止めるケースもあるし、創業家が長らく経営権・所有権を保持している場合もある。他方でビジネスが急速に規模や多様性を増す場合もある。成熟期が創業後比較的早く訪れるのか、またその段階での事業規模の大小といった違いによってガバナンスのあり方に違いがもたらされるのは容易に予想できる。
- ④ このような多種多様な企業の特徴とそれに伴うガバナンスの違いがある中で、本委員会の主題は発展段階によるガバナンスの違いを議論している。

2. (ガバナンスの手法——内部ガバナンスと外部ガバナンス)

企業経営において、ステークホルダーの利害調整をうまく図りながら企業目的である利潤最大化を実現するための運営の仕組み・ルールをここではガバナンスと呼ぶ。企業トップが公明正大で決して不正や公私混同をおこなわず、従業員の事務面にわたる錯誤をも見落とさず、従業員もトップからの指示がなくても自立的に業務を間違いなく実行できるということが始めから完璧にできていれば、企業組織内部の運営だけで事は足り、特段ガバナンスというようなことを議論しなくてもよいだろう。

もちろん現実には人間は神ではなく、いろいろな仕組み・ルールを企業組織の内外に埋め込むことによって、なるべく落ち度がないようにする。これがガバナンスの本質である。こうしたガバナンスの方法には、大きく分けて企業組織内部*の仕組み・ルールである「内部ガバナンス」と、企業組織の「外」から作用する仕組み・ルールである「外部ガバナンス」が存在する。

両者は補完的なものであり、その適切な組み合わせによって「最良のガバナンス」を得ることが可能となる。理論的には、内部ガバナンスが完全に機能していれば外部ガバナンスは必要ない。逆もまた真である。

内部ガバナンスは基本的には一定のハイアラキーを有する組織内の取り決めであり、その利点は情報コストと調整コストが小さいことである。つまり、基本的に同じ企業内にいる人間同士のコミュニケーションであるので、ビジネスの内容などを一々改めて説明する必要はない（情報コスト小）。そして、経営決定に至るプロセスの比較的早い段階からは是正作用が働き得るので漸進的な微調整が可能である（調整コスト小）。これとは対照的に、外部ガバナンスでは情報コストも調整コストも大きい場合が多い。

他方で内部ガバナンスの欠点は、組織のハイアラキー構造に影響されて監視機能が十分働かないリスクである。もっと平たい言葉で言えばサラリーマンは社長のイエスマンになり易いということだ。外部ガバナンスはこれを補完するために存在する様々な仕組み・ルールということになる。

企業組織論においては、批判・異論提出の方法は Voice と Exit の二つがあるといわれているが**、内部ガバナンスと外部ガバナンスの違いに対応するものとも言える。

*ここで内部とは、その企業活動に常にかかわり、その個人にとってもその企業活動がみずからの活動の主たる部分を占めている場合を想定している。

**Albert O. Hirschman, 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.

2-① 主な内部ガバナンスの仕組みと要点

ア、 経営のあり方そのもの

- 質の高い人選：高い倫理規範を定め、社会的責任を果たす価値観を育成すること、日々の行動が適切に管理される環境を築くこと、人選の基準を明確にすること、善管注意義務と忠実義務を果たすこと
- 透明で公正な評価：業績とともに倫理規範も評価基準に含め、これらが適切で透明性をもって報酬や処遇に反映されていること
- 計画性のある継承：次期トップ育成の議論がオープンにおこなわれ、期限を決めてアクションプランが練られていること
- オープンなスタイル：情報が一箇所に滞留せず、発言が自由に行えること
- 説得力ある共通価値観：企業のバックボーンとなりえるようなミッションステートメントや価値観などが共有されていること

イ、 業務のありかた

- 法令順守：法務について組織の構成員全員が敏感であり、経営陣・従業員へのトレーニングが徹底されていること
- オペレーション上の相互牽制：各部門の業務に相互牽制が働くこと
- 機能の管理：ガバナンス機能を企画・管理するのに十分な質と量の人員が確保されていること

ウ、 内部監査体制

- 監査役など監査部門の社長からの独立性
- 監査役など監査部門の事業部門からの独立性
- 監査部門からトップや取締役会への直接のレポートラインが確保されていること

