

日産自動車と三菱自動車の
経営再建における行動分析
—コーポレート・ガバナンスの視点から—

吉 田 博
ラルフ・ビーブンロット

国民経済雑誌 第194巻 第3号 抜刷

平成18年9月

日産自動車と三菱自動車の 経営再建における行動分析

—コーポレート・ガバナンスの視点から¹⁾—

吉 田 博
ラルフ・ビーブンロット

本論は、今世紀初頭、業績悪化から経営危機に直面した日産自動車と三菱自動車を研究対象とする。両社は、経営再建にあたり海外の企業から資本と経営幹部の受け入れを行った。類似の再建スキームにも拘らず両社のその後のパフォーマンスは大きく異なった。その要因をコーポレート・ガバナンスの視点から考察する。

日産自動車のケースとは異なり、三菱自動車のコーポレート・ガバナンスは実態的には二重構造となっており、三菱自動車の再建の不調は、コーポレート・ガバナンスの構造にも原因があることが明らかになった。

キーワード コーポレート・ガバナンス、マネージメント、経営再建、
二重構造

1 はじめに

日本の自動車産業は、戦後の荒廃から政府の産業保護政策の下に復活し、今や日本経済を牽引するリーディング産業となった。そしてグローバルな事業展開を行なうようになった日本の自動車産業のプレゼンスは今や世界的なレベルになっている。

わが国の自動車メーカーの業績を2002年3月期の連結純利益をベースで見ると、トヨタ自動車は、前期比31%増の6158億円、本田技研工業は56%増の3627億円、日産自動車は12%増の3723億円であり、上位三社は、いずれも過去の最高益を更新した（トヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車各社の有価証券報告書）。2001年12月期に米国のビッグスリーは、総額6803億円の赤字を計上したが、これとは対照的に、トヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車の、いわゆる日本のビッグスリーの三社合計の連結純利益総計は、1兆3508億円にのぼった（土屋勉男・大鹿隆著 2002, 4-5）。

ところで、このような中、21世紀初頭に向け日本の自動車メーカーの収益性には、高収益企業とそれ以外の企業という二極化が指摘されている。例えば、1999年から2001年の3年間の平均 ROE を見ると、トヨタ自動車、本田技研工業はプラスであるのに対し、日産自動車、

三菱自動車、マツダはマイナスとなっている。(土屋勉男・大鹿隆著 2002, 26-28)。

本論は、今世紀初頭、経営危機に直面した日産自動車と三菱自動車を研究対象とする。日産自動車と三菱自動車は直面した経営危機に対し、同業の外国資本との資本提携を行い、資本提携先からの経営陣を受け入れ経営再建を図る戦略を選択した。しかし、日産自動車と三菱自動車の再建スキームには類似性が見られるものの、その後の両社のパフォーマンスは非常に異なった。すなわち、日産自動車は、Lamparter (2004) が指摘するようにルノーとの資本提携を契機に、短期間で業績は大幅な改善した。一方、三菱自動車の再建は当初の期待を裏切るものとなった。本論ではこの日産自動車と三菱自動車のパフォーマンスの大きな相違の要因について考察を行う。特に、定性的要因に着目し、コーポレート・ガバナンスの視点から考察を行う。

まず第2章では経営危機に直面した日産自動車と三菱自動車の経営について概論する。続く第3章では、コーポレート・ガバナンスの企業行動への影響について論述する。第4章では経営危機に直面した日産自動車と三菱自動車の危機対応スキームについて詳述する。ここでは、両社の再建スキームは一見類似しているように見えるが、実態的にはコーポレート・ガバナンスの構造が大きく異なることを明らかにし、この構造的相違がもたらすその後の企業パフォーマンスへの影響について考察する。そして最終章では、経営危機からの再建にあたり、コーポレート・ガバナンスの重要性について言及する。

2 経営危機における日産自動車と三菱自動車の戦略的対応

日産自動車の1990年代の業績は低迷していた。日産自動車グループは、1991年度からカルロス・ゴーン氏が就任するまでの1998年度までの間、連結最終損失を7回も計上した。日産自動車の経営状況を要約すると、①生産台数は、1991年に308万台であったものが、1998年には246万台と大きく減少した。②国内でのシェアは、1991年には23.2%であったが、1998年には20.4%に落ち込んだ(軽自動車を除く)。③世界規模でのシェアで見ると、1991年には6.6%を確保していたが、1998年には4.9%へとシェア・ダウンした(Sproule 2005, 21)。この間、国内販売台数において、本田技研工業は三菱自動車を追い抜き、2000年には、日産自動車を凌駕するに至った。このような日産自動車の販売不振は、経営財務構造を毀損し経営状況をさらに不健全なものとしていった。この不振のスパイラルにより、1990年代の後期には日産自動車は深刻な経営危機に直面した。²⁾

