

日本企業復活へのカギは コーポレートガバナンスが握る

東京理科大学 経営学部経営学科 三年 白石 彩華 (しらいし あやか)
内堀 佑梨菜 (うちぼり ゆりな)

目 次

1. はじめに

- ① はじめに
- ② 日本企業の現状の確認
- ③ 流れ

2. 「企業責任」

- ① ドラッカーの提言
- ② 「企業責任」とは
- ③ 社会に貢献できる企業とは
- ④ コーポレートガバナンス

3. コーポレートガバナンスに起こす変革

- ① 日本企業の監視機能の現状
- ② 日本企業に起こす変革 監視機能
- ③ 日本企業に起こす変革、社会と共存するための構造づくり
- ④ コーポレートガバナンスと変革

4. まとめ

- ① まとめ
- ② 結論

1. はじめに

① はじめに

私は、経営学の視点から「日本企業が再び業績回復をするにはどうすれば良いか」または、「今後も企業が生き残っていくためには、何をすべきか」を模索した。現在の経営学の基礎となっているP.F.ドラッカーの著書から、コーポレートガバナンスの変革によって、全産業的に業績が低迷している日本企業を立て直せると私は考えた。

この論文では、これからの日本企業にとってコーポレートガバナンスがカギになる理由と、「どのような変革を起こしたら、コーポレートガバナンスが日本企業のカギとしての役割を果たせるか」と

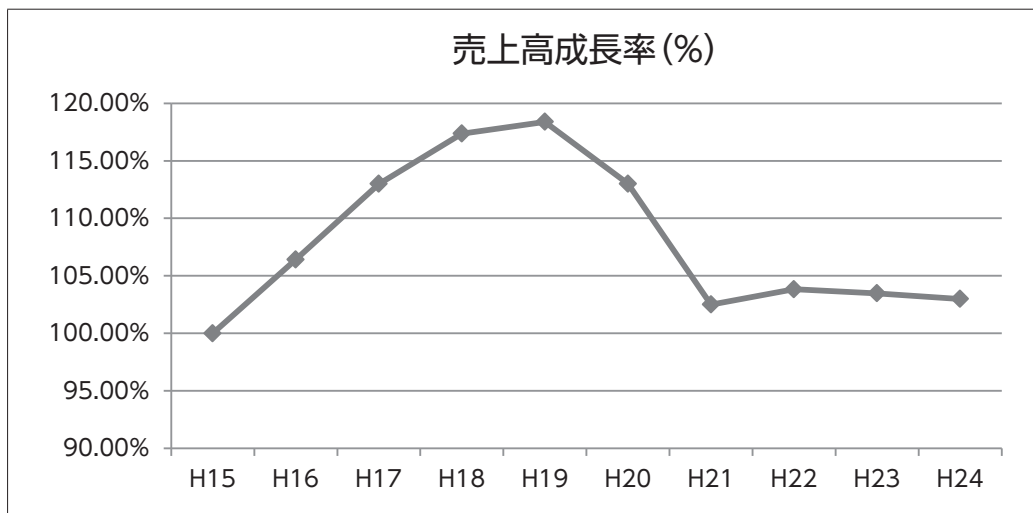
いうことについて述べていく。

② 日本企業の現状の確認

まず、前提としておていることを、ファンダメンタル分析のグラフや数値を用いて確認していく。一般的に、現在の日本企業の業績は低迷し続けていると言われているが、これが果たして真実であるかどうかを確認する。

日本企業の業績は、現在、悪化傾向にある。平成15年度から平成24年度までの10年間、日本企業の全産業における業績を見てみると、グラフで漠然と見ただけでも過去に比べて現在の業績が悪化していることがよく分かる。それでは、次にグラフの中身を細かく分析していく。

