

田中一弘 著

『「良心」から企業統治を考える
—日本の経営の倫理—』

吉村 典久

和歌山大学 教授

はじめに

「コーポレート・ガバナンス改革に違和感を持っている人へ」

『「監視」と「報酬」の欧米流ではない日本企業を支えてきた経営のメカニズムに迫る』

本書は、いわゆる「コーポレート・ガバナンス」のあり方をめぐる昨今の議論に内在する本質的な欠陥を指摘し、そのあり方をめぐる議論に一石を投じんとするものである。またそれは、議論の前提にまでメスを入れんとする大胆な試みである。投じられた一石は、学術の世界のみならず経営実務の世界、また、国内のみならず「コーポレート・ガバナンス」改革の渦中にある諸国においても、大きな波紋を生じさせるもの、また、生じさせねばならぬものと評者は確信している。

冒頭の引用は、評者の手元にある本書の帯に書かれた文言である。著者の田中氏自身が「コーポレート・ガバナンス」改革に違和感を覚えている1人であり、評者もその1人である。本書を繙くことで評者を含め、研究者や経営者を含む実務家は違和感を生じさせてきた根源を知ることができる。

ではそろそろ、本書の内容などに触れていこう。その前に1点だけお伝えしておきたい。「欧米流ではない日本企業を支えてきた経営のメカニズムに迫る」との部分を見て、日本企業に伝統的に見られた「企業統治」や企業経営の

スタイル、それを支えてきたメカニズムを礼賛する内容と早合点する読者があるかもしれない。確かに、日本企業の優れた点から議論を組み立てようとするものではある。しかしながら、その限界や環境変化も踏まえて変えるべき点は変えていくことも議論されている（第6章や第8章など）。非常にバランスの取れた議論が展開されているのである。

本書の内容

本書の目次は以下のとおりである。

まえがき

第1章 企業統治の「新しい」見方

第2章 企業統治の空洞と核心

第3章 良心による企業統治

第4章 良心を喚起しやすかった日本の企業システムと価値観

第5章 良心による企業統治はなぜ良いのか

第6章 良心による企業統治の限界と補完

第7章 逆風下の良心による企業統治

第8章 良心による企業統治を守っていくために

“Corporate Governance”という用語を、いかに表記するか。漢字で表記される場合には「企業統治」と表記されることが大半であろう。あるいは「コーポレート・ガバナンス」とカタカナで表記されることも多い。漢字で表記される場合には、株式会社、とくに大規模なそれが

生み出されたことが議論の根幹にあるとのことで「(株) 会社統治」と表記されることもある。いずれの表記を採用するかは論者によって異なり、学会や実業界で表記の統一がなされているわけでもない。同じ論者が時には「企業統治」と、時には「コーポレート・ガバナンス」とこだわりなく、無意識のうちに異なった表記をしている場合もある。

一方で本書では、2つの表記を明確に使い分けている。まえがきや第1章から強い筆致で主張されているように、この使い分けこそが本書の議論の中核である。

本書では「企業統治 (corporate governance)」の最大公約数的な定義として「経営者の規律づけ」があげられるとし、それにもとづき本書独自の「経営者がなすべきことをし、なすべからざることをしないように、させること」(6頁)というより詳細な定義を提示する。

そうしたうえで、「自利心による企業統治 (コーポレート・ガバナンス)」と「良心による企業統治」の考え方が存在しており、1990年代後半から現在にいたるまで一貫して“Corporate Governance”の主流となってきたのは前者の考え方であるとする。こうした流れにたいして、著者を含めて「違和感」をもつ者がいる。その違和感を払拭しようとしているのが本書であるとされる。

両者の違いをはっきりさせるため本書では、前者については「コーポレート・ガバナンス」とカタカナで表記し、後者については「企業統治」と漢字を当てている。

まず「自利心によるコーポレート・ガバナンス」について見ていこう。本書で「自利心 (self-interest)」とは、「他者のためにはならなくても (行動による結果としては問われず、意図として一評者挿入) 自分のためにはなる」(10頁) ことを志向する心であるとされる。そして「経営者を全く自己本位の利己的 (selfish) な存在」(20頁) と見なす立場を「経営者性悪説」と呼ぶ。自利心から生み出される「快さ」と「不快さ」(快不快) が経営者の行動を促すもの

であるとする。自利心によるコーポレート・ガバナンスとは、経営者という存在にたいする人間観をこの経営者性悪説に置き、他人がアメ (インセンティブ) とムチ (監視) で規律づけようとする考え方とされる。

一方の「良心による企業統治」では、経営者性善説が前提とされる。経営者は「自利心だけでなく良心を持っている」(23頁) との人間観に立つのである。なお良心 (conscience) とは「自分のためにはならなくても他のためにはなる」(13頁) ことを志向する心とされる。良心から生み出される「喜び」と「哀しみ」(哀歎) が、経営者の行動を駆り立たせるものとされている。

前者の考え方では経営者の良心を想定しないため、「他律」「他者」によるガバナンスが余儀なくされる。それゆえ、他者による経営者にたいする牽制とインセンティブ付与の仕組み作りが当然に求められることとなる。

経営者の行動をきちんと操ることができそうにない他者によるアメとムチの仕組みしか観察されない場合、それは「コーポレート・ガバナンスが欠如」(24頁) している由々しき状況であり、非難されて当然という考え方が昨今の企業社会を覆う常識であると本書は指摘する。

