

企業価値創造と現代経営者の経営理念

The Corporate Value Creation and Management Ideas of Professional Manager in Japanese Corporations

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 小椋康宏

要旨

本論文の目的は現代経営者の経営理念を企業価値創造との関連で明らかにしたものである。第一に、現代経営者の経営理念の本質として、経営体と現代経営者が第一義的に経営の仕事を遂行するという「社会性」社会責任の本質を明らかにしている。第二には、ステークホルダーと対境関係における配分論としての「公益性」社会責任を現代経営者の意思決定過程に組み込む方法は、現代経営者が対話と交渉による対境原理によって実践することを明らかにしている。第三には、経営理念におけるコンプライアンスの本質を、その具体的経営実践である企業倫理や経営者報酬問題を取り上げることによって、「公共性」社会責任の本質を考える。最後にこれらを統一した三つの社会責任を、現代経営者の全人格性を基本とした社会責任を考えることによって、現代経営者の経営理念の今日的意義を考える。

キーワード (Keywords) : 企業価値創造 (corporate value creation)、現代経営者 (professional manager in Japanese corporations)、経営理念 (management idea)、ステークホルダー (stakeholder)、コンプライアンス (compliance)、企業倫理 (business ethics)、経営者報酬 (executive compensation)

Abstract

The purpose of this paper is clarifying of professional manager's corporate ideas by the relation to the corporate value creation. First, the essence of "Sociality" social responsibility that the "Keieitai" and the professional manager accomplish the management job is clarified as essence of professional manager's corporate ideas. Secondly, the method of building "Public interest" social responsibility in the relation to the "Keieitai" as the distribution theory into professional manager's decision process with the stakeholder clarifies that the professional manager practices it by the "Taikyo" principle by the dialogue and the negotiation. Thirdly, the essence of compliance in corporate ideas is considered and the essence of "Publicity" social responsibility is considered by taking up business ethics and the executive compensation problem that is the concrete management practice.

Three social responsibilities of uniting these at the end are considered and a modern meaning of professional manager's corporate ideas is considered by thinking about a social responsibility based on professional manager's whole personality.

1. はじめに

2010年における経営環境は、現代経営者に大きな圧力を与えることになった。サブ・プライムローンによる金融問題はとりあえず終結に向かったが、地球環境を含めたエネルギーの問題、日本企業の国際競争力の問題、現代経営者のリーダーシップの問題、現代経営者のステークホルダーに対する対境関係の問題は、いずれも今日の企業経営に重要な経営課題をつきつけてきたといえる。

現代経営者が今日の経営環境のもとで経営実践する場合、最も大事なものは経営理念であると考えることができる。経営理念は、第二次世界大戦後の日本のマネジメントの経営実践のなかで議論されてきた問題である。具体的には、企業の社会的責任、最近の用語であるCSR (Corporate Social Responsibility) の問題は、21世紀に入った現在、あらためて現代経営者の経営実践に問われなければならない。またその経営実践原理は経営研究の重要な研究課題であるといつてよい。従来の日本的経営から日本型経営への経営実践は、アベグレン (James. C. Abegglen) がその著で展開してきたようにアメリカのマネジメントを取り入れた日本のマネジメント実践の中で展開してきた経営理念のなかに求めることができる¹⁾。日本における現代の経営理念は、日本企業の国際競争力を求める原点の一つであると考えている。現代経営者は、経営のグローバル化のなかで、最も大事な経営実践の原点を表す原理として経営理念を定義しておく必要がある。

本稿では、まず第一に現代経営者における経営理念の本質を明らかにする。第二に経営意思決定過程とステークホルダーとし、各ステークホルダーの主張する内容を経営意思決定過程に取り込む方法を検討する。第三に現代経営者のコンプライアンスとし、企業倫理とコンプライアンスの問題を検討し、加えて現代経営者の経営者報酬の実態を検討する。第四に、マネジメント・プロフェッショナルとしての現代経営者とし、全人格性を持って経営機能を遂行する現代経営者像を検討する。

以上の検討により現代経営者の経営力創成のためのあり方を考える。

2. 現代経営者における経営理念の本質

現代経営者の経営理念を考える場合、広義の経営理念と狭義の経営理念を考える必要がある。広義の経営理念は、ミッション・ビジョンと狭義の経営理念を合わせたものである。狭義の経営理念はCSRと同義である。特にここでのCSRは企業の社会的責任を意味しており、今日ではCSRは経営の社会的責任としてすべてのステークホルダーとの対境関係で生じる経営活動を含んでいる (小

