

「日本の経営の アカウンタビリティの向上」

ーアメリカの経営をベンチマークに

佐藤 剛

略歴

1965年 日立化成工業株式会社入社

1969年－1972年 ニューヨーク駐在

- 海外から日本を見る眼力

1979年－1988年 シンガポール駐在

- 赤字会社の再建

- アセアンでの生産拠点の設立（1985年プラザ合意→生産シフト）

1997年－ 2006年 取締役、常務取締役、代表取締役副社長

- 日立化成・グループ会社の経営

1998年－ 2003年 日立化成・デュポンLLP取締役

- 合併会社の経営

2002年－ 2004年 日本発泡スチロール工業会会長、アジア発泡スチロール工業会会長

2006年－ 2007年 南カリフォルニア大学(USC) ビジネススクール(MBA取得)

2007年－ 2009年 南カリフォルニア大学・ロースクール研究生

2007年－ 全米取締役協会(NACD) 会員

University of Southern California



全米取締役協会 NACD (NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS)



設立：1977年

会員：独立社外取締役 11,000人



目次

1. アメリカから見た日本の経営の問題点

2. アメリカの経営の変化

3. 日本の経営のアカウンタビリティの向上

1. 日本の経営の優れたプラットフォームの再確認

2. 日本のコーポレートガバナンスの現状と課題の認識

3. 人材のグローバル化の強化

1. アメリカから見た日本の経営の問題点

はじめに

「我々の視野がただその国内だけに限定され
内向きになってはならない、
自国の状態に満足しきって、
他国との比較は部分的なところだけして、
そこで優劣なしと思って
判断を誤ってはならない」
(「学問のすすめ」 福沢諭吉)



①日本の現状の姿が見えない

- メディアが取り上げない、話題にならない
- 日本からの発信がない

②コーポレート・ガバナンスの構造が外から見えない

- ガバナンスの責任元は取締役（会）か、監査役（会）か？

③経営の執行に不安

- リスク・マネジメントは行われているのか？
（東電福島原発事故）
- もの造り力は健在か？

④取締役（会）はガバナンスで機能しているか？

- 社内取締役で占められ、CEOからの独立性に疑問
- 社内取締役は執行とガバナンスの二足の草鞋を履き、執行にバイアス
- 社外取締役がいない（1人でも必要）

⑤監査役（会）はガバナンスで機能しているか？

- 監査役（会）の責任と権限が見えない
- 監査役（会）の権限が不足（CEOの解任権がない）

⑥アカウンタビリティの不足

- 株主総会の開催時期の集中
- 株主との対話の不足
- 説明の透明性の不足

⑦M&Aへの極度の拒否反応

⑧親子上場

2. アメリカの経営の変化

2008年の金融危機後、
NACDが主導して進めたコーポレート・ガバナンスの再構築活動

B. 10 KEY AGREED PRINCIPLES

2008年10月、NACDは1st Stepとして

“10 KEY AGREED PRINCIPLES”

(アメリカ企業のガバナンス再構築のベストプラクティス)を提案
「基本に帰ろう運動」

BRT (Business Round Table) も協賛

B. 10 KEY AGREED PRINCIPLES

①取締役会のコーポレートガバナンスの中枢機能としての責任：

- マネジメントをオーバーサイト、指導責任
- ステークホルダーへの説明責任
- 長期的に企業価値を創造し最大化する責任

②コーポレート・ガバナンスの透明性

③取締役の能力の適格性と取締役会の最適構成：

- 多様な経験、深い識見、誠実性、十分な時間(290時間／2009)
- 時代の変化への対応力、タイムリーな交代による活性化

B. 10 KEY AGREED PRINCIPLES

④取締役会の客観性と説明責任：

- 取締役の独立性
- Executive Sessions
- 取締役とマネジメントの役割分担

⑤取締役会の独立したリーダーシップ：

- 独立取締役による会長
- CEOが会長兼務の場合はその理由+Lead Director

⑥優れた企業文化の育成

B. 10 KEY AGREED PRINCIPLES

⑦取締役会が主導する議題と情報提供の仕組み作り：

- プライオリティ、アジェンダ、必要な情報

⑧取締役会の活性化：

- 自己査定、能力向上、進退の決断
- M&A（買収防止規定の見直し）

⑨株主による取締役の選任：

- 無競争選挙：過半数・競争選挙：相対多数

⑩取締役と株主との対話：

- 電子技術の採用
- 機関投資家との対話

C. WHITE PAPERS（3年間の活動の歩み）

NACDは2nd stepとして“WHITE PAPERS”を提案

4テーマへの絞り込み：

1. リスクのオーバーサイト
2. 戦略のオーバーサイト
3. 役員報酬の承認
4. 説明の透明性

- 2008年11月、12月：NACDの22支部で分担討議
- 2009年1月、2月：
NACD Washington本部でWHITE PAPERSに取り纏め
- 2009年3月：The Whitehouse、全米企業へ提案