一方、本田技研工業に追い抜かれた三菱自動車の経営状況も深刻化の度合いを深めていった。アメリカでの強引な廉売戦略が裏目となり、金融収支が大きく悪化した。また、日本では、2000年には道路運送車両法違反(リコールの隠蔽工作)が露見する中、ダイムラー・クライスラーとの資本・業務提携を同年10月に行い再建を目指した。しかし、その後もリコー

ル問題への対応が不適切、不十分であったため社会的不信を増大させていった。このため三菱自動車の販売は更に不振となり財務的構造にも大きな影響を及ぼし、三菱自動車の経営は深刻さを更に深めていった。

表1 日産自動車の業績（1995年から2004年まで）

(単位 百万円, ただし*は円)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
売上高	5,834,123	6,039,107	6,658,875	6,564,637	6,580,001	5,977,075	6,089,620	6,196,241	6,828,588	7,429,219
経営利益	-223,259	-53,440	140,699	4,695	24,463	-1,642	282,309	414,744	710,069	809,692
税引利益	-166,054	-88,418	77,743	-14,007	-27,714	-684,363	331,075	372,262	495,165	503,667
一株利益*	-	-	30,9	-	-	-	83,5	92,6	117,8	122,0
一株資産*	568,7	539,9	539,6	510,3	499,2	236,7	241,1	358,8	434,1	493,9

表2 三菱自動車の業績（1995年から2004年まで）

(単位 百万円, ただし*は円)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
売上高	3,414,133	3,537,018	3,672,085	3,735,228	3,512,606	3,334,974	3,276,716	3,200,699	3,884,874	2,519,449
経営利益	53,296	31,305	9,524	-54,520	-4,176	-3,758	-94,057	11,863	54,344	-110,295
税引利益	12,615	12,736	11,599	-101,846	5,668	-23,331	-278,139	11,256	37,361	-215,424
一株利益*	13,7	13,8	12,6	-	6,2	-	-	7,7	25,4	-
一株資産*	520,5	525,0	527,7	379,4	383,6	358,0	174,2	184,1	189,0	-20

日本上場株式会社総覧, 2005年, 2274-2276と2284-2286

表1, 表2は日産自動車と三菱自動車の1995年から2004年までの企業業績であるが、これらの表が示すように、日産自動車の業績は2001年から改善してきているがそれ以前は不振であった。一方、三菱自動車の業績は長期低迷から脱却できていない。

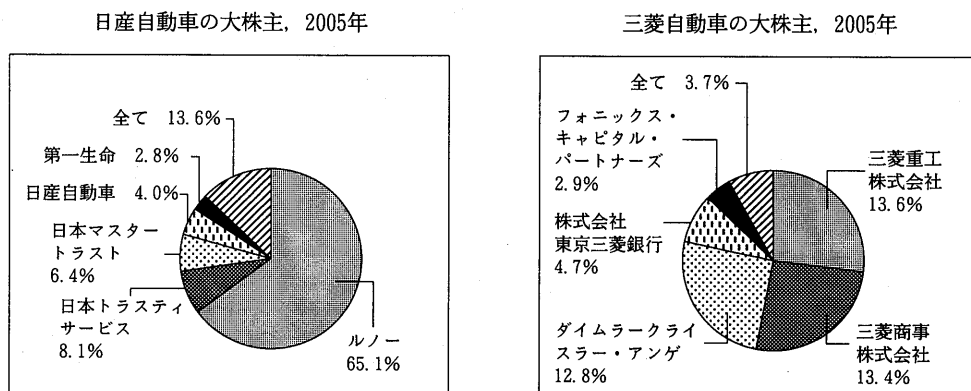
深刻な経営危機に直面した企業の再建にあたり、これまでのわが国では、特に所属する企業グループ内の主要企業の場合、メインバンク主導で企業グループ支援による経営再建が多用されてきた。しかし1990年代後半、日産自動車も三菱自動車も深刻な経営危機に直面したが、両社の再建手法はこれまでの伝統的ものとは大きく異なった。まず、両社は、国内のメインバンクや所属する企業グループとは直接的関係のない同業の外国資本との提携による経営再建の戦略を選択した。しかも、この提携は金融的な支援に留まらず、人的な面においてもその提携先企業からCEO等主要経営陣を受入れた。まさにこれまでのわが国の伝統的な再建スキームとは異質のスタイルでの再建を図ろうとしたわけである。すなわち、日産自動車の場合は、ルノーとの資本提携を行いルノーからトップマネジメントを受け入れ、革新的な経営再建に取り組む道を選択した。一方、三菱自動車の場合、ダイムラー・クライスラーとの資本提携を行い、さらに同社からの人材を受け入れ経営再建を目指そうとしたのである。

