

2001年5月16日

ソニー株式会社
副会長 伊庭 保

ソニーにおける銀行の役割

変遷しているが一定の役割を果たしてきたと評価。

- ・ 設立以来ある時期までは、旧三井、旧東銀は今でいうベンチャーキャピタリストの役割。
- ・ 直接金融への移行* もあり、社外取締役の派遣** を通じコーポレートガバナンスで貢献。
 - * 1980年代の中頃に、直接金融が間接金融を超え、その後直接金融のシェアが高まり続け、2001年3月末には95%に達する。
 - **これまで20名が銀行より（OBも含む）取締役・監査役に就任したが、このうち社外取締役が延9名、監査役（専任）が延3名となっている

なお、旧三井、旧東銀以外銀行で営業目的の持合がなされたが、ほぼ解消へ。

<u>1992年3月末</u>	<u>2001年3月末</u>
<u>ソニー株式銀行保有状況</u>	
総数約 42.9 百万株 (11.5%)	総数約 20.7 百万株 (4.5%)
<u>銀行株式ソニー保有状況</u>	
総数約 37.6 百万株 銀行数：さくら、東京三菱等 11 行	総数約 23 百万株 銀行数：さくら、東京三菱等 5 行
(1998年12月にソニー保有の市場性のある株式は年金のために信託設定。)	

以上の背景としては次のことを挙げるができる。

- ・ 1961年のADR発行、1970年NYSEへの上場により、アメリカ流のコーポレートガバナンスの影響及びSEC規則に則る必要。
- ・ 直接金融への移行、また資本効率の向上を重視することにより、融資ではなく為替、CP、MTN、コミットメントライン、キャッシュマネージメントなど銀行の役割への期待の変化。

参考：ソニーで定義するコーポレートガバナンス

「コーポレートガバナンスとは、会社法に則った適正かつ公正な手続を踏んで、株式会社の取締役がその第一義的責務（会社および株主の利益極大化）を果たすためのメカニズム。」

大阪国際大学での講義のため準備中の資料（Draft 00/05/14）「国際下における企業のコーポレートガバナンス 日米比較とソニーの取締役会改革」を添付。

以上

国際下における企業のコーポレートガバナンス
日米比較とソニーの取締役会改革

ソニー(株)
副会長 伊庭 保

【会社概要】

1. ソニーグループの事業・組織概要 : 添付別紙

2. グループ経営の考え方

各事業組織の「分権・自律」を基本に、グループ本社の「グループ全体の経営方針策定・戦略立案とモニタリング」機能を組み合わせる。

“分極・統合経営”、“Sony Dream Community”の実現

3. 2000年度連結業績：2001年3月末決算

単位：億円

	99年度	2000年度	前年度比(%)
売上高	66,867	73,148	+9.4
営業利益	2,232	2,253	+1.0
対売上比	3.6%	3.1%	
純利益	1,218	167	86.2
対売上比	1.8%	0.2%	
ROE	6.1%	0.7%	

	99年度	2000年度	増減
総資産	68,072	78,280	+ 10,208
株主資本	21,829	23,155	+ 1,325
株主資本比率	32.1%	29.5%	
資本金	4,516	4,720	+204
時価総額	65,778	81,846	1.2倍
	2000年3月31日	2001年3月30日	

事業セグメント別売上高（単位：億円）

セグメント	売上高	構成比(%)
エレクトロニクス （オーディオ （ビデオ （テレビ （情報・通信 （電子デバイス他	49,987 9,240 10,978 8,050 13,326 8,392	67
ゲーム	6,461	9
音楽	5,710	8
映画	5,552	8
保険	4,269	6
その他	1,168	2
合計	73,148	100

地域別売上高（単位：億円）

地域	売上高	構成比(%)
日本	24,008	33
米国	21,798	30
欧州	14,738	20
その他	12,604	17
合計	73,148	100

連結対象会社：1,078社

グループ社員数：181,800名

株式所有者の状況

・外国人 39.6%

（モスレイ・アンド・カンパニー 6.1%

ステート・ストリート・バンク・アンド・トラスト・カンパニー 3.9%

ザ・チェース・マンハッタン・バンク・オブ・ニューヨーク 3.1%

ザ・チェース・マンハッタン・バンク・オブ・ニューヨーク・エス・エル・オムニバス・アカウント 2.1% 等)

- ・国内金融機関・一般法人 36.9%
 - （日本トラスティ・サービス信託銀行 4.4%
 - 三菱信託銀行 2.5%
 - レイトイ(株) 2.0%
 - さくら銀行 1.8%
 - 東京三菱銀行 1.7%
 - 東洋信託銀行 1.6% 等）