C. WHITE PAPERS (3年間の活動の歩み)

① リスクのオーバーサイト+ ② 戦略のオーバーサイト

- クライシス・マネジメントのオーバーサイト
 - ・ リスク・マネジメントのオーバーサイトの積み重ね (Early warning systems)
 - ・ クライシスを想定して事前の準備
 - Crisis management planのmodelの選定
(Scenario analysis, Decision trees, Simulation)
 - Crisis management planの定期的評価(人事・製品・技術・市場の変化)
 - **Credibility(信用)**の形成
 - ・ クライシスに直面して最適なオーバーサイト
 - 特別委員会の設置
 - Tone at the top (CEOのリーダーシップ発揮を支援)
 - 情報の発信の仕方と継続性
 - Public Relations
 - 人命救助
 - 学んだことを次の経営へ展開

C. WHITE PAPERS (3年間の活動の歩み)

③役員報酬の承認

- Dodd-Frank Actは報酬委員会の改革を目的
- 報酬決定のルール：
 - ・ マネジメントの報酬と会社の成長とのバランス
 - ・ 短期の業績＋長期の業績
 - ・ 会社の歴史と文化を尊重 (American dream)
- 透明性を持って説明：Say on pay
- 取締役会、報酬委員会の独立性
- 社内での人材の育成

C. WHITE PAPERS (3年間の活動の歩み)

④ステークホルダーへの説明の透明性 (accountability)

- 取締役の代表が株主との直接対話
 - ・ 株主総会
 - ・ 4半期業績説明
 - ・ 会長又はリード・ディレクターがCEOに同席
 - ・ 報酬、ガバナンスのテーマ
 - ・ 機関投資家との対話
- 事業のグローバル展開への対応
 - ・ 海外での説明会
 - ・ 取締役会の海外での開催

D. 取締役求められる新しい像：

“CEOのダイナミック・リーダーシップ” +
“取締役のパワーガバナンス”（緊張感のあるコラボレーション）

- CEOのゴルフクラブのお友達  独立社外取締役
- グローバル化による市場の変化、技術の変化等を理解し対応出来る専門的識見、経験、情熱
- これまで以上に経営の執行に入り込み、オーバーサイトし、評価し、建設的意見を出してコーチングするパワー

3. 日本の経営のアカウンタビリテイの向上

- 1) 日本の経営の優れたプラットフォームの再確認
- 2) 日本のコーポレートガバナンスの現状と課題の認識
- 3) 人材のグローバル化の強化

1. 日本の優れたプラットフォームの再確認

日米で共有できるプラットフォームの基本理念

- ①会社の価値観 ②会社のVision ③会社の文化
④会社の人的資源 (Human resources)



1. 日本の優れたプラットフォームの再確認

A. 会社の価値観 (Core values)

“Company” : a place where people share bread

「会社」: 「会所」(人々の集まる場所) +

「社中」(組合・結社の仲間)

by Yukichi Fukuzawa



共同体意識 (Sense of community)



営利目的の組織 (Economic machine)



1. 日本の優れたプラットフォームの再確認

A. 会社の価値観（Core values）

会社の種類

“The Living Company” by Arie de Geus, Royal Dutch Shell

第一の種類：株主と少数のマネジメントの為に富を生み出す営利装置 (Economic machine)
(アメリカ、イギリス)

第二の種類：大きな家族であり社会の一員としての共同体の生命を維持する組織
(日本、ヨーロッパ)