図1 売上高成長率推移

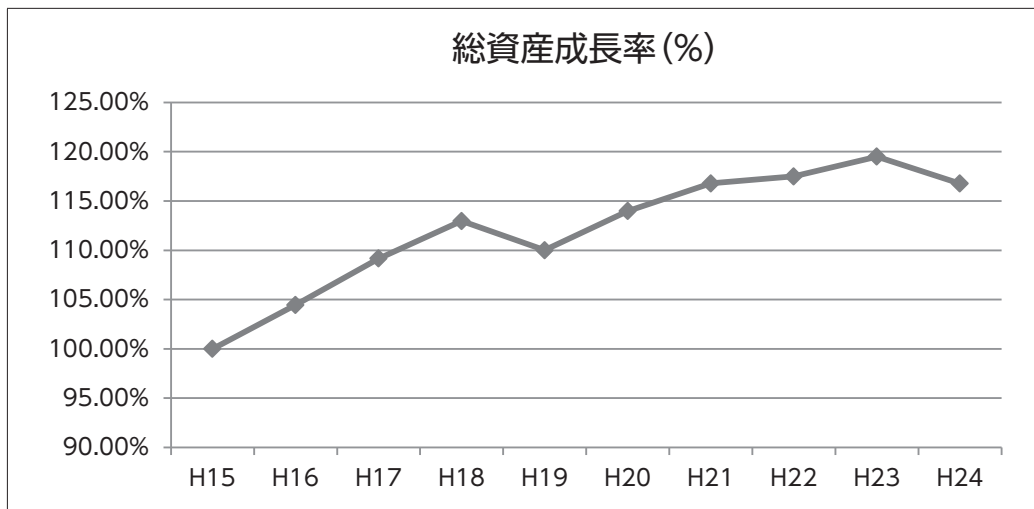


出所：財務総合政策研究所「財政金融統計月報」738号のデータより筆者にて作成

まず、ここで過去10年間の売上高成長率と総資産成長率を見ていく。図1は平成15年度の売上高の数値を100%として、以後10年間の売上高の推移をグ

ラフに表したものである（少数第二位までで四捨五入）。次頁図2は平成15年度の数値を100%として以後10年間の総資産の推移を表に表したものである。

図2 総資産成長率推移



出所：財務総合政策研究所「財政金融統計月報」738号のデータより筆者にて作成

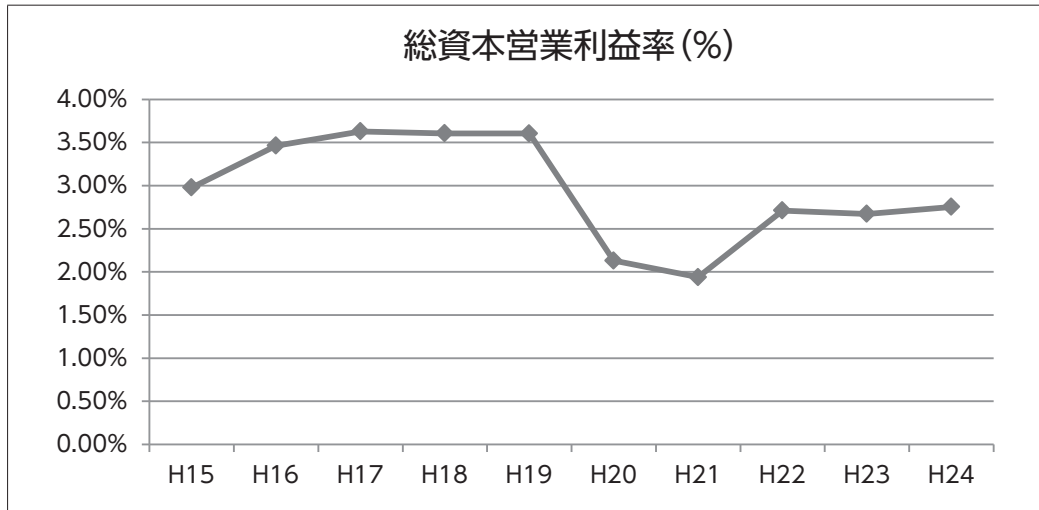
それでは、図1を見てみると平成19年度までは順調に成長を遂げていたものの、それ以降は後退していることが分かる。平成20年度に売上高が大きく下がった理由としてはリーマンショックが挙げられる。リーマンショックとはアメリカを中心として起きた住宅バブル崩壊による不良債権の発生であるが、国際化が進みアメリカの金融市場と繋がりが深くなっていった日本の金融も甚大なダメージを負うことになった。日本の金融業界に限らずこのリーマンショックが引き金となり、世界的な金融危機へと発展してしまった。そして、最終的には世界同時不況と呼ぶべき事態にまで陥ってしまった。こうしたなかで、これまで成長を続けてきていた日本経済の状況が一変し、経済の急速な悪化が始まった。平成21年度のような急速な悪化は食い止められたものの、現在までに落ち込んだ分が以前の数値まで回復していく兆しはまだ見えない。

次に、図1と図2を照らし合わせて見てみる。総資産成長率は将来への積極的な投資などをどの程度行っているのかを表しているものであり、売上高成長率は、その結果として売上を伸ばすことができたのかを表している。両図を見て分かるとおり、投資は行っているもののその結果として売上高を上げることができていないことが分かる。ここから現在の日本企業が、効率の良い資産運用ができていないことが分かる。投資の回復は進んできているが、未だ景気回復という結果には至っていない。

最後に、総資本営業利益率を見てみる。次頁図3は、平成15年度からの総資本営業利益率の推移を表した図である。総資本営業利益率は総資本に対する利益の割合を見る指標である。理想としては、少ない資本で大きな利益を上げることが望ましい。であるために、総資本営業利益率は数値が高いことが良いとされる。分かりやすく言いなおすと、数値

が高いほどお金の使い方が上手だということである。

図3 総資本営業利益率推移



出所：財務総合政策研究所「財政金融統計月報」738号のデータより筆者にて作成

総資本営業利益率も平成20年度に一度下がった点から、若干回復したものの、リーマンショック以前の状態に比べたら低い状態を維持していることが分かる。このことから、現在の日本企業は以前に比べ、資本を上手く運用できていないことが分かる。

