

論文

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 —

松村 勝弘*

要旨

2015年3月、金融庁と東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを取りまとめ6月から適用が開始された。コード設定の背景には官邸主導の経済政策「日本再興戦略」がある。これらはアメリカの新古典派経済学・アメリカ型所有権絶対主義に洗脳された官僚や経済学者が押し進めているものである。果たしてこれらが日本企業・日本経済にフィットするものであるのかという疑問が日本の経営者などから出されている。

筆者は日本の現場にフィットした仕組みを持つてはじめて日本企業の強化、日本経済の再生が可能になると考える。経営者によるガバナンス機構の主体的選択、従業員の主体性発揮、すなわち経営者と従業員の自律性によってこそ日本経済の再生が可能になると考える。

キーワード

コーポレート・ガバナンス, コーポレートガバナンス・コード, 日本的経営, 企業公器論, 経営者と従業員の自律性

「このままの状況で、日本は大丈夫だろうか。影響力のある大企業の経営者やトップクラスの学者や有識者たちが、自分たちが考える日本のあるべき姿とはどのようなものかについて、もっと積極的に発言すべきだと思う。……」

政治も経済も、なんでも米国に追随すればいいというものではない。例えば、社外取締役の導入といったガバナンス改革も、米国流を形だけまねても、意味がない。日本を良くするためには何が必要なのか、日本の文化、風土を背景とした社会、企業の在り方を自らの頭で考えるべきだ。」(丹羽 [2018] p.98)

* 立命館大学名誉教授

目 次

- I. はじめに——コーポレート・ガバナンス論とは何であったのか
- II. 近年喧伝されているコーポレート・ガバナンス制度の考え方
 - 1. 日本におけるコーポレート・ガバナンス論議の経緯
 - 2. コーポレートガバナンス・コードに至る途とその意味
- III. 日本の経営とコーポレート・ガバナンスとの関係
- IV. 日本企業のコーポレート・ガバナンスの仕組みはどうあるべきか
 - 1. 日本の経営にフィットした仕組みを考える
 - 2. 「はなおか」の事例で日本的経営を考える
 - 3. 日本企業の現場に根ざした経営の仕組み＝経営者従業員の主体的経営
- V. まとめ
 - 1. 企業公器論
 - 2. 相互依存関係重視
 - 3. 従業員の共感と人間的成長
 - 4. 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
 - 5. 経営者の倫理的主体性

I. はじめに —— コーポレート・ガバナンス論とは何であったのか

バーリとミーネズは、『近代株式会社と私有財産』（1932年）で本来的私有財産制度の復旧を訴えていた。経営者支配のもとでの株主の所有権はいかにないがしろにされているかを分析し、経営者支配は所有権に基づかざる支配であると、これを問題視し株主所有権の復権を訴えていた。しかし、近年のエージェンシー理論のようにストック・オプションを経営者に付与して、それによって経営者を株主化して株主重視に向かわせることができると考えるのとは問題の立て方が異なっていたことを確認しておくべきだろう。

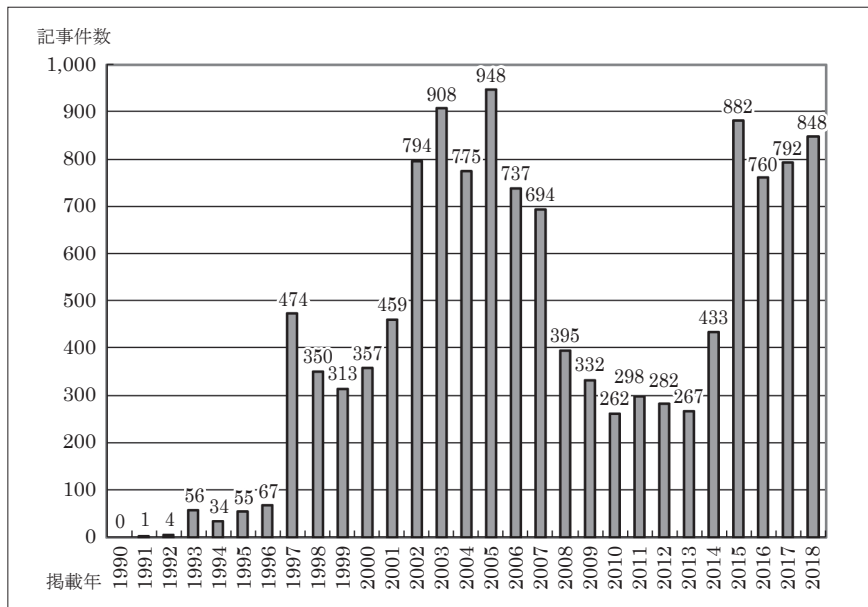
周知のエージェンシー理論に基づいて、プリンシパルたる株主がエージェントたる経営者に株主利益に沿った行動をとらせる必要があることをジェンセンをはじめとするファイナンス論者は訴えてきている。そしてそのような理論に基づいてコーポレート・ガバナンスが論じられている。エージェンシー理論のもとでは、ストック・オプションやボーナスや役得といったインセンティブは経営者に適切に与えられるべきだとし、また経営者の役得を審査し、財務諸表を監査し、経営意思決定を明示的に制限して経営者を監視（モニタリング）する場合にのみ、プリンシパルたる株主はエージェントたる経営者をして（株主にとって）最適な決定をせしめることができる、と考えられている。もちろんこのようなモニタリング活動はコストがかかる（Jensen [1986] p.323）。かつて株主はいわば経営者と「敵対して」いたのに対して、ここではいわばストック・オプション付与などで経営者を株主化しようとしている。ここにおいて、まさに、金融資本主義化するアメリカにおける私有財産制度が全開することになった（松村 [1995]）。