1980年代に世界の長寿企業300社を分析

①価値観：共同体の意識の形成力 ②文化：創造的破壊と革新力 ③M&Aによる変化への対応力
④保守的財政力

世界の長寿企業：日本：3,113社、ドイツ：1,563社、フランス：331社、UK:315社（2008年4月）

1. 日本の優れたプラットフォームの再確認

A. 会社の価値観（Core values）

日立の価値観

- 株式会社 日立製作所

HITACHI
Inspire the Next

- 創立者 小平浪平



日立精神が日立グループの企業文化の支柱

1. 日本の優れたプラットフォームの再確認

A. 会社の価値観（Core values）

日立の価値観

- 株式会社 日立製作所

HITACHI
Inspire the Next

- 創立者 小平浪平



小集団活動が企業文化を育成

1. 日本の優れたプラットフォームの再確認

A. 会社の価値観（Core values）

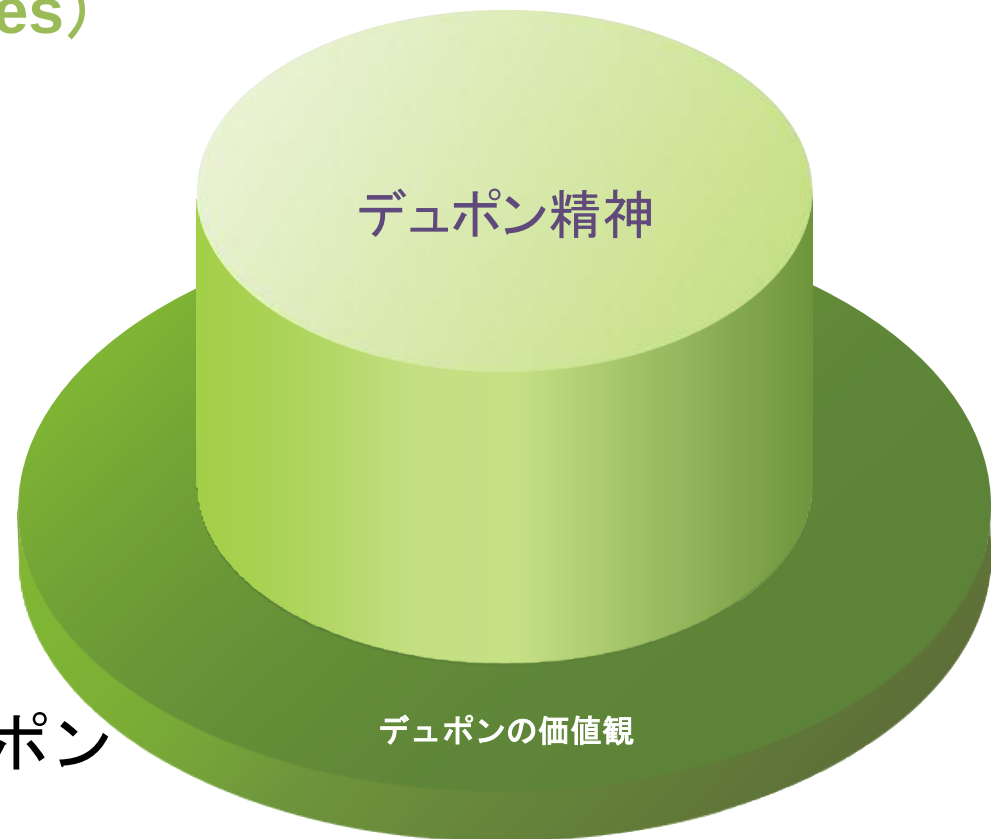
デュポンの価値観

- デュポン株式会社



The miracles of science™

- 設立 1802年
- 創業者 エルテール・イレネー・デュポン
- 火薬から総合科学会社へ



デュポン精神が
デュポングループの企業文化の支柱

1. 日本の優れたプラットフォームの再確認

A. 会社の価値観（Core values）

デュポンの価値観

- デュポン株式会社



The miracles of science™

- 設立 1802年
- 創業者 エルテール・
イレネー・デュポン
- 火薬から総合科学会社へ



コミュニティの活動が企業文化を形成

1. 日本の優れたプラットフォームの再確認

A. 会社の価値観（Core values）

「日米で共有出来る優れた会社の価値観」

- 支柱となる精神と高い倫理観
- 自由な空気
- 緊張感のある信頼関係
- 小集団（community）活動で持続的に会社の文化を日々育成
- 社外への積極的発信

1. 日本の優れたプラットフォームの再確認

B. 会社のVision

Visionの定義

「Visionは将来へ向けての経済上の目的を超えた
基本理念（会社の価値観と目的意識）であり、
全てのステークホルダーへ企業の進むべき方向を示す
地平線上の輝く星」

“Built to Last” by James C. Collins & Jerry I. Porras

1. 日本の優れたプラットフォームの再確認

B. 会社のVision

Johnson & JohnsonのVision : “Our Credo” 「我が信条」

- J&Jは「痛みと病気を軽くするために」存在している
- 責任の序列：顧客＞従業員＞マネジメント＞社会＞株主

設立：1886年 R. W. Johnson (Our Credoを創造)