以上のことにより、日本企業は現在、所有している資本はあるもののそれを上手く活用できていないことが分かる。多くの日本企業がリーマンショックによりダメージを受けてから、以前のような売上高を産出することも、高い利益を計上することもできていない。以上から、現在の日本企業の業績は悪化の傾向にあることが証明された。

③ 流れ

②にて、現在に至るまで低迷が続いていることが確認された日本企業を、かつ

てドラッカーが見ていた先の明るい企業に戻すためにはどのようなことをしていけば良いのか。ドラッカーの説からコーポレートガバナンスが重要なカギとなる理由を述べ、次に、日本企業の企業構造を考える。そして、現在の日本企業のコーポレートガバナンスを見直し、これの問題点を提起することで、それを改善するための策を提示する。

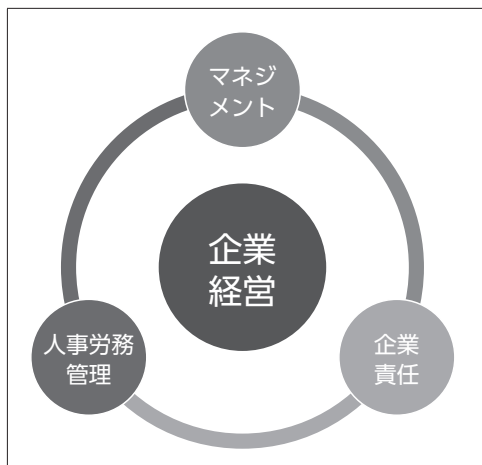
2. 「企業責任」

① ドラッカーの提言

「マネジメントの父」と呼ばれたドラッカーは、企業が優良で健全に長く経営されていくには三つのことが必要だといった。それは、「マネジメント」と「人事労務管理」と「企業責任」である(図4参照)。

「マネジメント」は、「常に新しくなり

図4 企業の永続的経営に必要な3要素



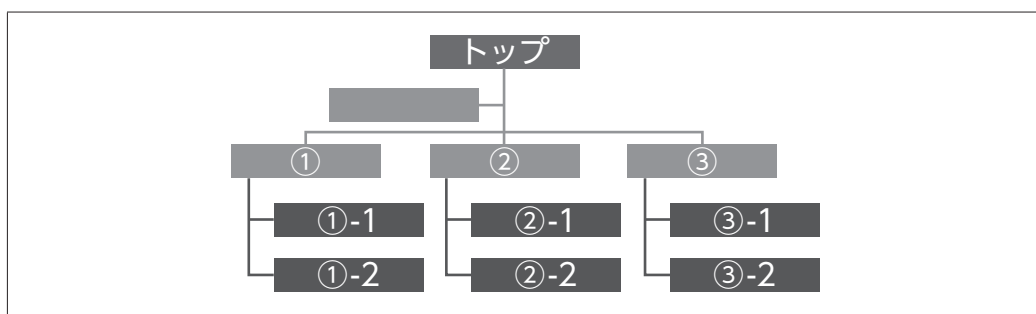
出所：映像資料 菊野一雄、山澤成康監修『プライマリー経営学入門@CSRとコーポレートガバナンス—企業は誰のもの?—』Sun Education (2010年)

続け、陳腐化してはならない」(映像資料より引用)としている。その面において、その当時、ドラッカーがコンサルタントを務めていたアメリカの自動車会社 General Motors (以下、表記をGMと

する)は、それを実行できていなかった。GMは、GMの将来を案じたドラッカーの提言を受け入れずに天才創業者と言われるアルフレッド・スローンの残した創業時の経営手法を一切変えることなく、経営を続けた。そして、GMは2009年の6月1日に米連邦破産法を申請し、倒産することとなった。倒産して初めて、GMはドラッカーからの提言を受け入れることになった。

ただし、これはアルフレッド・スローンが残した経営手法が悪かったわけではない。経営陣が時代の流れを読み、経営を変えることができなかつたためである。要は、GMはどんなに優れた経営手法も時間の流れとともに陳腐化してしまうことを認めて、「マネジメント」を新しくしていくことができなかつたのである。

図5 ライン組織



※筆者にて作成

次に、「人事労務管理」とは、「マネジメント視点を持つ責任ある従業員と職場コミュニティの実現をすることである」(映像資料より引用)が、こちらも残念ながらGMに受け入れられることはな

かつた。GMは上下関係がはっきりしているライン組織(図5参照)かつ完全分業制であったために、従業員にマネジメント視点を持たせて、作業に責任を持たせることができなかつたのである。企業

は直属のただ一人の上司からもらう命令を忠実に実行することを求められる従業員に責任を求めることはない、そして従業員は直属の上司からの命令を聞いていれば良いだけという環境であるために職場で仕事により打ち込むためのコミュニティを作ることはなかった。もちろん、GMの倒産理由がそれだけであるとは言わないが、それもGMが倒産した要因の一つとされている。

