

アメリカ株式会社組織と コーポレート・ガバナンス

井 形 浩 治

はじめに

- I 現代のアメリカ株式会社組織の課題
 - II アメリカ株式会社組織の2つの改革点
 - 1 本社組織の改革
 - 2 取締役会組織の改革
 - III 組織統治者 CEO の役割
 - 1 CEO の来歴と特性
 - 2 CEO の新たな目標
- むすび

はじめに

現代のアメリカ株式会社組織は、「会社はいかなる統治がなされるべきか」という基本的な一課題を有する。この課題はアメリカのみならずイギリス、ドイツ、日本といった先進資本主義諸国においてコーポレート・ガバナンス (corporate governance) 論として展開されている。この議論は、①会社は誰のものであり、②誰が支配または統治し、③誰に貢献するか、いう3つの問いかけを内在している。だが、最近①は株主 [具体的には金融機関等の機関投資家が中心となる]、②は最高経営責任者 [アメリカでいうところの CEO (Chief Executive Officer)]、③はステイクホルダー (stakeholders) = 会社の利害関係者もしくは「社会」全体ということでおおよそ

の合意が得られだしている。

本稿は、このようなコーポレート・ガバナンスの観点から、現代のアメリカ株式会社組織にいかなる改革を求め、またその組織の支配統治者と見なされる CEO にいかなる役割を求めめるのかを追究する。まず、I 章ではアメリカ株式会社組織の現代的課題について概観する。なお、具体的な株式会社組織として本稿ではアメリカのいわゆるエクセレント (= 優秀) な巨大企業を想定し、それらに共通する傾向や性質を踏まえる。II 章では、改革が求められる株式会社組織の状況について概観する。特に、株式会社組織の捉え方はその観点によって多岐にわたるが、本章では本社組織の改革と、取締役会組織の改革の状況から考察を進める。また、III 章では CEO の役割を彼らの来歴や特性、および新たな目標を通じて整理する。

最後に、むすびとして以上のようなアメリカ株式会社組織の課題や改革内容、およびその統治主体である CEO に求められる役割を総括した上で、若干の考察を行いたい。

I 現代のアメリカ株式会社組織の課題

はじめに、近年のアメリカの株式会社組織に共通する課題について考える。現代の株式会社組織は、「コーポレート・ガバナンス論の観点に立つならば、「会社の再生・再活性化」と「ステイクホルダーへの対応」という2つの課題に迫られている。前者は、組織「内部」の問題であり、後者は組織「外部」の問題と捉えられる。株式会社組織はこれら2つの課題に対して「環境」(environments)の認識、「戦略」(strategy)の策定、「組織構造」(organizational structure)の形成、「経営プロセス」(management process)の見直し、という4つの側面から新たな取り組みを行っている。本章ではこれらの取り組みを概観し、現代のアメリカ会社組織の課題について整理

を行う¹。

①環境

「環境」の認識とは、会社組織をめぐる経済的・社会的・技術的・政治的要因の状況を走査することである。経済的要因とは、主として景気の動向、投資の趨勢等であり、社会的要因とは人びとの価値観・規範等の文化的要素、宗教・学校等の各非営利機関の影響力であり、技術的要因とは新製品・新工程・新材料および新たな管理方式であり、政治的要因とは法律・行政規則・その他の政治的影響力を指す²。また、これらは組織の外的な環境であり、内的な環境要因として経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の把握も求められる³。

現代の会社組織の環境は目まぐるしく変化している。ただし、巨視的な観点からすると、それは漸次「ネットワーク社会」へ移行しているといえる⁴。ネットワーク社会は、「成熟化およびグローバル化」、「規制緩和」、「情報技術」という3つにキーワードに特質づけられる。成熟化およびグローバル化とは、成長率の鈍化や潜在的マス・マーケットの消滅から国内・海外市場が「成熟化」したことや、海外への直接投資の増大や企業活動拠点の国際的な展開が行われだしたことを指す。規制緩和とは、アメリカでは独占禁止法の緩和という形に具体的にみられる。情報技術とは、新興企業

1 山本功、佐野陸典、岡田利恵子「大企業再生戦略（上）（中）（下）——本社機能を中心に——」『財界観測』第59巻第10・11・12号、1994年10月・11月・12月、を参照。本稿のI章とII章の1では、特に注で取りあげていない箇所もこの文献の資料や論説に多くの点で則している。

2 V. K. Narayanan and Liam Fahey, "Environmental Analysis for Strategy Formulation," in *Strategic Planning and Management Handbook*, ed. William R. King and David I. Cleland, New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1987, p. 155.