起草：1943年 R. W. Johnson Jr. (Our Credoを“Action program”に翻訳)

1982年 J&J: Tylenol事故 vs. Bristol Myers: Excedrin事故

(道標のある会社)

(道標の無い会社)

1. 日本の優れたプラットフォームの再確認

B. 会社のVision

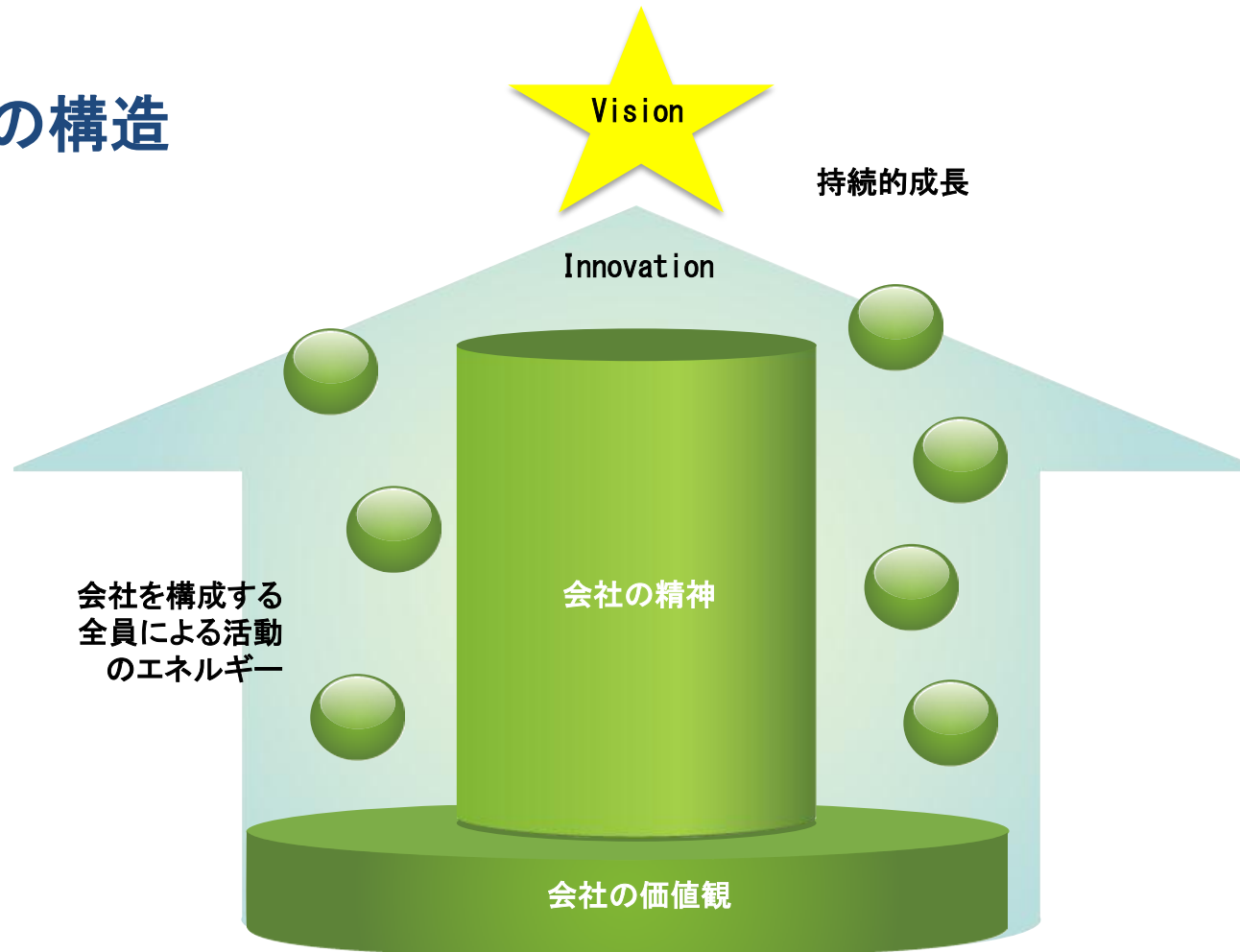
Visionは経営の道標

- Visionに照らして事業の選択集中を行う
- Visionに照らして事業のリスク評価、戦略の作成を行う
- Visionに照らして戦略の遂行を行う
- Visionを社内に浸透させる
- Visionを積極的に社外に発信する