一方、そのようなGMに対して、そのドラッカーによる「マネジメント」と「人事労務管理」の提言を聞き入れ、忠実に実行した企業がある。それは、トヨタ自動車に代表される日本企業である。トヨタ自動車はドラッカーの提言から「カイゼン」に代表される経営手法を編み出し、それをを用いて飛躍的な成長を遂げた。トヨタ自動車の「カイゼン」では、実際に作業している従業員一人一人がより良い自動車作りのために仕事の時間外にまで行動を起こしている。これは、「マネジメント」と「人事労務管理」を突き詰めた姿である。

このトヨタ自動車ほどには徹底されていなくとも、多かれ少なかれ日本企業の多くがドラッカーの提言の二つを受け入れ、それを実行し、そして、高度経済成長という形で日本経済を大きく成長させることに貢献した。そのために、ドラッカーも日本企業に期待をかけていたとも言われている。

しかし、まだドラッカーの提言のうち、日本企業で実行されていない事項が一つある。それは「企業責任」である。

② 「企業責任」とは

それでは、「企業責任」とは一体何のことなのか。「企業は社会のための道具であり、社会のための組織である」（映像資料より引用）とドラッカーは言った。企業は社会に対して責任がある。それは、企業の利益追求の下に社会に害をまき散らさないということは当然のこととして、さらに企業は社会に有益をもたらさなければならないとしている。だが、それは社会に有用とされている企業でなければ、仮に一時的に利益が上がるとしても、そのうち顧客離れが起きて、結果的に倒産してしまうということを予期してのことである。

パナソニック(株) (旧:松下電器産業(株))の創業者である松下幸之助氏は、「私たちの使命は、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること」(Panasonic公式HPより引用)と企業理念を遺している。それは企業としての利益追求にのみ走ることなく、日本を支える一組織として、世界を構成する一構成員として、社会全体に利益を還元していくということである。顧客である世界の人々にとって有益であり、必要とされ続ける企業であり続けなければ継続していけると、実務から気付いていたからである。

それでは、ここまでを前提として「企業責任」とは具体的にどのようなことを行うことで果たされるのであろうか。

③ 社会に貢献できる企業とは

社会のために貢献する企業とは一体どんな企業であろうか。もしくは、どのよ

うな活動をしていたら社会のためになる企業になれるのだろうか。その答えは一つに限らない。例えば、環境問題に配慮したり、後進国に援助を行ったり、スポーツ支援を行ったり、と企業が社会に貢献するには様々な方法がある。

これに関することでドラッカーは著書で次のように述べている。「企業責任」を果たす企業は、第一に事業体としての機能を果たして、第二に社会との信条と約束の実現に貢献して、第三に社会の安定と存続に寄与しなければならないとしている。そしてこのことの問題は、三つの側面を同時に履行することが難しいことにあると言っている。そして、ここで注目したいのが第二と第三はざっくり言い換えると、もう耳にタコができるほどの言葉かもしれないが、社会に貢献しろ、ということである。

要するに、「企業責任」を果たすには二つ要素を満たす必要がある。一つは「事業体としての機能を果たすこと」そして二つ目は「社会に利益をもたらすこと」である。それではまず、第一とされている事業体としての機能とは一体何のことだろうか。企業の目的は、利益追求である。利益の追求がなければ従業員を雇っていることも、企業を経営していくこともできない。つまり、企業は企業の利益の追求と共存させる形で、社会に貢献していくことが望まれている。社会利益のために企業の利益を潰してしまっても、企業利益のために社会を潰してしまっても、上手な経営とはされない。

社会と共存しながら、企業が利益を上げていくにはどのようにしたら良いのだ

ろうか。それには、企業の内外の利益を調整することが最低限に不可欠なこととなる。故に、そのための組織づくりというのが重要になってくる。企業は、社会に尽くし過ぎてはいけない上に、経営者の独善に走らせてはいけない、さらに経営のクリア化、つまり表から会社は何をしているかが見えなければいけないとされている。今後の企業は、利害関係者全てに利益を与えるような存在でいなければ、長生きすることができない。

近年、その内外の調整ができなかった膿が吐き出されている。日本企業だけといわず各地で企業組織形態を根幹の原因として起きた事件が何件もニュースで取り上げられている。その最たるものは大和銀行の損失隠し事件である。この事件は、一人の行員が発生させた損失を小さく収める組織形態が形成されていなかったために損失が大きくなってしまっていた。ただし、この事件の問題点はここだけではなく、その損失を隠そうと組織ぐるみで行ってしまっていたことである。さらに、事実的にその損失隠しに大蔵省まで関与していたとするから大事である。他にも、2011年に発覚したオリンパスの損失飛ばし事件が有名なところとして挙げられる。

このようにいくつもの異なる人間が所属していて、異なる戦略を取っていて、かつ業界も産業も異なるはずの企業が次々と似たような事件を引き起こしている。それはなぜなのか、その不祥事から見える共通点は企業の組織形態である。