3 コーポレート・ガバナンスと企業行動

伝統的な経営論が示すように、企業のパフォーマンスは、そこに投入される人的資源や資金などの所謂経営資源によって規定される (Woehe 1986, 47 ff)。経営資源を管理して企業を実態的に運営しているのは経営者である。それでは、この経営者の経営の動機はどこに求められるのであろうか。企業は、人間が創造した組織である以上、そこには何らかの存在目的がある。ひとたび目的が決められれば、その達成に向け具体的目標をもとに、その実現に向け企業活動が行われる。企業においては、企業目的の決定、その達成に向けた企業活動に対する実態的経営者への方向付けを行うところに、企業の支配、統制の原点がある。

そして、このような中、企業目的の決定は誰に規定されるかが重要となる。所有者が私有する財産について支配権を持つ私有財産制度のもとでは、理論的には企業の所有者がその企業のガバナンスを有すると認識される。この視点に立つと現代資本主義におけるコーポレート・ガバナンスとは、「企業の所有者が、自ら定めた目的の実現に向けて企業の活動を統制すること」であると考えられる (若杉敬明, 矢内祐幸編著, 2000年 117-118)。したがって、株式会社のコーポレート・ガバナンスとは、企業支配者たる株主が決定した企業目的を具現化するように経営者に対し主要株主らが経営者を統制することと言えよう。

図1

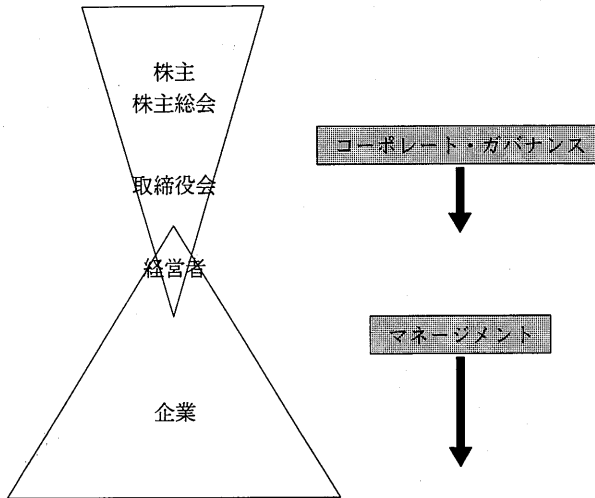


出所：第36定時株主総会収集ご通知, p. 12。日本企業総覧, P. 2275。

2005年の日産自動車と三菱自動車の株主構成は図1となる。図1が示すように、日産自動車では、ルノーが圧倒的なシェアを占めている。一方、2005年時点での三菱自動車の主要株主には、三菱グループの主要メンバーである三菱重工 (13.6%)、三菱商事 (13.4%) と東京三菱銀行 (4.7%) があげられる。一方、ダイムラー・クライスラーのシェアは12.8%である。

コーポレート・ガバナンスとは、株主の目的を実現するように経営者を監督することである。一方、株主により選任された企業経営者は、企業の持つ経営資源を用い株主利益の実現にむけ事業活動を推進する。企業経営者によるこれらの一連の経営活動は、マネージメントと呼ばれる。このことから現代の大企業ではコーポレート・ガバナンスとマネージメントは、機能的に分離されることになる（若杉敬明，矢内祐幸編著，2000年 136-137）。

図2 標準的なコーポレート・ガバナンス



（「グッドガバナンス・グッドカンパニー」P. 133の図を参考に作成，
若杉敬明，矢内祐幸編著 2000年 中央経済社）

このマネージメントは、企業経営者が策定する経営戦略とその行使力という企業経営者の資質に大きく依存する。しかし、企業経営者の能力の発揮には、その経営活動を担保するものとしてコーポレート・ガバナンスの存在が重要となる。ガバナンスの後ろ盾によりマネージメントの機能がより適切に発揮できる。すなわち、マネージメントの良否は、企業経営者自身の資質だけでなくそれを推進させようとするコーポレート・ガバナンスのあり方にも依拠している。