Ⅱ. 近年喧伝されているコーポレート・ガバナンス制度の考え方

1. 日本におけるコーポレート・ガバナンス論議の経緯

周知のように、日本におけるコーポレート・ガバナンス論は、いわゆる「負債の規律から市場の規律へ」という風潮に乗って、盛んに論じられるようになったものである。上記風潮の上に、資本市場を中心とした規制緩和の動向、それと歩調を合わせた商法改正、会社法制定（2005年）、日本版SOX法制定への動き（2007年）などがコーポレート・ガバナンス論を盛り上げるようになったと考えられる。下記図1で日経4紙記事でコーポレート・ガバナンス関連記事がいつ掲載されたのかが分かる。上記風潮と軌をいつにして記事数が増えていることがわかる。その後、リーマン・ショックなどに遭遇して、コーポレート・ガバナンス論の風潮は一時退潮する。ところが、2014年以降それが増え始めた。これは第2次安倍政権のもと、数次に亘る「日本再興戦略」論議とそれを基礎にスチュワードシップ・コード（2014年）、伊藤レポート（2014年）、そしてコーポレートガバナンス・コード制定（2015年）、コーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議（第1回、2015年9月～第15回、2018年3月）と続いているが、これらがそのようなコーポレート・ガバナンスへの関心を高止まりさせていると思われる。

図1 コーポレート・ガバナンス関連日経記事事件数の推移



（出所）日経テレコンより筆者作成。

ここでは、最近のコーポレートガバナンス・コードに至る過程で行われた論議から、その意味を以下探してみたい。

2. コーポレートガバナンス・コードに至る途とその意味

日本における上記コーポレート・ガバナンス論議がどのように行われたのかを見てみると、そこにおける問題点が浮かび上がってくる。初発での「負債の規律から市場の規律へ」という風潮から分かるように、どちらかというそれは金融主導の論議であった。アメリカの場合、そこでのコーポレート・ガバナンス論議が金融資本主義という基盤の上で展開され、そこに問題がないわけではないが、その風土に根ざした論議であったとすることができる。それに反して、日本でのその論議は果たして日本の風土に根ざしたものであったのだろうか。アメリカのコーポレート・ガバナンス論がアメリカの実態から帰納されたものであったとも言えるのに対して、日本のコーポレート・ガバナンス論議はアメリカのコーポレート・ガバナンス論に触発されて演繹的に展開されたものではなかったか。そのことがコーポレートガバナンス・コードに至る政府の論議の中にも見ることができる。2012年暮れに発足した第2次安倍政権では、政権発足とともに、日本経済再生本部が創設され、経済財政諮問会議が復活することになる。

それまでと違って各省庁の頭ごしに、官邸主導での経済政策の発案、実施が行われることになった。各官庁や日本銀行などが政策を考える際、従来日本的には現場から上げられる声が必要にすくい上げられて、政策として実現したのであったが、ここでは上意下達、上から目線での政策論議とならざるを得なかった。コーポレート・ガバナンス論についても、そのような諸会議で取り上げられ、それが下におろされてきたものであることは、2013年以降のコーポレート・ガバナンス論議の流れを見ればよくわかる。日本経済再生本部の下、我が国産業の競争力強化や国際展開に向けた成長戦略の具現化と推進について調査審議するため産業競争力会議が設けられた。だが、これら諸会議はその名簿から推察されるように、多忙を極めている人々が委員となっているので、実際には彼らが政策を形成することは困難であろう。その結果、「下請け」に出される。その下請けを担うのが専門委員会ということになる。また、「日本経済再生本部」のメンバーの大半が各大臣であること、また「経済財政諮問会議」のメンバーがやや頭でっかちであることから、「産業競争力会議」さらにはその下部機構たる専門委員会により具体的な議論をしたであろうことが議事録等から確認できる。

では、このような諸会議の中で、コーポレート・ガバナンスはどのように論じられたのであろうか。2013年1月23日に開かれた第1回産業競争力会議において、三木谷議員がコーポレート・ガバナンス強化の必要性を訴えている。これを受けて1月25日の日本経済再生本部第3回会議の配付資料の中で第1回産業競争力会議において洗い出された課題として、10点が列挙されているが、その6番目産業の新陳代謝という表題のもとで

- ・コーポレートガバナンスを強化するとともに産業再編を推進すべき。
- ・新しい企業が次々と生み出される環境を整えるべき。

として、コーポレート・ガバナンスが企業の新陳代謝、産業再編の一環として提示されている。

そして、3月15日の産業競争力会議第4回の議事要旨を見ると、甘利大臣が、産業の新陳代謝の促進を訴え、そこでは次の2点が冒頭に上げられている。

- ・コーポレート・ガバナンス強化、特に社外取締役選任の促進が必要
- ・機関投資家が積極的な役割を果たすための規律である日本版スチュワードシップコードの導入が必要

どうやらコーポレート・ガバナンス強化によって産業の新陳代謝が促されると考えているようである。

2013年4月18日の経済財政諮問会議第8回で甘利大臣が、これら論点について検討するために経済財政諮問会議の下に「目指すべき市場経済システムに関する専門調査会」を設置するとした。

専門委員会では結局は次のようにまとめられることになった。「目指すべき市場経済システムに関する報告」（2013年11月1日）がそれである。その冒頭「1. 市場経済システムの姿」ではこのように書かれている。