2-② 主な外部ガバナンスの仕組みと要点

ア、 取締役会：外観的独立性のみならず、精神的独立性を保持し、必要に応じて社長に直言することが求められる。社長の業績評価を行い、その結果を社長と建設的に議論する。取締役会が株主の圧力に弱く、社長に強い場合には、社長の短命化につながる可能性が高い。“BOARD”であるので、チームプレーの精神が第一である

イ、 会社法上設置された委員会など：委員会設置会社では、経営者任免権を有する取締役自体が指名・監査・報酬委員会を通して、経営者を監視・牽制する。後で述べるように経営陣を効果的に監視するためには、日々経営活動をおこなっている経営陣に対抗しうるだけの情報が必要である。

ウ、 経営諮問委員会（アドバイザリーボード）など：法的拘束力がない分、受け手

(企業の経営陣)の受け入れへの意思や体制に依拠する。

- エ、 外部監査人：会計処理や業務の適正性について外からのチェック機能を果たす。
- オ、 債権者：メインバンクを始めとして、事業の健全性の維持、事業機会の拡大について規律を与えうる。
- カ、 株主：M&A がらみも含む株式の売買、株価変動を通じて投資家の集合体として経営陣にシグナルを送る。IR 活動などを通じて経営陣に説明責任を果たさせる。株主総会を通じての議決権行使などにより直接経営決定を左右する。
- キ、 税務及び規制当局：税務当局による納税状況のチェック、業種によっては安全性などの基準設定及びその遵守確保の権限発動により、企業行動に規範を与えうる。
- ク、 顧客：ガバナンスの中心に「顧客志向」を掲げる企業は多い。社会的信用を失い、顧客が離れるとビジネスが成立しなくなる。究極のガバナンスの担い手。
- ケ、 メディア：企業の不祥事などには敏感に反応し、その影響力を行使して企業に対する「社会的圧力」の窓口や「社会正義」の担い手となる。

3. (内部ガバナンスと外部ガバナンスのバランス上の論点)

現在の日本で企業の内部ガバナンスと外部ガバナンスのバランスを考える上では、いくつかの重要な考慮すべき点がある。

3-①企業規模・株式上場の有無による違い

企業の特徴を外形的に区分する最も大きな目安は、株式上場である。株式を公開することによって義務付けられる、証券取引所による開示要請、外部投資家による規律づけは外部からのガバナンスメカニズムとして、強力に作用する。強弱でいえば、公開企業は非公開企業よりも外部ガバナンスがおのずから効く構造になっている。オープンにすることによって、説明責任を果たす必要があるからである。(厳密には上場でも選んだ市場によっては開示条件などが大きく異なっているので、外部ガバナンスのレベルは違う。これは、日本国外の取引所に上場している時、新興市場に上場している時に差が顕著である。)

一般に企業が株式市場に上場するのは、企業規模拡大に伴い、資金調達手段の多様化のメリットを追求するケースが多いだろう。企業活動が複雑化・大型化するにつれ、ステークホルダーが、従業員と顧客、規制当局などから、広汎な層の投資家・債権者・仕入先・提携先・コミュニティを広く巻き込むことになる。企業の外部との接点が多くなるにつれて、外部との接触は増え、好むと好まざるに関わらず外部ガバナンスは強化されていく。こうした段階の企業にとって、外部ガバナンスとは経営による創意工夫といった側面もあるが、不可避的に発生する社会的責任のマネジメントといった側面も併せ持つようになる。

他方、非上場企業の場合には、こうした強い外部ガバナンスを期待できないため、内部ガバナンスによる圧力をより精緻で強い構造にしておく必要がある。この場合、特に企業規模が小さい場合には、会社が限られた経営陣と従業員から成る閉鎖空間になりやすいので、それだけ内部ガバナンスをしっかりと機能させることが求められる。もちろん、そうした企業といえども最小限の外部ガバナンス、例えば税務の規律や金融市場(主に貸出市場)の規律は作用するし、さらに経営陣の工夫により、顧客を中心としたステークホルダーとの関係を強化することも可能である。

3-②監査機能を実質的に活かすための工夫

内部ガバナンスとして、日本の制度として最もなじんでいるのは、監査役制度である。監査役の権限と責任は法律上すでに非常に重いものになっているにもかかわらず、それらが認識され、適切に使われているとは言いがたい。仏を作ったからには魂を入れる必

