

## 「ソニーガバナンス」の再評価

～統治改革は企業価値に寄与しないのか？～

経営戦略研究所  
藤島裕三

新春を迎えるに際して、2006年に話題となった経済ニュースを、ガバナンスの視点から回顧する。第四回目は、先進的とされてきた「ソニーガバナンス」について。

新規ビジネスの成功において、同社のガバナンスは少なからず貢献した。既存ビジネスの不振に際しても、トップ交代が断行されるなどガバナンスは機能している。

業績悪化や不祥事発生を完全に防ぐことはできない。発生する確率を低減すると共に、発生時の適切な対応を担保するため、形としてのガバナンスは意味が大きい。

わが国コーポレートガバナンス改革において、これまでソニーが果たしてきた役割は非常に大きく、「先進的なガバナンス＝ソニー」というイメージまで定着している。

同社業績はITバブルが崩壊して以降、ピークを取り戻せないまま推移している。2003年4月には「ソニーショック」と呼ばれる株価暴落が発生。そこで2005年に経営体制を大幅刷新し、エレクトロニクス分野への本業回帰を打ち出した。しかし2006年においても、ノートPC搭載のリチウムイオン電池がリコール対象になるなど、改革は未だ途半ばといった感が否めない。

このような足もとの状況を指摘することを通じて、「ソニーガバナンス」が機能不全であると批判する声は少なくない。さらには同社の事例を敷衍することで、社外取締役の選任をコアコンセプトとして「監督と執行の分離」を図るといふ、委員会設置会社スキームによるガバナンス改革そのものに対しても、否定的なオピニオンを勢いづかせる一因となっているように感じられる。

それでは、ソニーが実施してきたコーポレートガバナンス改革は、全く成果をもたらしてはいないのだろうか。近年における「ソニーガバナンス」の第一歩は1997年の執行役員制導入といえるが、以後8年間で時価総額は倍以上に増加している(図表参照)。その間にITバブルが発生・崩壊したことで株価暴落のイメージが強いが、他の電機大手が必ずしも時価総額を増やしていないことを考え合わせると、長期的な視点で捉えれば企業価値の創出に成功しているといえるのではないのか。

ソニーのガバナンス改革による効果として、具体的には以下の3点が挙げられる。

電機メーカーから総合IT企業へ、事業構造の大きな変革に舵を切った  
ゲームや映画など新規ビジネスを、グループを支える収益源に育て上げた  
既存ビジネスの不振から脱却するために、経営陣の大幅な刷新を断行した

それぞれガバナンス改革によるメリットのうち、 は経営トップに対する意思決定権限の集中化、 はビジネス責任者に対する業務執行権限の委譲、 は取締役会による客観的なチェック体制の確保が、有効に機能した証左ということができる。権限集中および権限委譲が功を奏して新規ビジネスが伸長した半面、経営努力に偏りが生じたためなのか既存ビジネスが停滞したため、チェック機能が働いてトップ交代が実現したというのが、「ソニーガバナンス」の評価ポイントと考える。

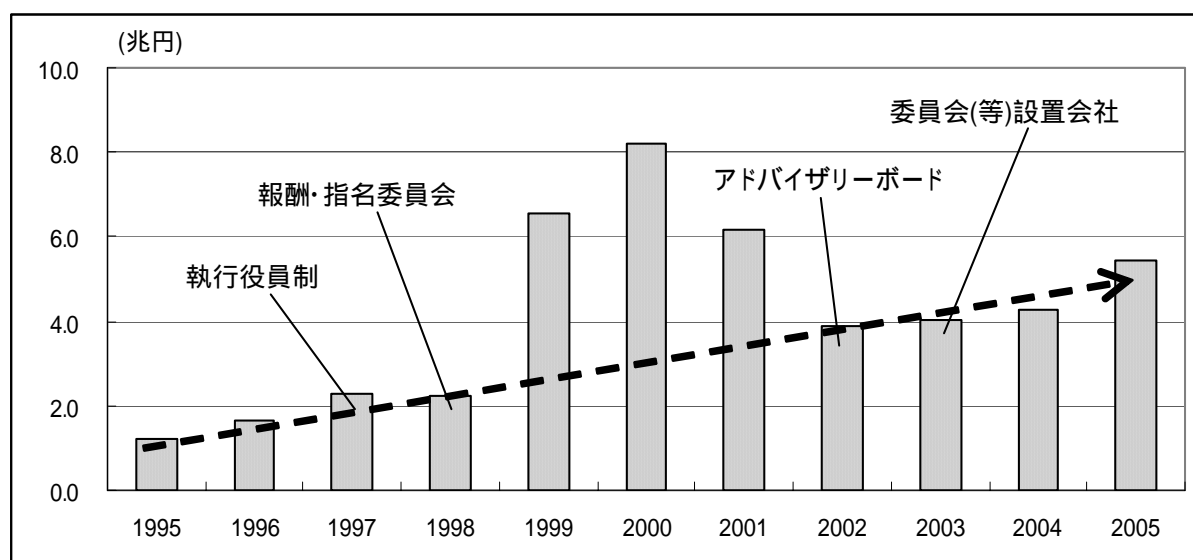
もちろんベストは、既存ビジネスの業績を維持しつつ、新規ビジネスの育成を達成することだろう。それが常にできるならば苦勞はない訳であって、できなければ迅速に経営体制を入れ替えるまでである。実際、同社の総合IT戦略やエンターテインメント路線を確立した功勞者が退任したのだから、その意味において「ソニーガバナンス」は、適切に役割を果たしたといえるのではないか。やはりソニーはガバナンス改革において、突出したイノベーターだと評価すべきなのである。

長引く業績不振や絶えない企業不祥事を引き合いに出すことで、「形」としてのコーポレートガバナンス改革に否定的な論調が、特に最近では目立ってきている。しかし、顕在化していないリスクの対応力を評価するには、結局のところシステムの外形的な整備状況で測るしかない。そして「形」が真価を問われるのはむしろ、顕在化してしまったリスクの対応力についてではないか。

「形」だけのガバナンスは確かに意味がないが、そのことを以って「形」自体が不必要だとはならない。優れた「形」を成果に結びつけるため、最適な「運用」を伴わせることこそ肝要である。

- 以上

図表：ソニーの時価総額とガバナンス改革



ファクトブックなどより作成