椋,2009,pp.3-4)。

現代経営者の経営理念の最上位にあるミッションは、会社の存在意義を表したものであり、社会的存在としての現代経営体のミッションを担っており、現代企業においては、現代経営者は、そのミッションをもとに企業価値創造を行っている。次にビジョンは、経営体の将来像をもとに設定する方向付けをいう。ここでは、現代経営者は、ビジョンを通して協働する従業員を一体化させ、経営体の成長につなげるためのリーダーシップをとるのである。狭義の経営理念は CSR と同義であり、各ステークホルダーに対する経営活動を通じて基本的な経営理念を明確にする必要がある。ここでのステークホルダーは、株主・消費者・地域社会・一般公衆・労働組合・政府・金融機関・取引先・社会活動家集団および地球環境などである。ところで山城章は、経営の「社会性」社会責任を経営理念の第一義的責務として取り上げてきた。

山城のいう社会性責任は、経営機能主義理念からみたものであり、マネジメント・プロフェッショナルが遂行する仕事の内容を含んだものである。すなわち山城は次のようにいう。「経営は、経営という仕事を社会的な職務としてこの職務を十分に意識し、それを努力し、達成し、またよりよき将来の達成のための能力啓発に努めることが、経営が社会に負う責任・責務つまり、社会責任のうちの『社会性』社会責任であると解する。」山城のいう「社会性」社会責任は、経営理念の本質であると考えてよい。現代経営者は広義の経営理念であるミッション・ビジョン・CSR を一体として経営実践する経営行動が経営理念を遂行する本質である。

21 世紀における現代経営者の育成は、新たな世界経営システム (世界経営社会) を展開させることになり、そこにおける経営体を指導する現代経営者は、その経営行動の基礎として経営理念をもつことになる。現代経営者は、経営行動の実践の担い手としての役割を持つのである。

3. 経営意思決定過程とステークホルダー

現代経営者の狭義の経営理念のなかに、ステークホルダーとの対境活動がある。現代経営者は、その対境活動を経営意思決定過程にどのように組み込むかが重要となる。経営体とこのステークホルダーとの対境活動について山城は、経営の「公益性」社会責任として説明する。山城は公益としての経営体の収入とステークホルダーに対する配分の側面を「公益性」社会責任として説明する。山城は次のようにいう。「経営体のための真の収入は、このように消費者との間に *Public relations* があり、消費者の尊重という *Public interest* (公益) の意味をもっている。収入はパブリックな性格と関連をもち、この公益性は、収入をあげる側面だけではなく、あげた収入の配分の側面もまたパブリックであり、広義の PR (*Public relations*) が存在する。経営体に関係をもつ多くの集団の利害を尊重し、これら集団の支持を得、それが調和のとれた関係におかれるように、経営体は配慮せねばならない。このような配慮はいわゆる対境関係である。対境的なパブリック集団それぞれと、さらに全体関係との円満で調和ある対境関係、つまりパブリック

集団のインタレストの関係と調和均整をたもち、さらにこの集団から積極的支持を与えられるのがよき経営体の活動である。この諸パブリックの各インタレストへの貢献に力を注ぎ、インタレスト関係者の満足を獲得するのがまさに、『公益性』である。つまり公益とは Public interest の対境関係の円満な確保ということである。これが『社会性』活動をささえ、社会責任の表裏一体の行動となるのである（山城,1982,p.217)。」

「このように公益のため、つまり、みなインタレストの要求をできるかぎり満足にみたしていくために収入をあげるといふ、出づるをはかって入るを考えねばならない公益的活動が、経営体の存続・発展の条件となってきた。このような関係が公益性である（山城,1982, p.213)。」

「公益とは、その経営体以外のインタレスト集団のみならず、その経営という集団自体のインタレストにも役立つことに注目したい。『みなインタレスト』という際の『みな』のなかには、経営体も含まれている。経営体も生きる権利をもつ生存体であり、市民権をもつ他の集団が、生活のためにインタレストを要求するように、その経営体の生存のインタレストを要求することは当然である（山城,1982,p.213)。」

ステークホルダーの主張する内容を経営体の意思決定過程に組み込む方法はそのようなものになるのか。経営体とステークホルダーとの関係は対境関係であり、経営実践の場においては、経営体とステークホルダーとの対話や交渉によって、経営意思決定過程へ取り込んでいくのである。そのためには、経営体を指導する現代経営者は、「私」という考えではなく、「公」として経営社会に貢献しているという経営理念を持つことである。この経営理念によってステークホルダーの主張を現代経営者が尊重する経営理念が生ずるものであると考えることができる。