3 J. C. Collins and W. C. Lazier, *Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1992, pp. 98-100.

4 今井賢一「情報ネットワーク社会の展開」筑摩書房、1990年、103ページ。

による業界支配、異業種参入や業際化、情報技術の大衆化という状況が表れたことを指す。

また、ネットワーク社会はその一方で多様なステイクホルダーを生み出した。ステイクホルダーとは、会社組織に対し利害 (stake) を有する関係者であり、彼らは組織の外部・内部に存在する。彼らと会社組織は、直接・間接的に相互に影響を及ぼす。そのため、現代の会社組織はコーポレート・ガバナンスの観点から彼らの利害を考慮・対応し、またサービスを施さなければならない。⁵

とりわけ、ステイクホルダーのなかでは株主である機関投資家は重要視される。アメリカの場合、機関投資家らは1960年代初頭から台頭し始め、1980年代に金融ゲーム的色彩の強いM&A (Merger and Acquisition; 企業の合併買収) などの活発な活動を通じ、1985年以降に自らの議決権の行使義務を明確化した。⁶ 彼らは、その時期に敵対的な企業買収だけでなく、インサイダー取引の不法性の指摘、取締役会に対する訴訟、財務ディスクロージャーの要求といった多くの影響力を会社に与えてきた。また、この時期以降は、機関投資家である株主だけでなく、多様なステイクホルダーによる会社への影響力の行使も見られた。ステイクホルダーとは、次の第1表で示される主体である。彼らの会社組織に対する行動は、現代のアメリカ株式会社組織の「外部」環境を如実に示している。

②戦略

現代のアメリカ株式会社組織の課題は「ステイクホルダーへの対応」と

- 5 F. D. Sturdivant, H. V. Wortzel, *Business and Society: A Managerial Approach*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1990, p. 3.
- 6 R. C. Pozen, "Institutional Investors: The Reluctant Activists," *Harvard Business Review*, 1994, Jur. - Aug. [相原隆訳「機関投資家が遵守すべきコスト・ベネフィット原則」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』Aug. - Sep., 1994年, 93-103ページ。]

第1表 一次的，二次的ステイクホルダー：彼らが求める利益の性格と企業に影響を与える彼らの権力の性格

ステイクホルダー	利益の性格	権力の性格
[一次的ステイクホルダー]		
従業員 (employees)	<ul style="list-style-type: none"> 企業での安定した雇用の維持 労働に対する公平な賃金の受取 安全で快適な環境での仕事 	<ul style="list-style-type: none"> 労働組合交渉力 (union bargaining power) 労働活動もしくはストライキ 進論
所有者/株主 (owners/stockholders)	<ul style="list-style-type: none"> 投資に対する満足な報酬の受取 (配当) 一定期間内での株価騰貴の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 株式所有に基づく議決権の行使 企業帳簿や記録の閲覧権の行使
顧客 (customers)	<ul style="list-style-type: none"> 公正な売買取引の実現：支払いに見合う価値や品質 安全で信頼性のある製品 	<ul style="list-style-type: none"> 競争相手の企業からの製品購入 不満足な製品や容認しがたい政策を有する企業のボイコット
供給者 (suppliers)	<ul style="list-style-type: none"> 製品材料の定期的な注文 供給物の引き渡しに対する迅速な支払い 	<ul style="list-style-type: none"> 契約条件が破棄されたときの注文に見合う補償 競争相手の企業への供給
競争相手 (Competitors)	<ul style="list-style-type: none"> 収益性 より大きなマーケット・シェアの獲得 産業全体が成長することへの期待 	<ul style="list-style-type: none"> 競争相手を「締め出す」技術的なイノベーション より低価格の設定
卸売商/小売商 (retailers / wholesalers)	<ul style="list-style-type: none"> 適正な原価で時流にあった品質性の高い製品の購買 顧客が信用し価値を見いだす信頼性のある生産物 	<ul style="list-style-type: none"> 契約条件が不満足な場合における他の供給者からの購買 製品や企業方針が不満足な企業のボイコット
貸付者 (Creditors)	<ul style="list-style-type: none"> 貸付金の返済 債務および利息の選択 	<ul style="list-style-type: none"> 支払い不履行時の貸与金の請求 貸付金の支払いが滞納時に財産を差し押さえるか、もしくはは接収する法的権限の行使 過度な貸付けに対する拒絶
[二次的ステイクホルダー]		
地域体 (local communities)	<ul style="list-style-type: none"> 企業における地域住民の雇用 地域環境保護の保証 地域発展の保証 	<ul style="list-style-type: none"> 営業のライセンスや許可に対する発行もしくはは限定 土地利用や不経済な処置に対する企業の方針や方法の規制要請についての政府への陳述
社会活動家 (Social activists)	<ul style="list-style-type: none"> 法的倫理的基準の適応や、公共の安全性の保護を保証しているかについての、企業行動や政策の監視 	<ul style="list-style-type: none"> 問題点の広告を通じた広範囲な一般市民によるサポートの獲得 企業の規制要請の政府陳述
メディア (media)	<ul style="list-style-type: none"> 健康、生命そして経済状況に関連する全ての問題についての公的情報の維持 企業行動の監視 	<ul style="list-style-type: none"> 一般大衆に影響を及ぼす事柄、とりわけ悪影響を与える事柄の広告
事業支援者 (business support) [例：交易団体 (e. g. trade associations)]	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化時において企業や産業を支援する研究や情報の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 自社の発展に邁進・努力する企業を支援していくための人員や資源の活用 個々の企業自身では賅い切れない法的なものもしくは「集団的な」政治的サポートの提供
外国政府 (foreign government)	<ul style="list-style-type: none"> 経済的發展 社会的政革 	<ul style="list-style-type: none"> 事業許可 規制
連邦政府と地域の統治体 (federal state and local governments)	<ul style="list-style-type: none"> 税収の向上 経済的發展 	<ul style="list-style-type: none"> 規制、ライセンスそして許可 産業活動を許可もしくは不許可する権力
一般大衆 (the general public)	<ul style="list-style-type: none"> 社会的な価値観の保護 危険の最小化 社会的繁栄 	<ul style="list-style-type: none"> 活動家への支援 政府行動を促す圧力 個々の企業に対する非難と称賛