日産自動車と三菱自動車の経営再建では、これまで資本関係がなかった外国資本が、金融支援を行い主要株主となりコーポレート・ガバナンスが行われた。さらに人的な面においても、主要経営陣の一角には主要株主の外国企業から派遣された人々が占め、彼らによるマネージメントが行われた。まさに、わが国の従来のメインバンク等による伝統的なものとは異なるコーポレート・ガバナンスが行われ、両社の経営再建を考える上でこれは非常に重要な点となる。そこで本論では、企業再建に向けた両社の経営戦略をコーポレート・ガバナンスの視点から考察することにする。

4 日産自動車と三菱自動車の経営再建戦略

4.1 危機対応スキーム

4.1.1 日産自動車の危機対応スキーム

日産自動車の財務構造を毀損した主たる要因として、受注・販売能力と生産能力とのミスマッチ、生産能力拡大にむけた借入金に依存した過剰投資等があげられる。そして、低い生産性、非効率な経営等の不適切な経営戦略により日産自動車の財務構造はさらに悪化し、この不健全な財務構造が一層の逼迫した経営を日産自動車に強いた。このような中、1996年6月、日産自動車の社長に就任した埴義一氏は、グローバルな事業革新の視点から、有利子負債の削減、株式の無配化を推進した。しかし、これは株価の下落を招き、資金繰りもさらに難しくなっていった。このことにより同社の金融市場での評価は一層低下し、日産自動車の経営状況は、その深刻度は増して行った。そのため、倒産にもつながりかねない潜在的危機的経営状況に対する抜本的な経営再建戦略が、日産自動車に求められていた。

資金調達を検討する場合、銀行経由の資金供給が難しくしかも自己金融が逼迫している場合、資本市場から社債発行等による手法も検討される。しかし、当時の日産自動車の場合は巨額の有利子負債が計上されている財務構造であり、格付け機関からの厳しい評価も想定されていた。実際、日産自動車の長期債やコマーシャルペーパーの格付けは、金融システム不安が長期化した当時の資本市場の中であって、相次いでダウングレードさせられた。格付けの引き下げは、日産自動車の今後の調達コストの上昇につながる。さらに日産自動車だけでなく日産自動車グループの市場での信認の低下にもつながりかねず、同グループの金融市場からの調達の機会の悪化につながる懸念も大きくなる。これにより、日産自動車の同グループへの支援負担の増大も懸念され、金融市場での同社に対するネガティブな評価にもつながった。

このような中、日産自動車をめぐる金融環境について、当時の時代的状况を検討してみたい。1997年からの三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券と続く一連の経営破綻の連鎖に始まった金融システム不安は、日本経済に大きな影響をもたらした。この状況下、資本市場での信認の回復に向けて自己資本の充実を迫られた金融機関は、貸出債権の回収や貸し渋りの動きをみせ、間接金融に依存してきた企業の資金繰りを強く圧迫した。さらに護送船団行政に守られてきた金融機関の倒産は、貸金や雇用に対する不安感を増大させ、不況はより深刻なものとなっていった（日経ビジネス編、2000年 6）。

日産自動車の1998年3月期決算では、1993年3月期以来の六期で五回目の連結最終赤字となり、日産自動車の連結有利子負債は、1998年3月末時点で約4兆3000億円にも及んでいた（Sproule, 2005, p. 9）。1990年代後半の金融経済状況、特にバブル経済の事後処理の視点から

見ると、当時の多くの金融機関は自らの信用回復・強化に向けて、貸し渋りや債権回収の動きを強く進めており、日産自動車のメインバンクであった当時の富士銀行や日本興業銀行は、自行が抱える不良債権処理に追われ、日産自動車への資金供給の余力が十分ではなかった(日経ビジネス編 2000, 7)。

さらに、日産自動車が所属している芙蓉グループの当時の意識構造も、日産自動車の対応に少なからぬ影響を及ぼした。日産自動車は芙蓉グループ内で、経済的プレゼンスでは大きな存在ではあったが、芙蓉グループの形成過程では設立時からの芙蓉グループ(前身である安田グループ)の直系ではない。そのため、山一証券の経営危機における芙蓉グループの対応同様、芙蓉グループの身内の支援を大きくは期待できない状況に日産自動車はおかれていた。さらに、金融市場で従来型の株式持合い構造が崩壊してきており、企業集団の結束への求心力が弱まり、日産自動車が従来型の企業集団型支援を期待することは非常に難しい状況であった。

