

共通論題：『リーダーシップのあり方・・・財界の機能をめぐって』

報告「会社制度改革と経営者の社会的地位」

加護野 忠男 (Tadao KAGONO)

甲南大学 特別客員教授

加護野でございます。

きょうは、財界の地位がなぜ低下したのかという問題とのかかわりで、その原因の1つとして、会社制度改革があるのではないかというお話をしたいと思います。これは極めて乱暴な話でございますが、偏見を持っている学者は、自分の嫌いなものが悪い、諸悪の原因であるというふうに考えてしまうことが多いんですが、きょうは、コーポレートガバナンスの改革がバブル崩壊以降行われた、それが日本の企業の元気を奪っているのではないか、財界人の話をおもしろくなくしてしまったのではないかという話をします。

このごろ、財界人の話を聞いていても全然おもしろくないですね。最大の理由は、会社の中で社長、会長は、自由な発言は慎んでください、公のところで発言されるときには、この文章どおり話してくださいと言われてるんじゃないかと思います。なぜかという、ちょっと間違った発言でもすれば、必ず新聞にたたかれる。そうするとややこしい問題が次々に起こってくる。

ただ、オーナー社長はその例外でありまして、かなり自由に発言される方がいらっしゃいます。京都に日本電産という会社がありますね。この社長の永守さんはかなり自由でございます。あの方は何でもナンバーワンでないと気にいらんそうです。飛行機に乗るときも1番のA、新幹線に乗るときも1番のAと。京都で本社ビルを建てる時も京都で一番高いビルだった。

ところが、京都の郊外にはビルの高さ制限がありまして100メートルが限界なんです。京セラが100メートルのビルを建てているんです。1番になれない。永守さんは京都市を説得して、ビルというのはしばらくたつと沈下してくるので、沈下してくる高さを考えて100メートルプラスアルファにさせてくれということで、京セラより高いビルを建てたというので有名なんですが、この永守さんのビルから京セラの本社のビルがよく見えるんです。京セラの電気がついているうちは帰ったらあかんと。(笑声) 今こんなことを公の席で言いますと、時間外勤務、サービス残業の話とか、ややこしい問題が次々に起こってきますから、自由にしゃべれる人というのは、本当にそんなことを気にしない人だけでございまして、サラリーマン社長の場合は、下手なことを言うと会社に迷惑がかかる。

この部屋に名前がついた佐治さんも、自由に語る経営者の1人でございまして、東北の人を揶揄したことがあります。そのときに仙台で不買運動が起こったのはよく知られてます。せいぜいそのぐらいでございまして、今だったらややこしい問題が随分たくさん起こってくると思いますが、きょうは、会社制度改革が日本の経営者の元気がいかに奪ったかというお話をしたいと思います。

この話をするのに前置きとしてある本を紹介します。まだお読みでない方がいらっしゃったらぜひ読んでいただきたいのは、ミシェル・アルベールというスイスの保険会社の会長さんが

書いた『資本主義対資本主義』という本です。この人は、つぎのように言っています。世界には異なった資本主義がある。ベルリンの壁が崩壊するまで、異なった資本主義はお互いに連携して社会主義と戦っていた。ところが、ベルリンの壁が崩壊して資本主義が勝った。勝ってからお互いに顔を見合せたら、随分違うじゃないかということがわかってきた。これからは資本主義対資本主義の戦いになると彼は言います。

ミシェル・アルベールの第1の結論は、まず資本主義には2種類ある。1つはアングロアメリカンの資本主義、これは株主中心の資本主義、もう1つはライン型の資本主義、北欧からドイツ、スイスのドイツ語圏、こういうところにある資本主義で、ここでは銀行が強い。銀行が防波堤になって企業を投資家から守る、経済的なパフォーマンスを見ても社会的なパフォーマンスを見ても、アングロ・アメリカンの資本主義よりライン型の資本主義のほうが強い。日本もこのライン型です。第1の結論はこうなんです。では、これから資本主義同士の戦いになってきて、どっちが勝つか。残念ながら弱いほうのアングロアメリカンの資本主義が勝つとアルベールは結論しています。なぜかというと、資本主義には「悪貨は良貨を駆逐する」という法則があって、(笑声) そのとおりになるんだということをおっしゃりますが、まさにそうになってしまいました。

