

# 松村通信第 1 3 3 号

2022 年 12 月 3 日  
松村勝弘

## 『「良心」から企業統治を考える』 再読

**成長戦略？** 田中一弘『「良心」から企業統治を考える—日本的経営の倫理』(東洋経済新報社、2014 年)という本を再読した。一度読んだ本だったが、私にとっては当たり前のよう感じて、あまり正確には記憶していなかった。でも気になって、最近再読してみた。周知のように、日本でコーポレート・ガバナンス(企業統治)が叫ばれてから、もう 30 年近くなる。会社不祥事をきっかけに、制度的には委員会設置会社、社外取締役制度の導入が会社法に規定され、コーポレートガバナンス・コード、ステewardシップ・コード、独立取締役が証券取引所の規則で規定されたが、会社の不祥事は後を絶たず、『不正の連鎖』は常態化してい<sup>1)</sup>るごとくである。これらは安倍政権における「日本再興戦略」の中の「成長戦略」の一環であった。だが、日本経済は一向に成長していない。何が問題だったのだろう。すでに拙稿[2019]や最近の拙論[2022]でも論じたところである<sup>2)</sup>。今回は上記田中[2014]を再読しながら、論じてみたい。

### コーポレート・ガバナンスで対処できるのか

これだけ制度整備が進んでも、最近でも企業不祥事が起こると「コーポレートガバナンスが整備されていない」からだと言われることが多い<sup>3)</sup>。果たしてそうか。田中は「企業統治をいじったからといった、本当に効果が出るのか」という疑問を提示し、「いま言われている企業統治改革というのは、日本のやり方にそぐわないのではないか」という(4 頁)。なんとなれば、叫ばれている企業統治論が「経営者は自利心しか持っていない」という経営者性悪説にたっているが、日本の経営者が必ずしもそういうものではないからだという。「経営者は自利心だけでなく良心も持っている」という経営者性善説に依拠してこれからの企業統治のあり方を考えるべきという(まえがき、iv-v 頁)。私は田中の主張はあながち間違っていないと思うが、何か不足していると感じる。それはアメリカの経営者でも必ずしも性悪説で説明しきれものではないし、日本の経営者も性善説で説明しきれものでもないと思うからである。

**人類は利他的である** 問題は制度設計にあり、その制度の設計思想に問題があると思うからである。「松村通信」前号、132 号で紹介したように、古代の人類、狩猟採集民の時代には平等主義で、支配されることを嫌ったという。古来人類は利他的で良心的であった。「あらゆる人間社会にそうした傾向はある… …どこに暮らしていようとも、向社会的な寛大さは善で、不適切な利己的行為は悪であり、諍いは避けるべきものなのである<sup>4)</sup>」(ボーム[2014]64,66 頁)。ここで使ったボームの『モラルの起源』はそのサブタイトルは「道徳、良心、利他行動はどのように進化したか」となっている。利他的であったからこそ人類は存続できたというのが文化人類学における最近の業績が言うところである。人類はわがままな利己主義者を追放したり死刑にしたりして抑え込むことに成功し生き残ることができたという。良心的で自制のある個人が人類社会に適応して生き残ったという。

ところが前号で紹介したように、人間社会の成長・発展とともに文明社会になって「文明の呪い」に取り憑かれることになった。17 世紀には啓蒙思想が出現し、法の支配から民主主義、教育、科学まで現代世界の礎が築かれ、啓蒙思想家は、利己主義を生産的に利用する方法があると説いた。啓蒙主義の経済学者アダム・スミスは人びとが利己主義的に振る舞っても市場がこれを調整して公益に繋がるというロジックを考えついた。

先に述べたように人間は元来利他的であった。だからこそ、人間社会は発展してきたはずである。啓蒙思想は近代社会を築くことに貢献はしたけれども、利己主義をはびこらせることにつながりもした。とりわけ、新古典派経済学が 20 世紀後半以後全盛で、21 世紀の直近までその勢いは衰えていないかに見える。

**自利追求の合理的経済人モデル** そういった経済学に基礎をおくのがファイナンス論である。経済学・ファイナンス論は、人間は自利を追求する合理的経済人であるという前提ないし仮定にたって理論・モデルを構築している。そのようなファイナンス論においてエージェンシー理論が一大潮流となった。経営者は株主(プリンシパル=経営者に経営を依頼している依頼人)のエージェント(代理人)であるとい

う仮説のもとに理論を展開している。田中も言うように、プリンシパルにせよエージェントにせよ性悪説＝利己的・自利的に行動するものとする考え方に基づいて理論が組み立てられている。したがって、代理人たる経営者は依頼人である株主の目を盗んであわよくば自己の利益を掠め取ろうとする、機会主義的な行動をとると考えられている。だから株主は経営者を見張る必要がある。コーポレート・ガバナンス説は経営者監視のための手段を取るべきだとする考え方である。また経営者が自利的行動をとるという前提に立つから、経営者報酬に株式を持たせて株価上昇で利益を取らせ、株主もそれで利益できるとするのである。