1. 日本の優れたプラットフォームの再確認

C. 会社の文化

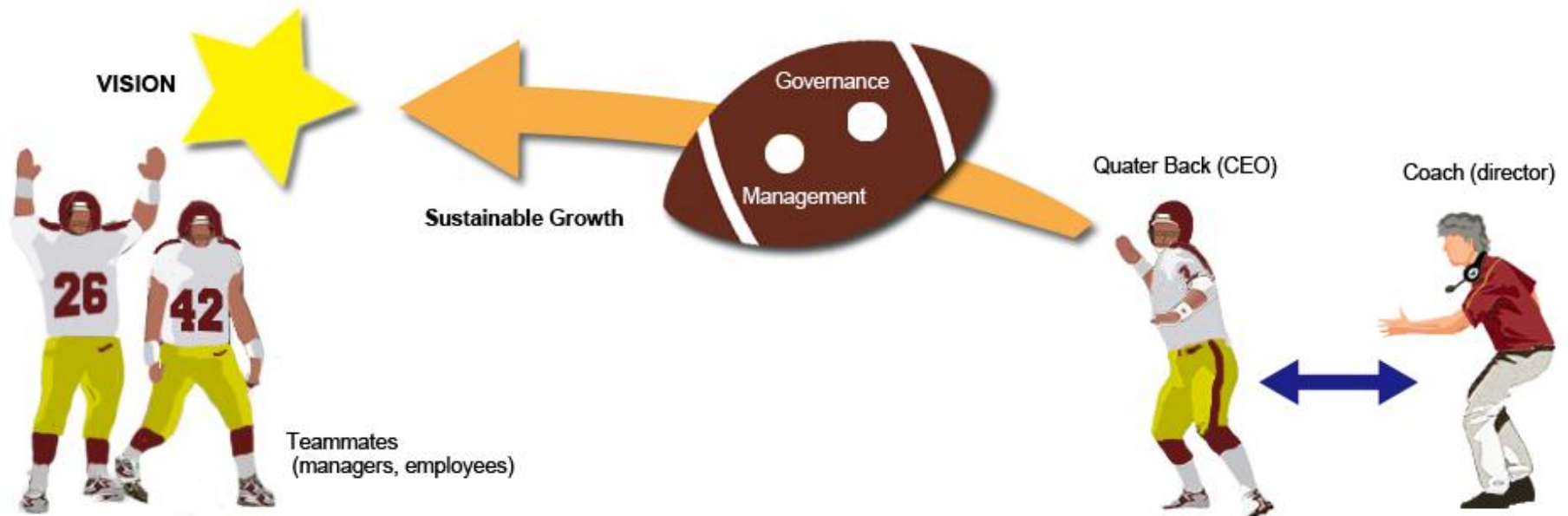
企業文化の構造



1. 日本の優れたプラットフォームの再確認

D. 会社の人的資源（CEOと取締役のパワーバランスと社員の人間力の向上）

- CEOのダイナミック・リーダーシップ
- 取締役のパワー・ガバナンス
- 社員全員の人間力の向上（グローバルに活躍できる人材を目指して）
- CEO、取締役、社員3者間の緊張感のある信頼関係の形成



1. 日本の優れたプラットフォームの再確認 (まとめ) 不足している説明力と発信力 (Accountability)