「会社の再生・再活性化」に集約される。会社組織の戦略が目指すところも、当然この2つのポイントに当てられる。前者の内容は、「環境との適応・連環」という視点からステイクホルダー主体および各主体の利害や権力の特性を明確化し、その優先順位を決定し、戦略の成果がそれぞれの主体に対していかなる貢献を与えたかを評価基準とする。これは、近年のアメリカでは「ステイクホルダー対応戦略」と呼ばれたり、論者によっては「社会戦略」もしくは「社会問題戦略」といった用語で説明されている。だが、昨今はむしろ後者が目標とする「会社の再生・再活性化」戦略が緊急課題とされる。⁸

「会社の再生・再活性化」戦略は、次のような3つの言葉がキーワードとされている。それは、「リストラクチュアリング」(restructuring)、「リエンジニアリング」(reengineering)、「ダウンサイジング」(downsizing)である。これらは戦略視点の核として、1991年度以降に不況局面での事業の縮小・再編、それに伴う人員や有利子負債の削減を目指す合理化政策から生み出された。リストラクチュアリングとは、「事業の再構築」を意味する。会社が存続発展する過程で、その成長分野の拡充、不採算部門の切り捨てなどによって、より高い収益力や成長性の維持を図るものである。リエンジニアリングとは、「業務の根本的革新」を意味する。その内容は、リストラクチュアリングをより推し進めたものであり、コスト削減や工期短縮等の具体的な目標設定によって非効率な業務プロセスを組み直すものである。「ダウンサイジング」とは、「コンピュータの小型化」を当初は意味したが、現在はより広義に捉えて会社組織の規模そのものに対する縮小

7 Sturdivant=Wortzel, *op. cit.*, p. 31. A. B. Carroll, *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing Co., 1993, pp. 551-557.

8 E. A. Grefe & M. Linsky, *The New Corporate Activism: Harnessing the Power of Grassroots Tactics for Your Organization*, McGraw, 1994.

＝「ダウンサイズ」を意味している。つまり、従来までの汎用大型コンピュータによる集中的データ処理から、各部門ごとの業務や目的に最適化した専用コンピュータによる分散処理でもって、より効率的なシステムを構築し、無駄で不効率な組織の肥大性の排除を行うのである。⁹ いずれの戦略視点も、最終的には会社の再生・再活性化を目指す。

③組織構造

現在のアメリカ株式会社の組織構造は、ネットワーク社会と対応する形の「ネットワーク組織」（network organization；球状型組織）へ移行しつつある。ネットワーク組織とは、自律的で独立的な形態を維持しつつ、業務提携、技術提携、研究開発の協力などで、他企業と垂直的にも水平的にも連絡し合うことができる組織構造である。¹⁰

従来までの会社組織の構造は、命令・権限の一元化を目指して「ライン」を、専門的な職務集団を備えるためヨコに「スタッフ」を設置した「ライン・アンド・スタッフ」を基本としていた。「ライン・アンド・スタッフ」は、組織の規模的拡大と複雑化に伴い自らの構造を進化させてきた。アメリカ企業において、その発展過程は次のように示される。まず、大量生産による「規模」の経済性をねらい、生産、販売、経理といった職能部門ごとに組織を分業化した「職能部門制組織」が1880～1920年頃に、特定の消費需要を喚起させる「範囲」の経済性をねらい、製品別もしくは地域別といった事業部門ごとに組織を分業化した「事業部制組織」が1920～1960年頃に、また両組織の利点を内在化し、「範囲」と「規模」の経済

9 G. Donaldson, *Corporate Restructuring: Managing the Change Process from Within*, 1994. M. Hammer, *Beyond Reengineering: How the 21st Century Corporation Will Change Our Work & Our Lives*, Harper, 1995. 『経済新語辞典（1995年版）』日本経済新聞社編・発行，1994年，参照。