要があるが、努力の余地は大きい。

例えば、監査役の任免権を実質的に社長が独占している場合や、監査役が「取締役2軍」（取締役になれなかった場合の処遇ポジション）のように扱われている場合が現実には多い。こうしたケースではガバナンス機能が有効に機能することは期待しえない。「社長の部下」という心理構造のもとでは本来の牽制・監視機能として機能しがたいが、企業組織である以上、ハイアラキー構造は解消できないところにジレンマがある。社長が「良薬口に苦し」を実践し、率直な助言する独立心ある人物を監査役に任命することを期待するとともに、内部的ではあれ監査役については特別の任命手続きを設けたりする工夫もありうるのではないか。

監査役には経営陣を直接的に任免・監視する取締役会における議決権が与えられていない。制度的な面で監査役だけに頼ってはいは牽制機能に限界があることが指摘されていた。これを解決する手立ての一つが、委員会設置会社による外部ガバナンスの強化である。経営陣任免権を有する取締役が指名・監査・報酬委員会を通して、経営陣を監視・牽制する。しかも、過半数を社外取締役とすることで、経営陣による各委員会の支配を排除しようとしている。

ここで実質的に問題になるのが、情報の非対称性である。経営陣を監視するためには、日々経営活動をおこなっている経営陣に対抗しうるだけの情報が必要である。現実にはなかなかむずかしい点があるが、本当に社外取締役を通じた外部ガバナンスを効果的に機能させたいのであれば、社外取締役に対する説明体制の充実が必要である。さらに社内通報制度による情報共有や、独自の調査予算も要する。不祥事などで特に客観的な情報把握、業務体制の抜本改革が必要となるいわば有事の事態に際しては特にこうした点は重要であろう。

4. (企業発展段階に応じたガバナンスのあり方)

企業をステージ別に分け、それぞれで考える内部ガバナンス・外部ガバナンスとのマトリックスをつくることにより、ガバナンスに必要な要件を洗い出すことができる。企業は、創業者・創業家との「距離」によってステージが異なり、経営スタイルに差異が生じる。「経営」と「所有」の双方が創業者社長に保有されている段階から、それらがそれぞれ専門的経営者と外部投資家に委ねられるという段階が存在する。企業がどの段階にいるかによって最良のガバナンスの類型は異なる。

本委員会で用いた企業の発展段階は4つある。

すなわち、

- 第一段階：創業者一族が経営も所有も掌握
- 第二段階 A：創業者が株式を保有。経営者は創業家の影響を強く受けている段階から徐々に関係が希薄化
- 第二段階 B：創業者が経営続行。株式公開などで所有とは分離
- 第三段階 経営者は専門的経営者。株主は外部投資家

※第一段階～第二段階 B までが Family Firm として区分されるもの。上場企業の多くは、第三段階企業にあてはまる。

4-① (気づきを与えるシステムの重要性)

第一段階企業（創業者一族が経営も所有も掌握）では、創業経営者の独断専行をいかに防ぐかが最も大きな課題となる。創業経営者が公私混同を避け、公正に後継者を育て、部下の進言に耳を傾け、スムーズに経営が執り行われている場合も多いが、問題がある企業の場合では、オーナー社長はどうしても家業意識が抜けずに企業を自分の所有物であり成果物であると捕らえがちであり、「フリーハンド」で物事を進めている例も見られる。

創業者は株式公開までは色々な面でリスクをほとんど自ら背負っている場合が多い。ガバナンス体制を考えずにすんできたし、考えないですむならそれですませたいという意識もある。

こうした創業経営者に「いつ」「どのようにして」ガバナンスの重要性を認識させるのか、が非常に大切な論点である。重要性が認識されれば、それに対していかに具体策をとっていくのか、という議論のスタートラインに立てる。重要性が認識されず、「ガバナンスなど議論されること自体が不愉快」という段階であると、創業経営者次第で会社の命運が100%変わることになる。

この「気づき」を与えられる装置をどのようにして作り上げるか。上場をしていない

場合は、外部ガバナンスは市場の監視という形では働かず、内部者が任命する外部監査人などを通しての形が最大限である。業績が著しく悪化しているような場合には、メインバンクなどによる経営介入はあり得るが、メインバンクにとって介入するコストの方が大きい場合には、長きにわたって放置される可能性もある。内部ガバナンスがどう機能するか、社長の行動の内部からの監視や早期の是正が可能か。こうした点が時に企業の命運を制する。