このような企業環境の中で、日産自動車の経営は深刻度をましていった。特に、債務にはその特性として返済期限という時間的制約があり、日産自動車は資金手当のために資本提携を早期に実現する必要に迫られていた。さらに、この資本提携は日産自動車の巨額な資金不足をカバーしうる大型のものでなければならない。特に、これまで進めてきたダイムラー・クライスラーとの資本提携の交渉は不調に終わったため、日産自動車の危機感はさらに高まった。このため、早期の資本提携実現にむけ交渉相手先の意向を相当程度受け入れることも止むなしとの状況に追いこまれ、交渉上の優位性を実質的には日産自動車は失っていった。このような中、新たな資本提携候補企業として登場したのは、ルノーであった。1999年のグローバルベースでの年間生産台数では、日産自動車は世界第6位、ダイムラー・クライスラーは第5位、一方、ルノーは日産自動車よりも下位の第10位であった。日産自動車は直面する資金繰り調整のためには、限られた時間内で資本提携交渉の早期実現に迫られていた。

一方、ルノー側にも、国際市場で淘汰されないための提携戦略構築の必要性があった。なぜなら、グローバルなレベルで展開されている自動車業界の大再編成の中、世界的な量産メーカーとして今後生き残るためには、一定規模の生産、販売が必要となりそのためには規模の拡大が必須となるためである³⁾。さらに、ルノーは環境対応技術において他の先進企業に比べかなり遅れていた。この分野では日産自動車はルノーよりも先端技術を保持しており、ルノーにとり日産自動車との提携は弱点を補強できる可能性を大きく秘めていた。すなわち、日産自動車とルノーの両社にとり、この提携は補完関係を構築できるメリットが存在していた。

このような補完関係の存在を勘案し日産自動車とルノーは1999年3月提携にむけた合意に

至り、日産自動車はルノーから6430億円の資金供給を受けると同時に、ルノーが新株引受権を得るために私募ワラント債を発行することとなった (Recof-Data)。これによりルノーは日産自動車の36.8%の株式を取得し日産自動車の筆頭株主となり、実質的経営権を掌握した。さらに、日産ディーゼルの株式を22.5%取得し、日産自動車とともに日産ディーゼルの主要株主となった。さらに、ルノーはエグゼティブ・バイス・プレジデントのカルロス・ゴーン氏ら上級幹部三人を日産自動車に派遣することになった。この資本提携により日産自動車は逼迫していた当面の資金繰りに目途をつけることが出来た。これは日産自動車の従業員にとり、倒産による失業の危機が回避されたことを意味する。

日産自動車はルノーという外国資本を受け入れたが、ルノーの上級幹部ら海外からの人的受け入れの面で比較的社内での軋轢も少なかった。その背景として、日産自動車の企業文化を考慮する必要がある。日産自動車はM&Aを通して発展してきた歴史があり、外部からの資本や人材の受け入れの学習経験がある。それが今回の外国人幹部受け入れにあたり伝統的な日本企業に比べ、柔軟に行われた背景となった。

4.1.2 三菱自動車の危機対応スキーム

日産自動車と類似のスキームで経営再建を図ろうとした三菱自動車の場合、その企業活動には様々な問題がこれまで起きていた。米国では、1996年に米国三菱自動車製造 (MMMA) での大型のセクハラ訴訟問題が起きた。さらに、販売債権の焦げ付きの巨額化が問題となった (Chapman et al 1995)、一方、日本では1997年総会屋への利益供与事件で摘発された。このような不祥事・不振が続く中、これまで隠蔽してきた道路運送車両法違反 (リコール隠し) が2000年発覚した (Autobild 2006)。このため三菱自動車のブランドイメージは大きく低下し、技術的信用が失墜し販売に急ブレーキがかかり、業績は大きく悪化した。

この業績悪化からの経営再建に向け、三菱自動車は2000年3月に、ダイムラー・クライスラーとの資本提携を発表した。一方ダイムラー・クライスラーは、グローバル戦略の一環としてアジア地域強化に向けた布石として、提携先として三菱自動車を選択した。ダイムラー・クライスラーは三菱自動車に対し2000億円余りを出資し、筆頭株主の地位を獲得したが、この提携では、両社は技術開発だけでなく事業全般でのより強力な戦略を展開することが期待されていた。ここでの資本提携を三菱自動車側の視点から見ると、グローバルなレベルで展開される自動車業界再編成の中で、ダイムラー・クライスラーという強力な後ろ盾を確保したことになる。一方、ダイムラー・クライスラーは三菱自動車の筆頭株主の地位を獲得し、経営の主導権を確保したことになる。しかし、資本構成の実態は、三菱重工は第2位の株主の立場にあり、さらに、三菱商事や東京三菱銀行なども主要株主として名を連ねており、依然三菱グループは三菱自動車の中で隠然たるプレゼンスを保持していた。

