

日本経済におけるコーポレートガバナンス ——21 世紀の生き残りをかけて——

2001/1/31 篠部 幹

はじめに

バブル崩壊、不良債権、長引く不況、株価低迷、今日の日本経済を取り巻く話題には暗いものが多い。さらには、世界的な市場化が進み、日本の企業は構造改革を余儀なくされている。90 年代、経済的に成熟していたアメリカから日本の企業は株主重視にするべきだという圧力がかけられる。そのまま受け入れてしまって良いのだろうか。80 年代に、ジャパン・アズ・ナンバーワンとして世界経済を先導した企業システムはもう古くなってしまったのか。そんなはずはない。現に、21 世紀を境にアメリカ経済は急速な減速を見せている。アメリカ国内においても、構造改革を必要とする声が上がっている。平成バブルの日本の企業はブレーキやチェック機能が暴走してしまっていたが、決して悪くはない。そこで、改善のためには経営者への規律メカニズムの整備が必要となる。いわゆる、コーポレートガバナンスにおける、メカニズム論である。しかし、企業が誰のものであるか（主権論）をはっきりさせないことには、そこにはズレが生じてしまう。例えば、株主総会の形骸化が上げられる。会社法では株主主権が定められているが、実際は従業員主権が強いといえるだろう。そこで、権力の無力化が生じ、チェック機能が機能不全に陥ってしまったのである。このように、法律の枠を越え企業経営をどう統制するべきかを考えてみたい。

1. コーポレートガバナンスの全体像

流行語のようにコーポレートガバナンス議論がさかんに行われている。一般的に「企業統治」と日本語に置き換えることができるが、その内容は多様化しすぎている現状がある。取締役会の改革、社外取締役によるチェック、意思決定のしくみ、ステークホルダーとの関係というように幅広い範囲に達している。しかし、その割にといったは語弊があるかもしれないが、最終的には「株主重視」という結論に行きつく傾向がある。

そこで、改めてわかりやすく定義をしたいと思う。それは、「企業が望ましいパフォーマンスを発揮しつづけるための、企業の『市民権者』による経営に対する影響力の行使」（注 1）となる。ここでいう、望ましいパフォーマンスとは付加価値が効率的・効果的に生み出されていることを意味し、市民権者とは株主と従業員のことを指す。そして、市民権とは大きく分けて三つの権利から構成されている。それは、基本政策の最終決定権、経済成果の優先分配権、経営者の選任・罷免権である。三つ目の要素を言いかえれば、経営者のチェックともいえる。実は、コーポレートガバナンスの定義で最も重要なのはこの株主と

従業員によるチェックなのである。

なぜならば、企業は組織集団の面からはヒトの結合体であり、そして資本の面からはカネの結合体である。どの企業もその二面性を必ず持っている。その二面性をきちんと両方から見たコーポレートガバナンスの議論が必要なのである。さらに、企業経営における経営者への委託の広範さと経営者の中核的役割を考えれば、統治への間接参加の有効性がコーポレートガバナンスの有効性の大きな鍵を握ることが見えてくる。

そこから、二つのやや独立した問題領域が出てくる。コーポレートガバナンスの主権論と、コーポレートガバナンスのメカニズム論である。

主権論とは、企業の主権は誰が担うのが最も適切か、という議論である。そして、資本を提供する株主と働く人々両方が企業には共に重要であることを考えれば、それはその二つのグループの間でどのように主権を分かち合うか、という問題になる。カネもヒトも企業活動に必須である以上、主権をどちらかが排他的に持つのであれば、それは問題をはらむことになることは容易に想像される。したがって、主権論とは排他的議論ではなく、株主が主権のメインになるのか、従業員が主権のメインになるのか、あるいは全く対等で行くべきか、といったことが議論の対象になるような問題領域である。

会社法の世界では、株主主権をあらかじめ想定してしまっているが、それだけでいいのか、という議論が必要なのである。

コーポレートガバナンスの第二の問題領域は、どのようなメカニズムを用意すると「市民権者による経営への影響力行使」、特に経営者のチェックが有効に出来るようになるか、という問題である。それが、メカニズム論である。

コーポレートガバナンスを日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムは次のように定義している。「企業統治とは、統治の権利を有する株主の代理人として選ばれた取締役が構成する取締役会が、経営方針、戦略について意思決定するとともに、経営者がヒト・モノ・カネ等の経営資源を用いて行う企業経営を監視する行為である」ここでは、主権論の決着はすでについたところから定義自体を出発させていることになっている。株主主権なのである。したがって、残った問題はメカニズム論だけになる。