場合によっては創業社長の解任といった方法に訴えるしかないこともある。いずれにせよ、社長が自ら矯正しない場合には、愉快ではないイベントをくぐりぬけない限り、改善はむずかしいだろう。

4-② (独走体制からチームワークへ)

第二段階 A (企業創業者が株式を保有。経営者は創業家の影響を強く受けている段階から徐々に関係が希薄化) の課題としては、創業家をどのように位置づけるかが大きな課題となる。創業家側に「自分のもの」という意識が色濃く残ったり、経営者が「番頭さん」的存在として考えられている場合、経営者と創業者 (所有者) の間の利益の配分方法などについて、緊張関係をどう保つのが解決されなければならない。

創業者が企業の求心力として機能している場合、全くの所有者である場合などがあるが、いずれの場合も創業者の独断専行の影響からいかに免れるのが課題である。所有者と経営者が従来の経緯から一旦離れて、客観的なそれぞれの役割分担に基づいて「チーム」として機能することができるか。対等な関係に基づくチームワーク作りポイントとなる。

4-③ (共通の価値観と後継者選びの客観性)

第二段階 B (企業創業者が経営続行、株式公開などで所有とは分離) の課題としては、経営者の経営能力・経営判断のチェックが重要となる。

その場合、株式公開により投資家への説明が求められたりするため、自然に外部ガバナンスが作用する側面もあり、社外取締役の導入などにより、一層それは強化される。ただし、外部投資家が分散した少数株主である場合には、投資家がイニシアティブをとって改善に乗り出す蓋然性は低い。内部ガバナンスの方も強化が必要となる。

内部ガバナンスについては、このケースでは特に、創業家が企業メンバー共有の価値観の「シンボル」として一種の権威を持ち、それを基礎に影響力を維持している場合が多いと考えられる。共通の価値観ももちろん重要だが、「世襲」による経営能力の維持の限界は多くの王朝の歴史が教えるところでもあり、冷静な判断が求められる。両者のバランスを図る上で、後継者の養成・選定の客観性をどう担保するかが特に重要となる。

4—④ 「閉鎖空間」化を避ける、弛まぬ努力

第三段階の企業（経営者は専門的経営者。株主は外部投資家。）においては、外部投資家が専門経営者を規律づけるシステムはかなり標準化された体系が『独立取締役コード』（*2005. 10.13 当協会）などで示されている。透明性をどう担保するかなど重要な要件の一例だろう。日本では報酬体系がリスクをとる経営者にふさわしいものになっていないことも憂慮すべき問題かもしれない。

株式持合い、社外役員企業の相互兼務（いわゆる社外役員持合い）といった、きわめて閉じた組織体になっている場合などで「外部ガバナンス」が形骸化している場合には、第一、第二段階と同様のチェックが必要となる。

独立取締役がその任を果たすためには、その任命に当たっての経営陣からの実質的な独立性が確保されること（緊密な取引先、大株主、グループ会社間の相互兼務などについては懸念が大きい）や、既に指摘したように情報の非対称性を克服するための説明体制、独自の調査予算や情報アクセスなど、細かいが重要な工夫が求められる。

こうしたオープンスペースにある企業のガバナンス、特に内部ガバナンスについて日本でかなり広汎に見られる構造的問題は、社長・会長を始めとする前任・先任の経営陣の経営への関与である。もちろん、退任と共にきっぱりと会社から身を引くケースも多いが、場合によっては取締役として、また役割も決めずに相談役、顧問、参与など様々な形で企業にオフィスを維持して経営陣に影響力を行使する場合などが依然散見される。こうした慣行が成り立つのは、日本の終身雇用システムによるところが大きい。長年先輩後輩として作られた人間関係は簡単に変えられるものではない。企業内における抜本的な発想転換や改革を阻害する懸念が強だけでなく、経営責任の不透明化を招くため、ガバナンス上克服すべき大きな課題だ。年功序列に従った経営陣登用が続く限り、こうした関与を意識して撤廃する努力を払うべきであろう。