④ コーポレートガバナンス

③でこれから変えなければいけないとされた企業の組織形態について、調べていくとコーポレートガバナンスという言葉をよく目にするようになる。

コーポレートガバナンスとは何か。直訳すると、会社を監視するとなる。しかし、現在、その意味でコーポレートガバナンスが使われていることはほとんどない。一般的に、「コーポレートガバナンスとは、会社を健全に経営するために会社法の基本的システムはどうあるべきか」（『コーポレートガバナンス 新しい危機管理の研究』4頁より引用）だとされている。これを分かりやすく言うのであれば、会社をどのように仕切っていくのかということである。これによってコーポレートガバナンスは二つの側面を持つことになった。「企業責任」と意味がやや重複する企業の規範としての面と、企業が健全に経営を続けていくための監視機能を整えるという面である。

「会社をどのように仕切っていくのか」について考えるにあたり、初めに考えるべき問題として挙げられるのは「この会社は一体誰の利益を出すために活動しているのか」ということである。だが、その答えは既に出ている。③で述べたように社会のためである。

一部の成功している企業の経営者はコーポレートガバナンスがしっかりしていなくとも、「優れた経営、健全なガバナンスを培うのに必要なことは、社外の役員や監査役のチェックではなく、トップの倫理観そのものなのです」（『21世紀日本企業の経営革新 コーポレート・

ガバナンスの視点から』30頁より引用）と言う。確かにそうではあるのだが実際、そのように出来た経営者ばかりではない。これからは一人の天才経営者によって企業が運営されることを前提にせず、誰もが経営できるように組織を作っておくべきである。

それでは、どのように組織を変えていくのか。現在のコーポレートガバナンスにどのような変革を起こすべきか。企業が健全な経営を行う組織としてあるためには、規範を実行するには何が必要か、どのような監視が必要であるのか、順に考えていく。

3. コーポレートガバナンスに起こす変革

① 日本企業の監視機能の現状

日本企業の現在の監視状況を見てみる。最高経営責任者（以下CEOとする）である経営者、もしくは社長を監視するシステムは大まかに分けて五つある。法などで企業のあり方や経営者の独善を制限する国と、戦略などの合理性を問う取締役会、財務申告書などで不正をしていないかを見張る監査役、自己の利益を守るために企業の所有者として口をはさむ株主、そして企業の倫理観を問うてくる世間の五つである。

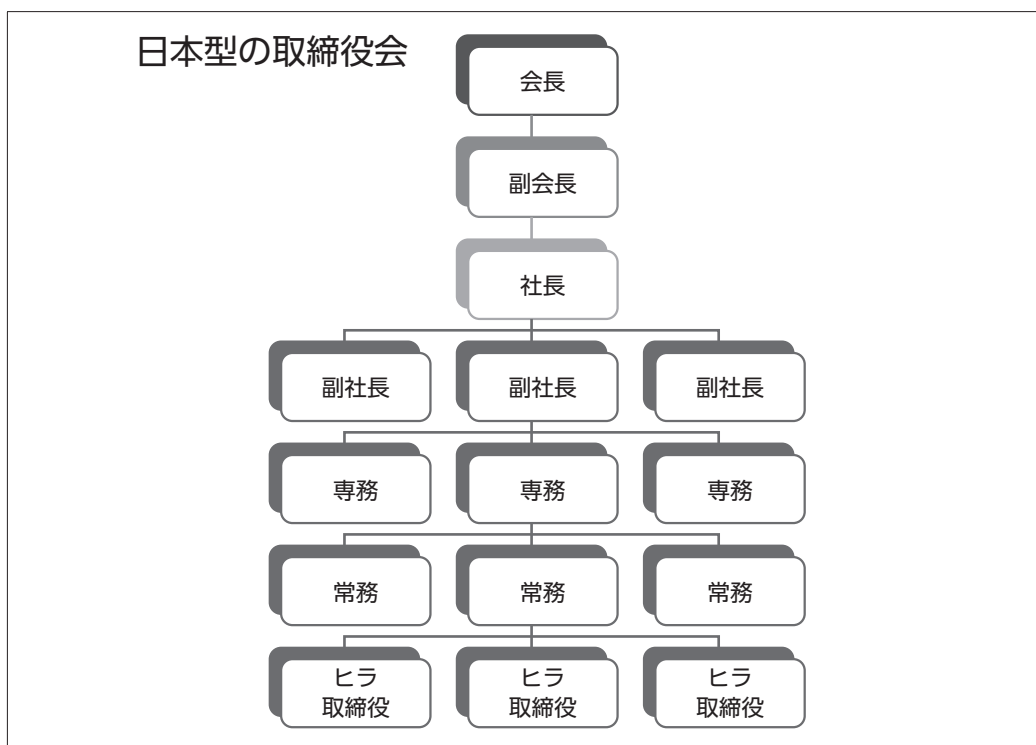
それが、どうして機能していないのかを順に述べていく。国は、大和銀行の損失隠し事件で、大蔵省が日本企業の汚職に実質上加担していたことがアメリカで露呈した事件であるが、この件で明らかになったように日本企業には監視が機能