- ・国内個人 23.5%

参考 実質的株主分布状況（2001年3月末時点 / IR部ヒヤリングベース）

- ・外国人 39.6%
 - （主要外国人投資家保有状況：

フィデリティ	2000万株
Janus	1920万株
シュロダー	1360万株
Lazard	1010万株
Putnum	1000万株
TIAA CREFF	700万株
Scudder	630万株
アール・マッキリー	420万株 等）

- ・国内金融機関・一般法人 29.4%
 - （主要国内投資家保有状況：

日本生命	1070万株
野村アセット	590万株
大和投信	460万株
住友生命	350万株
第一生命	310万株 等）

- ・国内個人 23.5%

4.ソニー(株)の組織概要□

持株会社の機能（グループ本社）+ エレクトロニクス事業主体（カンパニー）

グループの本社機構

- ・ 主要経営機関（取締役会、統合経営会議、エレクトロニクス経営会議）
- ・ Global Hub とエレクトロニクス HQ（経営戦略、経営企画管理）
- ・ 経営プラットフォーム = 専門機能（法務、知的財産、人事、財務、広報等）

エレクトロニクス事業組織：

7つのネットワークカンパニーと3テクノロジーセンター

ホームネットワークカンパニー

モバイルネットワークカンパニー

ブロードバンドソリューションネットワークカンパニー

デジタルテレコミュニケーションネットワークカンパニー

ディスプレイネットワークカンパニー

コアテクノロジー&ネットワークカンパニー

セミコンダクターネットワークカンパニー

S&S アーキテクチャセンター

ネットワーク&ソフトウェアテクノロジーセンター

ブロードバンドネットワークセンター

本社研究所

【株式会社の法的位置付け】

1. 「営利社団法人」としての株式会社

株式会社とは、会社の遂行する事業によって経済的利益を獲得してそれを構成員に分配することを目的とする営利集団。(商法 52、54 条) 不特定多数の出資者(株主)から資本を集め、大規模な会社を作り事業を展開するのに適した仕組。

会社の所有者(Owner)である「株主」の有限責任。株式の購入代金の範囲でのみ自己責任を負う。株式は他人に譲渡可能で株主はリスクを分散でき、かつ会社は低コストで資金調達が可能になる。

会社の所有(株主)と経営(経営者=マネジメント)の分離。これを通じて株主は優れた経営者に経営を委ねることで、会社の長期的な発展を可能とする。

2. 株式会社の機関

法は、株式会社(法人)に幾つかの機関を設け、それぞれの機関においてその構成員が法により与えられた権限を行使したときに、それを「法人としての行為」と見なす。

商法の定める株式会社の常設の機関：

株主総会、取締役会、代表取締役、監査役(会)

株主総会

株主の意思によって会社の根幹、営業の根本を変更する事項を決する機関。定款変更、取締役・監査役の選任、計算書類の承認、利益処分、解散・合併、資本減少などが決議事項。

取締役会

株主から直接選任される取締役によって構成される機関。

「取締役会は会社の業務執行を決し、取締役の職務の執行を監督す」

「会社の重要な業務執行については取締役に決せしめることを得ず」

(つまり、個々の取締役ではなく取締役会自体で決定すること)

* 商法 260 条 2 項

【コーポレートガバナンス】

1. 定義

直訳すれば「企業統治」。統一的な定義はなく、様々な解釈が存在。

例

第一は、公開大会社を念頭において「会社は誰のものか」を議論するもの。第二は、公開大会社の経営・管理機構はどうあるべきかを議論するもの（江頭東大教授）

会社を健全に経営するために、会社法の基本システムはどうあるべきか。会社経営をチェックする仕組み、つまり監査（奥島早大総長）

- ・会社における意思決定の仕組
- ・Stakeholders（株主、社員、顧客など）と経営者の関係
- ・経営者をコントロールする仕組（マーケットメカニズム等）

（久保利弁護士）

common understanding of the key legal relationships in the corporation, particularly the publicly held corporation—those among the shareholders, directors, and management

（“Principles of corporate governance” The American Law Institute）

the relationship among various participants in determining the direction and performance of corporations

（“Watching the watchers” R.A.G.Monks , N.Minow）

2. 本日の講義における定義

コーポレートガバナンスの中心は取締役会の活動

取締役（会）の主要な使命は、会社の事業・業務を方向づけ、会社とその株主にとって「最善の利益」をもたらすこと。

Stated broadly, the principal responsibility of a corporate directors is to promote the best interest of the corporation and its shareholders in directing the corporation’s business and affairs.(”Corporate Director’s Guide Book” 米国法曹協会（American Bar Association））