ところで、リコール問題は対応の不適切さなどからトップマネジメントの経営責任の間

題に発展し、三菱自動車は大きく動揺した。2000年9月には、資本提携合意を取りまとめた河添社長が引責辞任し、ダイムラー・クライスラーからのロルフ・エクロート氏が副社長兼最高執行責任者（COO）となった。そして、2002年6月には、ロルフ・エクロート氏が社長兼最高経営責任者（CEO）に選任された。このように三菱自動車では、資本面だけでなく人事面でもダイムラー・クライスラー側が前面に出てこの難局に対処する方策がとられた。しかし、三菱自動車は三菱グループの一員として、エクロート社長は三菱グループの社長会である金曜会のメンバーに招聘され、三菱グループに組み込まれていた。

このように三菱自動車の経営再建スキームは、形式的には日産自動車の再建スキームと類似しているが、実態的には大きく異なる。すなわち、制度的にはダイムラー・クライスラーの資本と人的資源による経営再建が図られるスキームとなっているものの、実態的には三菱グループの意向も相当程度反映させることが可能な形となっていた。

ところで、三菱自動車は、三菱グループの中核的存在の三菱重工から分離独立した三菱重工のいわば直系企業として位置づけられている。そのため、三菱自動車の不振は三菱グループのレピュテーションにも大きな影響を及ぼしかねないため、三菱自動車への救済は三菱グループにとり重要な課題となっていた（Macharzina 2003, 470-480）。一方、三菱自動車は三菱重工から分離独立した企業として、三菱グループへの帰属意識は強く、同グループからの支援期待の潜在意識は根強く存在していた。しかしこれは、経営再建に対する三菱自動車社員の危機意識およびモラルの面で重大な副作用をもたらす（産経新聞、2001年243-245）。三菱グループからの支援を期待するという依存的心理が同社社員に大きくなると、経営への危機感がその分希薄化する。そして、その危機感の希薄化は、倒産に対する危機意識をさらに希薄化させる。換言するならば、三菱自動車が最悪の事態に陥った場合最終的には三菱グループからの支援に期待しようという潜在意識が三菱自動車の社員の中で高まってくると、ダイムラー・クライスラー主導のもとでの真摯な再建にむけた意欲が低下し、一種のモラルハザードの発生につながる。ここでのモラルハザード的状况とは、筆頭株主の意向をより忠実に実現しようとする専門的な経営者と従業員との間の軋轢として捉えられる。

また、三菱自動車はその設立経緯から三菱グループの一員意識が強いため、三菱グループ以外から招聘された上級幹部に対する人的受容性の面でも日産自動車と比べるとかなり硬直的となる。さらに、三菱自動車の人的資質においても、設立時から三菱重工より送り込まれた人材の全てが優秀であったとは必ずしもいえないという指摘もあり、この点も考慮する必要があると思われる。

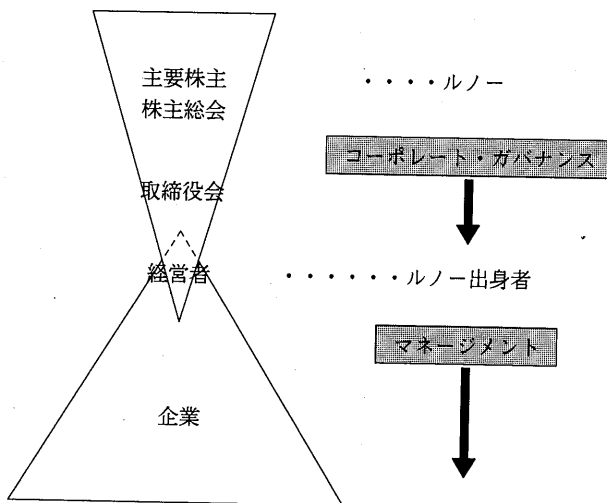
4.2 コーポレート・ガバナンスの構造

4.2.1 日産自動車のコーポレート・ガバナンス

日産自動車のコーポレート・ガバナンスは、どのようなものであろうか。ガバナンスの構造から検討すると、主要株主ルノーはコーポレート・ガバナンスを通してマネジメントにより積極的に関与し、企業価値向上を目指そうとしていることが窺われる。選任されたトップマネジメントは、ルノー出身者であり主要株主の意向をより忠実に実現しようという意識が強い。米国企業などでしばしば見られるような、就任予定先の企業や主要株主との直接的な関係が希薄な専門的経営者がトップマネジメントに急遽就くものとは異なる。その意味で、日産自動車でのガバナンスの浸透力はより強いものとなる。換言するならば、経営幹部がルノーから派遣された専門的経営者であるゆえ、主要株主と専門的経営者間のコミュニケーション・ギャップは減少し、エージェンシー問題におけるプリンシパルとエージェント間の利害の対立は縮小されることが期待される。このため図3が示すようにルノーにより主導される日産自動車へのコーポレート・ガバナンスは、標準的なガバナンスの機能をさらに純化させているといえよう。