4. 現代経営者のコンプライアンス

4.1 企業倫理とコンプライアンス

現代経営者の経営理念のなかで、コンプライアンスの問題がある。コンプライアンスは、企業倫理も含め、また通常の法令遵守を超えたものとして考える必要がある。「山城は、経営の「公共性」社会責任は経営者も人であることの責任であり、現在、われわれが経営で問題としているコンプライアンス論であると考えてよい。山城は次のようにいう。「経営者とは、(1) 経営活動、(2) 経営者 (3) 経営体に共通するものとして使用しているが、『経営者も人間である』『経営者である前に人間である』という表現を私はしばしば使用してきたが、これは、この人間問題を加え、経営力あるのみならず人間としての立派さが、経営者のプロ資格であると解される意味である。『人間としての公共性』が社会責任の 1 つの内容をなすのである（山城,1982,pp.216-217)。」

ところで舩富順久は、コンプライアンスを次のように定義づけている。「コンプライアンス経営は、①コンプライアンスを基礎にした企業倫理の確立と実践であり、企業行動規範、コンプライアンス体制、コンプライアンス教育との補完では

じめて実効性があること、②経営理念などに掲げられている企業使命の実現を目指す、企業倫理の確立と実践を行うことにより、企業使命を遂行することがわかる。このことから、コンプライアンス経営は、法令のみを遵守するだけでなく、誠実な企業を形成する不可欠な経営実践であり、コンプライアンスを基礎にした企業倫理を実践することが重要である（飢富,2009,p.147)。」

また飢富は企業倫理の確立について次のようにいう。「①企業倫理とは、個人の道德規範を企業活動や目標にどのように適応するかを研究すること、②倫理は、人間同士の積極的な相互関係が理想的に進められるための規範と規律を下から支えている基盤であること、③企業倫理は、企業・産業・その他の関連活動、制度あるいはやり方、信条に関わる道徳的(倫理的)諸問題の体系的研究であること、などが挙げられる(飢富,2009,p.148)。」

加えて飢富は、企業理念を次のようにいう。「これらの企業倫理の見解から読みとれることは、①企業倫理は、組織体の構成員に関わる問題であり、それをどのようにして企業活動に結びつけるかということ、②企業倫理は、倫理観に優れた人間に対する人徳と同じように、企業の倫理・道徳に関する企業の徳、社徳である(飢富,2009,p.57)。」と指摘している。

平田光弘氏は、コンプライアンス経営を企業理念・企業倫理・企業統治と関連させて次のようにいう。「コンプライアンス経営は、コンプライアンスを基礎にした企業倫理、すなわち企業行動規範の確立と実践を目指して展開されるわけであるから、企業として守るべき道を心得た『徳』のある企業は、社会との関係においては、人権を尊重し、人間らしさを追及し、人間性を重視するような行動が積極的にとれる企業であるだろう。そのような社徳ある企業は、例外なしに、立派な企業理念を掲げ、優れた倫理観をもって事業を展開しているはずである。にもかかわらず、現実には、企業不祥事が後を絶たず、消滅する気配がない。そこにコンプライアンス経営が必要とされるゆえんがあるのである。」(平田,2003,p.123)

このようにして、コンプライアンスが企業倫理を含めて、現代経営者の経営理念の基本にあるものとして位置づけられるのである。

4.2 経営者報酬とコンプライアンス

ところで、米国における経営者報酬が、この十数年来、企業業績と比べ巨額に上っていること、また社会的規範と経営者報酬額が一般従業員の報酬額と比べ、多すぎるという批判がなされるようになった。²⁾これに対し、日本においては、1億円以上の経営者報酬について公開されるようになり、いくつかの日本企業の実態が明らかにされるようになった。³⁾

そこでここでは、外国人経営者が CEO (最高経営責任者) として活動している 2 社と、日本企業 2 社との経営者報酬の実態を取り上げ、経営者報酬との関係で検証してみることにする。