10 『経済新語辞典（1995年版）』，324ページ。

性を同時にねらった「マトリックス組織」が1960~1985年頃に発生した。¹¹その後「ライン・アンド・スタッフ」とは異なった視点から生まれたのがネットワーク組織である。アメリカのネットワーク組織は、日本の会社組織においてしばしば目にするような株式の相互持ち合いや役員派遣に象徴される企業系列としての性格がないため、日本のそれとは異なる性格がある。しかし、この組織構造はその名の「球状」型からも伺えるように、ステイクホルダーに全方位的に対応しうる性質を従来までの組織よりも強く有するのである。

④経営プロセス

アメリカ株式会社組織は、従来までの経営プロセスを見直す方向で、最近に挙げられる4つのことを推し進めている。¹²

- i) 本社主導による戦略開発
- ii) 事業部門間提携の促進
- iii) 管理者層間の情報共有の促進
- iv) 新型報酬方式の導入

まず、iは、従来曖昧であった戦略開発を本社主導に行うことであり、具体的には次節でみる「戦略創造型」本社の確立に表される。iiの事業部門間提携の促進とは、内部市場原理の導入によって具体的に進められ、従来までの事業部制組織等の問題点とされた部門間の派閥主義や官僚主義的な性質を柔軟に一掃する。iiiの管理者層間の情報共有の促進とは、トップからローワーに至るまでの管理者幹部間で情報を共有することで、業務の効率性のみならず、より大きなイノベーションの創発を期する。iiとiiiは、上でみたネットワーク組織に特徴づけられる。ivの新型報酬方式の導入

11 山本・佐野・岡田、「大企業再生戦略(上)」, 13ページ。

12 同稿, 13ページ。

例としては、ストック・オプション（stock options）[株式の経営者割り当て]や最近のゼロックス社（Xerox Corp.）の「奨励株制度」（incentive shares）が挙げられる。これらは、組織的な業績と経営者自身の報酬とを結び付けることで彼らの貢献意欲を増し、¹³ 加えて株主利害との一致を目指すものである。経営プロセスの見直しは、会社組織の再活性化に焦点が当てられている。

以上、コーポレート・ガバナンス論の観点から、アメリカ株式会社組織の課題を「環境」の認識、「戦略」の策定、「組織構造」の形成、「経営プロセス」の見直し、という側面から捉えた。現代の株式会社組織は、新たな環境の下でその内在的な課題や目標を従来までのものから大きく変容させつつある。つまり、その変容に適応した改革を株式会社組織に求めるのが、現在のコーポレート・ガバナンスの考え方なのである。

II アメリカ株式会社組織の2つの改革点

アメリカ株式会社組織の現代的課題は、前章での「戦略」の項目でも見たように、その内容を突き詰めれば「会社の再生・再活性化」と「ステイクホルダーへの対応」ということに集約された。この課題は、コーポレート・ガバナンスの問題の一体系として、現在の会社組織の改革、とりわけその統治構造や機能の改革はどうあるべきかという問題に導かれる。このような観点から、II章では株式会社組織の改革はどうあるべきかを、その統治構造の中心となる本社組織と取締役会組織を取り上げ、その2つの両組織の改革を通じ考える。

13 Collins=Lazier, *op. cit.*, pp. 178-176. P. Hawken, *Growing a Business*, New York, Firside, 1988, p. 149 等においても、これと類似した指摘がなされている。

1 本社組織の改革¹⁴⁾

経営組織論の主張では、経営組織はある一定の規模以上巨大化すれば「分割」することが望ましいとされている。なぜなら、職能部門制組織、事業部制組織、マトリックス組織および最近注目されているネットワーク組織のいずれの形態も「分割」というプロセスを経て結実されているからである。ところで、アメリカのコーポレート・ガバナンス論の最近の見解では、「会社全体の組織形態の在り方よりもむしろ本社組織の在り方や取締役会組織の在り方について言及がなされている。まず、本項では本社組織の改革の在り方についてみる。

現在、アメリカ株式会社における本社組織の改革として、次の2つの基本視点が示されている。¹⁴⁾

- 1) 事業部役割の明確化
- 2) 肥大化した本社組織のスリム化と強化

そのため、アメリカの代表的な会社組織では、「戦略創造型」本社の構築が進められている。ここで、「戦略創造型」本社の特徴を示すため、従来の一般的な「財務管理型」本社と比較する(第2表)。

ここでの「財務管理型」本社が、必ずしも「戦略創造型」本社に比べ劣っているというわけではない。ただ、現在のアメリカ会社組織は上でみた視点からも「戦略創造型」本社を強く指向するのである。

「戦略創造型」本社の目するのは、端的に述べるならば各事業部の権限と責任を企業憲章(charter)等で明確化し、加えて全社的な①イノベーション(innovation)の創発と、②コミットメント(commitment)の誘発を行うことである。イノベーションの創発とは、単に新製品や生産技術の新開発だけでなく、業界自体の変革・創造までが視野に入れられた、組織活性化を意味する。また、コミットメントの誘発とは最近のゼロックス社や