さらに、このルノーのガバナンスの特徴として、期待されたパフォーマンスを実現した場合、日産自動車から再び主要株主であるルノーへの昇進復帰が可能というキャリアパスが積極的にビルトインされている。このようなことから、ルノーのコーポレート・ガバナンスは、金銭的報酬だけでなく、人事的インセンティブも強く組みこまれたシステムとしてその特徴を見出すことが出来る。⁴⁾

図3 日産自動車のガバナンスの基本構造



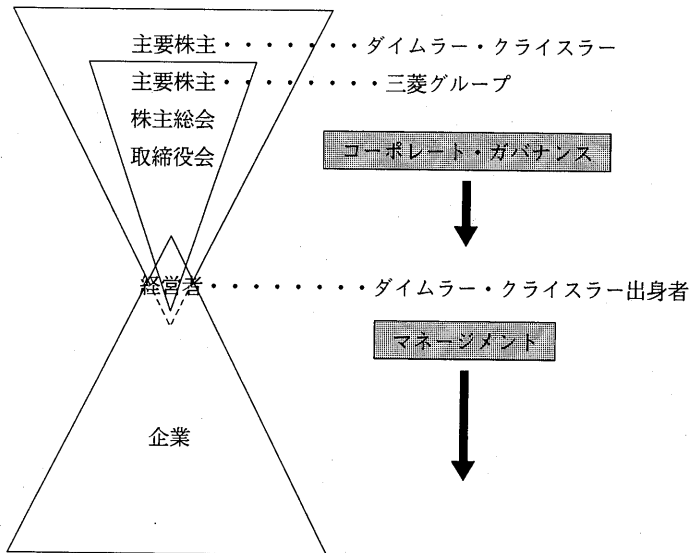
4.2.2 三菱自動車の重層的コーポレート・ガバナンス

三菱自動車の再建戦略は、海外の同業企業からの資本導入をはかり、さらに経営幹部等もそこから受入れるなど形式的には日産自動車の再建戦略と酷似している。しかし、それにも拘わらず三菱自動車の再建スキームは日産自動車のように機能せず、期待された成果は発揮されなかった。これは、ダイムラー・クライスラーから派遣されたトップマネジメントのリーダーシップが十分機能せず、そのチャンネルを通しての経営の浸透力に問題があったことを意味する。しかし、トップマネジメントのリーダーシップの問題は、インセンティブやコンプライアンスに関わるガバナンスの問題にも関連する。すなわち、ダイムラー・クライスラーから派遣されたトップマネジメントの問題は、既述（3. ガバナンスと企業行動）のように、トップマネジメントに強い方向性を与えるガバナンスの浸透力が弱いためである。たとえば、これまで、三菱自動車の再建にあたり、業務執行における緊張感がない、あるいは、コンプライアンスの遵守の意識が三菱自動車の社員には欠如しているなどの指摘がなされている（産経新聞、2001年 243-245）。企業価値向上を図ろうとするインセンティブや、コンプライアンス遵守のマインドが適切にワークしていないのは、トップマネジメントのリーダーシップに関わる問題であるが、そのトップマネジメントの問題は、マネジメントに強い方向性を与えるコーポレート・ガバナンスの問題である。

コーポレート・ガバナンスの視点からその構造を考察すると、三菱自動車のガバナンスは図2のような標準的なガバナンスとも異なり、また日産自動車のガバナンスとも異なった。まず、形式的には三菱自動車の統治は、筆頭株主であるダイムラー・クライスラー主導の下で行われた（図4）。しかし、経営の実態の視点からは、三菱グループも重要な統治者として認識されていた。なぜなら、三菱グループとしての株式保有シェア及びこれまでの三菱グループとの企業関係の経緯から、三菱自動車にとり三菱グループは極めて重要な株主として位置づけられたからである。この意味で、ダイムラー・クライスラーは外部的統治者と位置づけられ、三菱グループは対比的には内部的統治者とみなされる。これは、三菱自動車のガバナンスが、ダイムラー・クライスラーと三菱グループの二重構造になっていたことを意味する。このガバナンスの二重構造が、筆頭株主であるダイムラー・クライスラーのガバナンスの浸透力を弱め、トップマネジメントのリーダーシップ機能を弱体化させた大きな要因となった。企業の危機意識などに関連した三菱自動車のモラルの低下はコーポレート・ガバナンスの実態的な二重構造にもその大きな要因があり、ガバナンスの構造上の問題であったといえよう。

