

## 8-9月の動き

- 「オンライン・ジャーナリズム」と Media Reviews
- 「円の支配者」をめぐる論争を
- 森下洋一松下電機会長および立石信夫オムロン会長の論考掲載
- Book Reviews 欄も充実に向かう

## 新しいメディアの時代を拓く

**米** 国西海岸のいくつかの大学をこの夏に訪問してジャーナリズム関係の専門家と話をする機会を持った。「あなたは主なニュースや情報をどのメディアから得ていますか」との質問に対して、米国では「新聞から」あるいは「テレビから」と答えた人はそれぞれ少数派になってしまったという。その意味ではどのメディアも少数メディアに成り下がり、群雄割拠の時代が始まっている。

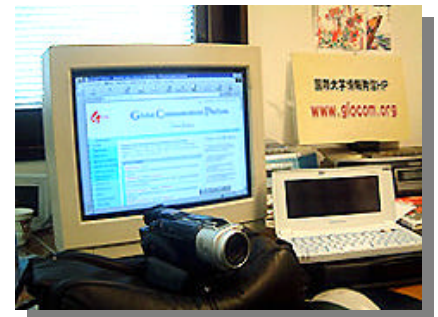
このような時代に注目を集めているのが「オンライン・ジャーナリズム」という新しいメディアである。インターネットの機動性や双方向性をフルに活用して、フリーランスのジャーナリストが直接に読者とバーチャルなコミュニティを形成してニュースと情報のやり取りを行う。例えば、南カリフォルニア大学の「オンライン・ジャーナリズム・レビュー」(<http://ojr.usc.edu>) 参照。

これに対して、日本ではようやく多

数メディアが新聞からテレビに移ったばかりの状態であるという。したがって、テレビ人気を背景に小泉首相が誕生した。テレビに支援されている田中外相が新聞や雑誌でいかに叩かれても生き延びている。

このような状態ではまだ「オンライン・ジャーナリズム」は育ちにくい、それでも日本で新しいメディアの時代を拓くための努力は始めなければならない。この点について、情報発信プラットフォームの活動でも Media Reviews を充実させ、問題提起を行っている。

特にその週の主要な出来事を取り上げ、ジョン・デボア特派員が海外から論評を加える Weekly Reviews に注目。最近では「日本の失業問題」、「小泉首相の靖国神社参拝問題」、「日本の安全神話崩壊」など、様々な問題を取り上げている。ぜひ読者からの意見や感想をいただき、この Media Reviews のページをより充実させていきたい。(編集人)



オンライン・ジャーナリズムの台頭

## 目次:

8-9月の動き	1
新しいメディアの時代を拓く	1
「円の支配者」をめぐる論争を	1
何を变え、何を護るか	2
生き残りのためのガバンス改革	3
書評欄が面白くなってきた	4

## ベストセラー「円の支配者」をめぐる論争を

「バブルの創出も崩壊も日銀の日本改造10年計画の中に組み込まれていた」というセンセーショナルな見出しでベストセラーになった「円の支配者」について、著者のリチャード・ベルナー氏よりその主張の要旨が寄せられ、ディベート欄に掲載された。

日本経済低迷の責任を日銀に被せる議論が最近盛んになっているので、日銀

批判の急先鋒であるヴェルナー氏の著書が話題になるのも当然である。しかし他方で、このような「日銀陰謀説」は、ちょうど海外で話題になった「Hirohito and the Making of Modern Japan」と同様に、状況証拠だけでもっともらしいストーリーを語る「とんでも本」に過ぎないと一蹴する向きもある。読者の皆さんはどう見られるであろうか。

## 何を変え、何を護るか・森下洋一ペーパー

**グ**ローバル化という言葉が盛んに使われはじめたのは、思えば10余年前、ベルリンの壁が崩壊し、ポスト冷戦の時代を迎えたころではなかったろうか。市場経済が世界のほぼ全域にひろがり、あの中国までもが「社会主義市場経済」を進めるなか、人、もの、金、そして情報の動きを梃子にして、世界は確実にボーダレスな構造へと向かっている。

この構造変化が世界の産業界にもたらしたのがメガコンペティションである。一つと化した大競争の舞台で熾烈をきわめるのはビジネスの競争だけではない。企業経営のあり方までもが声高に議論されている。そして、脚光を浴びるのはアングロサクソン流のルールやスタイル。こうしたなか、独自の様式を貫いてきた日本企業は、いかなる道を歩むべきなのか。

