

日本のコーポレート・ガバナンスへの一考察

——シンポジウムの開催に寄せて——

大東文化大学経営学部教授

片岡 泰彦

1. 日本の現状

1980年代、日本企業の経営者達は、繁栄する経済状勢を背景に大きな自信を持っていた。「世界の企業が日本の企業を見習う日」等という言葉が、多くの経営者から口にされた。「日本的経営」(Japanese business administration)という言葉は、日本の経営学の教科書では、最高の経営形態として解説された。もちろん、当時の日本の経済力は世界で1位であった。

しかし、1990年代初頭のバブル崩壊以降、右肩上りにあった日本の経済は、長く暗い、坂道を転がり始めた。株価と地価の大幅な下落、不良債権による金融機関の悪化と大企業の倒産等は日本全体を不況の空気で包みこんでしまった。かつて1位と言われた日本の経済力も、現在では30位近くまで落ち込んでしまった。

このような企業の不況の原因は、当然企業の経営者にも責任が課せられた。そして企業の経営構造に対しても疑問視する見方が生じてきた。さらに、日本の大企業である日本ハム、三井物産、雪印食品、東京電力等の不正事件は、この問題に大きな拍車をかけるにいたったのである。そして、わが国における取締役会、監査役会、株主総会等の制度の欠陥が明白となってきた。まさにコーポレート・ガバナンス(=企業統治)の問題がクローズアップされてきたのである。

2001年7月、東京でインターナショナル・コーポレート・ガバナンス・ネットワーク¹⁾(ICGN)第7回年次会議が「グローバル・コーポレート・ガバナンス—神話と現実」をテーマに開催された。この大会では、海外の機関投資家から日本企業に対して、社外取締役の積極的採用、取締役会と経営執行機能の分離、株式の持ち合いの削減、経営者の経営意識の向上、さらには高い質の会計情報の開示を求める声が強かった。すなわち、アメリカ的コーポレート・ガバナンスの導入が、日本に対し強く求められたものであった。一方、日本の経営者の報告では、社外取締役の導入に批判的な意見が多かった。この大会では、コーポレート・ガバナンスに関して、日米対立の図式が描き出された。

企業統治システムを考える場合、一般的には、アメリカ型、ドイツ型そして日本型に分類される。

アメリカ型は、取締役会と執行役を分離し、取締役会の中に、監査委員会・指名委員会・報酬委員会の三つの委員会をおき、さらに社外取締役を導入するのである。ドイツ型は、労働者代表と株主代表から構成される監査役会が、取締役会を監査する形態である。日本型は、取締役会、監査役会そして株主総会の三つの機関からなり、監査役会が取締役会を監査する形態である。しかし、実質上監査役が取締役を監督することはほとんどないところに問題があるのである。

そして商法は、平成14年5月の改正(平成15年施行)で、社外取締役制度と委員会(指名・監査・報酬等)制度の導入を決定した。すなわち、わが国の株式会社は、日本型の企業統治とアメリ

カ型の企業統治の二つの型の選択が可能となったのである。そして、ソニーは、2003年6月からアメリカ型の企業統治への移行をほぼ決定した。監査役制度は廃止し、社外取締役を中心とする取締役会が、経営全般を監督するのである。ソニーは、執行役と取締役会を分離し、取締役会の中に経営状況を監査する監査委員会、指名委員会、報酬委員会を設けることとなった²⁾。さらに日立製作所、東芝も、アメリカ型企業統治モデルの採用を決めたのである。

2. アメリカの現状

しかし、このようなアメリカ型コーポレート・ガバナンスの優位性の声をバックに、本国のアメリカ企業では、企業そのものの存在を危機に陥れるような大事件が続発した。

2001年にアメリカ連邦破産法第11章（更生＝Reorganization）³⁾を申請した大企業のエンロン（総資産＝628億ドル）は、大規模な粉飾決算が発覚し、このことはアメリカのコーポレート・ガバナンス、会計原則、会計監査制度にまで大きな影響を与えた。エンロンの監査法人であった米大手会計事務所のアサー・アンダーセンも刑事裁判の中で倒産し、アメリカの五大会計事務所は、四大会計事務所へと変わった。2002年に入ってから、ダイナジー（エネルギー）、グローバル・クロッシング（通信）、クエスト（通信）、ワールドコム（通信）、ゼロックス（事務機器）、マイクロソフト（ソフト）他等多くの企業の不正処理が発覚するにいたった。

