

コーポレートガバナンス

古村 公久

1. コーポレートガバナンス関連科目の変遷

コーポレートガバナンスは比較的新しい研究領域であり、経営学部のカリキュラムの中にコーポレートガバナンスと名のつく科目が配置されたのは2007年である。以降、2013年まで「コーポレートガバナンス概説（3回生担当）」「コーポレートガバナンス事例研究（3回生担当）」の2科目が設置されていた。現在は、企業と社会（1回生担当）、CSR（2回生担当）やソーシャル・ガバナンス論（3回生担当）等といった専門教育科目の中の一項目として、ガバナンスに関する講義が行われている。また、2019年以降は「ガバナンス概論（1回生担当）」が設置される予定である。

2. コーポレートガバナンスという科目の知的面白さ

(1) “当たり前”を問い直す

「コーポレートガバナンスとは何か」という問いに対して、多くの学生は最近の会社不正に関わるニュースを思い浮かべ、「（“会社”や“経営者”“従業員”たちが）悪いことをしないよう規制をかけて縛る」というイメージを持っているようである。これ自体間違いではないし、私自身、内部統制構築やSOX対応支援等で“縛り付け”に奔走していた経験もあるが、これはコーポレートガバナンスの一側面に過ぎない。

そもそもコーポレートガバナンスの問題は、「経営者は会社の所有者である必要はない」という特徴をもつ株式会社制度の成立とともに現れてきた本質的問題である。株式会社の起源については、1602年に成立した「オランダ東インド会社」にあるとする説が有力であり、その後の「イギリス東インド会社」により株主総会が設置され、近代的な株式会社が成立したとされる。当時のビジネスは比較的小規模だったが、その後のイギリスの産業革命等を契機に、株式の自由な譲渡が可能という特徴をもち大規模な外部資本の集中に適した株式会社制度の仕組みが広がってきたとされる。そして1932年、株式会社の大規模化が進む米国で、法学者Berleと経済学者Meansによりコーポレートガバナンスに関する問題提起がなされた。「近代的な大企業になる過程で、株主に代わって経営者が実質的な会社支配権を手中にするようになった」という「所有と経営の分離（経営者支配）」現象が指摘されたのである。

ここに学生にとっての第一の知的面白さがある。すなわち、普段から身近にあり、大多数の学生

の就職先にもなる「会社(特に株式会社)」自体を改めて考える契機を与えてくれるのである。例えば、株主有限責任の原則・株式制度・所有と経営の分離といった株式会社の本質的特徴は我々の生活する社会に何をもたらしているのか、会社支配の正当性を誰がもつのか、会社は何のために存在するのか、経営目的とは何か、どのようなモノサシで測るのか、「良い会社」とは何か等々、ともすれば“当たり前”の前提”として思考停止に陥りがちな会社の本質について、様々な問いかけをしてくれるのである。

(2) “周り”をみる

コーポレートガバナンスは、前述の Berle と Means の問題提起を契機に、法学・経済学・経営学等の様々な学問分野で研究が進められている比較的新しい研究領域であり、その解釈については各学問分野の会社観等により変わってくる。例えば、法学や経済学の分野では、株式会社制度を資金調達面から眺め、所有者である株主が資金を会社に提供し、それを株主の利益になるように運用することを経営者に依頼するという契約関係と捉える。そのうえで、プリンシパル（依頼人）たる株主とエージェント（代理人）たる経営者との間の問題、つまり必ずしもエージェントがプリンシパルの利益に合致した行動をとるとは限らないというエージェンシー問題をどのように解決するかというところからコーポレートガバナンスの問題が出発している。そのような観点からは、コーポレートガバナンスは株主の合理的期待に応えるための制度や慣行と定義づけられ、株主による経営者へのモニタリングの仕組みや株主利益と一致させるための経営者へのインセンティブ等が重視される。このように、法学や経済学は共通して、現実にはいかなる基準が採用されているかというよりも、どのような基準が採用されるべきかという観点からコーポレートガバナンスを検討する傾向にある。これは、心理学や社会学の分野に起源をもつステュワードシップ理論という、エージェンシー理論と並びコーポレートガバナンスの中核的理論と位置づけられるアプローチにおいてもいえることである。

