

# 西欧的「上から目線の経営」の日本企業への適用は間違いだ — 日本企業の経営は儒教的・東洋的・現場に根差しているから —

第 80 回三重モーニングカレッジ

2020 年 2 月 14 日

立命館大学名誉教授 松村勝弘

## 1. 自己紹介・主要著書・MBA 教育で得た物

- ①拙著『日本の経営財務とコーポレート・ガバナンス』中央経済社、1997 年、その頃は今ほどコーポレート・ガバナンス(企業統治)が話題ではなかった。ではなぜ最近では社外取締役義務化など話題となっているのか(後述)。
- ② 2006 年よりそれまでの経営学部教授から経営管理研究科教授を併任し、2009 年より経営管理研究科長。そこでは社会人大学院生への教育で、これこそ経営学を教えるにふさわしい人たちだと実感。Ex. サイクルベースあさひの会長故下田幸男氏。

## 2. コーポレート・ガバナンス研究

### — 失われた30年は何であったのか —

#### (1) 「成長戦略」に至る道—日本におけるコーポレート・ガバナンス論の背景

##### ① 「成長戦略」前史

1983 年日米円・ドル委員会、1985 年プラザ合意→円高対策→バブル

1989 年日米構造問題協議、

1994 年～「年次改革要望書」— 1993 年の宮沢—クリントン会談で合意し、翌年から毎年 10 月に提出されるようになった。

「アメリカの要求は通信、医療機器・医薬品、金融、エネルギー、流通など多岐にわたり、法律業務、競争政策をふくめ、国の制度自体を変える内政干渉を含んでいた。」(<https://www.chosyu-journal.jp/seijikeizai/9571>)

2009 年鳩山内閣から「年次改革要望書」中止

##### ② 「成長戦略」そしてコーポレート・ガバナンス

#### 2012 年末のアベノミクス施行

「規制改革と官業の民間開放が、成長戦略の基礎である」(竹中平蔵  
<https://jp.reuters.com/article/kbn0k30c2-japanview-heizotakenaka-idJPKBN0K30C920141226>)

#### アベノミクス第三の矢「成長戦略」

安倍首相は「私の『第 3 の矢』は日本経済の悪魔を倒す」と題した論文を寄稿し、経済再建なしに財政健全化はあり得ないと述べ、日本経済の構造改革を断行する考えを表明している」(FT2014/6/30)

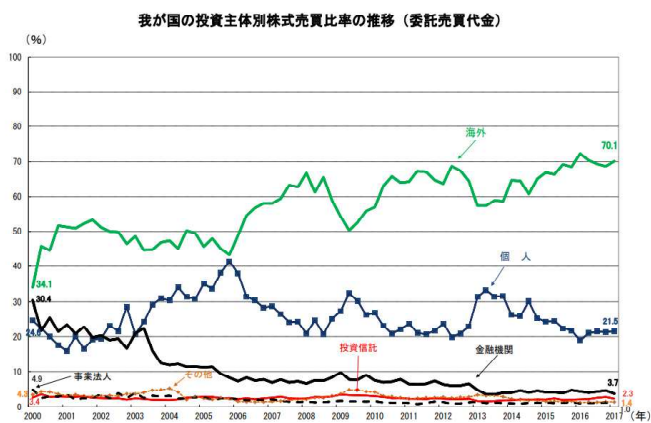
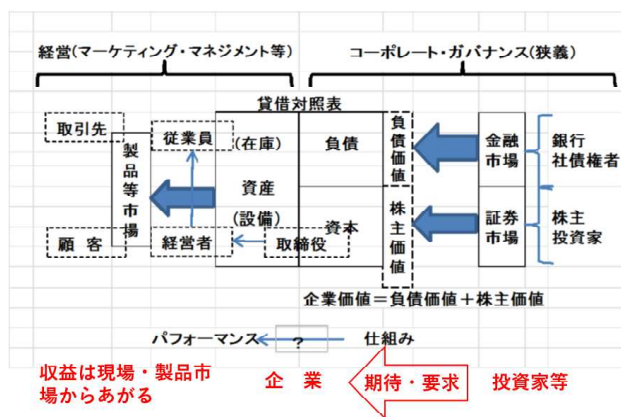
#### コーポレートガバナンス