特に、アメリカ長距離通信第2位のワールドコムは、2002年7月にニューヨークの連邦破産裁判所に、アメリカ連邦破産法第11条（更生）の適用を申請したが、資産総額1,070億ドル（約12兆4000億円）、負債総額410億ドル（約4兆8000億円）で、アメリカ史上最大の倒産となった。そしてワールドコムの巨額の粉飾決算（約72億ドル）の発見は、エンロン事件発生後のアメリカに、さらに大きな衝撃を与えたのである。

このような事件は、当然、アメリカ型企業統治への不信と危機感を招いた。アメリカ型コーポレート・ガバナンスを不安に陥れた原因には、経営者のモラルハザート（論理の欠如）と現在の経営システムの不完全性にあるように思われる。

例えば、アメリカでは、経営者に多額な報酬や高額なストックオプションを与えることは常識である。これは、経営者のモラルとモチベーションを高める反面、経営者に株価至上主義の高揚をもたらし、経営論理感の低下を招いたのである。

アメリカには、グローバルゼーションに基づいた会計基準、社外取締役、強力な株主や監査法人が存在し、経営者を監視するはずであった。しかし、このようなシステムが機能しなかった主たる原因は、1991年から10年間続いた株価の上昇だった。経営者達は、業績以上の株価上昇を、株主達から求められた。したがって経営者達は、発行株式数を減らす株式消却やM&Aを行い、株価上昇のためには、粉飾決算もいとわない株価至上主義の道を突き進んでいったのである。そして経営陣の監督に当たるべき社外取締役を中心とした取締役会の監督機構は、有名無実という実態を曝け出したのだ。先進的なコーポレート・ガバナンス・モデルとして信奉されてきたアメリカ型統治機構は不信の念が向けられるに至った。そして2002年7月30日、アメリカでは「企業改革法」（＝サーベンス・オクスリー法＝Sarbanes-Oxley Act of 2002）が成立・発効した。この法律の目的は、経営者の不正を未然に防ぎ、会計監査の信頼を取り戻すことによって、市場の不安を抑え

ることにある。しかし、この厳しい法律が、どこまで失われた市場の信用を取り戻し得るかについては、疑問視する声もある。例えばアメリカからの外国企業の流出を防ぐため、監査体制の例外を外国企業（日本、ドイツ等）に認めたのである。もちろんアメリカは、上述の改革法以外にもコーポレート・ガバナンスに関連して、多くの改革を遂行した⁽⁴⁾。

アメリカ型の繁栄を誇った資本主義が、単なる株価至上主義に陥り、新時代の到来と見られた企業収益上昇は、実は会計処理上の粉飾と考えるに至った。アメリカ型資本主義の危機は、当然アメリカ型資本主義に範をとる国々の安定を脅かした。このアメリカ型資本主義の危機、企業統治と会計制度の不信は、わが国にも大きな影響を与えたのである。

3. 日米比較

商法改正以来、アメリカ型コーポレート・ガバナンスの導入を急いでいた日本企業には、アメリカ型への疑問を抱せた。経済同友会のように、「執行業務と経営監督を分離し、それぞれリーダーシップを発揮することが企業活力を生み出す」（小林陽太郎・富士ゼロックス会長）等の声もあるが、日本経団連のように「事業の内容も分らない社外取締役制度は日本になじまない」（奥田碩トヨタ自動車会長）という意見もある。