ここに学生にとっての第二の知的面白さがある。すなわち、他の学問分野の考え方にも触れることができ、いわゆる「幅広い教養知識」習得の下地づくりに役立つのである。

(3) “地”に足をつける

上記のような「どうあるべきか」というアプローチに対して、経営学の分野では「現実はどうなっているか」という観点からコーポレートガバナンスの問題を見つめることも重視し、両者に乖離があれば、その「あるべき姿」が前提とするフレームワークや議論の妥当性についても検討する。

ここに学生にとっての第三の知的面白さがある。すなわち、ただ理想像を描くだけでなく、各時代、各国の社会的価値基盤において「現実には何が起こってきたのか、今何が起こっているのか」をしっかりと見極め、地に足をつけて考える面白さである。例えば、1970年代の株主反革命に伴い英米では「投資家資本主義」が出現し、会社が短期的な株主利益を重視して経営されるようになり、日本でもバ

ブル崩壊以降いわゆるアングロサクソン型のガバナンススタイルが導入されてきた。冒頭で触れた、コーポレートガバナンスに対して学生がもつイメージでもある「株主利益を損なう経営者らの行動にブレーキをかける仕組み」の導入にどの程度成果があったのか、さらに遡ってそもそもそれが目指すべき姿だったのか、を問い直すことの意義は大きいであろう。

確かに株主は法的に会社の（実質的）所有者であるが、だからといって、経営者は株主のためだけに経営すればいいのであろうか。会社は多様なステイクホルダーとの双方向の関係性の中でお互いに大きな影響力をもちながら企業活動を行っている。実際、経営者は株主以外にも従業員・取引先・顧客・地域社会・行政等多様なステイクホルダーと関わりあいながら経営を進めている。株主利益に応えるため、他のステイクホルダーの利益を犠牲にしていたらその会社は存続・成長できない。これが今日の資本主義の現実であろう。このような会社観を前提に考えると、コーポレートガバナンスは株主も含めた多様なステイクホルダーのために、経営者らの行動をチェックする仕組みであると捉えることが重要になる。この「株主のため」「ステイクホルダーのため」という視点は競合するものでなく、むしろ今後取れんしていくと考えられる。たとえ株主のために経営するといっても、特に株主の長期的な利益を考えた場合、会社を存続・成長させるためには、様々なステイクホルダーとの信頼関係の構築が欠かせない。会社を取り巻くステイクホルダーとのコミュニケーションのあり方を見直し、信頼される経営を行っていくことが会社の存続・成長を可能にし、株主の長期的利益にも資することになるのである。

この点、日本における近年のガバナンス改革の動きについてはしっかり見届ける必要がある。日本では第2次安倍政権における成長戦略を具体化した日本再興戦略において、コーポレートガバナンス改革が重視されてきた。その背景には、コーポレートガバナンスの機能不全が多くの日本企業の「稼ぐ力（中長期的な収益性・生産性）」を失わせてきたという共通認識がある。「コーポレートガバナンス新時代の元年」と称される2015年前後には、会社法の改正、(通称)伊藤レポートの公表、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの制定等々、一連のガバナンス改革が実施された。

2015年6月に運用が開始されたコーポレートガバナンス・コードではその前文で、『「コーポレートガバナンス」とは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みを意味する。』と明記している。従来から、様々なステイクホルダーが日本企業の経営に影響を及ぼしてきたことは指摘されているが、今問われているのは、いわば「企業に取り込まれた」ステイクホルダーらによる「内向きのガバナンス」ではなく、「株主を始め多様なステイクホルダーとのかかわりによって協創された価値観」を経営プロセスに吹き込む、「外からのガバナンス」機能である。すなわち、日本企業におけるステイクホルダーとのかかわり方を従来の枠組みから捉え直すという意味で、“国策”としての一連の改革がCSR経営（あるいはサステナビリティ経営）を促す重要な契機となるものと考えられるのである。

しかし、「現実」問題として、一連の改革要請を受けた会社の中にはその対応の仕方に苦慮してい

るところも多く、かつてのCSRレポートブームで指摘されたような「横並び（形式）」的な対応も一部で見受けられる。例えば、取締役会の役割の明確化、独立社外取締役の活用、取締役会の実効性評価といったコーポレートガバナンス・コードで要請されている項目への対応や、経営陣の人選などには各会社の本音が垣間見えることが多く、異質性を排除する「内向きのガバナンス」という実態も透けて見える。実際、コード運用開始後も、その効果は中長期的に慎重に見極めなければいけないとはいえ、名だたる大企業の“不適切”会計、各種データ改ざん、無資格検査等の会社不正が後を絶たない。