日本でも、日本における企業システムの現実とは、「株主主権説で日本企業を理解すれば済む」、「残った問題はメカニズムだけ」というような議論の仕方を不毛にする現実だと思う。主権論にまで立ちかえって、われわれはコーポレートガバナンスの問題を考える必要がある。それほどに、主権論はコーポレートガバナンスにとって本質的な話なのであり、特に日本企業ではそうである。その上で、メカニズム論を考える必要がある。

日本企業にとってばかりでなく、一般的にメカニズム論は主権のあり方に依存することになるだろう。主権のあり方にマッチしたコーポレートガバナンスのメカニズム論でなければ、的外れになり、コーポレートガバナンスとしては機能不全が起きる危険性が高いからである。

たとえば、本当は従業員主権の企業に対して株主主権を前提に作られた経営者のチェッ

クメカニズムが用意されていたらどうなるか。従業員主権のために経営者をチェックするメカニズムはないことになる。そして、経営者の行動は不必要にメインの主権ではないはずの株主の方向を向いたものになる危険性が大きくなり、その上実は本来の主権者にはチェックされずに済んでしまうことになる。機能不全であろう。

2．日本における企業システム

主権論的にいえば、日本企業のコーポレートガバナンスは、建て前は株主主権、本音は従業員主権というものであると思われる。このまとめかたは、多くの企業人の実感とあうと思われる。しかし、コーポレートガバナンス論の中核である企業の主権概念が、ある社会の中でどのようなかたちで存在し機能するかは、実は企業の主権概念を含むさらに広いシステムとしての企業システムの中に位置付けてはじめて十分に理解できる。企業は単独で存在するようなものではないからである。

企業活動には、様々な人々が様々な形で参加する。株主や銀行は資金を提供し、働く人々は自分の技術を、知識を、エネルギーを、労働を、それぞれに提供する。そうした人々の集まりから、企業活動が生まれる。そして、それぞれの企業組織の活動は互いに分業と協力をしながら、複数の企業活動がつながり合い、市場取引が行われ、企業活動が現実に行われている。そうした総体として、企業システムができあがっている。そうしたからみあいの中で、企業の主権を誰が担うのかという論理は理解される必要がある。

日本の企業社会全体は戦後、アメリカの標準的な企業システムとはちがうものを、半ば無意識の思考錯誤の中から作り出した。それは、高度成長が終わる頃におそらくかなり完成され、八十年代に行きすぎるくらいに整備されたシステムになってきた企業システムである。そして、そうした企業システムを日本が作り上げてきたことが、戦後の日本経済の類まれな成功の基本的理由の一つではないかと考えられる。

日本型企业システムはヒトが経済活動の最も本源的かつ希少な資源であることを強調し、その資源の提供者達のネットワークのあり方に企業システムの編成のあり方の基本を求めようとする考え方である。それは、経済組織の編成原理としての人のネットワークを安定的につくることをきわめて大切な基本原理だと思って様々な経済組織を作る、という考え方、といっても良い。経済組織とは、企業そのものであり、あるいは市場取引のあり方という経済組織であり、あるいは、企業の内部の組織である。そうした様々な経済活動のための社会組織を編成する原理として、人のネットワークを安定的につくる、人という要素を基本中の基本と考えて大切にする、という考え方が日本型企业システムなのである。

しかし、いくら日本型がヒト重視だといっても、市場経済の国である以上、カネの原理にとらわれつづける必要がある。しかし、カネの原理だけにとらわれつづける必要もない。カネの原理とヒトの原理を二重がさねにしても良い。

カネのネットワークの場合、効率性は利潤の大小を基準として測られるものである。そ

の利潤という判断基準は、カネが持っている同質性、加算性、比較可能性ゆえに、少なくとも概念的にはきわめて単純に作りうる。経済活動の編成に係する諸資源が貨幣評価でできる限り、貨幣という単一の単位での足し算と引き算で計算できそうである。

そうしたカネのネットワークの原理をベースとしているため、古典的な資本主義では、カネの提供者が主権者に当然なり、利潤の大きい取引関係がドライに選択される。さらに、そうした貨幣評価を多少無理にでもすべての資源に対して作り上げて、それをもとに判断をするという原理になるのである。

これに対して、経済活動に係するヒトのネットワークの原理による経済活動の編成とは、二つの原則をベースにした経済活動の編成と考えれば良いだろう。一つは、ヒトのネットワークの社会的安定性の追及であり、もう一つはこのネットワークに関与する多くの人々の多面的な欲求の充足である。ここで言う欲求とは、所属欲求、連帯欲求、自己実現欲求などである。安定的なネットワークは、情報蓄積とコミュニケーションの効率のために必要であり、多面的な欲求の充足は人々の主体的参加を大きくするために必要となる。

