

日本の企業経営を良くするために。 日本ならではの コーポレート・ガバナンスの あり方を模索する。

「野球やサッカーなどのプロスポーツの世界では、チームの成績が振るわなければ監督は辞任に追い込まれる。それなら、企業の経営者はどうなんだろう？」
大学時代のある時、ふと感じた疑問を所属していたゼミの教授にぶつけたところ、「それは、コーポレート・ガバナンスに関わるテーマだね」との回答を得た。コーポレート・ガバナンスって何だ？
青木先生の研究者人生は、そこから始まった。

コーポレート・ガバナンスは、 経営者を頑張らせる仕組み

青木先生の専門分野はコーポレート・ガバナンス（企業統治）や経営学、日本の企業システム。中でも研究の主軸となっているのが、冒頭にも登場した「コーポレート・ガバナンス」である。

とはいえ、学生時代の先生のように、コーポレート・ガバナンスという言葉が耳慣れない人もいるだろう。そこで先生に解説していただいた。「コーポレート・ガバナンスとは、経営者に対する規律づけの仕組み

みのことです。経営者のやる気を高めて良い経営をさせるためには、成果に連動した報酬体系を設計するとか、能力の劣る経営者を交代させる仕組みが必要になります。アメとムチによって経営者を頑張らせるわけです。」

留意すべきなのは、「企業統治」は「企業経営」とは意味合いが少し異なること、と先生は続ける。「企業経営では、経営者は企業組織のトップに君臨し大きな権力をもちます。そして、企業目的の達成に向けた戦略、組織設計、管理などが問われます。一方、企業統治では、経営者は規律

づけられる立場にあります。経営が適切で企業の長期的な発展に資するかが問われるのです。」

では、誰のために企業統治が必要なのだろうか。実は日本においてコーポレート・ガバナンスに注目が集まるようになったのは1990年代、それほど古い話ではない。「景気が良かった頃は企業の利益が増えるので、従業員や株主など利害関係者みんなの取り分が増えていました。しかし、バブル崩壊で利益の拡大が見込めなくなると、「企業は誰のものか」が問われるようになりました。企業の所有者とされる株主重視の経

営が求められるようになったのです。日本には、系列企業など友好的な企業同士で株式を持ち合う慣行がありました。持ち合い株主はお互いの経営に口出ししませんので、経営者は株主からの圧力を受けないで済んだのです。企業統治の主役はメインバンクと呼ばれる銀行でした。メインバンクは融資先企業の業績悪化に応じて、役員派遣などによって経営に介入してきますので、経営者はそうならないよう業績向上に気を配るわけです。ところが、90年代以降は不良債権問題に苦しんだメインバンクの影響力が低下し、97年の銀行



青木 英孝 (あおき ひでたか)

早稲田大学商学部卒業。同大学院商学研究科修士課程、博士後期課程修了。博士(商学)。早稲田大学商学部助手、千葉商科大学商経学部専任講師、准教授、教授、千葉商科大学大学院商学研究科教授、中央大学総合政策学部准教授を経て現職。専門は経営学、コーポレート・ガバナンス、日本の企業システム。

危機以降は株式の持ち合いも解消されていきました。そこに登場してきたのが外国人株主をはじめとする機関投資家です。彼らは投資収益を高めるため、企業に「もの言う」株主なのです。」

こうして、経営者は株主から経営を委託される立場という位置づけが再確認され、経営が厳しくチェックされるようになった。業績好調で株価が上がれば報酬やストックオプションで報いられ、業績悪化で株価が下がれば報酬カットや企業買収によりそれこそ解任ということもある。こうして株主がアメとムチで経営者を動かす仕組みとして、コーポレート・ガバナンスに脚光が集まるようになったのだ。

多くの企業のお手本となる 企業統治のあり方を提示

「コーポレート・ガバナンスでは、経営者報酬のほか、取締役会と所有構造も論点になります。取締役会は企業の意思決定機関ですが、戦略的意思決定によって企業価値を高めるアクセルの役割と、モニタリングによって経営者の暴走を止めるブレーキの役割が重要です。経営(戦略的意思決定・モニタリング)から業務執行を分離する執行役員制度や、社内しがらみに囚われず外部者の視点から助言や監視を行う社外取締役などが注目されています。他方、所有構造とは、誰が企業の所有者、すなわち株主かということです。特に問題とされるのは、株式所有が分散し大株主がない場合です。経営者の権力が相対的に大きくなるため、経営者が株主の利益よりも自分の個人的な利益を優先して経営を行うかもしれません。」

先生は、こうしたコーポレート・ガバナンスの構造が企業経営にどの



「データに聞く」ことが先生の研究のスタンス。因果関係を着目しながら分析をしていく。

ような影響を与えるのかを、データを用いて実証的に研究している。目的は日本の企業経営を良くすること、と先生は笑う。「例えば、取締役の人数が多いほど、適切な経営戦略の変更が起きにくかったとします。その背後には、役員が多いほど議論が形骸化したり、利害調整に時間がかかるなどのメカニズムが存在するわけです。すると、取締役会をスリム化した方が良いという示唆が得られます。」研究の意義は、企業経営を良くするための実践的な示唆を得ること、と先生は言う。「合理的なコーポレート・ガバナンスを設計す