このような「現実」を受け入れたうえで、新しいガバナンスの視点を企業経営に組み入れる、換言すればCSRの要素を経営に組み入れるために、中長期的な視点からどのような提言・主張ができるのか、まだ新しい領域ゆえに多様なアプローチが可能である。柔軟な発想をもつ学生にとって知的刺激にあふれるのがコーポレートガバナンスという科目であるともいえる。

3. コーポレートガバナンス科目の授業シナリオ

イントロダクトリー科目（例えば「企業と社会」）では、「あるべき姿」としての企業像を学習することも多いので、当授業シナリオの出発点としては会社のダークサイドを示すことに重点を置く。具体的には、会社不正の歴史を振り返りながら、事例をもとに不正が起こるまでのプロセス、現場の人々の葛藤などについて、監査やコンサルティングの現場での経験も交えながら臨場感のあるイメージをつかんでもらう。

現実の会社の一側面を理解したうえで、次に、「では、これらの不正に対して有効な方法（仕組み）にはどのようなものがあるか」を自主的に調査し発表してもらおう。この作業は、履修者数に応じて、個別ワークの時もあればグループワークの時もある。その解答については、「不正などの“悪いこと”をいかに止めるか（ブレーキをかけるか）」というスタンスから監視強化等の具体策をあげる傾向が強い。

これらのいわゆる内部統制システムの強化というアプローチ自体にも一定の意義はあるが、ここで学生には、「不正に対するアプローチ」の視野を広げる作業をしてもらい、「ブレーキ」だけでなく「アクセル」という視点も重視されることを理解してもらおう。この作業がこの授業の基本的な問いの一つである「なぜ今、コーポレートガバナンスが問い直されているのか？」に対する答えのヒントにもなる。すなわち、会社不正の根本的原因の一つとして指摘される日本企業の貧弱な「稼ぐ力」を復活させて、ひいては日本経済の成長をけん引するための長期持続的な業績向上を目指したコーポレートガバナンスの必要性である。具体的には、稼ぐ力の弱さの問題を「経営スタイルの問題」として捉え、経営者とそれを規律づけるコーポレートガバナンスの機能不全の問題に着目し、会社の「経営」や「改革」を、内部化されたステイクホルダーによる「会社の常識」ではなく、株主をはじめ多様なステイクホルダーによる「社会の常識」から実践させる仕組みが実質的に不在だった

ことに着目する。これは「攻めのガバナンス」とも呼ばれる考え方である。

ここで、今までの議論を改めて整理しつつ、そもそもコーポレートガバナンスとは何だったか、コーポレートガバナンスの意義・概念や方法、日本におけるコーポレートガバナンスの歴史などの伝統的な議論を学習したうえで、それを「守りのガバナンス」と位置付ける。そのうえで、「稼ぐ力」を取り戻すために近年重視される「攻めのガバナンス」として、「ステイクホルダー主義ガバナンス」という考え方に焦点を当てる。これは、前述のコーポレートガバナンス・コード前文で定義されているように、経営にCSRの視点を統合することを要請するものである。ここで学生にはイントロ科目で学習したCSRの本質を復習してもらいながら、「コーポレートガバナンス新時代の元年」と称される2015年前後の一連のコーポレートガバナンス改革について主要ポイントを理解してもらう。

最後に、コーポレートガバナンスの実践について概観する。近年の一連のガバナンス改革の要請を受けた会社の対応は二極化している。学生にはその現状を紹介したうえで、新しいガバナンスの視点を経営に組み入れる際に留意する点を模索してもらう。これは実務的要素を多く含む論点であるので、当授業では、現場と上層部の役割や社外人材の役割といった論点を中心に考えていく。

以上のように、理論的な話と現実の話、通常の講義形式と学生の主体的な作業とを組み合わせることで、学修効果の一層の向上を図っている。厳しい現場に入り業務に追われる前の、青臭いことを言える今のうちに、自分なりの信念や主義主張を模索する経験が今後ビジネスパーソンになる学生にとって意義あることだと考えている。

主要参考文献

- 神田秀樹・小野傑・石田晋也（2011）『コーポレート・ガバナンスの展望』中央経済社、
加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久（2010）『コーポレート・ガバナンスの経営学 会社統治の新しいパラダイム』有斐閣
佐々木利廣・大室悦賀（2015）『入門 企業と社会』中央経済社
谷本寛治（2006）『CSR 企業と社会を考える』NTT出版