経済的課題：会社の効率性を高め、企業価値を極大化するメカニズム

法的課題： 遵法と適正手続の確保された企業内意思決定メカニズム・業務執行監視メカニズム

取締役会と業務執行責任者（マネジメント）

経営の機動性を確保するため、通常企業においては、一定の範囲内で取締役会から業務執行責任者に対して、権限の委譲が行われる。取締役会は業務執行責任者の監督を行い、株主の利益を最大化するように経営者を仕向け、業務執行責任者は株主の最大利益を実現するために、経営資源を利用・管理し企業活動を行う。

【日米独のコーポレートガバナンス機構の比較（取締役会を中心に）】

1. 日本

単層構造の取締役会：株主が直接取締役を選び、取締役が直接会社の経営の責任を負う。法的に取締役会に経営のすべての権限（意思決定、業務執行、監督）が集中。

取締役会からの業務執行の意思決定権限の委譲

取締役会が代表取締役を選び、業務執行の意思決定権限を委譲し、委譲した権限の行使状況を監督する。米国に比較し権限委譲の範囲は小さい。

日本独特の監査役制度

株主が直接監査役を選び、監査役会が取締役会の監督を行う。

2. アメリカ

単層構造の取締役会：株主が直接取締役を選び、取締役が直接会社の経営の責任を負う。

取締役会からの業務執行の意思決定権限の委譲

取締役会が Officer（CEO、COO 他）を選び、業務執行の意思決定権限を委譲する。その範囲は広範で大半の業務は Officer が執行し、取締役会の機能は監督に特化する。

3. ドイツ

二層構造

- ・ 監査役会（Supervisory Board）：構成員の半数を株主が選び、半数を社員が選ぶ。
- ・ 監査役会の下に取締役会（Management Board）を置く。構成員は監査役会が選任。

監督機関（監査役会）と業務執行機関（取締役会）の分離

【米国上場企業の取締役会】

現状：取締役会の主たる役割は監督

CEO を始めとする Officer（業務執行責任者）に対し、業務執行の大半の権限を委譲し、取締役会は監督・助言の役割に徹する

取締役会の業務執行（マネジメント）からの独立性の確保

取締役会が監督機能を十全に果たせるよう、独立性を高めるため、構成員の大半を社外取締役（非執行取締役）が占める。社内取締役は少数

取締役会専門委員会の活動

- ・報酬、指名、監査など、一部の取締役で構成する委員会を組織し取締役会の活動を支える。
- ・監査、指名、報酬など独立性を要求される専門委員会の構成員はすべて社外取締役。

適正規模：10人～15人（日本に比べて少人数）

【米国におけるコーポレートガバナンス機構の発展の歴史】

1.19世紀：資本市場の整備、所有と経営の分離の進展

2.1930年代初頭

大恐慌後、株式市場や株式会社制度に多くの問題点が表面化。当時は大企業であってもまともな営業報告書を開示していなかった。

株主権の強化や会社経理の透明化などに議論が集中。証券取引法（33年）証券取引所法（34年）の制定などを通じて会社に適切な情報開示を義務づけた。

3. A.A パーリと G.C ミーンズ（Barle and Means）の「近代株式会社と私有財産」（32年）

株主の分散の結果、大規模株式会社は株主ではなく、経営を委任された経営者が実質的に支配する傾向が強まるという説を発表。

4.NY 証券取引所：上場企業に最低2名の社外取締役を加える上場規則制定（56年）

5.70年代、企業不祥事の続発によるコーポレートガバナンス強化の動き

- ・最大の鉄道会社であったペン・セントラルの破産（70年6月）。破産前の2年間債務超過にも関わらず年間1億ドル以上の配当を行い、取締役会は同社の正確な財務状況を知らされていなかった。

- ・大企業の外国高官への賄賂提供（ロッキード事件など）：1973年のSEC調査（Watergate事件が契機）によると、数百社が違法な政治献金を行っていた。
- ・NY証券取引所は上場企業に社外取締役のみで構成される監査委員会の設置を上場規則にて義務づけた（78年）。

*70年代終わりまでに、コーポレートガバナンスの重要な仕組である「情報開示（disclosure）」、「社外取締役」「監査委員会」といった枠組みが整備された。

6. 大規模買収・合併（M&A）の時代（80年代）

短期的利益のみを追求する経営者への批判、株主とそれ以外の Stakeholders（社員、地域社会など）の利害調整の議論が活発化。

7. 機関投資家の時代（90年代）

1960年代から年金基金、投資信託、生命保険などの機関投資家の企業株式の保有比率が上昇。90年代に入り彼らが株主として経営者に圧力をかけるようになったことが、90年代の米国のコーポレートガバナンス議論の高まりの背景にある。