昨今、相談役や顧問制度を廃止する企業も増えており、存続する場合には任期を限定し、オフィスを別の場所に移して現経営陣への影響を極力排除する方向にある。だが、他社の役員に就任するためにも、自社の役職が重要と考えられているのか、そのポストをなかなか手放そうとしない事例もある。現役のときからリスクに見合った報酬制度を採用すると同時に、社外役員に関してその実質的機能を重視するようになれば、相談役・顧問問題はおのずと解決されるのではないだろうか。

グローバル競争の激化や急速な技術変化など、不確実性が今まで以上に高まっている今日、経営トップの人材の質を高め、その優れたリーダーシップに期待するのは自然な成り行きである。他方、それだからこそ企業ガバナンスでは経営陣に対する健全で効果

的なチェック・アンド・バランスが働くことの重要性が高まっている。

上記で述べたように、各々の発展段階にある企業に対する最良のガバナンスのポイントは少しずつ強調点が異なる。しかし、そこに一貫して流れる考え方は、どんなに優れた経営者であっても、知らず知らずのうちに、独断専行・不透明・封建的・過度の感情移入・多様性を認めない狭量・客観性を欠く判断・利己的といった、様々な弊害に陥る危険が常にあるということである。ガバナンスの課題は、「公器」としての企業が持続的に繁栄できるよう、常時そうした弊害への動きの芽を摘み、かつまたもし問題事態に落ち込んでしまった時に迅速に正常化する仕組み・ルールを作り、機能させるところにある。

5、(変化に対応するガバナンスの要諦)

企業の発展段階の区分を超えて、すべての企業に共通するガバナンスの重要論点はまだ他にもある。

① 企業の「求心力」をどのようにして維持するのか

- 求心力とは、経営の哲学・理念であり、個々の企業、経営者ごとに極めて多様な捉え方がある。創業家に「バックボーン」としての意味合いを持ってもらい、経営にはタッチしない、安定株主として位置づけているという例があった。また「お客さまのために進化する」という企業理念に忠誠を誓うということを求心力としている例や求心力とは「事業で敗れないこと」という考え方もあった。
- そのなかで食や輸送などにおいて「絶対的安全性」を業務のなかで中心的な価値観としている企業には、ガバナンスにおいても、その価値観が共通して存在することは興味深い。
- 今後強調すべきガバナンスの基本が経営者の専断に対するチェック&バランスの強化であることとは別に、経営の意思決定に際してチームワークを重視したり、社内外へのコンセンサス形成に最大限努力することに焦点を置くことは日本企業の経営の特色として残り得る。むしろそれが引き続き「求心力」の核として機能するのも知れない。

② 「選ばれる仕組み」を経営者人事に組み込む

経営者が明確な期間設定の下に任命され、その時間軸の下で評価を受け、一定の時間経過後には必ず経営者選定の機会が保証されること。これにより、創業経営者が長きにわたって君臨したり、会社をいつまでたっても去らないOB問題の程度を軽減できる。「社長の首をきれる役員構成の重要性」については本委員会でも繰り返し強調された。経営陣人事に「選ばれる仕組み」を組み込むということはまさしく「選ばれない」人々を出すということであり、これを厳しくおこなうことが、経営陣の新陳代謝のために欠かせないのだろう。

③ 発展段階の変わり目がガバナンス上も潮目

経営にとって事業の転換点の見極めが大変に重要であると同時に、その転換点は、企業がシステムを変えていく時でもある。ステージが変わることも往々にしてあろう。他方、企業が次のステージに発展していく時に最も問題が発生しやすいという論点もある。その転換点をどう乗り切るのか、変化への対応能力をどう培うのか。ガバナンスは、このような変化、すなわち経営陣の交代、所有者の変更といった場面で企業のバックボーンとなりうる。継続性を保てる人事などのシステムを構築しておく必要がある。

6、(経営者の自己研鑽)

ガバナンスが効くようにどんなに完璧に仕組みを整備し、機能させたとしても、経営者自身が怠慢や不正に陥っては、企業は期待される社会的機能を全うできない。これには、どのステージの企業においても、いかにしても歯止めをかけることが非常に難しい。したがって、「最良のガバナンスのありかた」は究極的には、経営者の資質に大きくかかわっており、ガバナンスは最終的には経営者の自己抑制・自己統制・公正・誠実・リーダーシップの問題と言い替えても過言ではない。不断の自己研鑽は必須である。