日本もアングロアメリカン型の資本主義を導入するというので、バブルが崩壊した後そっちの方向へ変化が起きました。しかし、その結果どうなってしまったかという、経営者は本音を語らなくなって、建前ばかりを言うようになりました。

実は私は、幾つかの会社の独立委員会に入っています。独立委員会というのは、悪質な株主に買収提案されたら、その買収を防ぐために増資をする。無償発行の増資をして株の数を増やして、買収者にたくさんお金がかかるようにして買収できなくするかどうかを判断するための委員会でございまして、この委員会の建前は、

株主全体の利益を守るためなんです。この委員会に出た何社かの社長さんが、株主全体の利益を守るために皆さん方に独立委員会の仕事をしてもらいますとおっしゃるんですが、社長、違うでしょう社長が心の中で思っているのは、会社の合併とか買収というような大事な問題を株主に決めさせるわけにはいかないからこういう委員会をつくっているんでしょう、そう言わはったらどうですか、何で株主全体の利益を守るためなんて、そんな建前論の議論をするんですかと。いつの間にか、社長はそういう建前の議論しかできなくなっているということがあります。

〔以下、映像による報告〕

日本の現場ではどうなっているか。ここに書きましたように、コンプライアンス重視。現場ではコンプライアンス疲弊というのが起こっています。上からはルールを守れと。ルールを守るといことは、たくさんルールがあって、あれも守れ、これも守れと言われると仕事にならない。定時になったら帰れ、残業するときはコンピュータを消せ、消して帰れ、残業はするな、時間外に働いたら必ずそれは申告しろというようなことを言います。働くなというのが会社の中の今のルールになっています。

公の席での発言が自らを傷つける危険というのが増えてきます。公の席では建前どおりのことをきっちり言わないと、ややこしい問題が起る。それから、しかも世の中全体はガバナンス、エージェンシー理論というのがアメリカで出てきて、経営者は株主のエージェントだ、こういうような位置づけが行われる。

では、なぜこんなことが起こったのか、バブル崩壊後、どうも日本的経営はだめだと、あほな人が言い始めて、そういう人々の意見が強くなってきて、どんどん日本のコーポレートガバナンスの制度が変えられてしまいました。

どういう改革が行われたのか。まず第1は、株主代表訴訟の制度が改定されました。なぜこれがだめかというのは後でもう少し詳しくお話ししたいと思いますが、1980年代には、今から

は考えられないと思いますが、世界経済の最大の問題は、日本が強過ぎる、だから、日本の力を弱めるために、日本の制度をアメリカと同じような悪い制度にしようということで、株主代表訴訟という制度を日本に導入するようにしろということがアメリカから要求されてきて、日本はこの制度を導入しました。

この当時はやっていた冗談に、こんな冗談があります。ハイジャッカーの冗談です。ハイジャッカーが飛行機をハイジャックして身代金を要求した。航空会社がお金を払わなかったので、お金を払うまで乗客を1人ずつ順番に殺していくということで、3人のビジネスマンが選ばれた。お金を払わないものだから、最初にフランス人のビジネスマンが殺されることになった。フランス人のビジネスマンにハイジャッカーは、死ぬ前に一言言い残したいことはないかと聞いた。そうしたらフランス人のビジネスマンは、自由の尊さについて語りたと言って、自由の尊さについて語って死んでいった。第2番目に日本人のビジネスマンが殺されることになった。死ぬ前に一言言い残したいことはないかと聞いたら、日本人のビジネスマンは、日本の経営はいかにすぐれているかということについて一言言いたい。そうしたら、3番目に殺される予定だったアメリカ人のビジネスマンが、この話をもう一度聞かされるぐらいなら、おれを先に殺してくれと言った。これが80年代の冗談なんです。

90年代になるとこのジョークはちょっと変わってきます。やはり3人が選ばれます。変わらないのは、フランス人が一番先に殺されることです。フランス人が、今度は「ラ・マルセイエーズ」を歌って死んでいった。次にアメリカ人が殺されることになった。アメリカ人が死ぬ前に一言言い残したいことはないかと聞かれたら、日本の金融システムがいかにだめであるかということを知りたい。3番目に殺される予定だった日本人が、この話をもう一回聞かされるぐらいならおれを先に殺してくれと言った。これが90年代の冗談です。