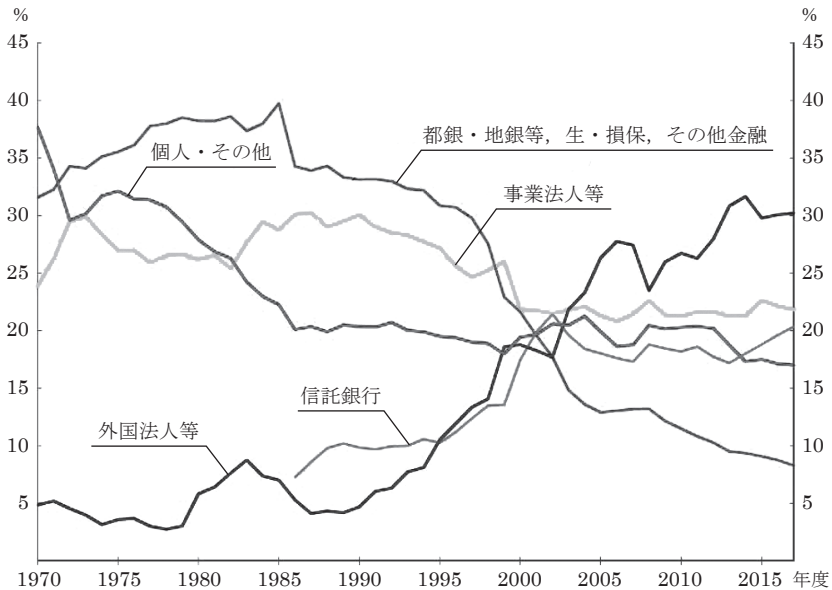
「市場経済システムは、経済社会全体の効率を維持し、ダイナミズムを発揮させる過程で、優勝劣敗が生じることにより市場への参加者に規律を与えるとともに、報酬という形でインセンティブを生み出すというすぐれた特性を有している。市場への参加者が高い主体性を持つことで、市場経済システムがその機能を一層発揮する。」（目指すべき市場経済システムに関する専門調査会〔2013〕p.1, 傍点筆者）

「2. 持続的な成長を実現する安定的な中長期的資金」では、資金提供者としての投資家に目が向けられ、「3. 中長期的な視点に立ち企業の総体的価値を高める企業統治のための取組」では企業統治が述べられている。すなわち、「機関投資家が議決権行使を通じて企業の経営の規律付けに積極的に関与してこなかったことは、日本の企業統治を弱める一因になったとの指摘がある」（同上、p.7）と述べられ、そして、「独立した社外取締役を導入し取締役会の合理的な判断を促すこと、新陳代謝を進めながら人的資源の形成・活用を行うこと、機関投資家が短期的株主利益の最大化に偏らず、中長期的な企業の総体的価値の増加も視野に入れて受託者責任を果たすことが必要である。」（同上、p.10, 傍点筆者）こうして、スチュワードシップ・コードをも提言している。

要は、コーポレート・ガバナンスは新陳代謝を促すものであり、適切な参入・退出のメカニズムだというわけである。目指すべきは市場経済システムなのだから、市場メカニズムが作用すればすべてうまくいくはずだというわけである。

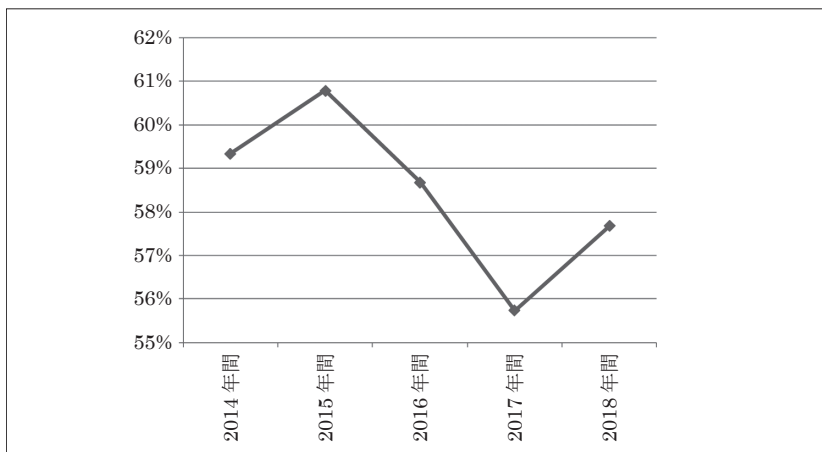
論文冒頭で示した丹羽氏その他の人々の疑問をよそに、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードが制定されるに至るのである。その背景には日本企業の株式保有状況がある。株式分布状況調査によれば、2017年度には外国の機関投資家とその主力であると思われる「外国法人等」の時価ベースによる保有比率は30.2%である(図2参照)。

図2 主要投資部門別株式保有比率の推移



- (注) 1. 1985年度以前の信託銀行は、都銀・地銀等に含まれる。
 2. 2004年度から2009年度まではJASDAQ証券取引所上場会社分を含み、2010年度以降は大阪証券取引所または東京証券取引所におけるJASDAQ市場分として含む。
 (出所) 東京証券取引所ほか(2018) p.5.

図3 東証1部投資部門別売買代金による海外投資家の占める割合



(出所) 日本取引所グループ [2019] より作成。

しかし、売買代金に占める海外投資家の占める比率はその2倍、すなわち60%内外に達している(図3参照)。

コーポレート・ガバナンスを声高に主張する海外投資家、とりわけCALPERSその他の機関投資家の要望に耳を傾げざるを得ないことがここから分かる。彼らは社外取締役主導の取締役会を求め、議決権行使を行って経営者に自らの要望に応えることを求めている。もちろんそればかりではない。いわゆる官邸主導の諸会議で提起された、これらコードの制定に際しては官僚がその下書きを作っていることは間違いない。これら官僚はアメリカのMBAなどへの留学で、アメリカ流のいわば金融資本主義を主導する新古典派経済学やアメリカ流所有権絶対主義を学んできて、これに「洗脳」されて、日本の政策形成に当たっているとロナルド・ドーア氏が述べていることを思い起こす必要があろう¹⁾。

また、小野塚氏は次のようにいわれているが、これは傾聴に値するだろう。「ネオ・リベリズムの政策は……市場の競争秩序を強く要請します。なぜならば、『市場の自然的な本質は競争であり、その自生的秩序を誰も損なってはならない』からです。市場が競争的であるか否かは、競争の敗者の存在によって証明されます……。[しかも]常に敗者が創出されるような政策が採用されます。……[かくて]敗者の政策的な創出によっていかなる結果が発生するかは問題ではなく、大事なことは敗者の存在によって競争の存在を確認できることなのです。」(小野塚 [2018a] p.497)