IV、終わりに：ヒューマンエラーの連鎖をたちきるための自己矯正能力

報告を終えるにあたり、委員会の議論で特に印象に残ったことを記しておきたい。

「ガバナンス」といっても、その想起されるイメージは決して一様ではなく、ある人は、経営者にチャンスを与えるための「アラーム」とたとえる。自動車事故が起こったときに人間を救うエアバックにたとえる場合もある。

いずれにせよ、企業の衰退や破綻は、意図的な行為や犯罪などの不正から起こるよりも、長年の関係者の過ち・怠慢の積み重ね・連鎖が原因となることが多いように思われる。その意味でガバナンスは「ヒューマンエラーの連鎖をどう断ち切るかの仕組み」といってもよいかもしれない。

人間社会において決してゼロにはできないヒューマンエラーをいかに早期に発見し、是正する仕組みを日常の営為の中に埋め込んで置くかがガバナンスで最も大事なことである。きわめて現代的な機能設計が大切であるとともに、経営のフレッシュで鋭敏な「スピリット」を常時風化させない仕組みでもある。創業家とそのバックボーンとなっている例、企業のミッションステートメントを社員が徹底して遵守する仕組みをつくることで担保している例、祖先の墓参がその気づきの仕組みである例もあった。

委員会開催の2年間に、監査法人の破綻や公認会計士のあり方への根本的な問い直し、三角合併解禁へ向けた企業の統廃合への準備の加速、耐震偽装問題や資本市場における新興企業の不祥事などが重なり、「ガバナンス」についての議論が一気に深まった。これにより、委員会開始時にはあまり整理されて議論されていなかった事項、たとえば、独立取締役のありかたや経営者後継プランの実際、経営者報酬ガバナンス、敵対的買収への対応、監査法人のあり方といったことについても、現在ではかなり明確な指針が出されるに至っている。

経営者によって温度差はあるものの「社外取締役は役にたつのか」ではなく、「社外取締役が機能するための要件」が議論されるようになり、経営についても「日本型」への郷愁を追うよりも、「税制・会計基準・上場基準で日本のインフラは他の先進諸国とどう違い、それにどう対応するのか」といったことに焦点が当たるようになった。以前にはガバナンスは「どちらかという技術的な話でトップにかかわる問題ではない」と思われているふしがあったが、トップが率先して考える態度が常識化した。

もちろん、「最良のガバナンスのあり方」を考える上での基本は、企業が「自分たちの企業がどのような特徴をもち、何が強みでどこが弱みか」と自己を客観的に見極めることにある。最良のガバナンスは客観的な自己認識の上のみ構築しうる。時代がどのように変化しても、組織と経営者にとって、客観的な自己認識能力と自己矯正能力を如何に築くかが究極的で永遠の課題であることに変わりはない。

V、活動実績

2005年7月28日 第1回

【内容】 委員会の方向性についての委員会の自由な討議

2005年9月15日 第2回

【発表】 出井 伸之 委員長、重崎 高至(シバソク社長)

【テーマ】 CEOが求めているチェック機能とは、他

2005年10月26日 第3回

【発表】横手 康紀(三井物産代表取締役専務執行役員)、長島 徹(帝人社長)、藤沼 亜起(日本公認会計士協会会長)

【テーマ】委員会等設置会社と監査役会制度の基本整理、他

2005年12月15日 第4回

【発表】水上 博和(あおぞら銀行社長)、原 邦明(監査法人トーマツ代表社員 CFO)、ビジャン・コスロシャヒ(富士火災海上保険社長)、秋田 芳樹(ベリングポイント最高顧問)

【テーマ】「グローバルの流れの中で、日本型とは」「会社から“卒業”しない人たちをどうするか」

2006年2月6日 第5回

【発表】藤原 秀次郎(しまむら会長)、岩田 彰一郎(アスクル社長兼 CEO)

【テーマ】創業経営者、創業家経営者、集団指導経営者、専門経営者のそれぞれにとって最善のガバナンスのあり方と実践はどのようなものか

議事録：http://www.jacd.jp/members/bcg/O60215_bcg.pdf

2006年3月16日 第6回

【発表】溝呂木 斉(ディスコ社長)、西本 甲介(メイテック社長兼 CEO 兼 COO)