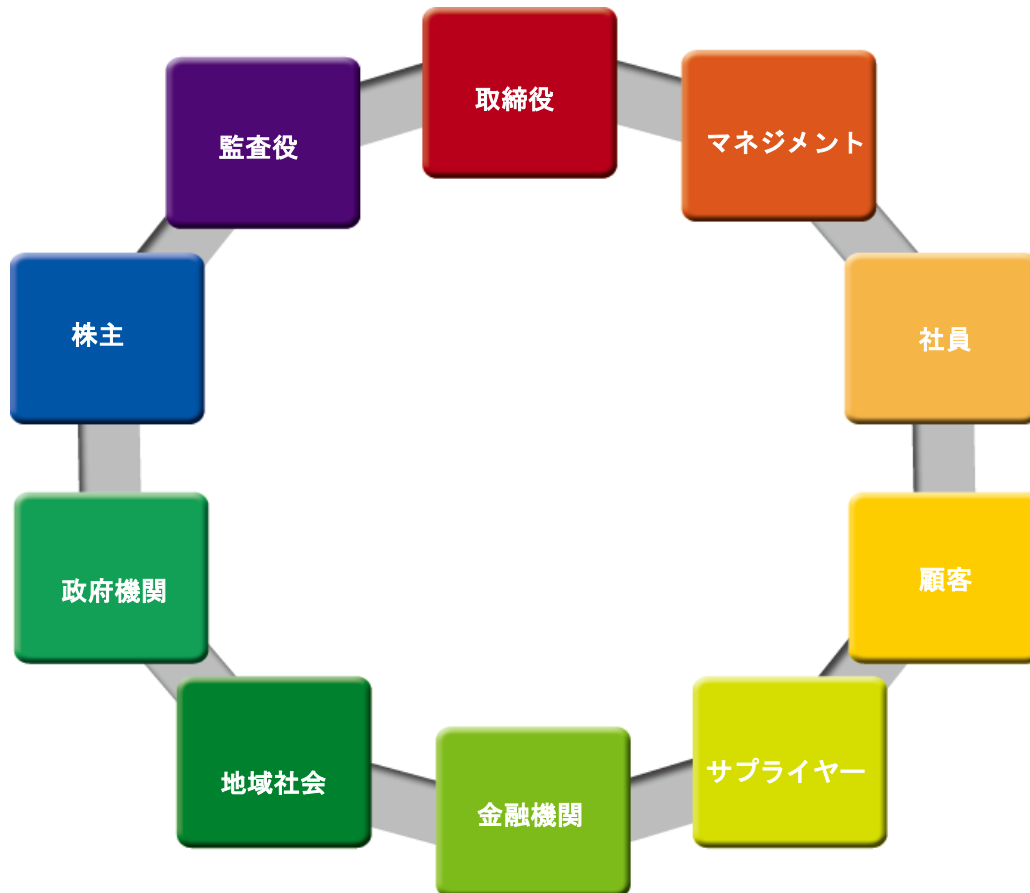
「日本の経営」の素晴らしさを自信を持って海外へ発信する勇気

- 会社の価値観：「共同体」を永続的に発展
- 会社の文化：「絆」、「和」
- 優れた「もの作りシステム」、「品質管理システム」、「日本独特のガバナンス・システム」

2. 日本のコーポレートガバナンスの現状と課題の認識

A. 外から見えないガバナンスの構造

1. 日本のコーポレート・ガバナンスの構造：“多面体の構造”

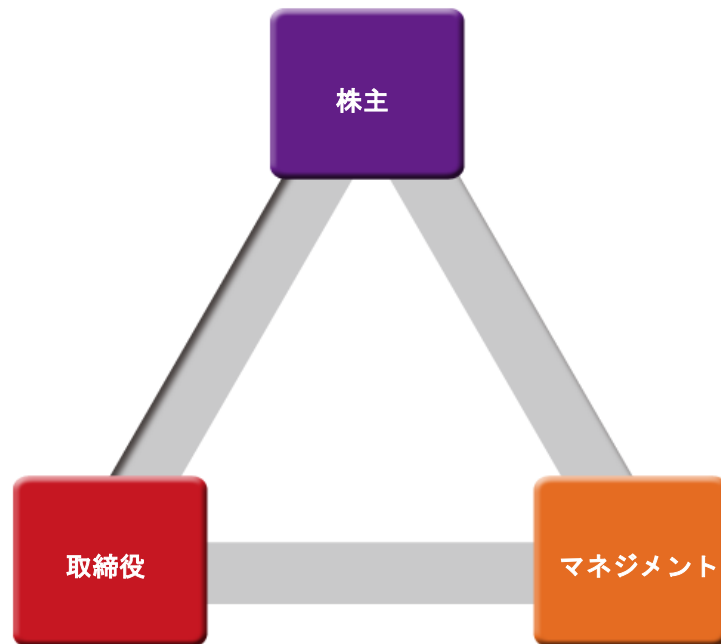


- 全てのステークホルダーが責任を分担
- ボトムアップの監査文化
 - * 自己監査
 - * グループ監査（小集団活動）
- 顧客・サプライヤーによる評価
- 誰が責任元か不明確
 - * 取締役は二足の草鞋
 - * 監査役は権限不足