成長戦略をめぐる諸会議でコーポレート・ガバナンスが主張されるとき、新陳代謝が謳われたのは、言い換えるとそれは「敗者づくり」でもあり、市場競争至上主義とでもいえる考え方である。言うまでもなく、アメリカの新古典派経済学者はアメリカの現状を踏まえて、理論を構築している。彼らはアメリカの金融覇権がアメリカ経済、とりわけアメリカの金融機関にとって大きな利益になることを期待している。表面的には理論的な裏付けを得てそれを主張している。コーポレート・ガバナンスの諸制度を主導することによって、表面的にはともかく、アメリカの金融機関にとって利益になると、暗黙裏には考えているであろう。しかし、それが日本の現状から帰納した理論ではないだけに、日本の経営者や経営学者などに不安をもたらしている。すべての日本の経営者、経営学者によってではないけれども、アメリカ型コーポレート・ガバナンス制度に批判的な論者が出て来るのはそのためであろう。

Ⅲ. 日本的経営とコーポレート・ガバナンスとの関係

アメリカ的コーポレート・ガバナンス制度に疑問を呈する論者の一人に稲上毅氏がいる。氏の言うところに耳を傾けてみよう(稲上 [2008])。結論的に言えば、氏は「新・会社共同体論」を唱道している。ただし、なぜそれが日本企業にふさわしいのかという論拠づけが必ずしも十

分展開されているとはいいたい。

氏は「会社と従業員との関係が変わると、たちまち会社共同体がなくなってしまうのかと言えば、そうではない。いいかえれば、会社と従業員の共同体的な関係には複数のパターンがある」。「多くの日本の経営者が会社共同体なるものを壊してしまおうとしているのではなくて、新しい会社共同体を再構築したいと考えているのではないか」(稲上 [2008] p.30) という。一例として、キヤノンの御手洗富士夫会長と伊藤忠商事の丹羽宇一郎会長の共著『会社は誰のために』(文藝春秋社, 2006年)で、御手洗会長が、一方で「終身雇用→愛社精神→会社と従業員の Win-Win 関係の構築」という考え方を示し、……「利益優先」「実力主義」と言っているけれども、終身雇用の重要性をも訴えている。だから「会社共同体を支えている大きな柱のひとつが終身雇用慣行だとすれば、日本を代表する経営者の一人である御手洗さんは、終身雇用を崩してはならない、さらにいえば会社共同体を崩してはならない」と考えているようだとしている(稲上 [2008] p.32)²⁾。

また、経済同友会や日本経団連のコーポレート・ガバナンス論はステークホルダー論、多元主義モデルに近いと言い(稲上 [2008] pp.36-38)、さらに、稲上氏も関わって行われた連合総研の調査(稲上「2007」)を紹介しながら、下記の表を示して、以下のように言われている。

表 1 企業社会は変質したか——企業と企業別組合の見方

	(a) 企業の回答		(b) 組合の回答	
	1 あてはまる	2 あてはまらない	1 あてはまる	2 あてはまらない
株主、従業員、消費者、取引先などステークホルダー間の利害対立が深まっている	4.5 (6.4)	75.4 (72.3)	7.5 (2.7)	61.5 (64.4)
株主重視の経営になっている	29.4 (48.9)	35.2 (19.1)	33.5 (35.6)	29.9 (24.7)
従業員の利益が軽視されている	4.2 (0.0)	68.8 (76.6)	31.5 (9.6)	33.2 (50.7)
会社(わが社)の労使には、運命共同体意識が強い	62.7 (72.3)	7.1 (2.1)	44.6 (49.3)	19.5 (21.9)
社員の忠誠心が弱まっている	24.9 (12.8)	23.5 (36.2)	46.6 (38.4)	13.1 (26.0)

(資料原出所) 稲上 (2007) p.50.

(注) 無回答はすべての項目について 1~2% であり、表掲していない。カッコ内は正社員数が 5,000 人以上の巨大企業およびその労働組合の回答を示す。

(備考) 上記表 1 は、稲上 [2008] p.33 の表を簡略化したものである。

氏は、日本企業において会社共同体が崩壊して株主至上主義に移行したのかということも必ずしもそうではないという。企業と組合に対して行われた上記アンケート調査を見ても、「株主、従業員、消費者、取引先などステークホルダー間の利害対立が深まっているか」との問いに対しては企業も組合も「あてはまらない」と回答しており、「会社(わが社)の労使には、運命共同体意識が強いのか」との問いに対しては「あてはまる」と答えている。

このような回答状況は、我々が企業に対して行なったアンケートとも整合的で、われわれは日本企業の多くはアメリカ型と日本型の「ハイブリッド型」であると分析したが（松村 [2012]）、稲上氏はさらに、経済同友会や経団連のコーポレート・ガバナンスに関する提言でも株主重視一辺倒でないことを紹介されている。資本効率重視、そして株主重視の経営へのシフトは見られるが、会社共同体を守ろうとしているのではないか、内部留保重視の姿勢にもそれがうかがわれると述べられている。稲上氏は新・会社共同体が実態だとされている。

ただし、新たな共同体をどのように構想するか、さらに掘り下げる必要があるように思われる。そうでないと、滔々と流入してくる欧米発の株主重視型のコーポレート・ガバナンス論に対抗できないのではなかろうか。事実次に見るように株主重視の流れが進行している。私見によれば、株主重視型資本主義では制約から解き放たれた人間の欲望³⁾の暴走を押しとどめられないので、その暴走を押しとどめる役割を担うのが企業公器論であり、経営者従業員の相互依存関係重視・経営者の倫理的主体性ではあるまいか。

