トップ・マネジメント組織の改革動向と日本型経営

廣　瀬　幹　好
現代産業社会と人間関係研究班研究員
商学部教授

講演内容の目次は次の通りである[1)]。

はじめに
1－1　経営機構改革の波
1－2　ソニーグループの経営機構改革（1997）
1－3　執行役員制の導入
1－4　委員会（等）設置会社の導入（2002）
1－5　委員会設置会社の状況
2－1　経営機構改革の効果
2－2　経営機構改革とその方向
3－1　市場志向と市場原理
3－2　日本型経営の基本理念

はじめに

2007年９月５日から８日にかけて行われた日本経営学会第81回大会の統一論題は「企業経営の革新と21世紀社会」、サブテーマは三つ設けられ、(1) 新しい企業価値の探求、(2) 企業社会の多様性の探究、(3) 新しい社会貢献の模索であった。サブテーマ (3) では、関西の経済界を代表する三人が次テーマで報告し、日本経営学会員との討論を行った。

- 「先義而後利者栄～290年の歴史と経営理念～」（奥田務氏：J. フロントリテイリング（株）代表取締役社長兼大丸取締役会長）
- 「Good Corporate Citizenによる価値創造～企業の社会的責任　善良、勤勉、フェアーな人

1）本稿は、2007年10月19日に行った「産業セミナー」での講演レジュメを一部修正のうえ収録したものである。より厳密な議論は、関西大学経済・政治研究所『調査と資料』第105号で行っているので、それを参照のこと。

間集団　社会に役立つ価値創造～」（金田嘉行氏：ソニー株式会社社友・元代表取締役副社長）

•「企業とイノベーション」（寺田千代乃氏：アートコーポレーション（株）代表取締役社長）

日本経営学会大会での議論でも明らかになったように、日本型経営は変容しているが、現在はその方向性を模索している状況にある。

そこで、本講演では、近年におけるわが国の大企業の経営機構改革の動向を把握し、1990年代末以降の経営機構改革の波が、わが国企業の伝統的経営機構にどのような影響を与えているのか、そしてまた、その影響は日本型経営の基本理念の変容にまで及んでいるのか否か、検討した。

1－1　経営機構改革の波

a）経営機構とは

•（経営）業務執行の「決定」、業務執行の「実行」、業務執行の「監督」を行う仕組

b）「機関」とは

•出資者の団体であり、出資者から独立した「法人」（肉体を持たないヒト）である「会社」が、その意思を決定・表示できるように取り決めた会社の中の地位

c）機関の分化

• 株主総会：意思決定機関

• 取締役（会）：業務執行機関

1－2　ソニーグループの経営機構改革（1997）

a）概要

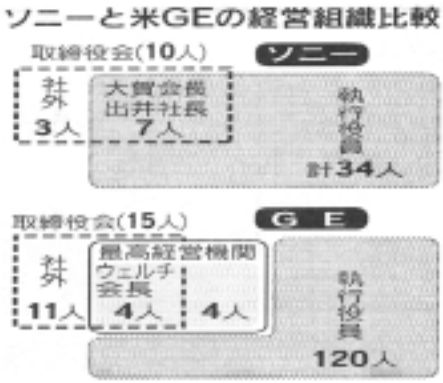
• 取締役の員数削減（38人➡10人）

•「執行役員」制の導入

b）狙い

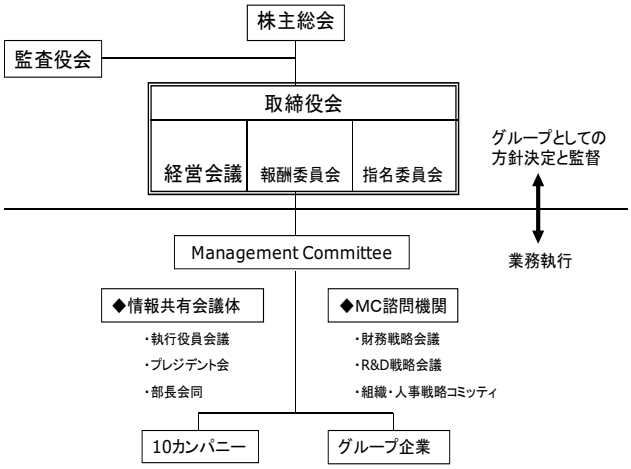
• 取締役会の活性化＝意思決定迅速化

c）意思決定迅速に　取締役会、米国型へ転換



（出典）『日本経済新聞』、1997年５月23日付。

d）ソニーグループの経営機構図（1998）



（出典）西村茂（1998）「ソニーグループの経営機構改革」『別冊商事法務No. 214　執行役員制の実施事例』、商事法務研究会、12頁。

1－3　執行役員制の導入

a）（経営）業務執行の決定と実行の分離[2)]