図表 1 は、日本企業の 2010 年 3 月期決算における重要な企業の高額報酬者一覧のうち上位 10 社までの企業、人名、報酬額および業種を表したものである。

具体的内容については脚注で示してある。

図表 1 2010年3月期決算における重要な企業の高額報酬者一覧

	企業名	役職名	人名	報酬額 (単位：万円)	業種
1	日産自動車 ¹⁾	社長	カルロス・ ゴーン	89,100	輸送用機器
2	ソニー ²⁾	社長兼会長	ハワード・ ストリンガー	81,450	電機
3	大日本印刷 ³⁾	社長	北島義俊	78,700	精密機器・諸工業
4	東北新社 ⁴⁾	最高顧問	植村伴次郎	67,500	情報・通信
5	武田薬品工業 ⁵⁾	取締役	アラン・ マッケンジー	55,300	化学・医薬品
6	信越化学工業 ⁶⁾	社長	金川千尋	53,500	化学・医薬品
7	双葉電子工業 ⁷⁾	最高顧問	細矢礼二	51,700	電機
8	日本調剤 ⁸⁾	社長	三津原博	47,726	化学・医薬品
9	セガサミーホ ールディングス ⁹⁾	会長兼社長	里見治	43,500	機械
10	富士フィルムホ ールディングス ¹⁰⁾	社長	古森重隆	36,100	化学・医薬品

(出所) 平成 21 年度有価証券報告書をもとに筆者作成

- 1) 日産自動車のカルロス・ゴーン氏の報酬額 (89,100 万円) の全額が基本報酬である (日産自動車有価証券報告書,2010,p.52)。
- 2) ソニーのハワード・ストリンガー氏の報酬額 (81,450 万円) のうち基本報酬は 308,00 万円、業績連動型報酬は 10,000 万円、ストックオプションの付与を費用計上した金額は 406,50 万円となっている。なおストック・オプションについて、2009 年度において付与された新株予約権の付与日現在の 1 株当たり加重平均公正価値は 813 円となっている。当該 1 株当たり加重平均公正価値は、ブラック・ショールズ・オプション・プライシング・モデルにもとづいていくつかの想定値を使用して見積もられている (ソニー有価証券報告書,2010,p.112)。
- 3) 大日本印刷の北島義俊氏の報酬額 (78,700 万円) のうち基本報酬は、75,800 万円であり、役員賞与は 2,900 万円である。また基本報酬には、北海道コカ・コーラボトリング株式会社分 (4,800 万円) も含まれる (大日本印刷有価証券報告書,2010,p.47)。

- 4) 東北新社の植村伴次郎氏（東北新社創業者）の報酬額（67,500万円）のうち59,900万円は、退職慰労金であり、7,600万円が基本報酬である（東北新社有価証券報告書,2010,p.42）。
- 5) 武田薬品工業のアラン・マッケンジー氏の報酬額（55,300万円）のうち基本報酬が9,000万円、役員賞与が12,000万円、ストックオプションによる株価連動型報酬が34,100万円、退職給付関係費用が200万円となっている（武田薬品有価証券報告書,2010,p.58）。
- 6) 信越化学工業の金川千尋氏の報酬額（53,500万円）のうち基本報酬は23,800万円、賞与は5,000万円、ストックオプションの付与日における評価額24,700万円が計上されている（信越化学工業有価証券報告書,2010,p.64）。
- 7) 双葉電子工業の細矢礼二氏（双葉電子工業創業者）の報酬額（51,700万円）のうち50,000万円は創業者功労金であり、基本報酬は、1,700万円である（双葉電子工業有価証券報告書,2010,p.29）。
- 8) 日本調剤の三津原博氏（日本調剤創業者）の報酬額（47,726万円）のうち基本報酬は、36,030万円、賞与が5,600万円、退職慰労金が6,096万円となっている（日本調剤有価証券報告書,2010,p.36）。
- 9) セガサミーホールディングスの里見治氏の報酬額（43,500万円）のうち基本報酬は、22,500万円であり、役員報酬は21,000万円である（セガサミーホールディングス工業有価証券報告書,2010,p.45）。
- 10) 富士フィルムホールディングスの古森重隆氏の報酬額（36,100万円）のうち基本報酬は13,700万円、役員報酬は4,600万円、ストック・オプションによる費用計上額は、17,400万円である。ストックオプション分については、確定した金額ではなく、第三者機関の価値算定により付与日での評価額を見積もり、その評価額と付与個数に基づき当事業年度に期間相応する部分について損益計算書に費用計上したものである（富士フィルムホールディングス工業有価証券報告書,2010,p.67）。