2002年2月、帝人は役員合宿で、コーポレート・ガバナンスについてアメリカ型をとるか、日本型をとるか激論が続いた。最後に長島社長は、社外取締役も複数導入するが、監査役も強化するという日米折衷型の方式採用を決定した⁽⁵⁾。日本経済新聞が、国内主要100社を対象に2002年12月実施した調査によると、アメリカ型の企業統治の経営形態を採用すると答えた企業は極めて少なく、検討中が38%、採用しないと答えたのは58%であった。

一般に社外取締役はトップからの独立性は高いが、社内の経営に詳しくない傾向がある。逆に生え抜きの監査役は、経営には詳しいが、トップに対する独立性は低いという傾向がある。ただし、二者択一を論じて不正防止問題の解決は出てこない。実際上は、社外取締役及び監査役のトップからの独立性と権限、人数及び能力等が重要な問題なのだ。

コーポレート・ガバナンスに関して、アメリカ型をとるか、日本型をとるかの問題は、それぞれ一長一短がある。日本の企業と言っても、その会社によって、それぞれの伝統と習慣が異なる。したがって、わが国ではそれぞれの長所を取り入れる折衷型の企業統治に、今後の生きるべき道が開かれるという声もある。そして、企業統治の危機、経済社会への不信感を招いた原因は、企業の経営システムのみではなく、経営者の論理観にあるのである。多くの人々を率いるリーダーは、報酬のためだけではなく、集団のために自己犠牲をもちとわぬ高潔な人格を持たねばならない。

企業統治の危機を回避し、企業の信頼を回復させるためには、高度な管理システムの再構築が必要といわれているが、それ以上に経営者の経営論理の自覚と実行こそ重要なことと思われる。

そしてコンプライアンス（法令順守の管理体制）を重視し、モラルハザードを防止するためには、すべての違法行為を認めないとする企業文化を構築することが最優先されるべきなのである。

■ 注 ■

- 1 インターナショナル・コーポレート・ガバナンス・ネットワーク (International Corporate governance network) とは1995年に発足した民間組織であり、現在はロンドンに本部がある。会員数は、法人・個人で、150人以上である。特徴は、最大級の機関投資家が多数参加し、その中には全米大学教職員退職年金基金 (TIAA - CREF)、英国保険協会等がある。「日本経済新聞」2001年7月21日。
- 2 「日経新聞」2003年1月29日。
- 3 アメリカ連邦破産法第11章 (更生 = Reorganization) については、拙稿「アメリカ連邦破産手続きにおける財務会計上の一考察」大東文化大学経営学会『経営論集』第4号 (2002年8月) を参照されたい。
- 4 例えば、全米取締役協会 (National Associations of Corporate Directors = NACD) の提言 (2002年3月)、ニューヨーク証券取引所上場基準委員会 (New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing Committee) の改正案 (2002年2月)、全米証券業協会 (ナスダック = NASDAQ = National Association of Securities Dealers Automated Quotations) の上場規制改正案 (2002年8月21日)、コンファレンス・ボード (The Conference Board Commission on Public Trust and Private Enterprise) の報告書他等がある。
さらに FASB (Financial Accounting Standards Board = 財務会計基準審議会) も、SPE 取引の連結基準の公開草案 (2002年6月28日)、ストック・オプション会計の修正案 (SFAS123 の修正案、2002年8月)、会計基準設定主体の改革案 (2002年4月24日) 等を発表した。
- 5 「日経新聞」2002年7月28日。

■ 参考文献 ■

- (1) 小佐野広『コーポレート・ガバナンスの経済学』日本経済新聞社、2001年7月2日。
- (2) 神田秀樹『会社法』第三版、弘文堂、平成14年11月15日。
- (3) 津森信也『なぜ日本の経営はダメなのか』東洋経済新報社 2001年4月17日。
- (4) みずほ総合研究所『エンロン ワールドコム ショック』東洋経済新報社 2002年11月21日。
- (5) ロナルド・ドーア著、藤井真人訳『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社 2001年12月11日。
- (6) 中村一彦『現代会社法概論』(第5版) 同文館 平成12年12月20日。
- (7) 田中恒夫『監査論概説』創成社 2002年6月。
- (8) 出見世信之『企業統治問題の経営学的研究』文真堂 1997年。