2016 年 3 月に米日経済協議会 (USJBC) が「アベノミクスの中心転換：経済成長に不可欠な新しい構造・規制改革」(Re-centering Abenomics: new structural and regulatory, reforms remain vital for economic growth.) [USJBC (2016)] と題する提言を発表

上記提言=要はアメリカの対日「構造改革」の要求

「USJBC は、日本におけるコーポレートガバナンスの改善を重視する安倍政権の取り組みを称賛する。長期的な成長のための条件を整える政府の政策と構造改革は、高効率化と株主の利益を支持する自己資本利益率（ROE）の重視によってのみ達成可能となる日本企業の業績改善なしには成功しない。／最終的には、コーポレートガバナンス改善の成功には思考態度の変化が要求される。」と言い、その優先課題として「コーポレートガバナンスの更なる強化:USJBC は、コーポレートガバナンス改革の実施をフォローアップする月次会議のために金融庁が諮問パネルを設置することを歓迎する。また、最近の改革の有効性について包括的な実績評価を継続し、日本の全企業の役員会議室に効果的な変化をもたらす上で必要な追加措置を評価する等、コーポレートガバナンスを改善するための政府の更なる取り組みを奨励する。」[USJBC (2016) ]

### コーポレート・ガバナンス論議の問題性(図解)



## (2) その帰結—アメリカの投資銀行に分かりやすい日本企業となって

\*アメリカの金融資本跋扈の結果世界的に貧富の差が拡大し社会不安が強まった

これは世界的で社会は劣化している→ダグラス・マレー著、中野剛志解説、町田敦夫訳『西洋の自死』(2018年12月、東洋経済新報社)

\*当然日本もその例外ではない(何とか押しとどめようとしてはいるが)

	1986-89年増加率			2001-2014年増加率		
	全企業	大企業	小企業	全企業	大企業	小企業
売上高	19.7%	8.2%	5.8%	2.6%	19.4%	-2.5%
付加価値	25.4%	9.3%	16.8%	5.1%	22.6%	-3.2%
役員給与+賞与	14.7%	20.8%	13.3%	-6.6%	28.7%	-4.4%
従業員給与	11.5%	14.0%	10.1%	-16.1%	-26.9%	-8.7%
配当	37.9%	5.9%	73.6%	256.2%	322.3%	181.2%

### (3) アメリカの横暴、日本の卑屈—欧米と東洋、日本との関係を振り返り

あのマルクスですら

### 3. 止まらぬ(?)「営利衝動」=アメリカ金融資本

マックス・ヴェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』(岩波文庫)

伝統主義と営利活動……これを両立させる天職義務 (calling)

伝統社会でない「営利のもっとも自由な地域であるアメリカ合衆国では、営利活動は宗教的・倫理的な意味を取り去られていて、今では純粋な競争の感情に結びつく傾向があり、その結果、スポーツの性格をおびることさえ稀ではない。」(366頁)

→村上ファンド・村上世彰代表は、コーポレート・ガバナンスを標榜し「金儲けは悪いことですか!」と叫んだ。→これでよいのか

### 4. 日本企業の先進性と周回遅れの英米への追従

#### ①人本主義, 経営者従業員共同体

伊丹敬之氏が言われてきたように、日本は資本主義ではなく、人本主義であった。これを堅持できるか。アメリカ企業は株主主権であり、日本企業は従業員主権であった。経営者従業員共同体であった。「時代のトレンドは、ゆるやかながら、そちらの方向へ世界的に流れているように見える。日本の企業社会は、知らないうちにそのトレンドを先取りしていたのではないか。」(伊丹敬之『人本主義企業』103頁)といわれていた。ところが**今や逆流**が生じている。