この流れにのって、各社の取締役会の改革（社外取締役比率の上昇、委員会の設置など）や情報開示が進む。

現在、米国大企業の機関投資家持株比率は60%程度（日本は、金融機関：37%、事業会社：23.8%、両方で60.8% 1996年）

もともと米国の機関投資家は「物言わない株主」であった。経営に参画することはせず、不満を持った場合は、その会社の株式を処分する行動をとった = Wall Street Rule。

機関投資家からの建設的圧力

機関投資家の「物言う株主」化。マイケル・ユシーム“Investor Capitalism”

機関投資家の保有比率が非常に高まったことで、機関投資家による大量の株式の売却は、彼らが株を保有する企業の価値を過度に左右することになる。従って、保有企業の経営に積極的に関与し株主利益を高める行動をとるようになってきた。

- ・経営監視の手段として株主提案権を用いる流れ = Just Vote NO! : スタンフォード大グルンフェルド教授の造語。

- ・ California 州公務員年金基金 (CalPERS) の動き
議決権行使より、経営陣との対話を求める relationship investing へ
CalPERS のクリスト氏：...競争的な開放市場における株式の価値は、株主が企業に関与 (involve) することによって高まるというのが我々の投資哲学だ。...我々の米国での経験では、企業との緊密な対話や株主としての積極的な役割が、会社の株主価値を高める効果がある。これが我々が実践する relationship investing である。(週刊東洋経済 95.7.8)

8. ボードルーム・クーデター (90 年代)
GM、IBM、コダック、ウェスティングハウスなどの CEO が業績不振を理由に取締役会で「解任」される。機関投資家などの株主からの圧力が背景。
9. コーポレートガバナンスに関するガイドラインの制定の動き
ABA (アメリカ法曹協会) の「取締役ガイドブック」1978 = 取締役の半数は独立の社外取締役であること。独立取締役から構成される報酬、指名、監査委員会を設置することを提案。
ALI (アメリカ法律協会) の「コーポレートガバナンスの原理：分析と勧告」1992 :
 - ・ 取締役会は監督機能を中心とすること (オフィサーの執行機能との分離)。
 - ・ 大公開会社の取締役の過半数は独立性を有する取締役で構成すること。
 - ・ 取締役の情報開示請求権および会社費用による外部スタッフの活用。
 - ・ 大公開会社は監査委員会を設置すること。
 - ・ 独立取締役から構成される指名、報酬委員会を設置すること。
 大公開会社・・・株主 2000 人以上かつ総資産 1 億ドル以上
 OECD が“OECD Principles of Corporate Guideline”を制定 (1999 年)
 - A. 取締役会は、企業の利益のため、注意を尽くして行動すること。
 - B. 取締役会は全ての株主に対し公平に対応すること。
 - C. 取締役会は法を遵守し、利害関係者の利益を考慮すること。
 - D. 取締役会は以下の機能を果たすこと。
 - (1) 戦略、計画、目標等の設定と監視
 - (2) 主な資本支出、買収、企業分割の監督
 - (3) 主な executive の人事・報酬の決定と監督
 - (4) 経営陣、取締役、株主間の潜在的利害対立の監視・管理
 - (5) 経理、財務報告システム等管理システムの確立
 - (6) ガバナンス実践状況の監視及び時宜に応じた変更
 - (7) 情報開示と意思伝達のプロセスの監督

E. 取締役会は、非執行取締役の選任や十分な審議等を通じ、執行側から独立した、客観的な判断を行えるようにすること。

F. 取締役は責任遂行のため正確・適切・タイムリーな情報を入手すること。
CaIPERS が各国別（米・日・英・独・仏）のガバナンス原則を策定

例：日本向けガバナンス原則

- ・ 独立した社外取締役の採用
- ・ 規模の適正な取締役会
- ・ 独立した監査役の指名
- ・ Corporate Governance に関するガイドラインの策定と海外投資家を含む機関による定期的見直し
- ・ 株主に対する経営者のアカウンタビリティ強化