### 日本的経営のありよう

経営の様式は文化の独自性と切り離すことができない。同じ欧米といっても、アメリカにはアメリカの様式が育ち、ドイツにはドイツの様式がある。フランスのそれはまた異なるであろう。欧米だけではない。アジアの国々にも同じことがいえる。もちろん日本についてももちろん。

日本企業、とりわけ製造業の世界では、「雇い、雇われ」という線引きを超えた一体感が培われてきた。会社と従業員が経営理念を共有し、一つとなって臨む「全員経営」である。では、そのような「全員経営」で運営される企業とは、いったい誰のものなのか。この議論になると欠かせないのが、ステークホルダーという言葉の解釈である。

これについても日本は独特であり、読者の多くはステークホルダーといえまらず株主、と理解されるであろう。もちろ

ん株主が重要なステークホルダーであることに間違いはない。しかし株主重視だけが突出するあまり、より良き製品やサービスの創出よりも、株価上昇が優先されるような経営に陥ってはならない。企業市民という表現もあるとおり、企業は資金に限らず、人材、土地、建物など、あらゆる経営資源を社会から託され、その活用を通じて価値を創造することを期待されている。こう考えれば、株主のみならず、従業員、取引先、地域社会、そしてもちろんお客様も、といった具合に、企業が接点をもつ人々は、すべて大切なステークホルダーと考えねばならず、偏りなく尊重すべきである。これが日本企業にほぼ共通する解釈ではないだろうか。

さらにもう一つ、日本企業を語るさいに忘れてはならないのは、人にたいする考え方である。企業とは従業員が持てる能力・資質を発揮する場。これはまさに万国共通の考え方といえるが、加えて日本には「企業は人を育てる場」と見なす伝統がある。特筆すべきは、そうした育成が業務上の能力開発にとどまらず、人間的成長を促がす領域にまで及ぶ点にほかならない。そして、日本企業が長期の雇用を基本とする背景にも、この「人を育てる」との意識が強く息づいている。

### 世界と日本、日本と世界

以上、日本企業の特徴のいくつかを例示したが、いや増すグローバル化と大競争のなかにあっては、世界が認めるルールやスタイルを大いに吸収すべきであろう。だからといって、すべてを変えよ、日本的なものを払拭せよ、というのではない。変えるべきは何か、逆に護りぬく日本の良さとは何か。これをとことん突き詰めるのが経営者の務めといえるである。

(抄要訳=編集部、以下同)

日本企業が長期の雇用を基本とする背景に、「人を育てる」との意識が強く息づいている

森下洋一松下電器産業会長



## 生き残りのためのガバナンス改革・立石信雄



立石氏はオムロン会長

**最**近になって日本でもコーポレートガバナンスをめぐる議論や動きが活発になってきた。日本の上場企業における外国機関投資家の持ち株比率も平均12%にまで高まってきている中、多くの企業で取締役会の改革や株主総会の充実が図られてきている。

これまで一般に言われてきた日本企業のコーポレートガバナンスの特徴を要約すると、内部昇進者による取締役会・監査役会の運営、企業間の株式持合による安定株主化、メインバンクによる支援体制、といった点があげられる。これらの仕組みは、敵対的な買収を防止し経営の安定化を促進し、企業の長期的な戦略立案を可能にするなど、日本的経営が成功した要因の一つとして評価されてきた。しかし、取締役や監査役の大部分が内部昇進者で占められ、社長が両者の実質的な任免権を持つことにより、取締役会や監査役が利害関係者の集団にとどまってしまう、企業トップ自身が不祥事に深く関わるような場合には、経営に対するチェック機能が働かないという深刻な問題が浮き彫りになってきた。また、株式持合の進行により、互いの経営内容について口を挟まぬ「物言わぬ株主」を増加させ、資本市場からのチェック機能の不全化も招いた。このような経営のチェック機能の弱体化と併せて、株主の権利の軽視や低い投資収益率についての批判もなされるようになった。

こうした問題点の解決策を探る上で、株主の意向を十分踏まえ、株主の視点を重視するのは当然のことである。しかし、経営者としての私の立場から強調したいのは、ガバナンス改革は企業が生き残るために必要であり、競争力強化の観点から一層論じられてよいということである。私は1996年から98年にかけて、OECDのコーポレートガバナンス基本原則策定のためのアドバイザーボードに日本代表とし