また、図表1からもわかるように外国人経営者である日産自動車株式会社社長のカルロス・ゴーン、ソニー株式会社社長兼会長ハワード・ストリンガーの経営者報酬額が突出していることがわかる。ただし、その中身については、脚注の通りとなっている。いずれにしても、日本企業の経営者である高額所得者を含め、21世紀の経営者像としてステークホルダーも納得する経営者報酬が求められることになるだろう。

(1) CEOが外国人経営者の事例

今日の日本企業のCEO（最高経営責任者）の問題は、当該企業のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と大きく関連しているといえる。

① ソニーの事例

ソニーは、まずコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方として次のようにいう。

「当社は、経営の最重要課題の一つとして、コーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んでいます。その一環として、会社法上の「委員会設置会社」を経営の機関設計として採用し、法令に定められた事項を遵守することに加え、業務執行の監督機関である取締役会の執行側からの独立性を強化するための事項、各委員会がより適切に機能するための事項などの独自の工夫を追加し、健全かつ透明性のある仕組みを構築・維持しています。また、それぞれの責任範囲を明確にしたうえで取締役会が執行役に業務執行に関する決定権限を委譲し、迅速な意思決定による効率的なグループ経営を推進しています（ソニー有価証券報告書,2010,p.106）。」

また「委員会設置会社」形態を採用する理由として次のようにいう。

「当社は、2003年に商法（当時）上の「委員会等設置会社」へ移行する前から独自に導入してきた執行役員制、指名委員会・報酬委員会制度、取締役会議長とCEOの分離、取締役会の監督機能の強化及び執行責任の明確化と一層の権限委譲の実現により、ソニーグループのガバナンスのさらなる強化と経営の透明性の向上を図ってまいりました。同様の趣旨から、2003年6月に改正商法下の「委員会等設置会社」に移行し、2006年5月1日に施行された会社法の制度下でも、「委員会設置会社」形態を採用・維持しています（ソニー有価証券報告書,2010,p.106）。」

次に、ソニーは取締役報酬について次のように定めている。「取締役の主な職務がソニーグループ全体の業務執行の監督であることに鑑み、グローバル企業であるソニーグループの業務執行の監督機能の向上を図るため、グローバルな観点で優秀な人材を当社の取締役として確保するとともに、その監督機能を有効に機能させることを取締役報酬決定に関する基本方針とする。具体的には、取締役の報酬の構成を・取締役報酬（定額報酬）・株価連動報酬・株式退職金とし、各報酬項目の水準及び構成比については、前記方針に沿った設定を行うものとする。具体的には第三者による国内外企業経営者の報酬に関する調査にもとづき、適切な報酬水準とする。また、執行役を兼務する取締役に対しては取締役としての報酬は支給しないものとする。また、2005年度より導入された株式退職金については、各在任年度毎に報酬委員会にて定められるポイントを取締役に付与し、退任時にその累積数に当社普通株式の株価を乗じて算出される金額とする。退任する取締役は、この支給された退職金を用い、当社普通株式を購入することとする（ソニー有価証券報告書,2010,p.113）。」図表2はソニーの取締役及び執行役に対して支給されている報酬等の額を表したものである。

図表 2 取締役及び執行役に対して支給されている報酬等の額

	基本報酬		業績連動報酬		退職金 (株式退職金を含む)	
	人数	支給額	人数	支給額	人数	支給額
	名	百万円	名	百万円	名	百万円
取締役 (うち、 社外取締役)	12 ¹ (12)	181 (181)	— (—)	— (—)	3 (3)	34 (34)
執行 役	8	650 ⁴	8	324	1	47
合計	20	831	8	324	4	81

(出所) ソニー有価証券報告書,2010,p.111 をもとに筆者作成

② 日産自動車の事例

日産自動車は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を次のように述べている。

「当社のコーポレート・ガバナンスにおける最も重要なポイントは、経営陣の責任の明確化であり、当社は、株主及び投資家に向けて明確な経営目標や経営方針を公表し、その達成状況や実績をできるだけ早く、また高い透明性をもって開示している。これによって経営陣の責任を明確にし、コーポレート・ガバナンスの充実を図っている (日産自動車有価証券報告書,2010,p.48)。」