れば、より良い経営の可能性が高まる。その点に大きなやりがいを感じています。」

先生は、経済産業省が所管する独立行政法人経済産業研究所のコーポレート・ガバナンス研究会の委員も務めている。最近は、企業不祥事を研究しています。オリンパスや東芝などで発生した粉飾決算もその一つです。企業のガバナンス特性が会計不正の発生確率に与える影響を検証した結果、公認会計士など会計の専門知識をもつ社外取締役や安定株主の存在が会計不正を抑制する一方、ストックオプションの導入など強い経営者インセンティブが会計不正を誘発する可能性が確認されました。また、グループ経営や事業ガバナンスも研究しています。近年の日本企業では、多角化やグローバル化によって事業構造が複雑になり、M&Aや分社によって子会社も増えたため、統括本部（親会社）が傘下の事業部（子会社）をいかにガバナンスするかが重要になってきているからです。」これらの研究成果は政策提言

に反映されることもあるそうだ。先生の研究は、多くの日本企業、そして日本経済に影響をもたらすものなのだ。

“人を大切にする” 日本型経営の強さを 証明したい

先生が研究者として歩んできたこの20年は、日本企業にとっても激動の時期だった。終身雇用・年功序列などを特徴とする“日本型経営”は修正を余儀なくされ、コーポレート・ガバナンスへの意識も高まった。しかし先生は、多くの日本企業ではさらなる改革が必要、と考えている。「日本のコーポレート・ガバナンスの水準は、グローバル・スタンダードに達しているとはとても言えません。例えば、経営のチェック機能を高める仕組みとして、社外取締役が注目を集めています。日本で導入が進んだのは最近のことです。スチュワードシップ・コードやコー

ポレート・ガバナンスコードの導入など、近年コーポレート・ガバナンスの変容は急激に進んでいます。大規模な実験といっても過言ではありません。良いガバナンスを構築することは、良い経営に結びつき、日本企業を強くする可能性を秘めています。」

だからこそ先生は、世界に通用する日本ならではのコーポレート・ガバナンスを確立しようと奮闘している。そこには日本企業に対する熱い思いがある。「今、多くの日本企業は自信を失っています。しかしかつては世界中の多くの企業が日本の経営をお手本にしていたのです。日本型経営には“人を大切に”という特長があります。高コスト体質といった問題もありますが、結局、企業の競争力を決めるのは人材。人を大切にしない組織が持続的な競争優位を保てるはずがありません。」

しかし、“人を大切に”という日本型経営をカルチャーだけの問題にしてしまっただけの意味がない。そ

れが日本の文化だから他国では使えないという結論になり、議論も研究も進まなくなるためだ。「グローバル化によって異文化の国や地域での企業経営の必要性が高まっている現在、文化的要因に対する理解とともに、企業の競争力を高めるための普遍的なメカニズムを追求することも重要になるのです。」日本ならではの新たなコーポレート・ガバナンスと企業経営のスタイルを打ち立て、“人を大切に”する経営の強さを示してほしい。その思いを胸に、先生は今日も研究に向き合っている。



先生の趣味は水泳。さまざまなマスターズ競技大会でメダルを獲得するほどの実力派だ。

企業を多角的に分析する 視点と自立の力を 体得してほしい

先生のゼミのテーマは「コーポレート・ガバナンスと企業経営」。しかし、守備範囲は企業システム全般と幅広い。「企業の戦略・組織・ガバナンスに加えて、ヒト・モノ・カネという経営資源の調達・配分・管理もカバーします。系列や子会社を含めたグループ経営について研究したい、組織の不祥事を研究したい、非正規労働者の雇用問題や女性・外



ゼミの様子。先生の解説は丁寧できめ細やか。高度な内容もしっかり理解していくことができる。

国人の活用といったダイバーシティについて研究したい、などの学生の幅広いニーズに応えることができると思います。」

指導で大切にしているのは、知識のストックと論理のフロー、と先生。「そのために関連文献を読んで議論する機会を設けています。研究には創造力や発想力が欠かせませんが、それらは自分の中にあるいろいろな知識を動員し応用することで生み出されるもの。知識なくして創造力や発想力を発揮することはできません。」さらに、データの収集や統計処理も学生主体で進め、その結果の解釈や問題点については皆で話し合う。「実証分析のスキルを養うためには、何より自分でデータを集め、統計的に処理し、仮説が検証できたのかを考える。このトライ&エラーの積み重ねこそが大切なんです。自分の手を動かし、自分の頭で考えないと。教科書を読んだだけでは使えるスキルとして定着しないんです。」

ゼミでの学びを通じて、日本の企業について多角的な視点から分析す

る能力を養って将来に役立ててほしい。同時に、「自分の頭で考え、自分の足で歩ける」自立した人間となって社会で活躍してほしい、それが先生の思いである。「日々の教育の中で、受け身の学生が多いと感じることがあります。どれだけ成長に適した環境が整っていたとしても、それを活かせるかどうかは自分次第。ゼミでの研究一つ取ってもそう簡単には思い描くような成果は出ないでしょうが、苦労や失敗を重ねることで本当に追究したいものと出会い、自分の器を広げることができる。学生がそんな有意義な時間を送るサポートができたなら、と考えています。」

高校生の皆さんへ

思い切り良く、自由に時間を使えることが大学時代の醍醐味。この時期、未知の世界を体験したいという好奇心を大切にしてほしいと思います。自分探しをしている大学生にとって、やりたいことを見つけるきっかけは人との出会いから生まれるこ



とが多いですから、あまり閉じこもらずに外に出て、自分とは違う考え方や行動をする人と触れ合う機会をもつよう心がけてほしいですね。

一方、どんな人に出会うかで、その後に味わえる経験の内容は大きく変わってきます。ですから、実になる経験をするためには、それにつながる人と出会えるよう、場所やシーンを選ぶ必要があります。自分の将来を意識しながら、戦略的に行く場所、出会う人を選択してみたいかがでしょうか。