14) 山本・佐野・岡田、「大企業再生戦略(中)」, 3ページ。

第2表 「財務管理型」本社と「戦略創造型」本社との比較

	「財務管理型」本社	「戦略創造型」本社
事業スコープ	広い	絞り込み
企業戦略の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業の拡大 ・多角化によるリスク分散 ・割安事業企業の買収 ・低収益事業の合理化・分散 	<ul style="list-style-type: none"> ・中核となる事業の構築 ・業界変革をなしうる事業間シナジの達成
事業戦略の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・高マージンなニッチ事業の探索 ・長期にわたる投資回収を必要とする投資案の拒否 ・財務パフォーマンス極大化 	<ul style="list-style-type: none"> ・非中核部門の分離 ・中核事業分野における革新性の追求 ・長期的な開発プロジェクトの支援 ・競争優位性の極大化
管理メカニズム		
〔予算管理〕	強	弱
〔戦略計画・報告〕	不要	重要
戦略立案の責任	事業部門	本社と事業部門でシェア
事業部門間相互依存	低	高
事業部門間調整	なし	事業シナジー追求
業績評価		
〔業績責任〕	事業部門	本社と事業部門でシェア
〔業績低迷への対応〕	早期対応・早期解決	戦略的対応
トップのリーダーシップ	弱	強
具体例	ITT 社 ハンソン (Hanson PLC) 社	デュポン (du Pont) 社 [80年代] GE 社 [90年代] IBM 社 [80年代まで]

注 両「本社」の中間形態として「戦略管理型」本社についても示されているが、ここでは省略した。

出所：山本功，佐野睦典，岡田利恵子「大企業再生戦略（上）——本社機能を中心に——」『財界観測』第59巻第10号，1994年10月，16ページ，を一部抜粋し加筆している。

AT&T 社に見られるように，全従業員に当事者意識・個人事業主としての意識を植え付け，また新興企業に対抗するため「戦略創造型」本社の傘下にある各事業所の自主性を誘発し鼓舞することである。¹⁵

現代のアメリカ株式会社組織は，事業部の役割をより明確化し，スリムかつ強力な本社組織モデルへと自らを近づけようとするのである。

15 同書，26-29 ページ，参照。

2 取締役会組織の改革

アメリカの株式会社組織は、おおよそ意思決定の機関として取締役会と株主総会の2つを有する。株主総会は最高意思決定機関と法的には見られ、1980年代以降、年金基金等の機関投資家を中心に会社業績に対するその発言力は増しつつあるが、大多数を占める個人株主らは自らの株券を証券市場において売ることではか自身の意思を発揮しえない現状にある。当然、その重要な役割としてある取締役会へのチェックも実際それほど機能していない。つまり、事実上、巨大株式会社では取締役会こそが会社意思決定機関として機能しているのである。

アメリカ株式会社における取締役会組織の改革は、現在、①ステイクホルダー対応機能の強化と、②CEOへの牽制という2つの視点から取り組まれている。

①のステイクホルダー対応機能の強化は、具体的には i) 外部取締役 (outsiders) の登用と、ii) 取締役会委員会 (committees) の設置という2つの方法が提示されている。

外部取締役の登用とは、日本やドイツではまだあまり見られないが、会社の内部者ではない外部者を取締役として迎え入れることである。内部取締役は、一般に会社内部でのトップ・マネジメントの出身者および現職者から構成されるのに対し、外部取締役はいわゆる外部組織の人びとから構成される。アメリカの巨大株式会社のほとんどは、この外部取締役を有している。1983年の調査状況では、巨大株式会社1000社の取締役の内60パーセントは外部取締役であるとされている。彼らは会社と直接的な利害を有する投資銀行家、大株主や創業者一族であることが多いが、最近それ以外の会社と直接的に利害を有しない人びとの取締役会への参加が増す傾向にある。例えば、消費者、マイノリティ、ミドルを中心とする従業員、女性、環境論者、および一般大衆を代表して選ばれた人びとである。彼ら

は、会社の意思決定においてより広い視点を提示し、その決定に直接的影響を与える¹⁶。

取締役会委員会とは、取締役会内の小部会であり、CEO が本来有する機能を補佐・分業し、その業務を遂行するグループである。実際、何種類かの取締役会委員会は既に設置されている（第3表）。

この他に設置されている割合は低いがストック・オプション委員会、財務委員会、退職／年金委員会、社会的責任委員会や、またそれらに加え「公共責任」委員会や「倫理」委員会といった、新たな環境に適応した委員会

第3表 アメリカの株式会社組織における取締役会委員会 [1989年]

i) 監査委員会 [97%] (Audit)	一通常外部取締役から構成される。企業の財務諸表を閲覧し、外部監査の指導を受け、そして内部の財務統制の正当性を監視する。
ii) 報酬委員会 [82%] (compensation)	一通常外部取締役から構成される。企業における上級管理者の給料やその他の報酬を管理し、承認する。
iii) 執行委員会 [71%] (executive)	一通常内部取締役から構成される。重要な経営問題についてトップ・マネジメントと密接しつつ取り組む。
iv) 指名委員会 [49%] (nominating)	一特に株主総会において選任を受け、会社役員や取締役として答申もしくは推薦された候補者によって委託される。