- 取締役の人数、削減（員数／社）：18人（1996年）➡ 13人（2001年）
- 執行役員制導入：導入済（35.7％）、検討中（14.1％）
- 使用人兼務取締役を本来（使用人）の役割に

2）数値は東証第１部上場企業740社からの回答（2001年６月）、『日本経済新聞』、2001年６月27日付、第二部。

1－4　委員会（等）設置会社の導入（2002）

a）（経営）業務執行の実行と監督の分離

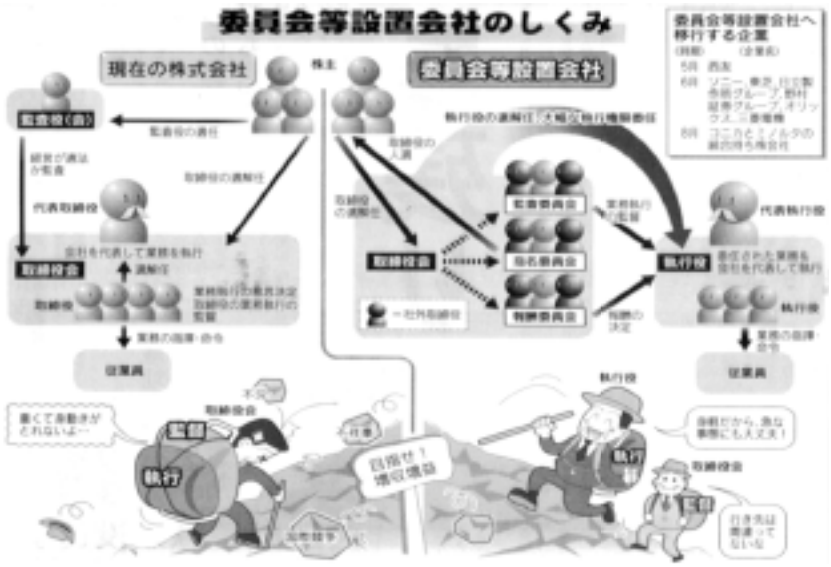
- 業務執行の「監督」機能を強化

b）取締役（執行役でない）は決定と監督のみ

c）社外取締役中心の監督体制

- ３委員会（指名、報酬、監査）は社外取締役が過半数
- 監査委員は執行役兼務取締役になれず

d）委員会（等）設置会社のしくみ



（出典）『日本経済新聞』、2003年３月30日付。

1－5　委員会設置会社の状況

a）機構改革、一段落（東証第１部企業、2007年８月）[3)]

- 全産業（1,726社）
  - 「監査役設置会社」（1,673社、96.93％）
  - 「委員会設置会社」（53社、3.07％）
- 電気機器産業（165社）
  - 「監査役設置会社」（153社、92.73％）

3)「東京証券取引所　コーポレート情報サービス」より。

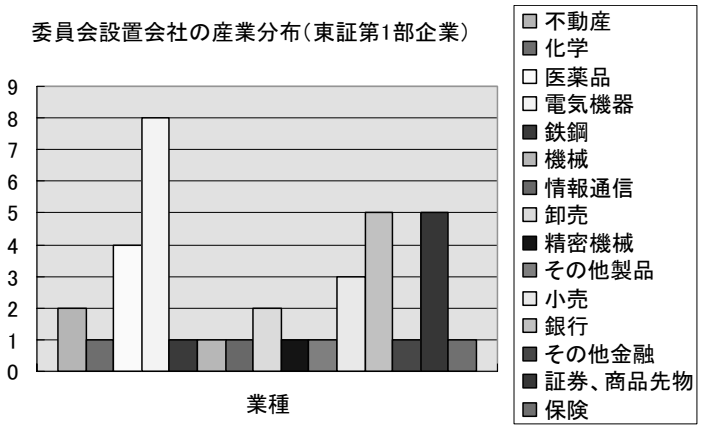
- 「委員会設置会社」（12社、7.27％）
- 輸送用機械産業（63社）
  - 「監査役設置会社」（63社、100％）

b）委員会設置会社の産業分布

- 電気機器は数も多く（37社中８社）、大企業が集中

c）委員会設置会社のタイプ[4)]

- 「主義」としてのアメリカ型支持（例：HOYA、オリックス）
- アメリカ市場依存高い関東の電気大手（例：日立、東芝、三菱、ソニー、船井電機）
- 外資系（例：西友、新生銀行）
- その他



（注）53社中16社は日立製作所の子会社等であるため除外した。
（出典）「東京証券取引所　コーポレート情報サービス」より作成。

2－1　経営機構改革の効果

a）決定と実行の分離

- 取締役の削減と実行部隊の明確化
- 経営資源配分決定の合理化、迅速化
- 使用人兼務取締役を削減
- 伝統型から二つの新型へ[5)]