【テーマ】創業経営者、創業家経営者、集団指導経営者、専門経営者のそれぞれにとって最善のガバナンスのあり方と実践はどのようなものか

議事録：http://www.jacd.jp/members/bcg/O60316_bcg.pdf

2006年4月24日 第7回

【発表】常盤 敏時(イオン取締役兼取締役会議長)、加藤 隆哉(サイバード代表取締役社長)

2006年6月9日 第8回

【発表】山下 公央(カブドットコム証券会長)、齋藤 正勝(カブドットコム証券社長)、藤崎 清孝(オークネット社長)

議事録：http://www.jacd.jp/members/bcg/O60609_bcg.pdf

2006年8月4日 第9回

【講師】本庄 八郎(伊藤園社長)【テーマ】創業経営者として40年◇創業期◇事業転換期◇上場期◇現在◇創業経営者と、プロ経営者◇経営者としての求心力

議事録：http://www.jacd.jp/members/bcg/O60804_bcg.pdf

2006年9月28日 第10回

【講師】黒川 光博(虎屋社長)【テーマ】虎屋のコーポレートガバナンス——創業から現在まで◇会社概要◇歴史に見られるガバナンス ～江戸の虎屋の経営を例に～◇お客様志向・絶対性の問い直し◇創造を越える虎屋づくり◇日本的経営の良さ

議事録：http://www.jacd.jp/members/bcg/O60928_bcg.pdf

2007年1月16日 第11回

【講師】福田 三千男(ポイント会長)【テーマ】企業統治について～当社の考え方と現状◇当社の沿革・売上高と利益の現状・会社組織◇企業統治への思い◇ガバナンス体制

議事録：http://www.jacd.jp/members/bcg/O70116_bcg.pdf

2007年3月7日 第12回

【講師】星野 佳路(星野リゾート代表取締役社長)【テーマ】星野リゾートの経営改革◇軽井沢と星野温泉の発展と歴史◇日本の宿泊観光産業◇担保力志向から顧客志向へ◇グローバルスタンダードの導入◇ガバナンスのステップ◇さらなる改革

議事録：http://www.jacd.jp/members/bcg/O70307_bcg.pdf

2007年4月20日 第13回

【講師】久保 小七郎(全日本空輸副社長)

【テーマ】ANAのガバナンス

議事録：http://www.jacd.jp/members/bcg/O70420_bcg.pdf

2007年6月11日 第14回(最終回)

【講師】川本 裕子 副委員長

【テーマ】ベストガバナンスに関する報告書(案)の検討

議事録： http://www.jacd.jp/members/bcg/070611_bgc.pdf

※ 講師は全て敬称略、役職は講演当時のものです。

※ 会合議事録は、会員のみ閲覧可能ですので、あらかじめご了承ください。

企業にとって「最良のガバナンスのあり方」について考える委員会

委員長	出井 伸之	ソニー 前会長
副委員長	川本 裕子	早稲田大学大学院ファイナンス研究科 教授
委員	秋田 芳樹	Big Eights 代表取締役社長
	荒蒔 康一郎	キリンホールディングス 代表取締役会長
	小野 俊夫	日さく 取締役社長
	弦間 明	資生堂 相談役
	重崎 高至	シバソク 代表取締役社長兼 CEO
	田代 正明	大京 取締役兼代表執行役社長・グループ CEO
	長島 徹	帝人 代表取締役社長
	原 邦明	トーマツ 代表社員パートナー
	東 哲郎	東京エレクトロン 代表取締役会長
	廣瀬 修	サーベラス ジャパン アドバイザリー・ホールディングス アイスチェアマン
	藤井 俊一	ネスレ日本 相談役
	藤沼 亜起	日本公認会計士協会 前会長
	松井 忠三	良品計画 代表取締役社長
	溝呂木 斉	ディスコ 代表取締役社長
	矢内 裕幸	日本取締役協会 専務理事
	依田 正稔	荏原製作所 前代表取締役社長

(委員名は 50 音順、役職は 2007 年 7 月現在)

本件に関する問い合わせ先

日本取締役協会

〒105-6239 東京都港区愛宕 2-5-1 愛宕森タワー39 階

TEL 03-5425-2861 FAX 03-5425-2862 MAIL info@jacd.jp

当協会ホームページ <http://www.jacd.jp>