現実には、日本でも株主重視の流れは押しとどめようもない。伊藤レポートを筆頭に ROE 重視は留まるところを知らず、コーポレートガバナンス・コードに後押しされた社外取締役による監視、スチュワードシップ・コードに圧された機関投資家による議決権行使などの風潮により株主重視の方向に向かっているように思われる。法人企業統計から作成した表 2 から明らかなように、この間、付加価値に占める配当の割合は高まり 2001 年から 2014 年にかけて配当は 3 倍にもなっているが、従業員給与はマイナスなのである。これでは「会社共同体」の維持は容易ではないのではなかろうか。従業員給与減少の原因は非正規化によるところが大きいことは間違いない。いくら正規社員を中心とした「会社共同体」が維持されているとはいえ、若年層の雇用の不安定化が社会の不安定化をもたらしていることは間違いない。いわば成長戦略の影の部分のままにしておくことにより、かえって成長を妨げることになっているのではなかろうか。

表 2 「株主天下」への軌跡

	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%

(注) 売上高、付加価値、配当は 1 社当たりの数値の、役員給与+賞与と従業員給与は 1 人当たりの数値の、それぞれ増加率である。この表 2 はドーア [2006] p.152 の表を参考に新たに作り直したものである。

(出所) 「法人企業統計年報」各年版より作成。

IV. 日本企業のコーポレート・ガバナンスの仕組みはどうあるべきか

1. 日本の経営にフィットした仕組みを考える

スチュワードシップ・コード、伊藤レポート、コーポレートガバナンス・コードは、「新三本の矢」としてもはやされた。果たしてこれが日本企業に根づくのであろうか。丹羽宇一郎氏をはじめとする多くの日本企業の経営者が疑問の声を上げているが、それを支える論調はそんなに強くない。それは株主主権という「葵のご紋」に、誰も逆らえないからではなかろうか。稲上氏の「会社共同体」論のみならず、日本的経営論、企業公器論⁴⁾ などなどかつてもてはやされていた諸理論がグローバリズムの流れに抗し得ていないように見受けられる。それは日本の現実から帰納した一貫した理論を提示できていないからではなかろうか。

日本では多くの先人が日本の企業、経営についてさまざまな指針を提示している。石田梅岩に発する石門心学、近江商人に伝えられてきた「三方よし」——これらは日本の多くの百年企業の家訓・経営理念に結実している——、渋沢栄一『論語と算盤』＝「道徳経済合一説」、今日では稲盛和夫氏の利他主義経営などなど、日本の経営者の倫理観に支えられた経営哲学・経営実践からは学ぶべき点が多い。政府主導の制度で経営者を縛るより、経営者の主体性・自由な発想・創意工夫を促すことが求められている。それでこそ、日本の経営にフィットした仕組みが作れるのではなかろうか。京セラフィロソフィに裏づけられたアメーバ経営は既に多くの論者によって分析されているので、ここで改めて紹介はしない。

2. 「はなおか」の事例で日本的経営を考える

ここでは、徳島県の注文住宅企業株式会社「はなおか」の事例を紹介しておきたい。当社は上場企業ではないが、日本的経営の極致をいっていると思われる。以下、花岡秀芳『「正直に王道を行く」経営』(ライフデザインブックス, 2012年)などによりながら、紹介していきたい。当社の業務内容は、注文住宅の設計・施工 88%, 土地開発分譲 7%, 分譲住宅の設計・施工・販売 1%, リフォーム全般ほか 4%, となっている。売上高は直近第 29 期(2017年7月1日～2018年6月30日) 38.8 億円となっている。当社は徳島県内の注文住宅着工数で地元住宅会社中 13 年連続 1 位, 全住宅会社中 1 位, 1997 年の住宅業界参入後 20 年という「若い」会社である。当社はももとのスーパーマーケットを閉じて第二創業として住宅業界に参入したのである。それが 1997 年であった。そして創業 3 年目には引き渡し棟数において徳島県内トップ 10 に入り, 8 年目には県内第 1 位の注文住宅会社となった。その後 13 年連続 1 位を続けている。これは住宅不況の中での成果なのである。

(1) **非利益至上主義** 花岡氏は次のように述べている。

「私は、売上高でも利益のうえでも、大切なことは『数字が語る順位ではない』と思う。拡大より進化である。その結果、全国的に順位がよくなっていけばそれに越したことはないが。

なぜなら、結果に過ぎない数字だけを求めていくと、目標とした数字に達するとどうしても心理的な達成感、満足感、頭打ち感が出てしまう。また、経営にも弾力性が失われるからである。」（花岡 [2012] p.5）

ドラッカーを想起することができよう。まさに、近年の ROE 経営とは一線を画する経営であると言える。

(2) **具体的な人間としての従業員・顧客との関係性** 株式会社はなおかのミッションは「お客様に感動される会社を目指す」というものであり、経営理念は「正直に王道を行く」であり、「はなおか」の王道とは、関わる人すべてに信用、信頼されるという目標に向かって心がぶれることなく、一歩ずつ着実に歩むことである。また、正直とは素直な心でお客様の気持ちに立って何が正しいか、正しくないかを判断基準とすることである。「はなおか」の社訓は、「親切に、丁寧に、きっちりと」であり、親切とは、年齢性別を問わず相手の身になって、その人のために何かをすること、思いやりの気持ちを持って人のために尽くすことである。丁寧に細かいところまで気を配ること、注意深く入念にすること、言動が礼儀正しいことである。「はなおか」の社風は「自由・活発」であり、未来に向かって「お客様が『はなおかに仕事を依頼して本当によかった』と思ってくださり、応援してくださる会社になりたい」というものである。さらに「社員、大工さん、パートナーさん、関わるすべてが誇りを持てる、憧れられる会社になりたい。そのメンバーになるのだ」という。そして「経営理念、社訓、社風を意識することによって、多様な人材のベクトルを合わす。その結果、多くの人から『あそこはすごい。素晴らしい』と思われるような会社になりたい」という（199-201 頁）。これだけを見ると、いいことづくめに見えるだろうが、これを全社員が実践しているところに「はなおか」の強みがあるのである。このような中小企業であっても、辞めたり他社の引き抜きに応ずる社員がいないことからその強さ、良さがわかる。もちろん給料も高い。当社は利益第一主義ではなく、顧客の信頼も厚いので業績もよい。ここで明らかなことは、合理的経済人としての従業員・労働者一般、顧客一般を問題にしているのではなく、個々の具体的な人間としての従業員・顧客との関係性を念頭に置いているということである。