どうも90年代には日本がだめになったんですが、80年代は日本が強かった。そのために株主代表訴訟という制度を変えようということで、8,200円払えばだれでも株主代表訴訟を提起することができるようになりました。こんな危なくて経営者なんかやられてられないですね。仕事がなく困っている弁護士がたくさんいますから、こういう人々は何をやってくるかわからないということになってきて、怖いことになってきた。

それから、委員会等設置会社制度というのが決められました。この委員会というのは、2種類の委員会を設置しなさい、取締役会の中に。1つは監査委員会、日本の監査役に当たる監査委員会。もう1つは指名委員会。指名委員会というのは次のCEO、社長を決めるための委員会です。

これを置きなさいということでルールが変わりまして、これを置かない会社には、社外監査役を義務化するというので、宮本さんも最近、社外監査役に就任された。私も若干の先輩でございます。社外監査役をしています。監査役って難しいですね。まじめに仕事をしてしまうと会社にご迷惑をかける。(笑声)あまりふまじめにやるともっと大きなご迷惑をかけてしまう。ほどほどにやるということが物すごく難しいんです。このほどほどにやるという感覚というのは、宮本さんにはかなりあります。私にもかなりあるように思いますが、時々抜けてしまうときがあります。

それから、取締役と執行役員というのを区別して、取締役は監督に専念をしなさいという制度も導入された。こんなセパレーションをやると、会社のトップマネジメント機能はうまく動かなくなります。私が監査役をやっているある会社では、役員は何々担当と。何々管掌、その事業を上から見ている統括と、三重ぐらいになって、本当に大事な問題が起こったときに、だれが実際にどういう意思決定をするかというのがわからなくなっています。こんなことをやっていると、会社はおかしくなってきます。

ちょうど1960年代、日本の多くの会社で常務会という組織がつけられました。年配の方はご存じだろうと思いますが、常務会ができた理由は、会社の中で取締役は自分の部門のことしか考えていない。会社全体のことを考えている取締役はほとんどいない。だから、会社全体のことを考える常務取締役というのを置いて、この人に会社全体のことを考えさせる。この人は担当を持たせないということになりました。ところが、担当を持たないと情報が入ってこない。だから、常務会というのは雲をつかむような話ばかりしているということで、問題があるということで、後に廃止されてしまいました。同じようなことが、取締役と執行役員の間でも起こっています。

それから、取締役の人数を減らそうという動きになりました。しかも、取締役を毎年改選する、毎年毎年株主総会で選ぶということになりました。取締役は極めて短期的な視野でしか動かなくなった。なぜかという、来年の仕事が保障されているということはありません。今でもそうだと思いますが、毎年取締役は、1月から3月の間、ひやひやしながら仕事をしています。社長から電話がかかってきて、会長の場合もあるんですが、社長、会長から電話がかかってきて、「どうも長いことご苦労さん」と言われればそれで終わりですからね。だから、そうならないように一生懸命自分の担当のところでは実績を上げようとしていますが、本当に短期的な視野で考えざるを得ない。

しかも、もっとそれを短期にしているのは、四半期決算制度であります。これはアメリカの企業をだめにした典型的な制度だと言われておりますが、この悪い制度をアメリカだけに導入させておくのはもったいないということで、日本でもこの制度をまねして、日本もおかげさまで極めて短期的な視野で経営者が動くようになってしまった。

それから、内部統制制度というのが導入されて、会社の中がぎすぎすし始めました。内部統制というのは、エンロンとかワールドコムとい

うアメリカの会社が悪事を働いたわけでありませう。その手段になったのが、特殊目的会社SPCという制度です。しかもそれは、今度のオリンパスにしても、これを使っていますが、内部統制を導入してもこれは防げなかった。だから、こんな無駄な制度は、今回のオリンパスの不祥事を契機にやめますと言ってくれればいいんですが、この意味のない制度をますます強化することになっています。こういう形で、どんどんどんどん経営者の仕事をしにくくしていく、自由に語れなくしていくということを、いつの間にかしてしまいました。