【日本におけるコーポレートガバナンス強化の動きと取締役会の現状】

1.日本におけるコーポレートガバナンス強化の動き（90年代）

企業の不祥事続発を契機とした議論の高まり

- ・ 総会屋への利益供与、損失補填（味の素、高島屋、野村証券など）
- ・ 不正取引による巨額の損失隠し（大和銀行、住友商事など）

日米構造協議での米国からの改革要求

93年商法改正

- ・ 株主代表訴訟の訴訟手数料の見直し（一律8200円に）
- ・ 監査役制度の強化（社外監査役の義務付け、監査役会の設置）

コーポレートガバナンス強化への提言

- ・ 経済同友会第12回企業白書（96年5月）

コーポレートガバナンスの観点を踏まえた取締役会と監査役会のあり方

- ・ 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム（98年5月）

コーポレート・ガバナンス原則～新しい日本型企业統治を考える～

1. 株主に対する情報提供体制の整備
2. 株主の利益に影響を与える事項の速やかな公表
3. 株主以外の利害関係者に対する適切な情報の提供
4. 独立した社外取締役の選任 / 社外取締役への情報提供
5. 取締役会からの業務執行機能の分離
6. 取締役会の過半数は、独立した社外取締役で構成
7. 社外取締役により構成される監査委員会（取締役会の内部機関）設置

ソニーの取締役会改革（97年6月）
これ以降、同様の改革に着手する企業が急増

2. 日本企業の取締役会の現状

商法上、会社の最高経営機関と定められているが、実態面での様々な問題が指摘される。

社員の昇進のゴールとしての取締役就任という慣行。各組織の長が、取締役に選任されるため個別事業の利益代表的な社内取締役の人数が増大し、全体最適の観点からの議論・意思決定が難しい。

社内取締役は、実質的には社長（つまり業務執行のトップ）によって選ばれるため、株主の意向を代表して、取締役が業務執行責任者を監督するという機能が働きにくい。

重要案件はすべて、社長を中心にした常務会等の経営トップ層の会議で実質的な結論を得ているため取締役会は「追認」をするだけの存在になっている。

【ソニーの取締役会改革】

1. 改革の歴史的背景：ソニーとコーポレートガバナンスの関わり

グローバルビジネスの長い経験

各国の法規に対応したガバナンス

グローバルスタンダードへの準拠

・61年ADR発行（米国預託証券）

・70年ニューヨーク証券取引所上場（社外取締役2名選任）

ジョイント・ベンチャーの経験 例：CBSソニー

高い外国人持株比率 40%（2001年3月末）

2. 取締役会改革の背景

グループ本社機能の洗練・強化の必要

本社の高度な戦略性 = グループ経営の核

分権化による事業競争力強化の必要

・多様な事業のグローバルな展開

・カンパニー制（94年）から執行役員制（97年）へつながる流れ

コーポレートガバナンス強化への意識高揚

コーポレートガバナンス強化はグローバルビジネスのPlayerたる

「必要条件」。その基盤の上でソニー独自の優れた経営を展開（十分条件）

3. 取締役会改革：1997年6月

ソニーの取締役会の役割の明確化

取締役会 = ソニーグループの基本方針決定と監督を行う機関

* 日本の商法の求める範囲を越えて、ソニーグループ全体の最高経営機関として取締役会を位置付けた（cf. 商法：法人格単体）

メンバーの再選任：上記の役割に照らして適任者を選任

社内取締役：少人数化、社外取締役：増強

改革以前、38名であった取締役が10名に減少（社内7人、社外3人）

社外取締役

ソニーグループの事業が多様化する中で、社内取締役にはない専門性・知識・経験を有した人材を取締役に加え議論・経営判断の質を高め、監督機能を強化する。

昇進・昇格の延長としての取締役選任の見直し

昇進のゴールは「執行役員」

【グループ本社の主要経営機関】

1. 取締役会

役割

取締役会 = ソニーグループの基本方針決定と監督を行う機関

- a. 重要事項の意思決定（商法の定める取締役会専決事項など）
- b. ソニーおよびソニーグループとしての経営に関する方針の決定
- c. ソニーおよびソニーグループ企業の業務の監督

会議頻度とメンバー

- ・ 毎月1回開催（3時間）、四半期ごとに full day meeting（6～7時間）
- ・ 年1回海外開催（ニューヨーク、ベルリン、北京、サンノゼ）

大賀議長、出井会長、安藤社長、森尾副会長、伊庭副会長、徳中副社長、真崎専務、久多良木取締役、Howard Stringer 取締役

Peter G. Peterson 取締役(社外)、末松取締役(社外)、中谷取締役（社外）

監査役4名出席

運用改善による機能強化

a. 議案の選定の工夫

グループとして重要な経営課題の議論、経営方針の決定に関する議案
(個別案件の決議以外の案件を扱う)

b. 各取締役に対する事前の十分な情報提供(社外取締役に対する事前説明)

c. 適切な説明者による議案の十分な説明

d. 十分な会議時間の確保(各回:2時間30分~3時間)