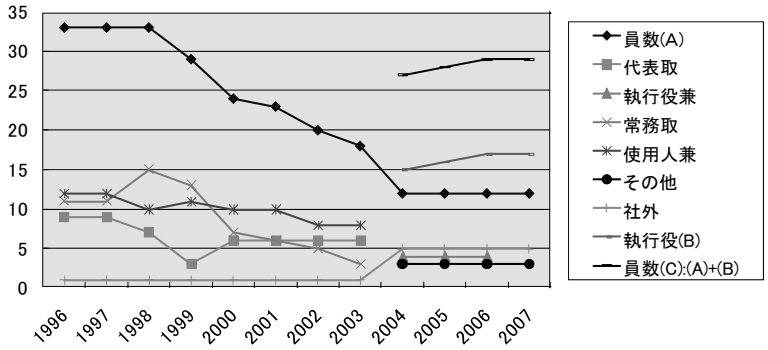
4）ロナルド・ドーア（2006）『誰のための会社にするか』、岩波書店、88-91頁。またここで、ドーア氏は「アメリカ型の選択が主流にはなりそうにない」と述べている。ドーア氏は船井電機を取り上げていないが、この会社は世界最大の小売企業Wal-Mart（日本では西友として展開）から優秀サプライヤーとして表彰されている会社である。

5）「伝統型」（これまでの日本の大企業）、「新JP型」（依然として伝統型に基軸を置いている、監査役設置会社。

- 新JP型:代表取締役（機関）+執行***役員***（使用人）
- 準US型:代表執行役（機関）+執行***役***（機関）

b）A社の事例（伝統型から準US型への移行）

- 伝統型（決定と実行の組織的一体化）の時代（～2003年）
  - 実行部隊の内部化➡大きな取締役会：90年代30人超、内10人余の「平」取締役
  - 全てが実行部隊➡取締役に上下関係：2003年以前、社外取締役は１人
- 準US型へ（2004年～）
  - 実行部隊の外部化、機関化：業務「執行機関」、執行役の選任、15人程度
  - 社外取締役を重視（５／12人）
- 取締役等員数の推移

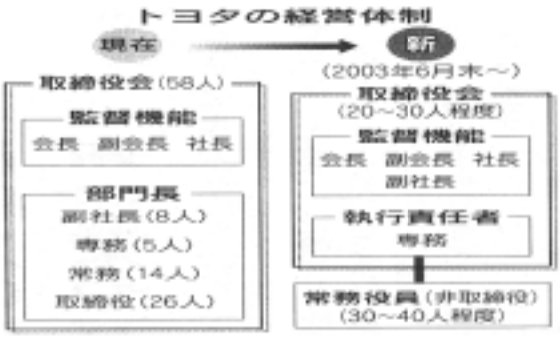


（出典）A社「有価証券報告書」より作成。

c）B社の事例（伝統型から新JP型への移行）

- 伝統型：決定と実行の組織的一体化
  - 実行部隊の内部化 ➡ 大きな取締役会：2003年６月以前、26人の「平」取締役
- 新JP型へ
  - 実行部隊の外部化（取締役会スリム化）、明確化
  - 取締役の員数：58人 ➡ 30人（2007年）
  - 執行組織の明確化：責任者（専務取締役）と執行役員（常務役員）
  - 社外取締役：重視せず（０人、2007年）
  - 経営体制

だが、決定と実行の機能分化を志向しているので、「新」を付加)、「準US型」（米国型に足を踏み入れている、委員会設置会社。だが、社外取締役中心の監督強化に完全に向かっているのではないので、「準」を付加)。



（出典）『日本経済新聞』、2003年３月29日付。

2－2 経営機構改革とその方向

a）伝統型の変容

- 新JP型、準US型に共通：決定と実行の分化
- 意思決定、業務執行の合理化、迅速化

⇧

グローバリゼーション
（USスタンダード：市場原理）

b）形式上の差異

- 執行役員（使用人）か執行役（機関）か
- 「監督」機能の位置
  - 新JP型：取締役会と監査役会による監督
    - 取締役会：決定と実行の分離 ➡ 決定と監督
    - 監査役会：過半数の社外監査役
  - 準US型：取締役会による二様の監督
    - 取締役会３委員会、全て過半数の社外取締役
    - 監査委員会：執行役兼務できず

c）日本型経営の変容（旧き絆と新たな絆）[6)]