2. 日本のコーポレートガバナンスの現状と課題の認識

A. 外から見えないガバナンスの構造

2. アメリカのコーポレート・ガバナンスの構造： “三角形の構造”（エージェンシー理論）

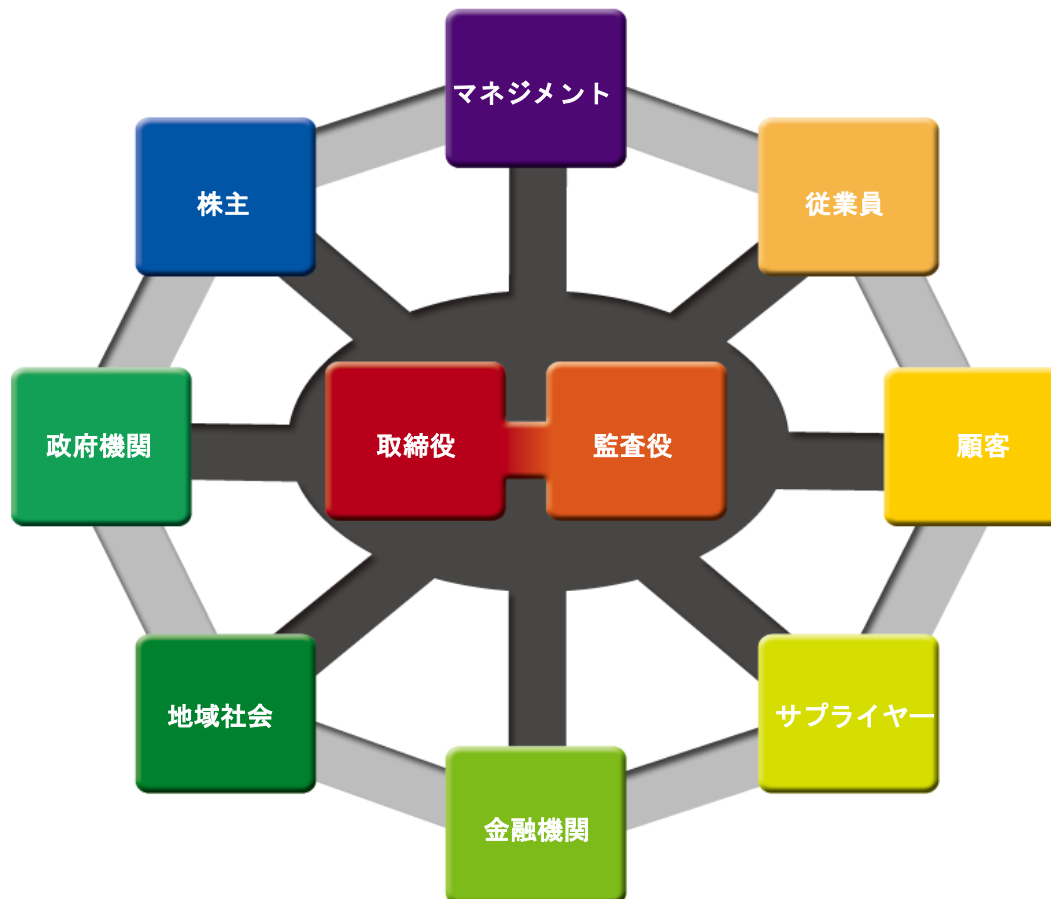


- 取締役はガバナンスの責任元
- 執行役はマネジメントの執行の責任元
- 他のステークホルダーの責任は不明確

2. 日本のコーポレートガバナンスの現状と課題の認識

A. 外から見えないガバナンスの構造

3. ハイブリッド・ガバナンス構造：“三角形+多面体の構造”



- 取締役と監査役が責任元
- 監査役に取り締役と同等の権限を付与（法改正が必要）
- 委員会設置会社制度も選択肢

2. 日本のコーポレートガバナンスの現状と課題の認識

B. 外から見えないガバナンスのシステム

4. ハイブリッド・ガバナンス・システム

(日本のシステム+アメリカの優れたシステム)

- 独立性を持った社外取締役の導入
- 取締役会に委員会制度の導入
 - 指名委員会(ガバナンス委員会)、報酬委員会の設置
- 社外取締役が取締役会の会長を務める
- ステークホルダーとのコミュニケーション
 - CEO, 取締役会長、監査役会長が同席

3. 人材のグローバル化の強化

① グローバルに活躍できる日本人の育成



② グローバルに活躍出来る海外の人材の導入

3. 人材のグローバル化の強化

③ コミュニケーション力の強化

- 英語、その他の外国語、日本語のリテラシィの強化
- 文章の構成力の強化（自分の意見を、自分の言葉で纏め、自分で書くこと）
- プレゼンテーションの技術の習得
- 勇気とユーモア

(まとめ)