注 パーセンテージは1989年当時のアメリカ巨大株式会社805社の取締役会において設置されている割合を示す。また、これら以外に財務 (finance) [27%], 年金/利益 (pension/benefits) [18%], スtock・オプション [13%] 等の委員会も示されている。

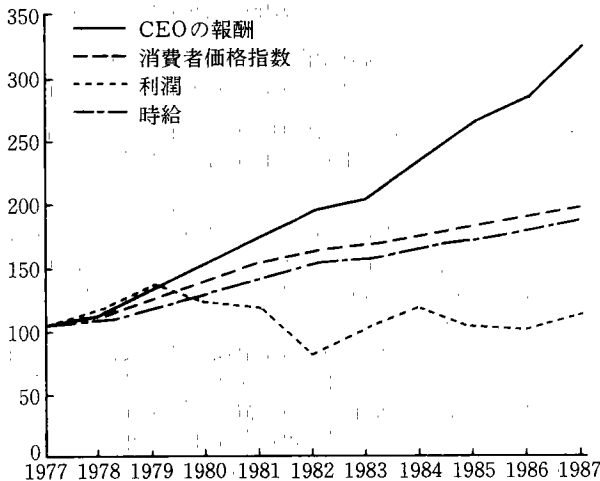
出所：A. Demb and F. Neubauer, *The Corporate Board*, Oxford, Oxford University Press, 1992, p. 153. 委員会の内容は、ウォルター・J・サモン/桑名義晴訳「灰色の経営責任は自らの変革をもって償え」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』(5月号)第18巻第3号, 1993年5月, 94-95ページ, および, 土橋正「経営管理機構に関するALI Corporate Governanceの基本的考え方」『青山法学論集』第33巻第3・4合併号, 253-244ページ, を参考にして
いる。

16 C. N. Waldo, *Boards of Directors: Their Changing Roles, Structure, and Information Needs*, Westport, Connecticut, Quorum Books, 1985, p. 46.

が現在設置される傾向にある。「倫理」もしくは「公共責任」委員会とは、外部からの圧力や社会問題に対応して会社自身を変革するための有用な方法を考案する委員会である。これらは、¹⁷いずれもステイクホルダーへの対応が目される。

②の CEO の牽制とは、i) CEO と取締役会議長 (chairman) との分離と、ii) 専門取締役 (professional directors) の導入とによって進められている。まず、i とは次のようなことを内容とする。現代の会社組織を支配統治するのは、最高経営責任者である CEO である。だが、過度の統治権力や権限、またそれを源泉とする報酬が彼一人に集中することは問題があるため、両者を分離するで彼の権力や権限を牽制する必要がある (第1図)。

両者の具体的な役割分担として、取締役会において CEO が経済、財務、



第1図 インフレーション賃金や利潤率と比較したCEOの報酬率

注 1977年次の各数値を100とおき、その後1987年までの趨勢を示している。

出所：T. Cannon, *Corporate Responsibility*, London, Pitman Publishing, 1944, p. 86.

技術といった専門的な情報の報告と究極的な意思決定を下すのに対し、取締役会議長は外部のステイクホルダーについての情報の報告や民主的な会議の議事進行および CEO への牽制をなしうる。典型的なアメリカの取締役会は、株主投票によって選任された 13 から 15 名のメンバーから構成され、そのほとんどは年 4 回ほどしか開かれておらないため、その議長の任に当たる者は CEO に対し、強い牽制力が問われるのである。¹⁸

また、ii) の専門取締役とは会社の方針や行動が経済的に効率でしかも法律に違反をしていないかを調べ、経営者の業績をフル・タイムで継続的に監視をする役目を担う。外部取締役の会社監視機能には限界があることから、最近、機関投資家の派遣する専門取締役の導入がはかられている。ここでの専門取締役は、機関投資家が自ら選任し、また報酬も自らが出資するという当該会社とは完全に独立し、常勤でその任にあたるスペシャリストである。彼らは、報酬や時間的制約といった問題を有しておらず、今後その重要性は増すと思われる。¹⁹

アメリカ株式会社における取締役会組織の改革は、このように①ステイクホルダー対応機能の強化と②CEO への牽制という 2 つの観点から現在取り組まれている。

Ⅲ 組織統治者 CEO の役割

1 CEO の来歴と特性

会社組織のトップは、最高経営責任者とされる。最高経営責任者は、ア

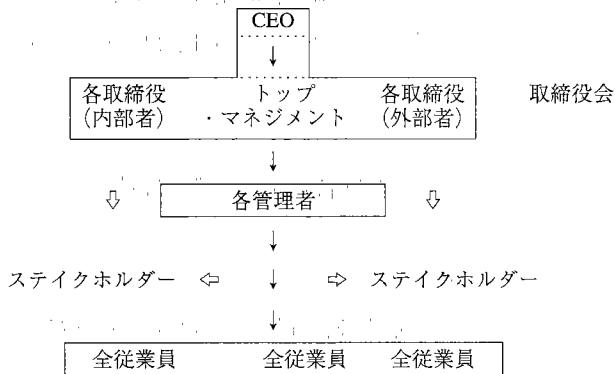
18 W. G. Bowen, *Inside The Boardroom: Governance by Directors and Trustees*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1994, pp. 81-114.