また日産自動車は、役員報酬等については以下のように定めている。

「当社の取締役に対する報酬は、平成 15 年 6 月 19 日開催の第 104 回定時株主総会において決議されたとおり、確定額金銭報酬と株価連動型インセンティブ受領権から構成されている。確定額金銭報酬は、平成 20 年 6 月 25 日開催の第 109 回定時株主総会の決議により年額 29 億 9,000 万円以内とされており、その範囲内で、企業報酬のコンサルタント、タワーズワトソン社による大手の企業の役員報酬のベンチマーク結果を参考に、個々の役員の会社業績に対する貢献により、それぞれの役員報酬が決定される。一方、株価連動型インセンティブ受領権は、当社の持続的な利益ある成長に対する取締役の意欲を一層高めることを目的としており、会社のビジネスプランに直接連動した目標を達成することにより付与される。株価連動型インセンティブ受領権は、年間付与総数を当社普通株式 600 万株相当数を上限としている。監査役に対する報酬は、平成 17 年 6 月 21 日開催の第 106 回定時株主総会の決議により年額 1 億 2,000 万円以内とされており、その範囲内で監査役がより安定的に透明性の高い監査機能を果たすことを促進することを基本とした運用を行っている (日産自動車有価証券報告書,2010,p.52)。」

図表 3 は当事業年度の取締役及び監査役に支払われた報酬は以下の通りである。

図表 3 日産自動車における役員区分ごとの報酬等の総額等

(単位：百万円)		
区分	金銭報酬	人数
取締役（社外取締役を除く）	1,689	10
監査役（社外監査役を除く）	24	1
社外役員	60	5

(出所) 日産自動車有価証券報告書,2010,p.52 をもとに筆者作成

(2) CEO が日本人経営者の事例

① 信越化学工業の事例

信越化学工業は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方として次のようにいう。「当社は継続的に企業価値を高めることを第一とする、株主重視の経営を基本方針としております。この方針を実現するために、事業環境の変化に迅速に対応できる効率的な組織体制や諸制度を整備するとともに、経営における透明性の向上や監視機能強化の観点から、株主・投資家に対する積極的で適時・的確な情報開示に取り組むことが、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方であり、経営上の最も重要な課題のひとつとして位置づけております（信越化学工業有価証券報告書,2010,p.60）。」

図表 4 は、信越化学工業における役員報酬等を表したものである。

図表 4 信越化学工業における役員報酬等

役員区分	報酬等の種類 (百万円)				対象となる 役員の数 (人)	報酬等の 種類 (百万円)	対象となる 役員の員数 (人)
	基本報酬	賞与	退職慰労金	計			
取締役 (社外取締 役を除く。)	749	215	—	964	18	750	18
監査役 (社外監査 役を除く。)	31	8	—	39	2	—	—
社外役員	158	—	—	158	8	—	—

(出所) 信越化学工業有価証券報告書,2010,p.64 をもとに筆者作成

「役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の内容及び決定方法
当社の取締役報酬は、株主総会でご承認をいただいた報酬枠の範囲内で、社外
取締役を委員長とする役員報酬委員会の審査、評価を踏まえ、取締役会で決定さ
れます。その内容は、役職、職責等に応じた『基本報酬』と年次業績を勘案した
『賞与』のほか株価連動型報酬である『ストックオプション』であります（信越
化学工業有価証券報告書,2010,p.65)。」

② 武田薬品の事例

武田薬品は企業統治の体制を次のようにいう。

「優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する」という経営
理念のもと、グローバルに事業展開する世界的製薬企業にふさわしい事業運営体
制の構築に向け、健全性と透明性が確保された迅速な意思決定を可能とする体制
の整備を進めるとともに、コンプライアンスの徹底を含む内部統制の強化を図っ
ております。これらの取組みを通じて、コーポレート・ガバナンスのさらなる充
実を目指し、企業価値の最大化に努めてまいります武田薬品有価証券報告
書,2010,p.54)。」

武田薬品は役員報酬について次のように定めている。

「取締役の報酬等は、定額である基本報酬、各事業年度の連結業績等を勘案した
賞与および中長期的な業績に連動するストック・オプションにより構成されてお
ります。なお、使用人兼務取締役の使用人分給与および使用人分賞与は含まれて
おりません。[1]基本報酬額は、月額40百万円以内（平成2年6月28日開催の
第114回定時株主総会決議による）において、役職別に定額としております。
[2]賞与支給予定総額は、平成22年6月25日開催の第134回定時株主総会にお
いて承認可決された160百万円であります。賞与は、会社業績（連結売上高およ
び連結営業利益）ならびに本人業績に基づき役職別に金額を算定し、上記総額の
範囲内で決定しております。[3]ストック・オプションは、中長期の業績と企業価
値の向上を目的とし、取締役に新株予約権の割り当てを行っております。新株予
約権の割り当てについては、基本報酬の60%相当額を割り当て日現在のオプショ
ン価値で除した個数とし、上限は年総額350百万円となっております。なお、当
事業年度におけるストック・オプションに係る報酬等の総額は、ストック・オプ
ションとして割り当てた新株予約権に関する報酬等のうち当事業年度に費用計上
した額(180百万円)であります（武田薬品有価証券報告書,2010,pp.58-59)。」