て参加した。当時は米国経済が高成長を続ける一方、欧州が高失業率に悩み、日本はバブル崩壊後の後遺症に苦しんでいる時期であったが、すでに当時の参加メンバーの間では、各国の成長率の差は、コーポレートガバナンスの違いから来ているのではないかという見方、つまり競争力の差という着眼点があった。それから約3年が経過したが、その間、日本でも市場経済化がさらに進み、「資本市場で評価されない企業は資金調達もできない」「企業の競争力を高めるためにも、しっかりしたガバナンスを作り込む必要がある」など、日本においてもコーポレートガバナンスの重要性が急速に認識され始め、その議論が活発になり、具体的な取り組みも目立ってきている。

日本においても世界に通じるスタンダードを築く必要があるが、かといって英米流のコーポレートガバナンスがよいというわけではない。確かにこれまでの日本企業は、株主の利益に対する認識は少々低かった面もあるが、日本の経営者は、従業員や取引先、地方自治体など、株主以外の利害関係者（ステークホルダー）も大切であるという考えのもと経営してきた。日本的な特徴を持ったコーポレートガバナンスがあってしかるべきであり、もう少し時間をかけて議論していく必要がある。

日本的なコーポレートガバナンスの悪い点はまだまだ残っているが、全体としては改善しつつある。それは多くの経営者が改革の必要性に気づいた結果であり、その背景として「企業のガバナンス構造が企業競争力・企業価値を決定する」という認識が経営者の間に広がりつつあるからだ。いずれにしても、日本の企業にいま強く求められているのは、透明性、アカウンタビリティ、情報開示、倫理性、の4つであり、ガバナンス改革に積極的な企業とそうでない企業とでは、両者の競争力には将来大きな差が出てくることは間違いない。

「企業のガバナンス構造が企業競争力・企業価値を決定する」という認識が経営者の間に広がりつつある

Global Communications  
Platform from Japan



月報・日本から発信！

月1回月末発行  
発行人・公文俊平  
編集人・宮尾尊弘

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター  
106-0032 東京都港区六本木6-15-21 ハークス六本木ビル  
TEL: 03-5411-6714 FAX: 03-5412-7111

ウェブサイトにもぜひ  
[www.glocom.org](http://www.glocom.org)

GLOCOM 情報発信プラットフォームは、日本に関する英語による活発な議論の文字通り「プラットフォーム」となるため、左記ウェブサイト上に 2000 年 3 月以来置かれています。運営には下の枠に見られる人々が当たっています。このニューズレターは、プラットフォームにご支援頂いている方々、ご関心をお持ちの皆様サイトにサイト上の議論を簡便な紙による形式で伝えるため、月に 1 度発行しているものです。プラットフォームは意見の発表とそれをめぐる討論を 2 本の柱としてきました。サイトの内容や本誌に対するご意見ご感想を、左記事務局まで電話、ファクス、あるいはサイト経由のメールでぜひ積極的に寄せ下さい。

## 書評欄・Book Reviews が面白くなってきた



書評欄がこのところ面白くなりつつある。最近では、デニス・ローリー（以前ベストセラーになった「ヤンキー・サムライ」の著者）による「From Battlefield To Boardroom」という最新作を取り上げた。過去の大戦などで有効だった軍事戦略を振り返り、グローバルな競争に勝つための経営戦略を学ぼうというもので、日本企業の例が多く登場する。この書評に添えて、著者自身が登場するビデオも RealVideo でアップされた。

またこの欄は映画評論も兼ねてお

り、すでに先月号でお知らせしたように、「Pearl Harbor」という題名の 2 冊の本を取り上げた際は、同名の映画へのコメントも織り込んだ。

さらに雑誌の評論や紹介の機能も果たすべく、近々情報通信に関する代表的な国際ジャーナルの目次と概要を「Journal Abstracts」という形で掲載するよう準備中。

ぜひ読者からも取り上げて欲しい本や雑誌、さらには映画などがあれば連絡いただきたい。もちろん論評そのものを英文で貴稿いただければなお結構である。

### 情報発信プラットフォーム

親委員会メンバー  
青木 昌彦  
今井 敬  
牛尾 治朗  
行天 豊雄  
公文 俊平  
小林 陽太郎  
親委員会特別顧問  
中山 素平  
編集顧問  
鈴木 祥弘  
田代 正美  
水口 弘一  
運営委員会  
宮尾 尊弘  
小林 正史  
原田 泉