19 W. C. Frederick, K. Davis, J. E. Post, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 6th Edition, New York, McGraw-Hill Book Company, 1988, pp. 240-250.

アメリカでは CEO, 日本ではほぼ「社長」の地位に就く者と想定される。アメリカの CEO は、いわゆるトップ・マネジメントと呼ばれてきたものと若干異なる立場である。トップ・マネジメントが経営管理階層の頂点に立ち、すべての経営執行業務の最高指揮者であるのに対し、CEO は彼らトップ・マネジメントを含めた全管理者および従業員の経営執行業務を監督する取締役会のリーダーであり、それら経営執行業務を含めた全ての会社行動の最高意思決定を下し、かつその成果に対し最終的な責任を担う者である。これを図示するならば、次のようになる(第2図)。

CEO という職位は、元来アメリカ会社組織において会社を代表する最高位の経営者を示しており、取締役会会長もしくは社長という肩書を有しても、CEO ではない場合その人物は会社を代表しえない。ただし、現在の CEO は、ほぼ取締役会会長を兼任しており、CEO=取締役会会長と見なしえる。²⁰ コーポレート・ガバナンスという視点から CEO を定義づけ

第2図 アメリカ株式会社組織における CEO の位置付け



注 トップ・マネジメントは、COO (chief operative officer) [=最高経営執行者] と呼ばれる場合もある。また、彼は取締役会のなかで執行委員会の代表ともなる。

20 もっとも、フレデリックらは CEO とトップ・マネジメントを必ずしも明確には区別していないようである。Frederick=Davis=Post, *op. cit.*, pp. 240-250.

ば、会社外部という視点から「ステイクホルダーに対応する最高代表者」、また会社内部という視点からは「取締役会における最高意思決定者」と捉えられる。いずれにせよ、彼はコーポレート・ガバナンスの主体的立場、すなわち会社統治者と見なしえるのである。

CEO という「専門経営者」(professional management) 特性を最初に示したのは、アメリカの法学者バーリと経済学者ミーンズ (A. A. Berle=G. C. Means) である。彼らは、1932年の著書において従来までの大株主のように「所有」という権力に拠らずに、自らの経営能力に拠って会社を「支配」する経営者がアメリカの巨大株式会社に存在していることを指摘した。いわゆる「所有と支配の分離」である。彼らは、そのような経営者は株主はじめ会社のステイクホルダーに「中立的」な立場に立ち、その利害を調整することで「社会的責任」を果たすことが求められている、と説明している。²¹ また、バーリらによる経営者特性をより具体的に示したのが経済学者ゴードン (R. A. Gordon) の「ビジネス・リーダー」(business leader) という概念である。ゴードンは、株主とは異にする新たな階層者として経営者を捉え、会社リーダーたる経営者の目標や価値観を示した。その内容は、利潤極大化という単一目標からステイクホルダーの要求に見合う多目標への変化であり、また企業の存続・発展を願う経営者は「社会的責任」の積極的な遂行に強い価値観を有するということである。²²

バーリらやゴードンの経営者特性は、その後会社責任の強い要請を行う社会的風潮や世論、またいわゆる経営者のあるべき姿を理念化する研究者の主張によって現在のような CEO という新たな経営者のスタイルに具現

21 A. A. Berle and G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, The Macmillan Company, 1932, p. 356. [北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂, 1958年, 450ページ。]

22 R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, Washington, D. C., The Brookings Institution, 1945. [平井・森訳『ビジネス・リーダーシップ』東洋経済新報社, 1954年。]

化されたといえる。以下、この点について検討する。

2 CEOの新たな目標

現在の会社組織の統治者たるCEOの行動に求められる課題や目標とは具体的にどのようなものか。当然、CEOといえども資本主義経済の原理から離れた行動はとりえない。つまり、会社統治の前提条件として会社組織の維持・存続は図られなければならない。しかし、それでは20世紀初頭までのいわゆる利潤極大化のみを追求する資本家的経営者と変わらない。この点で、上の定義で見たようなCEOは、次のような3つの課題もしくは目標が現在求められる。

- ① 会社活動の「自立」と「自律」
- ② 会社権力と会社責任との均衡
- ③ 会社の中立性と目的の多元化

①の「自立」とは、次のような意味である。株式会社の巨大化は、大量の資本の調達と複雑な専門的経営技術を必要とするため、「株主」と「専門経営者」とを二者の実体に分ける。このような「所有と支配の分離」の状況は、ある一定の効率的経営と配当を行う限り、大株主や銀行等の所有者に支配されない非所有経営者の存在を生み出し、会社活動を自立させる。株主は、株主総会における議決権や投票権は有するが、実際には支配はおろかほとんど影響を与えることすらできず、専門経営者であるCEOによる自由裁量な経営が実現される、ということである。