(3) **従業員とのミッション・価値観の共有** 経営理念について、このように説明されている。

「経営理念は、経営者が企業の運営に当たっての信念・信条を明確にし、そのミッションを実現するために社員をはじめ関わる人すべてが共有すべき価値観を明文化したものである。

私の考える経営者の最大の使命とは『会社をつぶさないこと』、ミッションは『少しでも多くのお客様に感動を与えることができる会社にする』ことである。

このことにより社員や協力業者にも感動を感じてもらい、誇りに思える会社にしたい。このミッションの実現が『お客様に満足していただく』のさらに上位に来る経営目的である。

そして、この経営目的を達成するための近道であり、物事を押し進めるにあたっての判断基準となるのが『正直に王道を行く』という経営理念であり、『親切に、丁寧に、きっちりと』という社訓である。」(花岡 [2012] p.200-201)

経営戦略でも「組織としての目標と個人の仕事に関する目標との調整、融合が図られるが、ポイントは社員の自主性が発揮できるようにコントロールすることだ。ほかの人の夢を聞くことによって、共有感や仲間意識も生まれるだろう」(花岡 [2012] p.212) という。仲間意識涵養・モチベーション向上に意が注がれている。そのために、さまざまなイベントが行われている、忘年会、社員旅行、遠足、新人歓迎会、社内文化講演会、大工さん旅行、焼肉大会、バーベキュー大会、大工さん会議等々が行われており、まさに関係性が重視されており、先の経営理念と併せ、従業員とのミッション・価値観の共有、さらにはモチベーションを意識しているといえよう。これを見て、京セラでも同様に慰安旅行、コンパなどで社員間の信頼関係を醸成し、「大家族主義で経営」されていることを思い出す(稲盛 [2014])。まさに、欧米の個人主義の対極にある経営スタイルである。

(4) エピソード紹介 その「成果」を如実に表すエピソードを紹介しておこう。それは「お施主様からいただいたアンケート結果」の一部として紹介されている、次の一文である。

「自宅を建築してもらった年は台風の当たり年でした。始めてマイホームを持つ私たちはどうしても心配で、どれくらい濡れているか、置いてある物は飛ばされていないかと深夜見に行くと、なんと大工さんがいらっしやいました。ご自分が住む家でもないのに、台風のなか遠い現場まで足を運んでくれている。何とも言えない気持ちになりました。その節は本当にありがとうございました」(花岡 [2012] pp.289-290) というものである。

「はなおか」は大工さんも正社員として抱えているので、このようなことが可能なであろう。まさに、自発的な行動としてそれが行われたのであろう。よく日本企業の強さとして現場力ということがいわれる。「はなおか」の場合、トップが現場力を引き出していると言えるだろう。

3. 日本企業の現場に根ざした経営の仕組み＝経営者従業員の主体的経営

はたして、ROE 経営、株主至上主義、社外取締役複数化で、現場力が強まるだろうか。日本企業では三現主義などという言葉で語られているように、現場力がその強みであった。「強い日本的経営」の日本企業から帰納した理論はどのようなものになるのであろうか。そのような理論であってこそ、日本の経営者の感覚にフィットするものであろう。株主目線からのコーポレート・ガバナンスの仕組みを日本企業に導入しても、日本企業の現場力強化には繋がらな

いであろう。あくまでも、経営者の主体性を維持し、経営者が従業員の創意工夫・主体性を引き出し、イノベーションを巻き起こすことが必要であろう。経営者が日本の経営に自信を失い、アメリカの仕組みを真似ることでは、決してイノベーションは引き起こせないだろう。ノーベル賞受賞者の田中耕一氏の次の言葉は重い。

「これまで蓄えてきた知見を生かせばいいのに、レガシー（古い資産）は足かせになるから捨て去るべき、という先入観こそが良くありません。……イノベーションに必死になるあまり、呪縛のようなものにかかっていると、今まで蓄積してきた価値のあるものを生かすチャンス自ら失ってしまいます。……今日本に一番欠けているのは自信ではないでしょうか。」（田中 [2018] p.24）

中島隆博氏曰く「必要なことは、人間の再定義である。わたし自身は、資本主義はモノからコトへ、そしてコトから人へと移行していると考えている。それは、人間を、モノの生産者と消費者としてでもなければ、コトという『幸福』を与えられる者でもなく、外部性〔自然や環境そして国際的な相互依存関係〕＝神秘との関与（同時に、脱関与）を通じて、人間的になってゆく人を予想するということだ⁵⁾。別の言い方をすれば、**Human Being** ではなく **Human Becoming** としての人、さらには **Human Co-becoming** としての人を、今後の資本主義は考えざるをえないということだ。」（中島 [2018] p.55）

まさに、「どうあるべきか」を考えるのではなく、「どうなるべきか」を考え、それを従業員に主体的に考えさせる経営が必要なのであろう。

合理的経済人モデルに基礎を置く新古典派経済学、ファイナンス論でいわれているところのもの、コーポレート・ガバナンス論を日本企業に持ち込んで「企業はこうあるべきだ」といって、果たして成功するだろうか。経営者は主体性を取り戻すべきだ。従業員を信じるべきだ。人間は決して合理的な存在ではない。人間は日々変化し成長するものである。人間の可塑性を信じる儒教的人間観⁶⁾こそ日本人にフィットする考え方ではなかろうか。性善説により人間の成長を信じることが、従業員の創意を促しイノベーションをもたらすのではなかろうか⁷⁾。日本の経営の強みはそこにあったのではなかったか。