四半期ごとに Full Day Meeting を実施

e. 取締役会をサポートする専門委員会の設置(報酬委員会、指名委員会)

2. 統合経営会議(Group Executive Committee)

役割

- ・ 取締役会の前置機関として、ソニーグループの重要事項を検討し、取締役会の方針・意思決定を補佐
- ・ 取締役会より権限委譲を受けた範囲内で、ソニーグループの経営方針および重要事項を決定 会議頻度とメンバー

原則として毎月2回開催(火曜日午前9時より)

出井会長(議長)、安藤社長、森尾副会長、伊庭副会長、徳中副社長、真崎専務、Stringer 取締役、近藤専務、米澤上席常務
監査役1名出席

3. 報酬委員会(Compensation Committee)

役割

- ・ 取締役の報酬制度と報酬額の決定
- ・ 執行役員の報酬制度と報酬額の決定
- ・ グループ企業の役員報酬に関する提言

会議頻度とメンバー

末松取締役(議長)、Peterson 取締役、橋本相談役
年3~4回開催

4.指名委員会 (Nominating Committee)

役割

取締役候補、監査役候補、執行役員候補の推薦 (候補決定は取締役会)

会議頻度とメンバー

大賀議長、出井会長 (議長)、安藤社長、森尾副会長、伊庭副会長、

末松取締役

年 3 ~ 4 回開催

【ソニーのコーポレートガバナンス強化：今後の課題】

1. 取締役会の機能強化の継続

「形」から「中身」へ

数の議論より中身を 小林陽太郎 (富士ゼロックス) 日経「回転いす」98.9.17

「役員数を減らせば取締役会が活性化するのは思い違い」。富士ゼロックスの小林陽太郎会長は舌ぼう鋭く切り込む。同じ企業体質に染まった役員が集まれば、数が多かろうが少なかろうが「出てくる意見や発想に大差はない」。多様な考えをぶつけ合い、より良き結論を見つけ出すのが本来の活性化。異質な意見を求めるなら「社外取締役を増やすべきだ」と明解だ。さらに「本当に革新的な発想は取締役会より現場レベルから出てくる」と、ブームとしての取締役会改革に警鐘を鳴らしていた。

ソニーグループの、業務執行機能の高度化・複雑化・迅速化と、それに応じた取締役会の機能充実

グループ本社による全体戦略の推進

トップマネジメントチーム主導による全体戦略の推進

事業ユニットのエンパワメントと自律性拡大

特にネットワークサービス事業などの新規事業

* グループ本社の中核機関として、基本方針・グループ戦略の決定、事業ユニットの監督・モニタリングを行う取締役会の「絶えざる革新」が必要

* 取締役会の問題意識の焦点、議論するテーマを常に進化させ、企業の経営力を高める

2. グループ内のガバナンスメカニズムの確立

グループとしての「まとまり」を維持し、個々の事業の価値を、グループ全体の価値に収斂させる。

グループ企業の監督：現状の仕組み

- ・グループ本社取締役会による監督：グループ企業の決裁/報告案件を扱う
- ・Delegation of Authorityの制定（グループ本社と海外主要企業の間）
- ・主要企業/カンパニーの取締役会メンバーにグループ本社トップが入る（過半数）

個々のグループ企業の自律の仕組み：分権化の基盤は「自律」にあり
「各社の取締役会」の活性化

3. 社外取締役の活用：適切な人材の選任が取締役会強化につながる

- ・会議の場の「空気」の変化
- ・社内メンバーのAccountabilityの高揚

4. 「Professionalな経営層人材」を活用・養成する仕組みの確立

従業員と経営者の間には責任も能力も格段の差がないといけない。しかし、これまでは終身雇用の「卒業式」が経営者だった。だから経営のプロフェッショナルリズムや成果への責任感が薄かった。成長前提の経済ではそれでも通用したが、激しい国際経済の中では経営者の能力により結果に大きな違いが出る。

渡辺正太郎（花王 副社長）日経 98.11.15 成果主義入れ報酬公開を

後継者プラン

永続的な株主企業価値を保証する仕組み。それを担保するシステムが取締役会（特に指名委員会）。

...米国では、年金基金や投資信託など機関投資家は、「経営トップの資質を継続的に高い水準に維持しなければ株価の長期上昇は望めない」との認識を共有するようになっており、後継者計画があるかどうかを非常に重視する。そのため、現在は優秀なCEOがいたとしても、後継者計画が欠ける企業には容赦なく圧力をかける。