- 変わったもの
  - 悪しき共同体的体質の改善
  - 「市場志向」を基軸に置く

↳ 企業の社会的存在理由

6)『日本経済新聞』、2006年２月３日付。

- 変化の方向：進化する理念
  - 全員参加型の経営
  - 従業員の意欲と創造力を引き出す

3－1　市場志向と市場原理

a）自然人＝生身のヒトの権利（自由と公共性）

- 「人は生まれながら、自由で平等な権利をもつ」「自由とは、他人に害を与えない限り、何事もできるということである」（「フランス人権宣言」）
- 「国民は、すべての基本的人権の享有を妨げられない」「この憲法が国民に保障する自由及び権利は、国民の不断の努力によって、これを保持しなければならない。又、国民は、これを濫用してはならないのであって、常に公共の福祉のためにこれを利用する責任を負ふ」（「日本国憲法」）

b）法人＝法律上のヒト[7)]

- ヒトは「器官（機関）」なくして存在し得ない
- 法人の「機関」は、株主総会、取締役（会）、代表取締役（執行役）、監査役（会）など
- 法人は、「役員」（取締役、会計参与及び監査役）なしには業務執行を行なえない
- 役員は法人というヒトの活動「器官」である
- 役員（＝経営者）はヒトとしての行動が求められる ➡ 善管「注意義務」（民法）「忠実義務」（会社法）

c）役員と取締役[8)]

- 役員
  - 「取締役、会計参与及び監査役をいう」（会社法、第三百二十九条）
  - 「株式会社と役員及び会計監査人との関係は、委任に関する規定に従う」（同上、第三百三十条）
- 取締役
  - 「取締役は、法令及び定款並びに株主総会の決議を遵守し、株式会社のために忠実にその職務を行わなければならない」（同上、第三百五十五条）

7）岩井克人（2003）『会社はこれからどうなるのか』、平凡社。神田秀樹（2006）『会社法入門』、岩波書店（新書）。

8）役員の義務（注意義務、忠実義務共に）は、「株式会社のため」の義務であり、「株主のため」の義務ではない点に、留意すべきである。

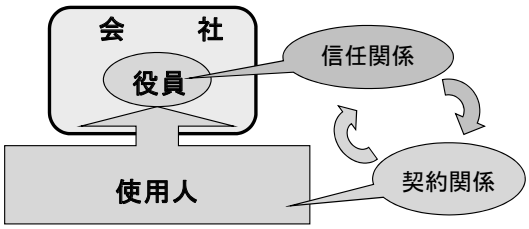
3－2　日本型経営の基本理念

a）会社は従業員のものか

- 使用人の機関化 ➡「会社は従業員のもの」意識
- 経営者（信任関係）と従業員（契約関係）の混合

〈両者の一体化〉⇩〈後者から前者への昇進〉

（善管注意義務の曖昧化、共同体意識の逆機能）



b）会社は株主のものか[9)]

- 経営者は会社と契約関係にはない
  - 「契約」:「対等当事者間における自己利益の追求の手段」
- 経営者は会社と信任（認）関係にある
  - 「信任（認）」:「一定の権限を他人にゆだね、信頼し依存する関係」、倫理性の原理
- 経営者は株主の代理人ではない

c）会社は社会的存在

- 法律上であれ、会社は「ヒト」である
- 会社＝「株主のモノ」論はまだ優勢ならず

「株主だけでなく、従業員や経営者、取引先、顧客もステークホルダー（利害関係者）だ。日本のように終身雇用でやっている国では、従業員のステークホルダーとしての重みはかなり大きいだろう。私は、キヤノン株を長期間持ち続け、長い目で会社を育ててくれる株主に焦点を当てて、配当中心の株主政策をやっている。株を今日買って明日売るような株主には焦点を当てていない」[10)]

- “Other People’s Money”（1991）の世界[11)]

9）樋口範雄（1999）『フィデュシャリー［信認］の時代　信託と契約』、有斐閣、および岩井克人（2003）『会社はこれからどうなるのか』、平凡社を参照のこと。

10）御手洗冨士夫キヤノン社長の発言（『朝日新聞』、2005年11月27日付）。

11）会社をモノとみる見方を典型的に示した映画のタイトル。Danny DeVito vs. Gregory Peckの株主総会での最後の演説は、見応え充分である。

d）日本型経営の進化

- 企業の価値とは：

  「長期的、持続的に成長する力」（御手洗冨士夫）

  そのためには、「市場志向と企業家精神」が不可欠

- 進化した共同体の創造
  - 企業価値≠株主利益の理論的裏づけ
  - 全員参加型経営の構築（従業員ステークホルダー重視へ）

    ※ 経営者への株主代理人意識の浸透化の危惧

おわりに

日本企業は確実に市場志向的になっており、米国型経営に変化しつつあるようにみえる。だが、日本の優良大企業経営者に代表される「企業価値」意識は、必ずしも米国型志向ではない。本稿注10）で示したように、市場志向を基軸としつつも、企業家精神に満ちた「進化した共同体」（新日本型経営）を創造することが企業価値の向上であるとの信念が表明されている。

日本企業のビジョンがここにはっきりと示されているように思われる。