私が監査役をやっている、本当にこれはだめやなと思ったのは、次のページの四つの原則です。経営判断の原則の不合理です。株主代表訴訟を免れようと思うと、この1から4までのルールを守らなければならない。監査役の仕事というのは、1から4までがきっちり行われているかどうかをチェックすることです。

まず第1に、意志決定内容に違法性がないこと。当たり前のように思います。こんなことを言うと法学者からしられるんですが、法律には、大事な法律と大事でない法律というのがたくさんあります。すべて守れと言われると何もできない。しかも、悪いやつほどきっちり法律を守ります。

私の大好きな小説がありまして、これはタイトルも忘れてしまったんですが、エラリークイーン・ミステリーマガジンという推理小説の雑誌に載っていた、たった2ページの超短編の推理小説です。アメリカのある田舎町で銀行強盗が入った。銀行強盗がお金を奪って逃げた。残念なことに、銀行強盗が何人組であったか、どんな車に乗って逃げたか、わからない。唯一わかったのは、その車がハイウェーに入ったということだったので、警察はハイウェーパトロールに連絡をして、ハイウェーを怪しい車が走っておれば止めて捕まえてくれと指示しました。こんなのでは捕まるはずがないと思うでしょう。ところが、1台、勘のいいパトカーがいたので、捕まったんです。アメリカの高速道

路で制限速度を守って走っている車が1台あった。(笑声) 怪しいから止めてみたらそれが犯人だった。大体、高速道路を制限速度を守って走っているような車というのは、何か悪いことをしていると考えたほうがいいのかもしれない。

違法性がないということは大切なことです。しかし、企業というのは、悪いことをしないでおくということだけが仕事ではない。今度橘川さんが出された、出光佐三の評伝にも書いてあると思いますが、出光さんは、モラルの奴隷になるなどと言っておられます。モラルというのはルールですね。決められたルールの奴隷になってしまう。それよりも、自分たちが持っている道徳性、つまり自分たちが持っている善悪判断の能力を信じるということをおっしゃっているんですが、ルールに外れないかどうかだけを守るといって、これが今はやりのコンプライアンスです。

しかも、最近だんだん法律がアメリカ化していきまして、物すごく危険な法律がたくさんあります。その1つが独占禁止法。独禁法というのは、アメリカでは、値段を上げる前に同業者が会っただけでだめ、会っただけで独禁法違反で、一緒にゴルフをしてもだめというようなことになります。「李下に冠を正さず」という言葉がありますが、李下では冠をつけるなどというのがアメリカのルールであります。しかも、リニエーション制度がありまして、こんな悪いことをしましたということが一番最初に言っていったら、その人は刑事罰には遭わないし課徴金も取られない。悪いやつほど得をするという制度です。本当に自分は悪いことをしたつもりがない人は、そんなことは言えませんから、かえって罪が重くなる、こうなっています。違法性がない、これだけで意志決定をしろなどというのは、幾ら考えても誤りです。

第2番目に、事実認識に不注意な誤りがないこと。しかし、経営の意志決定というのはほとんどが将来志向的ですから、自分の考えていることにかかわる事実認識に誤りがないかどうか

というのをきっちりやっけていこうとすると、意志決定ができなくなります。

そういうことを考え過ぎると会社がどうなるかというのを一番知りたいという方には、『晴れた日にはGMが見える』という本を読まれることをお勧めします。この本の中に、石油ショックの後の最悪の状況のGMの経営会議の様子が報告されています。デロリアンという人が内部告発で書いていますが、彼はこんな例を語っています。ある経営会議で1人の役員が、この問題に関しては我々GMはこういうアクションをとらなければならないということを提言した。そしたら、その当時の会長が、今の提案は極めて重要であって、私もそういうアクションをとるべきだと思うけども、そのアクションにはリスクがある。だから、そのリスクをきっちりと評価させるためにタスクフォースをつくって、その連中にリスク評価をさせてから、このアクションをとるべきかを決定しようと言ったんです。そうすると、その場にいた経営会議のメンバーのほとんどが下を向いてしまった。その場には極めて気まずい雰囲気 flowed。そのうちに1人の役員がおずおずと手を挙げて言った。会長、実は今の報告は、前の経営会議で、このアクションにはリスクがあるから特別のタスクフォースをつくって検討させようと言った、タスクフォースの報告なんだ。決めてくださいよと発言したという例です。