していない。

二つ目に、取締役会について。取締役会が上手く機能しない理由としては、CEOをチェックする機関であるにもかかわらず取締役の人事をCEOが持って

いることが多いことが挙げられる。これは、監査役にも同じことが言える。そして、取締役にに関して、大企業では取締役会の人数が多過ぎることもよく挙げられる（図6参照）。

図6 取締役会組織図



出所：新保博彦『日米コーポレート・ガバナンスの歴史的展開』

そして、株主に至っては経営者イコール大株主となっている場合が多く、監視は期待できない。そうでない場合であっても、持合い株という提携を結んでいる企業同士が双方の株を協力して持ち合っていることがままある。持ち合いを行っている企業の大半が互いに大株主となっていることが多いために監視機能は全く機能しない。なぜ持合い企業の持ち合い株が大株主になることで監視機能が衰えてしまうのかというと、持合い株を行っ

ている企業はお互いの経営に口を出さないことが暗黙の了解とされているためである。故に、株主からの監視機能も望めない。

最後に世間であるが、世間が企業を判断するためには当然のことながらその企業のことを認知して、どのようなことをしているのか、またはどのような事件を起こしてしまったのか、という情報を知らなければならない。

現在の企業は法律の改正により、以前

よりも企業の会計状況などが公開されるようになった。だが、公開される限定的な情報を見て企業の状況が良いか悪いか判断できるほど専門性のある世間が少ない上に、そもそも企業に興味を持ってもらえないことが多く、たくさんの人の目に触れるマスメディアに企業が取り上げられるのは不祥事が起きてからになってしまっている。これでは、逆に隠ぺいしようとする動機に繋がってしまい、むしろ悪影響である。以上より、上記に挙げたようなシステムを持つ典型的な日本企業の多くでは監視機能が無効化されていると言える。

② 日本企業に起こす変革 監視機能

現在の日本企業は上記で述べたとおり、経営陣を監視する機能を果たすことができていない。単に経営を監視するための企業構造が必要であるならば、株主重視のために経営への監視が厳しいアメリカ型がある。日本企業にもこのアメリカ型を導入すれば良くなるだろうか。しかし、コーポレートガバナンスはそんなに容易なものではない。

一つ目に挙げる理由として、株主中心主義であるために日本よりもずっと経営陣に厳しいとされるアメリカ式の監視を行っていた企業であるエンロンやワールドコムは、大和銀行やオリンパスと同じように損失隠しを起こす体質であった。これらの実例があるため、一概にアメリカ式の監視システムが良いものであると言い切ることができない。

加えて、アメリカの企業組織と日本の企業組織の構造の間には大きな違いが横

たわっている。そのため、政府主導で法律を施行し、強行してそのままのアメリカ型の監視システムを日本企業に導入させたところで日本企業の組織構造が健全に整うわけではない。

さらに、様々な面でアメリカの後ろを追っている日本では見落としがちであるが、アメリカのシステムが全て日本の前を行っているわけではない。先に挙げたGMとトヨタ自動車の例においてもそのことが分かるが、日本には日本でアメリカよりも進んでいることが数多く存在しているのである。現在では年功序列や終身雇用など、不況で企業に余裕がないせいでもあるが、アメリカの能力主義を倣って崩しつつあるこれらの日本の制度は、従業員が企業へ強い帰属意識や忠誠心を持つといった面においてアメリカよりも優れていた。

それではどのような変革を起こせば良いのだろうか。前節で挙げた五つのうち、私が目を付けたのは二カ所である。日本企業はコーポレートガバナンスを二カ所改善することで、今までよりも効率的に企業を監視することができると考えられる。

一つ目の改善は、人事権の分権化である。人事権はCEO以外、例を挙げるのであれば企業内にある人事部などに分権するべきである。取締役の人事権がCEOに与えられていては、反対意見を述べる度に自己の進退のことを考えさせられてしまい、CEOに注意をするはずの取締役たちが会議で率直な意見の発言を行うことができない。また、監査役の人事権も委譲していくべきである。

企業内の他の人間に人事を渡したところで、企業として親しい人間を選んでしまうため意味がないと考えることもあるかもしれない。だが、人事がCEO一人の判断に委ねられるワンマンの意思決定ではなく組織として行うことで、組織的に取締役や監査役はどのような人に頼むのかという指針を明示化することができる。その選定指針の明示化によって、公正な人間の選定が行われることがあるかもしれない。可能性の問題ではあるが、CEOの鶴の一声よりも公正な人間が選定される確率が高くなると考えた。

二つ目の改善は、言葉が悪いかもしれないが、日本企業は取締役会の「民営化」を行うべきである。初めに私が取締役会組織図（図6）を見て、すぐに持った感想は、取締役会は一体何人で構成されているのだろうか、ということであった。この形態の取締役会の人数は大体三十人ほどであるとされている。

しかし、効率的に行える会議の人数というのは、多くても六人と言われている。これ以上、むやみに会議に参加する人数が増えてしまうと、発言しないでただ単に会議の椅子に座っているだけの人が増えるだけでない。会議に出席している全員の理解に合わせるために会議の進みが遅くなり、むしろ非効率的であると言われる。