②**企業公器論** コーポレート・ガバナンス論は、バーリとミーンズの『近代株式会社と私有財産』(1932年)を出発点として論じられることが多い。しかし、それは私有財産を基礎に契約が行われ株式会社が形成されていることを前提としている。そこでは株主主権が前提されており、だから企業それ自体が売買の対象となる。これに対して、日本企業の場合、企業公器論が経営者にも浸透していて、ステークホルダーが重視され、企業それ自体が存続することが前提となっている。周知のように日本には百年企業が世界一多い。経営者の意識としても自分の代で途絶えさせるわけにはいかないという意識が強い\*。

\*「商家経営についてみると、中期以降になると、たとえそれがいわば家代々の『家業』であれ、一家族の生活を支える生業せいぎょうのレベルをこえて、多くの奉公人をおおやをかかえる企業ないし経営体に成長すれば、大家、すなわち私をこえた公おおやけの性格をもつものとかんがえられるようになりました。それは、一方において利益を得て、富の蓄積を行うといえ、他方においては景気や政治の変革に対応しつつ、つねに天下せけん・世間つまり社会の経済的必要に応じて商品を流通させ、供給の円滑をはかる、責任ある組織体でありました。

そこでは『都鄙問答』以来の心学の教えのように、家長たる主人は、自身が率先して儉約と勤勉を尊び、取引先や顧客には『感謝』の心をもって奉仕すべきでした。堅実経営のための『始末』<sup>しまつ</sup>を忘れぬように金銭出入張に『出』の字を小さく書くような習慣も生じました。『奉仕』、すなわちサービスのための心配りには細心の注意が払われました。こうして取引先や顧客とともに、<sup>のれん</sup>暖簾に象徴される、祖先以来の伝統ある家業を末代まで存続させることに理想が置かれました。

家長たる主人は、最高経営者かつ責任者として、成員全体の和を何より尊重し、『仁』すなわち思いやりの心をもって、**従業員たる奉公人の生活を人生を配慮**すべきであり、これにたいし、家の存続のために有能な人材を養成することも主人の重要な義務となりました。」(由井常彦『「都鄙問答」と石門心学』富山房インターナショナル、2019年、221-222頁)

**③相互依存関係重視** コーポレート・ガバナンス論は「個人主義」を前提としている、株主は経営者の個人主義的な私益追求である機会主義を警戒してモニタリングする。経営者性悪説に立っているともいえる。それに対して日本企業の場合、個人主義ならぬいわば「柔らかい個人」すなわち「人を近しい他者との関係性の中で捉える『柔らかい個人』」(小野塚知二『経済史』有斐閣、2018年、534頁)が前提とされ、そういう個人間の相互依存関係が重要視される。

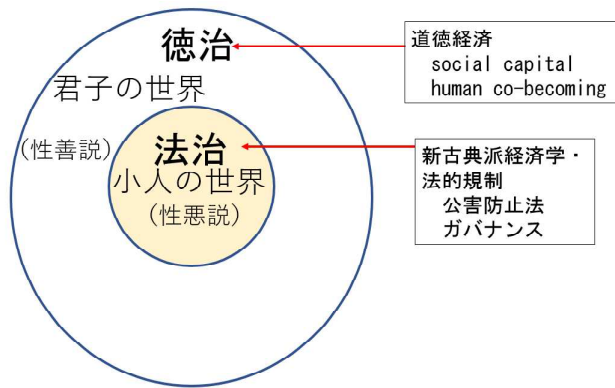
社外取締役制度導入等のコーポレート・ガバナンス制度はすでに限界にぶちあたっている西欧近代化を、いわば周回遅れで日本に[押し付けられて]導入したんだと思う。それでせつかくの日本的経営が壊されつつあると思う。それが日本経済低迷長期化の原因ではないか。