本当に事実認識に不注意な誤りがないかどうか、こんなことを冷静に考えたら結婚できません。われわれは恐らく不注意な誤りがあったから結婚できたんだと思うんですね。将来志向的な意志決定でこの原則を適用すれば、意志決定ができなくなってきました。

それから第3番目に、意志決定の内容が同じ立場にある企業人の目から見て明らかに不合理でないこと。こんなことを考えたら、ろくな意志決定はできないということを、大原孫三郎さんはおっしゃっています。10人の役員がいて、そのうち2人か3人しか賛成しないときが、物事をなし遂げる潮時なんだ。半分が賛成したら

手おくれになっている。七、八人が賛成するようになったら、もうとっくの昔に手おくれになっていると考えたほうがいいと。大部分の経営者が明らかに不合理でないと考えるような意志決定というのは、明らかにタイミングを失していると考えていい。そういう意志決定はよくない。こんなことをやっていると会社がおかしくなってくる。監査役というのは難しいですね。会社がこうならないようにするのが本来の仕事なのですが、こんな意志決定が行われているかどうかということをチェックする。

一番難しいのは第4番目です。PHPの方が来ておられて、本当はそういう方に聞いたほうがいいと思うんですが、私はきわめてプライベートに松下幸之助さんは、かまどの灰までおれのもんやと思っておられたと聞いたことがあります。だから、絶対この会社は私のものだとは言われなかった。会社の利益を考えて意志決定しろなんて、そんなこと言わなかった。それよりも社会への貢献というのを考えなさいと。本当に利己的な人は、他人から利己的だと思われるように行動すると私は思っているんですが、この一番下のことを表に出してしまったらどうなりますか。会社の利益を第一にして意志決定していますといえば。みんな敵になります。こんなことは、心で思っているけど、口に出して言うたらあかんです。しかし、これを口に出して言えというのが今の経営判断の原則であります。

このように、経営者は建前の中で生活している。しかし、経営者が建前の話をしてしまうと、全く本音のことが見えない。本音のことを、さっき橋川さんがおっしゃったように、政治家はポピュリズムで動きますし、マスコミはセンセーショナルリズムで動く。経営者というのは本当に冷静に数字を見て、本当にそれでいいんですかということを冷静に議論して、問題提起をする。マスコミにきっちりとした議論を思い出させるというのも経営者の役割であるし、会社の中でみんなが浮足立っているときに、本当にそうかと。みんなが暗い暗いと言っておるときに、本

当に暗いのかということをきっちりと言うというのが経営者の役割なんです。だんだんそれが果たせなくなっている。社会的にも果たせなくなっているということが多いのではないかと。

ですから、こんなガバナンスのルールのもとで経営者は外へ出て自由闊達に語れなくなっているというのが今の問題だろうと思います。怖いと思うのは、記録が残るとということに関して、世の中は非常に怖くなっています。私もあんまりしゃべると、記録が残ると。(笑声)

実は関経連だけ、四半期決算なんか導入には反対だと公に言っています。私は財界セミナーで皆さんの率直な意見を聞いたので、四半期決算反対と書いてくれたんです。ところが、もう今、関経連と経団連の関係というのは、関経連が半分どころか、ほとんどナッシングですから、議論が起こらない。本音でこうだと言う人がどこにもいないし、そういうことを指摘する人がいないために、議論が起こらなくなっている。

財界の役割というのは、きっちりと事実を認識して、本当にそれでいいんですかということを書いていくことです。さっきの橋川先生の原発の問題にしても、本当はもっとはっきりと財界人が、どこかの市長さんみたいに、原発反対で、それで本当にいいんですか、工場が全部日本から出ていきますよと、日本人、どこで働くんですかということをきっちりと財界人が語る必要があります。これが財界人の役割ですが、それが果たせなくなってくると、そんな財界なんてなくてよい、建前どおりのことを言うという、こういうことになるんじゃないかなというふうに思います。

きょうは、後で、グローバルスタンダード派の米倉さんがこれからいろいろ間違ったことを言うと思いますが、(笑声)信用しないで聞いていただきたい。後で論争したいと思います。私のお話を終わります。(拍手)