こうした二つの原則にもとづくヒトのネットワークの原則からは、どのようなネットワークが望ましいかについて、利潤のような簡明な数量的判断基準が生まれてこない。それは、ヒトが多様性を持ち、多面的な欲求を持っているからである。単純な一元化された数量軸の上で足し算や引き算の世界ではなくなる。ネットワークの選択は、その選択の役割を負った人間達の総合的な判断でしか行えなくなる。

ヒトのネットワークの原理が簡明な判断基準で作動できるものではないからこそ、カネのネットワークの原理が市場経済での中心的原理になることの意義がある。そうした簡明な基準無しには、多数の利害の異なる人々の社会連携としての企業組織の編成や取引関係の形成はスムーズに出来ないのである。

その意味で、日本型企业システムはその本質的特徴として、二つのネットワークの二重がさねという特徴を持っている。その二重がさねは、ベースはカネのネットワークで、その上にヒトのネットワークが置かれている、という二重がさねである。注意を要するのは、この二重がさねは二つのネットワークの完全な並列ではなく、メイン・サブの役割順序を持っていることである。カネの原理のベースにヒトの原理が付加される、という順序関係があるのである。

こうした二重がさねの具体的なならあわれの典型例として、株式会社制度の中での従業員主権的企业という企業概念や、市場における経済的取引の関係の中に長期的継続取引関係をつくらうとする組織的市場の概念、などがあげられる。株式会社制度はあくまでカネのネットワークだけを原理とする企業の概念である。市場における経済的取引も、あくまで利潤を最終的な判断基準とする取引である。そうした、カネのネットワークの原理にもとづく経済組織の編成というベースの上に、ヒトのネットワークの原理を生かした企業の概念や企業関係の概念を作らうというのが日本型企业システムなのである。

こうした二重がさねがあるからこそ、日本型は古典的資本主義とは異なった意味のおも

しろい経済合理性を持つ。その合理性を二重がさねのプラス効果と呼べば、それは基本的に、安定的で累積可能性の高い経済組織の編成に成功することによって生まれる効果である。それが日本型企业システムの経済合理性の主張の骨組みである。このプラス効果は、カネのネットワークの上にヒトのネットワークによって修正あるいは補完されることによって生まれる効果であった。

しかし、二重がさねから生まれるのは、たんに補完・修正効果ばかりでない。そもそも二重がさねをしようとした意図としては、こうした「カネへのヒトからの補完」という方向性を持った効果を狙ったにせよ、二重がさねをすることにより意図せざるマイナス効果が生まれる危険もある。その危険は、確かに日本企業で現実のものとなっている。

企業の様々な機能不全の原因は複雑である。日本型企业システムの中核となる従業員にだけ責任があるわけではない。ちょうど人間の病気が複雑な理由の連鎖で起きるようなものである。しかし、ある種の病気郡が「生活習慣病」とよばれて生活習慣にその本質的な原因があるといわれるように、企業の機能不全の中にも従業員主権にその本質的原因の少なくとも一部があるようなものがある。コーポレートガバナンスの機能不全である。それは、システムの暴走、パフォーマンスの低下、国際接点での摩擦。この三つの局面での企業の機能不全である。

システムの暴走とは、企業システムのどこかの部分がブレーキやチェックがかからずに暴走してしまうことである。特にバブル時代の日本企業にはこの暴走が顕著に表れている。利益市場主義や経営者の独裁といったものである。パフォーマンスの低下とは、とくに資本効率の低下と企業変革の動きの鈍さが厳しく指摘される。バブル期の日本企業は共通して資本効率は下がっていた。企業変革の鈍さは 90 年代の日本を見ていただければ明らかになる。国際接点の摩擦とは、つまり、日本国内の従業員経営で生まれた経営の考え方や慣行を、国際的な場でどのように修正したり維持したりすれば良いのか、という問題である。

以上のように、日本の企業システムは標準的な資本主義システムとはかなり違うところを示している。そして、その中に従業員主権という事実がある。この全体的仕組みは経済的にも制度的にもメリットが多く、社会的にも認められている。では、なぜ機能不全が起ってしまうのか。それは、主権問題があいまいなまま放置され自由奔放にメカニズム論が繰り返されているからだ。この具体的改善策を次節で考えてみたい。