日本企業におけるCEOがとくに外国人の場合多額な経営者報酬を受けている
事例をみることができた。これらの経営者報酬の決定には、いずれもその当該企
業のコーポレート・ガバナンスのなかでの決定に依存しているといえる。しかし
ながら、それぞれの日本企業が経営体として経営社会における社会的存在として
意味を持つことになる」とすると、本論文の主張だけではなく、ステークホルダー
である一般公衆の考え方や主張に対しても対応する必要がある、21世紀の企業経
営のなかであらためて具体的な経営報酬の基準を考えることが求められよう。

図表5は武田薬品の役員報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる

役員の数員数を表したものである。

図表 5 役員報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の数員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の数員 数(名)
		基本報酬	賞与	ストック オプション	
取締役 (社外取締役を除く)	673	333	160	180	9
監査役 (社外監査役を除く)	112	112	—	—	3
社外役員	29	29	—	—	2

(出所) 武田薬品有価証券報告書,2010,p.58 をもとに筆者作成

5. マネジメント・プロフェッショナルとしての現代経営者

マネジメント・プロフェッショナル⁴⁾としての現代経営者の基本は、経営という機能(仕事)の遂行者である点にある。現代経営者の経営理念のうち、企業社会責任に関する部分は、山城章のいう①「社会性」社会責任 ②「公益性」社会責任および③「公共性」社会責任の三者の統一として統合的に評価することが必要である。ここでいう①の「社会性」社会責任について、われわれは、企業価値創造を目標として経営体の持続成長を図る責任を意味している。②の「公益性」社会責任は、経営体と対境関係にあるステークホルダーの要求を、経営体(経営者)の主體的立場から経営の意思決定過程に取り込む責任を意味している。③の「公共性」社会責任は、コンプライアンスを単なる法令順守にとどまらず、それを超えるものとして考え、企業倫理(経営倫理)を含め、経営体の存在基盤に内包する社会責任としてとらえることになる。現代経営者は、マネジメント・プロフェッショナルとして経営者にとどまらず、経営体を維持・発展させる推進者としての役割をもつ。山城によれば、仕事場としての社会責任の意味として、「マネジメントという職能を遂行し、その仕事の達成によって世の中に役立てるとというのが、社会性責任の基本の考え方である。経営社会性責任とは、その会社、その集団が、社会の一部の仕事を分担して事業を営むとき、その社会にとって必要な社会に仕事を十分に達成するという役割を果たして、社会の要求にこたえることが大切である(山城,1982,p.204)。」

マネジメント・プロフェッショナルは、経営体を指導するプロフェッショナルとしての経営者・管理者のことである。現代経営者の経営理念は、マネジメント・プロフェッショナルである経営者の経営理念を意味している。山城が主張した

KAEによる経営実践学の研究方法（山城,1982,pp.12-21）および研究態度が、芸術（アート）の学問などと等しい内容をもっているという考え方から、現代経営者の経営理念の研究態度のなかには、全人性（全人格的）をもったものであると考えてよい。ここに、現代経営者が、経営体とステークホルダーを含めた経営社会において、社会的責任（CSR）を遂行する担い手として役割を持つことになり、現代経営者の経営理念の重要性が明らかにされるのである。

6. おわりに

以上にわたり、企業価値創造と現代経営者の経営理念に関して経営実践学的立場からみてきた。ここで議論してきたことは、今日の経営者の経営理念をマネジメント・プロフェッショナルとしての経営実践原理に位置づけることであった。現代における日本の経営者は、経営理念の必要性を解いているが、経営実践の場では、必ずしもうまくいっていない。端的にその実態を説明すれば、マネー・マーケットにおける企業価値評価において経営体が十分評価されているとはいえない。現代経営者が本来の任務の一つである「企業価値創造」がうまく遂行するためには、ここで論じた「経営理念」の中身を再度経営者自らの経営実践のなかで検証する必要があると思われる。経営者が経営理念を大事にしながら経営実践することによって、企業価値が高まり、経営者の自己啓発による経営能力の開発にもつながるものであると考えたい。