このことから、三菱自動車の再建の不調の原因としてダイムラー・クライスラーの意向を受けたトップマネジメントの資質にも問題があったとしても、コーポレート・ガバナンスの実態的な二重構造が底流にあったことも指摘されなければならない。

図4 三菱自動車のガバナンスの基本構造



5 結 論

株式公開企業にとり、グローバルレベルでの大競争が展開される中でコーポレート・ガバナンスの重要性は近年さらに高まってきている。日産自動車と三菱自動車のコーポレート・ガバナンスを比較するとガバナンスの実態的構造に大きな相違があることが明らかとなった。このコーポレート・ガバナンスの構造的相違が経営危機後の両社のパフォーマンスに大きな差を生じさせた。

日産自動車の場合、マネージメントをコントロールするルノーによるコーポレート・ガバナンスのガバナンス・ラインが明瞭であり適切に機能した。このためトップマネージメントの意向も企業内により強く適正に浸透し、経営危機は回避され業績の早期回復が可能となった。これに対し三菱自動車の場合のマネージメントは、期待されたほどの成果をあげられなかった。これは、企業経営者のマネージメントを担保するガバナンスの構造に二重性が見られ、これがマネージメントの行使の障害になったことが底流にある。したがって、外部からの資本を受け入れ経営再建を図る場合、コーポレート・ガバナンスの構造が非常に重要となる。

企業間競争はグローバルなレベルでその激しさを今後更に増していくものと思われる。この大競争の時代では、モノだけでなく資本の移動もさらに活発化していくが、このような状況下ではコーポレート・ガバナンスの戦略的構築が重要となる。今後の研究課題としては、特にわが国企業の海外からの資本受入れにあたり、本論の事例をベースにさらに多くの企業

にも適用できる普遍化したコーポレート・ガバナンスのモデル構築にむけた考察を行ってきたい。

注

- 1) Dr. Abegglen から様々なヒントを頂き、感謝します。
- 2) 1998年度の財務データをもとに安全性の分析項目で見ると、自己資本比率は、18.2%と極めて低水準にある。流動比率は78.7%しかない。有利子負債依存率は53.2%と高水準にある。負債比率は、4.53倍にのぼっている。また、現金等価物等を勘案する必要があるが、D/E レシオ（デットエクイティレシオ）は293.5%にも膨らんでいた。
- 3) 400万台クラブ＝世界的な量産メーカーとして、国際市場で淘汰されないためには、年間400万台出荷できるかが、ベンチマークとされていた。
- 4) カルロス・ゴーン氏は、現在フランスルノー本社に昇進した。

参 考 文 献

- Autobild (2006), “Spaete Reue bei Mitsubishi”, In Internet:
http://www.autobild.de/aktuell/meldungen/artikel.php?artikel_id=6358,
 from April, 14th 2006.
- Chapman, M. L./Elhance, A. P./Wenum, J. D. (1995), “Mitsubishi Motors in Illinois. Global Strategies, Local Impacts”, *Westport*.
- Lamparter, D. H. (2004), “DaimlerChrysler steigt aus. Das Ende einer Vision—die Probleme bleiben”, *Die Zeit*, 17/2004, o. S.
- Macharzina K. (2003), “Unternehmensfuehrung”, *Das internationale Managementwissen*. 4. Ed.
- NEEDs Databank (2006), “Nikkei-data”, *Nihon Keizai Shinbun*
- Recof-Data-bank monthly issues (2006), “Data” *MARR-Magazine*, 2006. 2.
- Schneidewind, D. (1991), “Das japanische Unternehmen—Uchi no kaisha”, *SPRINGER Berlin*
- Sproule, S. “The NISSAN Revival Story & Value Creation”, International Enterprise Forum
 2005, Feb. 2nd presentation, 25 p.
- Woehe, G. (1986), “Einfuehrung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre”, *Vahlen*
- 産経新聞 (2001) 『ブランドはなぜ墜ちたか』角川書店
- 高橋泰隆 (1997) 『日本自動車企業のグローバル経営』日本経済評論社
- 土屋勉男・大鹿隆著 (2002) 『最新・日本自動車産業の実力』ダイヤモンド社
- 日経ビジネス編 (2000) 『ゴーンが挑む7つの病』日経 BP 社
- 日本経済新聞掲載記事, 2005年11月11日
- 日本経済新聞 (2005), 『日本上場株式会社総覧』
- 若杉敬明, 矢内祐幸編著 (2000) 『グッドガバナンス・グッドカンパニー』中央経済社