3. 改革への道

日本型企业システムがヒト重視のカネとの二重構造であることは前節で明らかになった。そして、従業員主権の慣行が強いことも納得できるだろう。しかし、こういった事実に対する法的根拠はなく、会社法においては株主主権が明示されている。かといって、社会的には従業員主権でまかり通っている。ここにまず問題がはらんでいる。株主総会を例に考

えてみるとわかりやすい。

株主総会の開催日は一定の短期間に多くの企業が集中する。これは、総会屋対策であると思われる。厳しい質問を投げかけられ、総会を長引かされることを企業はひどく嫌う。本来、資本提供者である株主の主権を行使するはずの場であるが、株主はいたっておとなしい。それは、多くの株主が権利目的ではなく利益目的だからである上、企業による株主の権力統制の事実も存在する。まさに、ここでは主権論とメカニズム論のミスマッチが起こっている。明らかに機能不全である。

したがって、第一に従業員主権であることをはっきりさせることが重要になる。それは、現行の会社法を改正することを意味する。企業の所有を株主だけに限定するのではなく、従業員にも一部所有を認めることを法制化するべきだ。それから主権に合った経営に対するチェック機能を構築するのである。

前節で述べたとおり、経営に対するチェック機能がコーポレートガバナンスの至上目的となる。これは、単に経営の健全性を監視するという議論ではなく、経営の規律メカニズムにどのように影響力を行使するかといったものである。その役割を果たすものは、限りなく多い。市場からは消費者、株式市場からは株主、取引先との契約、資本提供者であるメインバンク、内部からは従業員。しかし、ここにおいても最終的な権利は株主が持っている。会社法上、経営者の選任、罷免権は株主に限定されている。資本提供者として、企業に高いリスクをおかしていることは確かであるが、従業員を中心に他にも高いリスクをおかしている利害関係者も多い。株主の権利だけがあまりにも突出しているように思われる。これでは、公平なチェック機能がはたらくとは思えない。まさに、この問題を明らかにすることが二十一世紀に復活をかける日本型企業の重要課題となる。

そこで、まずどういった側面を持った主体がチェック機能を持つかを明らかにする必要がある。簡単な単語で表現すると、情報、責任、中立とあらわせる。企業の内部情報を把握していること、企業の将来に責任を持って経営を考えられること、他の利害関係者からの影響力に対して中立の立場を保てること。このような側面をある一つの利害関係者が持つ必要はないが、別々でも良いから上の三つの側面からチェック機能を充実させる必要がある。具体的には、従業員、株主、企業外監査役などがあげられる。彼らの影響力がそれぞれの主権の大きさに応じて発揮される体制の整備が課題になる。従業員は上司や人事を気にするあまり、十分な情報を持っているにもかかわらず、率直な意見を述べられない可能性をはらんでいる。株主は持っている権力を封じこまれているか、もしくは自発的に放棄しているかである。こういった状況を打開するためには、特別な委員会を設置する必要があると考える。そこで、定期的に企業は状況を報告し、すべての主体が同じ場で議論をたたかわせることが重要になる。必要に応じて、法制度の改革も同時にすすめられることになる。以上が、これから日本の企業が行うべきコーポレートガバナンス論であると考えられる。

おわりに

コーポレートガバナンス論は多様化していることは最初にも述べた。今回はその中の一番重要と思われる部分をわかりやすく概念から語ったつもりである。IT 革命が世界的に普及し、企業構造は明らかに変容を見せている。大企業の実在意義が問われ出している。確かに、「物」を売る時代から「サービス」を売る時代にきていて、大企業が利益を確保するためには厳しい時代かもしれない。しかし、物づくりの国であり続けることを前提とし、どこの国にも真似できない最先端技術を開発することを続けるならば日本型の企業システムの存在意義は損なわれることはない。是非とも、「ジャパン・アズ・ナンバーワン・アゲイン」と言われるようになってほしい。

(1) 伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社、2000 年、17 ページ参照。

参考文献

- ・ 経済企画庁経済研究所『日本のコーポレートガバナンス』大蔵省印刷局、1998 年。
- ・ 久保利英明『日本型コーポレートガバナンス』日刊工業新聞社、1998 年。
- ・ 高橋俊夫『コーポレートガバナンス』中央経済社、1995 年。
- ・ 山田剛志「日本型株式会社とコーポレートガバナンス」『財経詳報』2185、1998 年。
- ・ 北沢栄「成長と停滞の差を生んだ日米コーポレートガバナンスの違い」『エコノミスト』76、1998 年。
- ・ 堀内芳彦「ビッグバンと日本型企业経営の変化の方向」『農林金融』51、1998 年。
- ・ 伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社、2000 年。