V. まとめ

以下、日本のコーポレート・ガバナンスがどのようなものである〔べきな〕のか、をまとめておきたい。

1. **企業公器論** コーポレート・ガバナンス論は、バーリとミーゼスの『近代株式会社と私有財産』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。

2. 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しえる。それに対して日本企業の場合、個人主義ならぬいわば「柔らかな個人」すなわち「人を近い他者との関係性の中で捉える『柔らかな個人』」(小野塚 [2018b] p.534) 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⁸⁾。

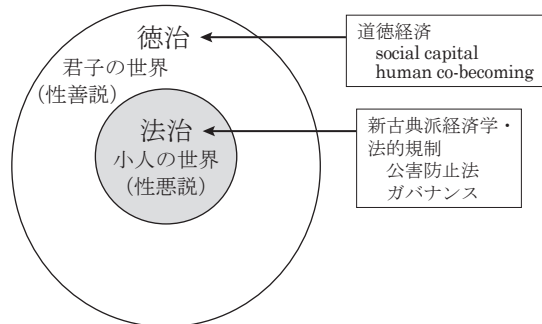
3. 従業員の共感と人間的成長 コーポレート・ガバナンス論では、株主の監視下にある経営者は株主と一体になって(しばしばストック・オプションによりみずから株主となって)従業員と対置される。そこでは、従業員は労働力商品の提供者として扱われる。これに対して日本企業の場合、よく言われるように経営者従業員共同体としての企業が株主をいわば外部者のように考える傾向がある(あったと言うべきかもしれないが)。労働者は単なる労働力商品の提供者ではなく、全一的な人間として扱われ、経営者はコミュニケーションを充分に行って従業員の共感を得てその力を引き出し、その人間的成長をはかることができる。結果的にそれは企業の利益に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

4. 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の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。

5. 経営者の倫理的主体性 ここで私はコーポレート・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。

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

図 4 松村のイメージする世界観



(出所) 筆者作成

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。

謝辞

なお、本研究は、2016-18年度文部科学省科学研究費補助金（基盤研究（C）課題番号 15K03633 課題名「ファミリービジネスのコーポレート・ガバナンスに関する実証的・理論的研究」）の研究成果の一部である。

<注>

- 1) 「自信喪失次代を、いわば利用して、改革機運が強化された要因は他にもあった。そのうちでもひとつ重要なのは、『洗脳世代』という言葉が悪いかもしれないが、1970年代、80年代に官庁や大企業の若手従業員として、アメリカに派遣留学をして、MBAやPh.D.を取得して帰ってきたかなり大勢の人たちの存在である。彼ら／彼女らが、いよいよ係長・課長補佐・課長あたりのポストにつき、官庁（特に大蔵省、通産省、法務省）、政権与党、そして民間企業、経団連などの財界団体、大新聞、大学の経済学部、政府審議会などにおいてその影響力を『臨界質量』にまで高めたのは、90年代であった。……MBAやPh.D.を取って帰ってきたアメリカ帰りの人たちの大半が、アメリカ流の社会科学を丸呑みにして帰った。こういった人たちは、“生粋の”新古典派経済学者、アメリカ流所有権絶対主義の法学者になった。コーポレート・ガバナンスに関する1990年代、2000年代の法『改正』は、そういう人たちによって推進されたのである。」（ドーア [2006] pp.62-63）
- 2) 事実御手洗氏は終身雇用制を擁護している。すなわち「キヤノンは終身雇用を採用しているとよく言われます。終身雇用によって、社員が雇用不安を抱くことなく、落ち着いて仕事ができるようになります。また意思の伝達がスピーディーに行われ、経営スピードが非常に早いという特色があります。／賃金体系は実力主義そのものです。」（御手洗富士夫 [2003]）
- 3) 欲望の解放については、小野塚 [2018a] pp.166, 239, 288, 513, 519 参照。
- 4) 日本には国家至上主義的風潮が早くからあった（中村 [2012] p.180 以下）。中村はこれが中国より日本の近代化が早かった理由だとするが（p.203）、その問題性は竹内好に指摘されている（竹内 [1993] p.459）。もちろん日本では企業公器論が今日でも根強く主張されている（原丈人 [2017]、また政策シンクタンク PHP 総研 [2018]）。またオムロンの企業理念としても「企業の公器性」が語られている（オムロン HP）。同旨の言葉は多くの企業の HP でも語られている。
- 5) カント（Immanuel Kant）が神によってではなく、道徳をそれ自身から基礎づけようとしたとき、参考としたのは中国だった。最上の神や来世とういう、世界超越的な存在を知らなかった中国人は、彼らが生活する現実の世界において、幸福の獲得を目指していた。ヴォルフ（Christian Wolff）は中国哲学における理性による人間の形成・完成という観念を、中国宋明理学の解釈群を通じて獲得したという。中国哲学には神に頼らず、主体的に「人間になっていく」まさに君子への道を示していたが、中島隆博はこれを参考にして述べているのであろう（中島 [2017]）。
- 6) 西欧由来の資本主義が行き詰まっている。今や儒教はそれを救う可能性を秘めているかもしれない。すなわち、「資本主義を欲求と欲望に区別すれば、欲求は身体的、生理的な充足を目指していくのに対して、欲望は『他者の欲望を欲望する』と定義され、無際限になり得る可能性を持っている。」（中島 [2014]）ここに、今日、道徳、徳を基礎に考えることの意味があるであろう。