では、このような「自由裁量」が保持されるのであれば、当然、その「自由裁量」の享受の結果として社会的な義務が生じ、またチェックを受けることになる。つまり、単に効率性や収益性の実現のみならず、その成果や結実が「環境」と適応しなければならず、そのため自らを厳しく律することがCEOには求められるのである。すなわち、従来の経営上の「執行者」

だけでなく、経営上の「統治者」たる資格である。これは、外的に規定された商法の規制力と異なる「自律」といえる。

②の、会社権力と会社責任との均衡とは、会社組織の規模の拡大に伴い強大化する CEO の権力と、その権勢度合いにバランスした会社責任を遂行することである。ここでの会社責任とは、経済的責任と社会的責任との両方が含まれる。前者は、収益性や生産性等の会社業績に対する指標で測られ、その結果として株主等の投資家に寄与される責任である。後者は、従業員に対する不当な解雇、公害、企業犯罪や政治との癒着といった事件で注目されるように、その他のステイクホルダーを含めた社会全体に寄与する責任である。現在のコーポレート・ガバナンスの理念では、経済的責任、社会的責任のいずれか一方が優先されるのではなく、両者がバランスよく調和された形の会社責任が遂行されることが一般に支持されている。²³つまり、このように権力と責任とが均衡するような倫理基準を CEO が有し、実際に執行されるとき、彼の権力は正当性を得ることができるのである。

③の会社の中立性と会社目的の多元化とは次のような内容とする。中立性とは、政治的イデオロギーはもとより圧力団体や機関を含めた社会的な諸集団において中立的立場を固持し、各ステイクホルダーに合理的、公正的に貢献することによって彼らの利害を調整し満足を与えることである。また、会社目的の多元化とは利潤、売上高、市場占有率等の経済的目的のみならず、社会に存在する多くの利害関係者に貢献しうる多元的な社会的目的を提示することである。²⁴この目的の提示は、CEO 自らが行う。

23 R. Eells, *The Meaning of Modern Business: A n Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise*, New York, Columbia University Press, 1960, p. 335.

[企業制度研究会訳『ビジネスの未来像—協和的企業の構想—』雄松堂書店, 1974年, 400 ページ。]

24 *Ibid.*, pp. 123-137. [同訳, 144-160 ページ。]

現代のアメリカ株式会社組織の統治者たる CEO は、以上のような3つの課題や目標に取り組む役割を担うのである。

むすび

以上、コーポレート・ガバナンスの観点から、現代のアメリカ株式会社組織にいかなる改革を求め、またその組織の支配統治者と見なされる CEO にいかなる役割を担わせるかを追究した。

アメリカにおける昨今のコーポレート・ガバナンスに関する問題の提起は、古くはバーリ＝ミーンズによる巨大株式会社における「所有と支配の分離」＝経営者支配の成立にかかわる。つまり、コーポレート・ガバナンスの問題は突き詰めれば、バーリ＝ミーンズが想定した「専門経営者による会社支配」が現実のものか否かという経営者支配論の真偽を問いかけるものである。そのため、本稿ではその展開としてI章で現代のアメリカ株式会社組織の課題を取り上げ、II章ではアメリカ株式会社組織の2つの改革点として、本社組織の改革と、取締役会組織の改革の状況を概観した。さらに、III章では組織統治者・CEOの役割として、その来歴・特性および彼らの新たな目標について整理した。

本論では取り上げられなかったが、昨今のアメリカの会社組織は経営者や取締役会の権力を牽制するシステムとして、多元主義 (pluralism) という理念が積極的に求められだしている²⁵。また、従来までの形態をより発展させた取締役会の構造やスタイルの在り方を探る論者もある²⁶。いずれも、コーポレート・ガバナンスという観点からの取り組みといえる。

25 A. B. Carroll, *op. cit.*, p. 7. J. W. McGuire, *Business and Society*, New York, McGraw-Hill, 1963, p. 132.

26 R. Tricker, "Board Structures," in *International Corporate Governance*, ed. by R. Tricker, New York, Prentice Hall, 1994, pp. 44-45.

スタディバント（F. D. Sturdivant）は、バーリ＝ミーネズの想定した株式会社は当時よりも、むしろ1980年代以降の現在の状況に当てはまると指摘している。²⁷現在のアメリカ株式会社組織は、機関投資家による株式所有の下で紛れもなく最高経営責任者が支配しているのである。1980年代のアメリカやイギリスにおいて活発に見られたM&Aの様相は、確かに経営者支配の状況を揺るがすものではあった。しかし、それはやはり最高経営責任者がバーリ＝ミーネズが想定したような経営者行動を取り得なかったことから起こったと理解されよう。つまり、本来中立的で社会的責任を担うことが求められるのにもかかわらず、自己の自由裁量のもとで株主をはじめとする多くの利害関係者の要請に応えなかったことに起因したと推察されるのである。

27 Sturdivant = Wortzel, *op. cit.*, p. 23.