「日本の経営のアカウンタビリティを向上」

1. 海外の経営の変化をよく見て、自らの経営との比較評価を行う
2. 自らの経営の優れた点は自信をもって、課題は謙虚に発信する
3. 人材のグローバル化とコミュニケーション力の強化を行う



***Sometimes
in the winds of change,
you find your true direction.
The time is now to start
building your power.***

金融危機が変えた コーポレート・ ガバナンス

変革が進むアメリカ。
どうする日本。

佐藤 剛

「本書は日本型経営の最前線を担い続け、
米国型のガバナンスを学びに65歳から3年間
米国留学を果たし、経験と見識に富んだ
佐藤さんにしか書けないガバナンスの精髓である」

久保利 英明

商事法務

監査役

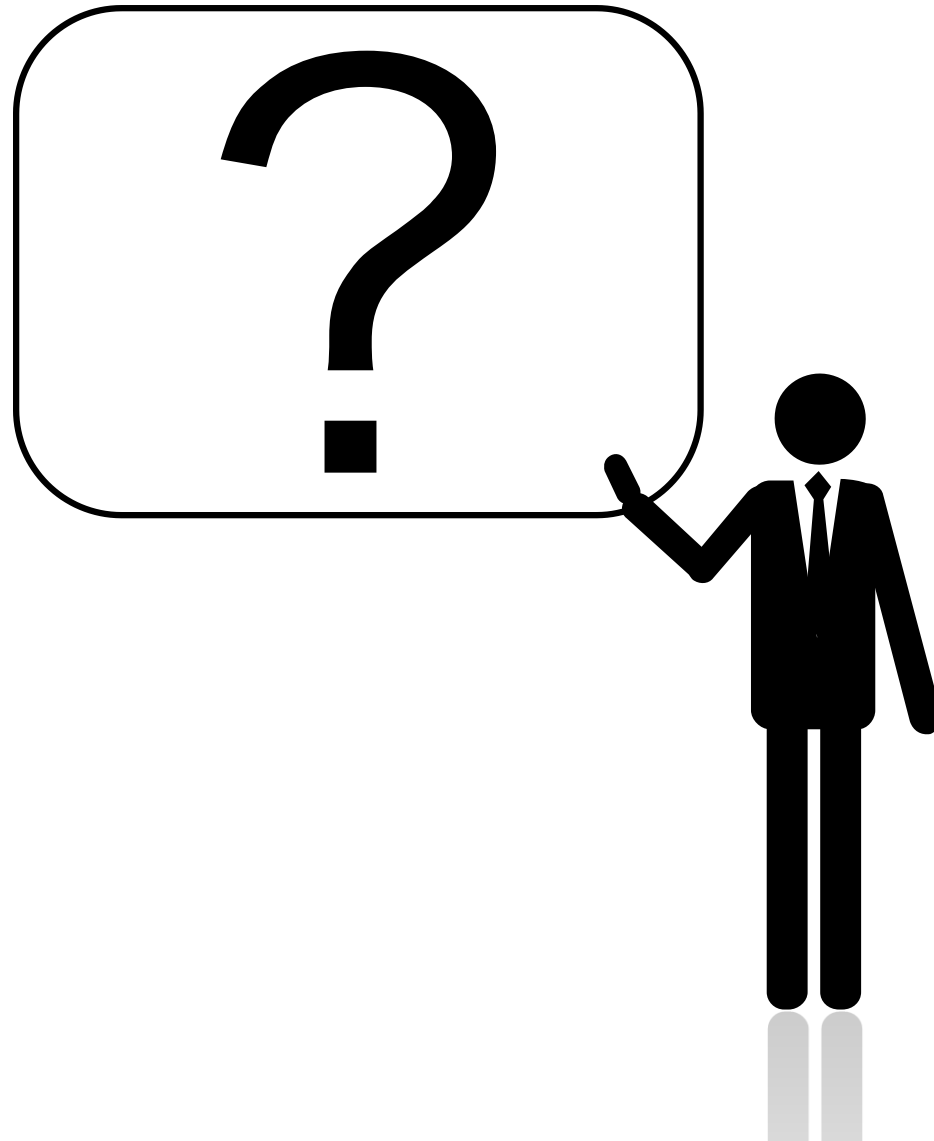
久保利 英明

「本書は日本型経営の最前線を担い続け、

米国型のガバナンスを学びに65歳から3年間

米国留学を果たし、経験と見識に富んだ

佐藤さんにしか書けないガバナンスの精髓である」



gosato@usc.edu