田中は、コーポレート・ガバナンスの議論においては、経営者は自利心しか持っていないことが前提になっているが、このような経営者性悪説に日本人はなじめないと主張しているのである。だからその書名に『「良心」から企業統治を考える』としているのである。**利他的人間を前提に**先にも述べたように実際の人間は必ずそのように自利的な行動をするとは限らない。確かに日本人は利他的な行動をとることが多いが、アメリカ人だって利他的な行動をする人もいる。ただ、一般的に人間は自利的に行動するという仮定で理論や制度が組み立てられていると、自己成就的にそういう自利的な行動を行うことが多い。だから機会主義的行動を抑制するための制度が設計される。いわば悪循環である。日本人がコーポレート・ガバナンス説にじっくりこないのは、いわば人間本来の性向をいまだ強く残しているからだともいえる。ただ、日本の商法などの制度は欧米のものをそのまま移植しているので、欧米のものに類似している。しばしば日本の監査役がその役目を果たしていないといわれるのは、制度設計上は英米型を模しているけれども、実際の運用はそうになっていないからである。指名委員会等設置会社を推奨する制度・会社法をつくったけれども、日本の会社ではそれが普及しないのも、ある意味当然なのである。

**東芝における企業統治** 周知のように東芝は指名委員会等設置会社としてコーポレート・ガバナンス先進企業といわれていた。それが会計不正事件を起こし、2017年12月にアクティブ・ファンド等の資本を取り込んで債務超過による上場廃止を免れたが、今度はファンド等金融資本の影響力の強い社外取締役が多数を占めて、東芝の経営を翻弄している。ファンドは「物言う株主」として自己の利益を主張し、自利的行動をとる典型であるとい

える。かれらが東芝社内の制度設計に大きな影響を及ぼしていることは間違いない。多くの日本人が利他的に行動する傾向があることは先に指摘した通りである。2022年に社長に指名された島田太郎氏も「東芝の社長は大役ですから、最も大切なのは『私心で動くことは一切あってはならない』ということですよ<sup>5)</sup>と述べている。ところが、アクティブ・ファンド主導で社内制度がつくられ、経営が行われている東芝では、2022年3月期の『有価証券報告書』によると、経営陣に対する連結報酬等の総額(来年度以降支給分に係る費用計上額を含み、その大半が株式報酬である非金銭的報酬を含む)は、綱川智前社長 5.23 億円(うち業績連動報酬 2.81 億円で 54%)、島澤守副社長 2.92 億円(うち業績連動報酬 1.24 億円で 42%)、島田太郎現社長 2.92 億円(うち業績連動報酬 8.0 億円で 42%)が揭示されている<sup>6)</sup>。まさに、島田社長の「私心で動くことは一切あってはならない」という決意にもかかわらず、私心をくすぐる報酬体系となっているのである。日本人の「良心」が制度のために汚染されていっても不思議ではない。近年の日本のコーポレート・ガバナンス制度は、日本人の心を蝕んで行くであろうことが危惧される。

1) 遠藤 功「有名企業で不祥事が続く「根本原因」は、ただ 1 つだ 『組織マネジメントの素人』が経営した結果…?」『東洋経済 ONLINE』2022/07/20、<https://toyokeizai.net/articles/-/603319>。

2) ①松村勝弘「現代日本のコーポレート・ガバナンス制度を考える：ガバナンス機構の主体的選択について」『立命館経営学』第 58 巻第 2 号、2019 年 7 月、<http://hdl.handle.net/10367/12560>。

②松村勝弘「付加価値分析から見えるものー『新しい資本主義』のアカウンティング』などを手がかりにー」2022/9/12、<https://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/pdf/20220912.pdf>。

3) 隈本 稔「企業不祥事の事例から見る対応方法 不祥事にはどんなものがある?」2021/08/28、<https://the-owner.jp/archives/6378>。

4) クリストファー・ボーム著; 齊藤隆央訳『モラルの起源：道徳、良心、利他行動はどのように進化したのか』(白揚社、2014 年)

5) 「編集長インタビュー島田太郎」『日経ビジネス』2022 年 9 月 12 日号、42 頁。

6) 『2022 年 3 月期東芝有価証券報告書』101 頁。

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。皆さんのご意見を歓迎します。HP (<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>) もご覧下さい。フェイスブックもやっています。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい ([matumura@mba.ritsumei.ac.jp](mailto:matumura@mba.ritsumei.ac.jp))。