「バフェット」 牧野洋 P219 日本経済新聞社

ソニーの指名・報酬委員会の一層の充実

- ・「永続的な企業価値創造」の鍵としての「後継者プラン」
- ・株主価値創造に対し、経営層を強くコミットさせる報酬プラン

【日本のコーポレートガバナンス機構の改革】

会社の経営機構に関する商法特例法改正素案（日経新聞報道 2001/3/28）

大会社（資本金 5 億円以上または負債の合計が 200 億円以上）を対象とする。

1. 社外取締役の導入

子会社を含め、過去において当該企業グループの従業員・管理職または取締役の地位にはなかった者を一人以上「社外取締役」として任用する（強制）

2. 各種委員会制度の採用

3. 監査役制度の廃止

取締役会の経営監視機能の強化を条件（以下）に監査役制度の廃止を認める。

- （1）取締役会の中に指名委員会（取締役の候補を選任）報酬委員会（取締役等の報酬を決定）、監査委員会（監査を担当）を設置する。
- （2）各委員会は 3 人以上の取締役で構成し、過半を社外取締役から選ぶ。
- （3）経営幹部職制度の採用
業務の執行を担当する経営幹部職（執行役）を新設し、現在の取締役から個別業務の執行を分離する。（取締役との兼任を認めない。）