本書はこうした常識的な見解に異を唱えている。「コーポレート・ガバナンスが欠如」との指摘にたいして著者を含めて違和感を抱くものが多い。その理由を本書は、経営者を自利心の塊としか見ない人間観のみで“Corporate Governance”の議論が展開されてきたためであるとする。そうした人間観にたいして提唱されているのが経営者性善説であり、その説にそって日本企業の統治の実態を見回した方がよほど、腑に落ちるのではないか、というのが本書の主張である。

こうした主張にむけては即座に、他者であるメインバンクのムチが日本企業の経営者を規律づけてきたのではないかと、との反論があろう。それにたいしてはまず、メインバンクによる有効な規律づけに疑問を投げかける少なからぬ実

証分析があることを指摘する。さらに、実質的に「無借金」経営をつづけてきた日本の優良企業、つまり、メインバンクが規律づけには関与しないまま優良企業でありつづけた企業の存在をいかに説明するのか、説明できないのではないか。そうであれば、日本企業の経営者にたいする統治の議論をメインバンクのムチの存在で片づけることはできないとする（第2章）。

そして、他者によるものではなく、経営者に内在する良心による企業統治が日本企業の統治の実態、核心であったと本書は主張する。そして20世紀後半の日本は、そうした企業統治が機能しやすい諸条件に恵まれていたとする（第4章）。「コーポレート・ガバナンスが欠如」している典型的な姿として非難的となっている内部者中心の取締役会や持ち合い株主は、良心の企業統治の観点からすれば経営者の良心を喚起する重要な存在として評価されているのである。また、日本で顕著な価値観、つまり「企業は従業員のもの」という企業観、自制に高い道徳的価値を置く倫理観、リーダーの倫理性への高い期待が、経営者の良心を呼び起こす機能を果たしたとする。

しかし20世紀後半には機能した諸条件であるが、21世紀に入る頃からの大きな変化、具体的には株主としての海外機関投資家の影響力の増大、そして、社外取締役の導入など他者による監視機能強化をめざす取締役会改革、という2つの変化は「自利心によるコーポレート・ガバナンス」にとって順風となる一方、「良心による企業統治」には逆風となっているとする（第7章）。

本書の最終章（第8章）では、こうした逆風への対処ももちろんしながら、「良心による企業統治」を守っていくためには良心による企業統治に内在する本質的弱点（自利心の方が優勢になりがち、良心の喚起は本人次第で他者は操作不可能、良心が偏狭になりうる）をいかに克服していくかが議論される。経営理念の役割への期待、経営者の選抜・選任の仕組みの工夫、「触媒型社外取締役」と本書で呼ぶタイプの取

締役の導入など、検討すべき具体的な取り組みが提示されている。

本書の意義と（これからに）残された課題

本書の著者の田中氏は博士論文がベースとなった『企業支配力の制御—戦後日本企業の経営者・資金提供者関係—』（有斐閣、2002年刊）をはじめとして、一貫して「企業統治」の問題を研究テーマとして取り上げてきた。その分析の枠組みや主張は通説的な議論とは一線を画すものであり、非常にユニークなものである。本書でも、そうした姿勢が貫かれている。また近年は、洪沢栄一や出光佐三といった経営者の経営哲学や思想についても積極的に研究を進めている。こうした研究成果も本書には取り入れられており、議論に深みをもたせている。

“Corporate Governance”にかかわる議論においては、米国や英国のコーポレート・ガバナンスが標準的、お手本とされ「米国では……」「英国では……」との議論が現在もつづいている状況にある。本書では「もう1枚のレンズ」（28頁）と書いているが、議論の大前提にまで踏み込み、“Corporate Governance”を「コーポレート・ガバナンス」の議論だけで終わらせないようにすることに成功している。議論の内容やキーワード——たとえば（タイトルに登場する）良心、（サブタイトルに登場する）倫理、あるいは哀歓など——は数字に落として説明することが困難なものばかりである。それゆえ同書では、文章中の1つひとつの言葉を丁寧に吟味し、慎重に論理を積み重ねることで議論の納得性を高めている。読者はその積み重ねを追うことで、常識的な判断ができさえすれば、新たなレンズを手に入れることができる。

米国や英国の大企業に観察される姿を標準的としてきた“Corporate Governance”の議論であるが、所有形態についてだけでも、欧州大陸の国々の企業に目を凝らしてみると財団所有や家族所有の少なからぬ（あるいは多くの）優良企業が存在したり、英国の企業のなかには実質的に従業員所有の優良企業が存在したりする

など、じつに多様な“Corporate Governance”の姿を見て取れる。そこで行われている牽制やインセンティブ付与の仕組みは、標準的とされてきた仕組みとは様相を異にする。

それらに観察される仕組みと仕組みの前提を理解するには、本書で展開された「もう1枚のレンズ」を用いた方が有効である場合が多いのではなかろうか。

書評の冒頭で「投げられた一石は（中略）国内のみならず『コーポレート・ガバナンス』改革の渦中にある諸国においても、大きな波紋を生じさせるもの、また、生じさせねばならぬものと評者は確信している」と書いた。“Corporate Governance”の議論の深化のために、著者には、ここで展開された議論を世界にむけてより発信していただきたいと思う。この点が本書に残された課題、いや、これからの課題であろう。

（東洋経済新報社，2014年7月，225頁，1,800円＋税）