- 7) とはいえそれは、「労働者個人の『やる気』といった内面にまで踏み込んで、主観主義的な管理」(小野塚 [2018b] p.69) をするようなものであってはならない。
- 8) これはまさに東洋的でもある。すなわち論者は言う。「中国的な概念は世界を自我から理解していく個人主義的なものでもなければ、個人性を否定するものでもない。そのパースペクティブは個人横断的である(全体として捉えられた存在はたえず相互作用を行ない、『通じ合う』)。(ジュリアン著、中島・志野訳 [2002] p.59) またそれはドラッカーにも通じている。「ドラッカーは……『論語』に代表される儒教思想に深い関心を示していた。そのなかでも、彼が着眼していたのは、儒教における人間の相互依存関係を前提とした倫理観である。」(安富 [2014] pp.29-30)

<参考文献>

- ・ Michael C. Jensen (1986) “Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers,” *The American Economic Review*, Vol.76 No.2., pp.323-329.
- ・ ロナルド・ドーア (2006) 『誰のための会社にするか』岩波新書。
- ・ 花岡秀芳 (2012) 『「正直に王道を行く」経営』ライフデザインブックス。
- ・ 原文人 (2017) 『「公益」資本主義 英米型資本主義の終焉』文藝春秋。
- ・ 稲上毅・連合総合生活開発研究所編 (2007) 『労働 CSR —企業内コミュニケーションの現状と課題』NTT 出版。
- ・ 稲上毅 (2008) 「会社共同体のゆくえ」『太原社会問題研』通巻 299-600 号。
- ・ 稲盛和夫 (2014) 『京セラフィロソフィ』サンマーク出版。
- ・ フランソワ・ジュリアン著、中島隆博・志野好伸訳 (2002) 『道徳を基礎付ける』講談社。
- ・ 松村勝弘 (1995) 「アメリカ経営財務論の現状と課題」角野信夫・生駒道弘編『現代株式会社と経営財務』文眞堂, pp.179-195。
- ・ 松村勝弘 (2012) 「コーポレート・ガバナンス論と日本企業の経営」立命館大学経営学部編『立命館大学経営学部創設 50 周年記念論文集』ビジネスの発見と創造 企業・社会の発展と経営学』ミネルヴァ書房, 3-19 頁。
- ・ 目指すべき市場経済システムに関する専門調査会 (2013) 「目指すべき市場経済システムに関する報告」平成 25 年 11 月 1 日, https://www5.cao.go.jp/keizaishimon/kaigi/minutes/2013/1101/shiryo_05-2.pdf, (2019 年 1 月 21 日検索)
- ・ 御手洗富士夫 (2003) 「キヤノン高収益復活の秘密」(梶間栄一氏による御手洗富士夫講演録「社長へのビジネスレター 増収増益の鉄人: 5」http://www.assistplan.co.jp/business_letter/2005_5/yellow.php, 2019 年 1 月 22 日検索)
- ・ 中島隆博 (2014) 「グローバル化時代の資本主義の精神 (1) 資本主義の機制」(http://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=540, 2019 年 1 月 21 日検索)
- ・ 中島隆博 (2017) 「アジアを越えて循環する知」—東洋文化研究所公開講座 2017 「アジアの知」(<https://www.youtube.com/watch?v=HEAPNzHoXJE>, 2019 年 1 月 21 日検索)
- ・ 中島隆博 (2018) 「[書評] 148 人の資本主義」『UP』2018 年 4 月号。
- ・ 中村元 (2012) 『日本人の思惟方法<普及版>』春秋社。
- ・ 日本取引所グループ (2019) 「統計月報」(https://www.jpx.co.jp/markets/statisticsecurities/monthly/nlsgeu000003s0x8-att/09_t-kabu1812.pdf, 2019 年 1 月 21 日検索)
- ・ 丹羽宇一郎 (2018) 「賢人の警鐘」『日経ビジネス』2018 年 7 月 16 日号。
- ・ オムロン HP, 立石文雄「世界中の人々から必要とされ、期待される企業へ」<https://www.omron.co.jp/about/corporate/vision/philosophy/>, (2019 年 1 月 26 日検索)。
- ・ 小野塚知二 (2018a) 『経済史 いまを知り、未来を生きるために』有斐閣。

- ・小野塚知二 (2018b) 「近代資本主義とアソシエーション」梅津順一・小野塚知二『大塚久雄から資本主義と共同体を考える コモンウィール・結社・ネーション』日本経済評論社。
- ・政策シンクタンク PHP 総研 (2018) 『研究報告 企業は社会の公器 これからの社会をつくる企業経営とは』PHP 総研, <https://thinktank.php.co.jp/wpcontent/uploads/2018/08/20180801.pdf>, (2019年1月26日検索)。
- ・竹内好 (1993) 『日本とアジア』筑摩書房。
- ・田中耕一 (2018) 「ノーベル賞受賞者が語るもう一度, イノベーション先進国へ」『日経ビジネス』2018年7月23日号。
- ・東京証券取引所ほか (2018) 「2017年度株式分布状況調査の調査結果について」(<https://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/monthly/index.html>, 2019年1月21日検索)
- ・安富歩 (2014) 『ドラッカーと論語』東洋経済新報社。

Corporate Governance System in Today's Japan

Katsuhiko Matsumura *

Abstract

In March, 2015, Financial Services Agency and the Tokyo Stock Exchange enacted a corporate governance code, and enforced it in June. The scenery of the code setting has economic policy "JAPAN is BACK" of The Prime Minister's office leadership. A bureaucrat and an economist brainwashed American new classical economics by American model proprietary rights aesthetic absolutism promote these. A question whether these really fit a Japanese company, Japanese economy is shown by Japanese managers.

I think that the reinforcement of the Japanese company, revitalization of the Japanese economy are enabled only after we have the structure which fitted the present conditions of Japanese corporation. I think that revitalization of the Japanese economy is enabled by independent choice of the governance mechanism by the manager, a spontaneous action of the employee.

Keywords:

Corporate governance, Corporate governance code, Japanese style management, Company as a public entity of society, Autonomy of the management and the employee

* Professor Emeritus, Ritsumeikan University