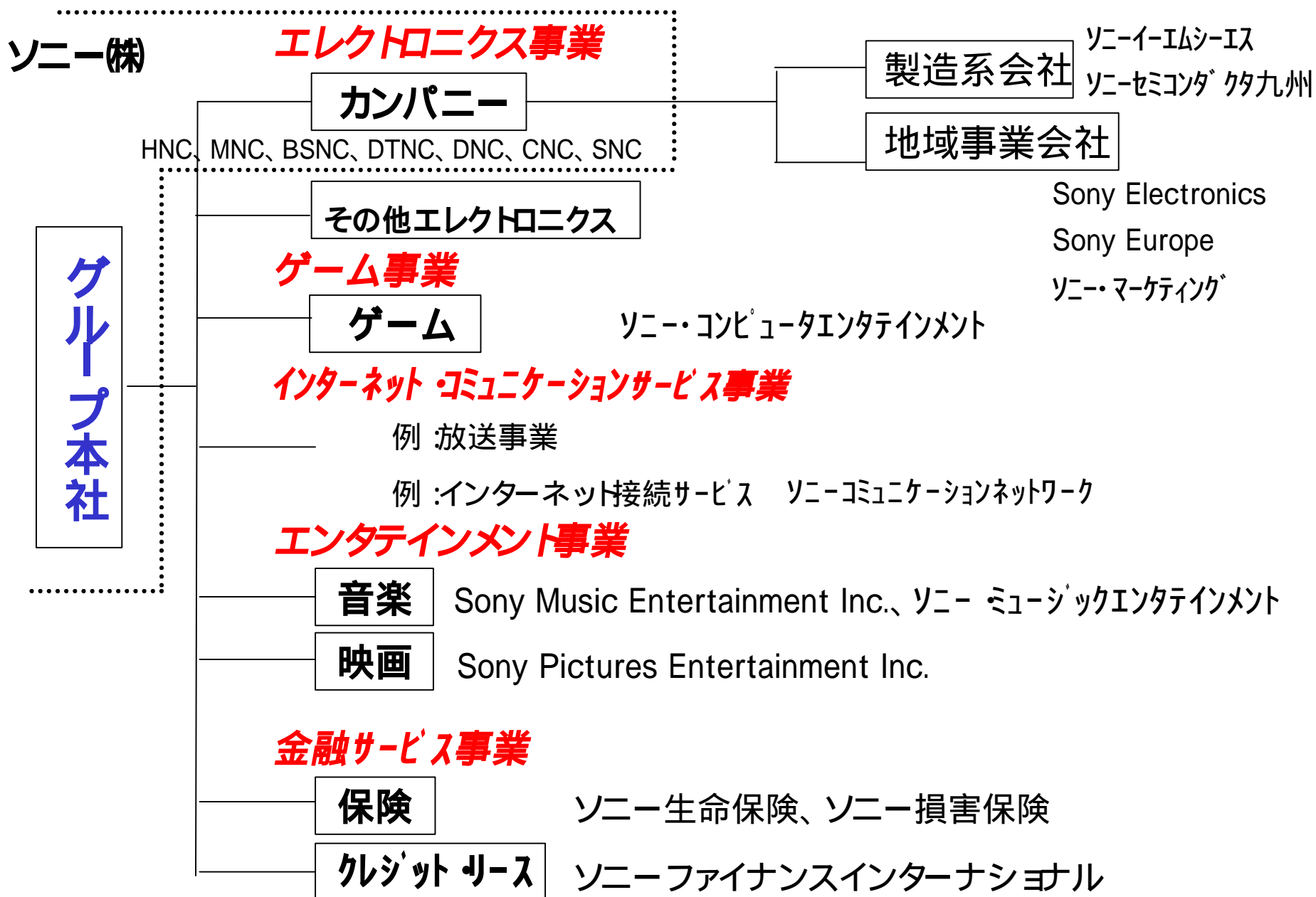
執行役の権限等

- ・ 取締役会が選任・解任
- ・ 3 ヶ月に一度、業務状況を取締役に報告
- ・ 株式分割等を決定できる

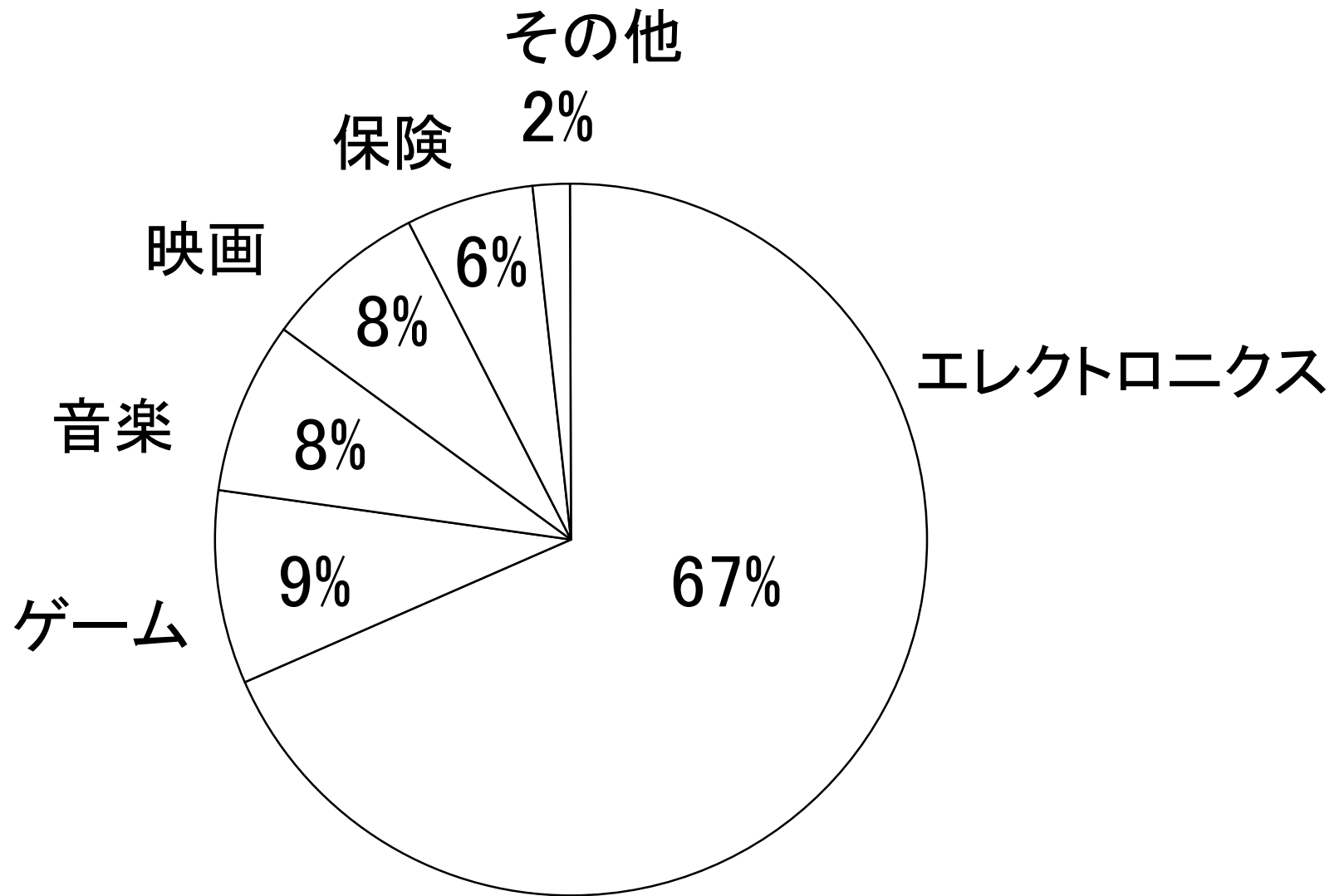
経営幹部職は株主代表訴訟の被告になる

以上

ソニーグループの事業と組織



事業セグメント別売上高割合(00年度)



地域別エレクトロニクス製品売上高割合 (00年度)

