

コーポレートガバナンス再考

―日本型のガバナンスを目指して―

明治学院大学教授 大平浩二

1 はじめに

今、企業の在り方が問い直されている。

近年のマックススウェル事件やエンロンを始めとする欧米大企業の不祥事をはじめ、日本でも雪印はじめ多くの企業の偽装事件が続出した。最近ではサブプライム問題に絡んで、ゴールドマンサックスの経営陣に疑惑がもたれている。こうした不祥事の代償として、ほとんどの企業が姿を消し、多くの社員が職を失った。

そうした経緯から、各国ともコーポレートガバナンスに力を入れ、キャドベリー委員会等の調査機関が作られた。わが国においてもコーポレートガバナンスが重視され、法改正をはじめ様々な取り組みが試みら

れている。

この機会に、コーポレートガバナンスを、日米の特徴的な事例を踏まえて今一度再考してみたい。

2 コーポレート・ガバナンスとは何か？

コーポレートガバナンスは、一般には「会社は誰のものか」あるいは「会社の支配者は誰か」また、「企業経営のチェックは如何にしてなされるのか」とされている。

そこでの議論は大まかに言うと、おおよそ2つの観点から議論されることが多い。すなわち、「会社は株主のもの」とする観点と、「会社は複数のステークホルダーのもの」とする観点である。前者は、主としてアングロサクソンにおいて強く見られる

見解であり、後者はドイツやわが国において見られる見解である。もともと後者においても、アメリカ流の制度が最近導入されつつあり、その中である種の困惑が生じているように思われる。

平成15年4月に施行の商法改正（「委員会等設置会社」）ならびに平成18年5月に施行された新会社法によつて、アメリカのガバナンス制度に近い「委員会設置会社」の設立が可能となった。しかし実際には、この委員会設置会社は、その後、必ずしも広く受け入れられているわけではない。（※注1）

ではなぜこの「委員会設置会社」が浸透しないのか。そしてわが国のコーポレート・ガバナンスはどうあるべきであるのか。



大平浩二
おおひら こうじ

1951年生まれ。慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得。明治学院大学教授。専攻は経営学。ケルン大学客員教授、経営哲学学会会長等を歴任。
著書に『現代経営学説の探究』（中央経済社）『中国金融システムの不良債権分析』（中央経済社）『ケースブック 老人介護施設の経営』（中央経済社）『ステークホルダーの経営学』（中央経済社）など。

3 日米の事例からわかること

3-1 日本(雪印乳業・雪印食品)の事例

(1) 雪印乳業・集団食中毒事件 (2000年)

この事件は、同社の大阪工場で製造した「低脂肪乳」を飲んだ1万人を超える顧客が嘔吐・下痢・腹痛等の食中毒を起こしたものである。その原因は、同社の北海道の大樹工場で数時間の停電があり、その間に原料であった脱脂粉乳に病原性黄色ブドウ球菌が発生したものと判明した。

この事件の特徴的な点を挙げると次のようになる。①事件発生に對しての会社(特に初期の大阪工場)の対応の遅さ②社長のマスコミ等への対応のまずさ③トップメーカー(超高温殺菌工程)としての過信④衛生管理の杜撰さ⑤効率重視の企業風土⑥不十分な社員教育⑦不祥事の隠蔽体質

(2) 雪印食品・牛肉偽装事件 (2001年)

親会社である雪印乳業の前年の不祥事と、当時発生したBSE問題により同社の経営が厳しくなっていた。こうした苦境を挽回するために、同社の関西ミートセンターのセンター長等が、国内外産の牛肉価格の差額

に對する農林水産省の補助金を不正に受け取ったものである。この事件は、同社の取引先の内部告発により明らかとなった。その結果として、同社の関係者19人が懲戒解雇となり、部長ら5人が逮捕され、同社は2005年に清算された。

特徴的な点としては①食肉業界(行政・企業)のもたれ合いと隠蔽的体質②センター長等による自身と組織の保持、が指摘される。

3-2 アメリカ(エンロン)の事例 (2001年)

同社は、2000年当時でエネルギー卸では世界の最大クラスの企業としてアメリカの優良企業の一角を占めていた。しかし、2001年ころから通信事業や発電事業の不振に よって、10億ドルを超える損失を契機に、会計不正が明るみになった。同社は同年暮れに破産するが、その負債総額は160億ドル(当時のレートで約2兆円)という当時アメリカ史上最大(その後すぐワールドコム)の328億ドルの負債が明らかとなった。この倒産となった。その後明らかとなった点を順不同で示すと以下のようになる。①同社の会長と前CEOは、自社株の購入を社員に勧める一方で秘密裏に売り抜けていた。要するに経営トップによる大規模なイン

サイダー取引が行われていた。②これは、同社の取締役会が正常に機能していなかったことを意味する。③チェック機能の不全は、取締役会のみならず、監査法人アンダーセンにおいても見られた。同社はエンロン関係の文書を大量に破棄し証拠の隠滅を図った。その結果、世界的なこの会計事務所も破綻した。④こうした不祥事が企業の内部で生じている一方で、同社は積極的にブッシュ政権に對し自社に都合のよい政治工作を行っていた。⑤法律事務所、証券アナリストおよび格付機関の同社に對する評価が正確でなかった。

3-3 事例からわかること

以上のケースから極々簡単な基本的な違い記してみよう。

(1) 日本の場合、不祥事の真因は個人の経済的利益よりも、組織(個人も含む)の保身にあること。

(2) アメリカの場合は、経営トップとその周辺の経済的利益の強欲な追求にあること。

4 おまけ

紙幅の関係で、概略的に要約し本稿の結びとしたい。

(1) ケースから伺えることは、日本企業の不祥事は大なり小なり日本的

な経営慣行や組織文化、そしてまた業界の伝統的慣行の中に根があること。

(2) わが国のガバナンス問題は、経営者と複数のステークホルダーとの関係として見るべきであること。すなわち、「取引先」「顧客」「従業員」「投資家(株主)」「取引先金融機関」等。(3) このように考えると、経営者と株主の経済的利益を巡る2項対立の関係で考えるべきではなくなる。

(4) ただ、上記のステークホルダー全てを、例えば取締役会のメンバーとするガバナンスは考えるべきではない。

(5) むしろ、日本的経営風土・組織文化(日本の経営慣行の悪しき側面)の是正に注力することが重要で、そのための制度作りが望まれる。(※注2)

(6) と同時に、マスコミ等の報道・分析の正確さも要求される。

更なる詳細な説明は他の機会としたい。

注・参考文献

※注1 平成22年4月23日現在の委員会設置会社は上場・公開企業で7社にとどまる。(日本監査役協会調べ)

※注2 この点については、参考文献を参照された。

大平浩二稿(2005)「日本経済」失敗の本質「エコノミスト」2005年5月31日号
大平浩二編著(2009)「ステークホルダーの経営学」中央経済社