利益を求めていくはずの企業で、中間管理職の専務がいるなら常務も、常務がいるなら…と「皆で考えましょう、皆が平等ね」といった旧役所のようなやり方を取っているべきではない。効率的とされている六人にまで絞ることは難しくくて

も、一部署一人代表にまで抑え込んで、取締役会でまともに議論が行えるように「民営化」をするべきである。

この二カ所の改善によって、取締役会と監査役が機能する確率が高くなる。そして、その二つの機能が正常に動くようになれば、監視機能が起動し始めると私は考えた。

③ 日本企業に起こす変革、社会と共存するための構造づくり

これまで、不正を起こさない健全な企業であるためのコーポレートガバナンスを考えてきたが、次は企業をどのように仕切っていくかという規範の面を考える。社会に貢献するための組織を作るにはどのような規範の下で仕切っていけば良いのだろうか。

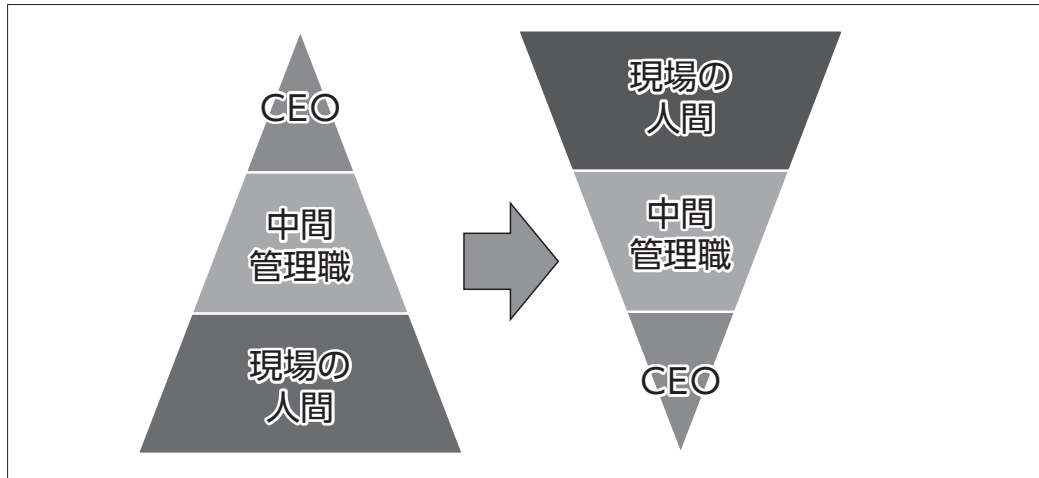
企業を社会のための組織として作るうえで、重要となるのは当然のことだが社会である。企業にとって、それは主に顧客になる。であるために、その顧客と実際に触れあっている現場の声をどれだけ組織内に取り入れることができるかが重要となってくる。

たとえ、CEOが現場に直接出て、たくさんのことを見てきたとしてもCEOが全ての現状把握を一人でできるわけがない。そのために、これからの企業内において比重を置くべきは今までLowerと呼ばれてきた現場の人間の意見である。具体的には、直接顧客と接して商品売る人や、サービスを提供する人、工場で作業をしている人のことである。そしてこの人たちの現場の声がこれから重要視されるようになる。

逆から見れば、これからは現場の人間以外の人、企業内で仕事を行っている人

間は現場の人間のサポートであるという意識を持つことが大切となる。

図7 企業組織ピラミッド



※筆者にて作成

図7は企業組織のピラミッドを簡単に可視化したものであるが、左側が従来の組織図である。現場の人間を中間管理職が仕切って、その人たちをCEOが管理する従来型の組織図である。しかし、社会が重視される今後においては、右側の組織ピラミッドに意識をひっくり返す必要がある。

現実に、組織構造をひっくり返す「ピラミッド革命」は、アメリカの大手自動車メーカーのFord Motorで実行されたものである。この革命によって、Ford Motorでは、これまで現場に命令をしていた立場であったホワイトカラーと、その命令を聞いていたブルーカラーの立場が逆転した。ブルーカラーである現場の意見を聞いて、その要望に応じて、作業への不満を解消するために奔走するのがホワイトカラーという図式になった。Ford Motorは、見事に図7のように、

左の組織図から右の組織図へ移行することができ、その成果として顧客を中心に考えるシステムを構築することに成功した。

④ コーポレートガバナンスと変革

これまでコーポレートガバナンスが持つ二面性故に、二つの具体的な変革の例を挙げた。コーポレートガバナンスという言葉がもともと持っていた企業を監視していくという面から、経営者が暴走しない組織再編について述べた。CEOという最高権力者に反論をするためには、CEOの人間性に頼らずともクビになることがないように人事権の委譲を行うべきである。さらに、取締役会という会議を充実した会議にするために、これまで効率的な会議の妨げになっていた「皆で一緒に」という精神を排除して、会議に参加する人数を減らし、効率的な会議の