**④従業員の共感と人間的成長** コーポレート・ガバナンス論では、株主の監視下にある経営者は株主と一体になって(しばしばストック・オプションによりみずから株主となって)従業員と対置される。そこでは、従業員は労働力商品の提供者として扱われる。これに対して日本企業の場合、よく言われるように経営者従業員共同体としての企業が株主をいわば外部者のように考える傾向がある(あったと言うべきかもしれないが)。労働者は単なる労働力商品の提供者ではなく、全一的な人間として扱われ、経営者はコミュニケーションを充分に行って従業員の共感を得てその力を引き出し、その人間的成長をはかることができる。結果的にそれは企業の利益に繋がるであろう。そこでは、労働者は無名性の human being ではなく、human co-becoming、すなわち**人間的成長を遂げる具体的な一人の人間**として扱われるであろう。

**⑤ガバナンス機構の主体的選択による経営者・従業員の主体性** かくて、コーポレート・ガバナンス論の主張するものに対置できる**人間的な経営**としての新・日本的経営を提言していけるのではなかろうか。そのような経営を行うためには、経営者が主体的にガバナンス機構を選択することができなければならないだろう。株主代表を標榜する社外取締役を複数選任を強制することは、むしろ経営者の経営における主体性を妨げることにすらなるだろう。それでは従業員の主体性を引き出すこともできないだろう。

**⑥経営者の倫理的主体性** 私は、コーポレート・ガバナンス論の基礎となっているファイナンス論さらには経済学、それらを基礎になされる制度設計に対して批判的に論じているので、私のイメージしている世界観を粗いが図示しておこう。

## 図表 松村のイメージする世界観



さらには、日本企業の経営者に述べておきたいことがある。すなわち、小人に甘んじて規制に安住してはいけない。そうすると、ますます規制が強められて、がんじがらめに身動きがとれなくなり、縮小均衡に陥ることになるのではないだろうか。倫理的主体性を持った経営者として、いわば君子として途を切り開いていてもらいたいと思う。

## 5. 日本企業はどうすればよいのか、みんなが幸せになる経営とは？

### ①京セラ・稲盛和夫氏

「現在の戦略をめぐる議論の一番の問題は、理論と実践の両面で科学志向が強すぎて、戦略の形成と実践の主体であるはずの人間が存在しないことだ。それと対照的に、一見すると戦略を否定しているかに見え、しかしよく見ると**人間の生き方そのものを戦略として実践**している経営者が日本には多い。例えば、当代随一の経営者と目されている京セラとKDDIの創業者で、2010年に経営破綻した日本航空の会長に就任し、2年でV字回復させた稲盛和夫氏だ。」(野中郁次郎「激動の時代の戦略には、生き方の哲学が必要だ」『表現者クライテリオン』2019年3月号、258頁)

### ②その基礎にある宗教観・心学

「アメリカの日本研究者 R・ベラーは、その著『徳川時代の宗教』(1958年)の中で、神道的感性をベースにした、仏教各派全てに共通する日本独自の精神世界の形成が、徳川時代を通じ完了してゆく姿を綿密に分析している。ベラーはとくに、18世紀の京都で興った『(石門)心学』と武士道の二つに注目し、『日本宗教』の成立とその特色を描き出している。**『心学』とは、まさに『こころ』の教え**であり、人格神や(キリスト教の)理神論の次元を超えた深い精神性と魂の悟りを目指す高次の宗教観念が生まれていたことを示唆している。『心学』は石門心学以外にもう一つ、徳川後期に日本人の魂への目を深めた陽明学を指す別称でもある。宣長の国学を含め、すでに述べたとおり、18世紀こそ日本文明史の精神面での大きな、そしておそらくいまだに我々が超えることのできない頂点であったのではないだろうか。」(中西輝政『国民の文明史』産経新聞社、2003年、251頁)

また、寺西重郎(『経済行動と宗教』勁草書房、2014年)は「**仏教の易行化に伴う求道精神**」(363,367頁ほか)を指摘し、鈴木大拙(『日本の靈性』岩波文庫、1972年)は「**妙好人**」を評価している。