【注】

- (1) アベグレン,J,C.の日本の経営に対する見解は、新しく日本型経営を考えるわれわれにとって極めて有効な示唆を与えている。(Abegglen,1985,2006)を参照
- (2) この点については、(小寺,2010,遠山,2007a)を参照せよ。
- (3) 日本企業の1億円以上の経営者報酬の開示については、新たな情報開示の一つとして参考になる。
- (4) マネジメント・プロフェッショナルとしての現代経営者における理念と育成については、次をみよ。小椋康宏(2008)「マネジメント・プロフェッショナルの理念と育成」日本経営教育学会『経営教育研究』Vol,11,No.1,学文社,pp.1-13.

【参考文献】

- 小椋康宏(2002)「経営環境とステークホルダー：企業価値創造との関連で」『経営論集』第55号,東洋大学経営学部,pp.53-67.
- 小椋康宏(2009)「コーポレート・ガバナンスにおける経営者の行動原理—日本企業のCSR報告書にみられるガバナンス体制を手掛かりとして—」『経営論集』第73号,東洋大学経営学部,pp.59-73.
- 小椋康宏(2009)「現代経営者のミッション,ビジョンとCSR:「新・日本流経営の創造」を手掛かりとして」『経営教育研究』Vol.12(2),日本経営教育学会,pp.1-12.
- 小椋康宏(2010)「経営実践学の方法と経営者教育」『経営力創成研究』第6号,東洋大学経営

- 力創成研究センター, pp.5-18.
- 舩富順久 (2009a) 「企業倫理と内部統制システム」『経営力創成研究』第 5 号, 東洋大学経営力創成研究センター, pp.53-64.
- 舩富順久 (2009b) 「企業倫理とコンプライアンス」『実践経営学』, 日本経営教育学会, pp.144-160.
- 柿崎洋一 (2010) 「経営理念と社会的責任」小椋康宏・柿崎洋一共著『新版 経営学原理』学文社, pp.65-80.
- 小寺宏昌 (2010) 「日米の経営者報酬の現状と問題点」『証券アナリストジャーナル』48 (6), 証券アナリスト協会, pp.15-23.
- 坂和秀晃・渡辺直樹 (2009) 「経営者報酬と取締役会の経営監視機能についての検証」『金融経済研究』第 29 号, 日本金融学会, pp.66-83.
- 坂和秀晃・渡辺直樹 (2010) 「経営者報酬と企業パフォーマンスに関するサーベイ」『証券アナリストジャーナル』48 (6), 証券アナリスト協会, pp.5-14.
- 遠山勲 (2007) 「海外レポート 米経営者報酬への批判と株主アクティビズム(上)」『みずほ年金レポート』(73), みずほ年金研究所, pp.69-76.
- 遠山勲 (2007) 「海外レポート 米経営者報酬への批判と株主アクティビズム(下)」『みずほ年金レポート』(74), みずほ年金研究所, pp.67-73.
- 平田光弘 (2003) 「コンプライアンス経営とは何か」『経営論集』第 61 号, 東洋大学経営学部, pp.113-127.
- 平田光弘 (2007) 「日本企業における CSR 経営の実践」『企業競争力の研究』pp.85-118.
- 山城章 (1977) 『経営学 (増補版)』白桃書房.
- 山城章 (2009) 「実践学としての経営学」『経営教育研究』Vol.12 (2) 日本経営教育学会, pp.104-112.
- 山本諭・佐々木隆文 (2010) 「コーポレートガバナンスと経営者報酬」『証券アナリストジャーナル』48 (6), 証券アナリスト協会, pp.35-43.
- Abegglen, J. C. (2006) *21st-Century Japanese Management: New System, Lasting Values*, Palgrave Macmillan. (山岡洋一訳 (2004) 『新・日本の経営』日本経済新聞社.)
- Carroll, A. B. and A. K. Buchholtz (2005) *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 6th ed., Thomson South-Western.
- Deniz, U. P. Westhead, M. Wright and M. Flores (2010) The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism *Journal of Business Venturing* 25. pp.541-555.
- Ehrhardt, M. C. and E. F. Brigham (2006) *Corporate Finance-A Focused Approach*, 2nd ed., Thomson South-Western

受付日：2011年1月7日 受理日：2011年1月27日