姿に近づけるべきである。

次に、コーポレートガバナンスが持っている規範性の面から述べた。どのような規範の下で企業を治めていくか。その規範の実現のために、どのような組織編成を行ったら効率的であるのか。このように考えて、今後、社会を重視し、社会に貢献していかなければいけない企業では、社会と接している現場の人間が組織の一番上に来るべきであると考えた。であるから、これまでのピラミッド型の組織図をひっくり返して、現場の人間の意見を重要視するように企業の組織内で、意識革命を起こす必要があると考えた。

4. まとめ

① まとめ

これまで「コーポレートガバナンスにどのような変革を起こせば社会のためになるか」ということを論じてきた。企業は、これまでに出した例のような、コーポレートガバナンスの変革を起こすだけでなく、企業利益が社会利益との共存を行えるようになることに調整の努力を忘れないことが重要となる。

リーマンショック後に再び業績が落ち込んでいる日本企業にとって、コーポレートガバナンスとは、今後これをどう扱うかによって企業の命運を左右させる重要なカギであると言える。それは、かつてドラッカーが述べていたように、企業が永続的に経営されていくために必要な「マネジメント」「人事労務管理」と「企業責任」の三点を満たすために必要だからである。そして、現在の段階では

前者二つの対策は実施するものの、日本企業の多くは「企業責任」をまだ実行していないことが多いためである。

その「企業責任」を満たし、今後も企業が続けていくために、コーポレートガバナンスを再び考え直す必要がある。企業の利益を損なうことなく、社会に有益な組織としてあるために企業が行っていくべきことを考えてきた。

健全な事業体としてあるために不正を防止しなくてはならない。故に、人事権と取締役会を既存のものから変えるべきとした。しかし、この変革を起こして必ず組織の悪いところが改善されるものではない。残念ながら、この変革を起こすことで、このような企業組織に変わったら以前の組織図よりも良くなる可能性が高くなるというMore betterの案である。

次に、具体的な社会貢献をするために行うコーポレートガバナンスの変革について考えた。これまでの商品を作ったら売れるというモノが優位の時代から、売れるものを作るという社会重視思考になった近年では現場の声が非常に重要なものとして見られることが増えてきた。本当に必要な情報は現場が握っていると考え、これまでのピラミッド型の企業組織のあり方をひっくり返して革命を起こした。これによって、社内にいる管理職の人間から下りてくる指示を実行するという形から、現場の人間を全社員総出でサポートするという形に変えなければ企業として生き残っていくことができない。

② 結論

これまで、コーポレートガバナンスは

日本企業では考えてこられなかった経営の一要素であった。だが、低迷を続ける日本企業がこの状態から脱するためには、これまで聖域としていたこの部分にも手を付けていかなければならない。

ドラッカーが著書で述べていた「マネジメント」「人事労務管理」「企業責任」の三つの柱を確立するために、コーポレートガバナンスはこれから特に考えなくてはいけないことである。これまでの日本企業が無意識のうちに編成していた旧式の組織構造では、現在の時代の流れに沿うことができなくなっている。

日本企業は、これまでに触れてこなかったこのコーポレートガバナンスに変革を起こす必要がある。これからも企業が生き残っていくためには、企業と社会

が共生して、双方に利益を与えられるようなコーポレートガバナンスが不可欠である。

そして、社会との共生を行うために変革されたコーポレートガバナンスによって、ドラッカーが言った三要素のうちの「企業責任」が果たされたとき、これまで行えていた残り二つの要素である「マネジメント」「人事労務管理」が満たされていれば、ドラッカーがかつて見ていたこれからの成長に期待できる日本企業に戻り、業績を回復させることができるであろうと私は考える。

故に、コーポレートガバナンスは日本企業にとって、長く続いた業績の低迷から脱却するための重要なカギとなると言える。

【引用元 Web site】

- ・ Panasonic公式HP <http://panasonic.co.jp/company/philosophy/principle/>
- ・ 帝国データバンク <http://www.tdb.co.jp/tosan/jouhou.html>
- ・ NHKクローズアップ現代 http://www.nhk.or.jp/gendai/kiroku/detail_3120.html
- ・ 財務分析.jp <http://www.financial-analysis.jp/>
- ・ 財務総合政策研究所「財政金融統計月報」
http://www.mof.go.jp/pri/publication/zaikin_geppo/index.htm

【参考文献】

- ・ P.F.ドラッカー（訳：上田惇生）『企業とは何か』ダイヤモンド社（2005年）
- ・ 新保博彦『日米コーポレート・ガバナンスの歴史的展開』中央経済社（2006年）
- ・ 奥島孝康『コーポレートガバナンス 新しい危機管理の研究』金融財政事情研究会（1996年）
- ・ 中央大学総合政策研究科経営グループ監修『21世紀日本企業の経営革新 コーポレート・ガバナンスの視点から』中央大学出版部（2004年）

【参考映像資料】

- ・ 菊野一雄、山澤成康監修『プライマリー経営学入門⑩CSRとコーポレートガバナンス—企業は誰のもの?—』Sun Education（2010年）