

80年代に世界で絶賛された日本的経営は、景気後退の局面で負の側面ばかり強調されてきた感があるが、制度的慣習、文化及び国民性等に照らして我が国の企業経営に適合した肯定的側面もあったはずである。

社会構造や企業文化の異なる米国型の企業統治改革がこれまで継続的に図られてきた。その一環が社外役員設置義務化であるが、社外役員導入と企業の業績向上との間に相関関係がないことはよく指摘される。我が国に2万社強存在する創業100年以上の長寿企業の殆ど総てが「ファミリー企業」であるという実証研究もある（後藤俊夫『三代、100年潰れない会社のルール』110頁、プレジデント社、2009年）。オーナー会社を投資対象とする投資信託が近年において東証株価指数を大きく上回る良好な実績を残しているという（前田昌孝『株式投資2022』115頁、日経BP、2021年）。これらの事実は、この30年間の企業統治改革を評価するうえで無視できないであろう。

社外役員の有用性は認められるものの、法令で定型的基準を設けて義務化するのではなく、各社の実情に応じた機関構成の在り方について、もっと実質的に検討すべきであろう。従来我が国企業の機関構成の制度自体に問題があるわけではなく、その運用に問題があったのではないか。指名委員会等設置会社に移行すれば企業統治の質が向上するのであるだろうか。江戸時代の商家では、当主の行状が悪い場合に親族や番頭が当主を強制的に隠居に追い込む「押込め隠居」という制度があった。このような古い伝統を持ち出すまでもなく、有力な内部者の果たす統治機能にも注目する必要があるであろう。

我が国企業の基本的性格は、「家」制度にも由来する共同体的な実在的法人の性格に立脚して、内部的権限分散とミドルマネジメント重視の特徴を有しているボトムアップ体制といえる。擬制的法人の主権者である株主から信任を受けた経営者が株主利益のために行動するという米国型のトップダウン体制において必要とされる社外役員や委員会の機関構成を形式的に導入してみたところで、

本質は何ら変わらないであろう。企業の文化や特性を考慮しない制度は実効性に乏しい。雇用、株式、会社の機関構成等の様々な制度は、その社会構造の中で相互に補完しあって成立していることは「相互補完性」の概念で説明される。相互補完性を考慮しない企業統治の改革論議は誤った方向に誘導されがちであり、近年の企業統治に関する法制度は局所的にのみ最適な制度が安定的となった事例という指摘がある（三輪・神田・柳川編『会社法の経済学』469－474頁，東京大学出版会，1998年）。

企業統治の要素として「責任と権限」の明確化は要点の一つである。この30年間、株主代表訴訟の議論が喧しく、法令上の取締役責任ばかり取り上げられてきたが、社内的に同じ権限を有する営業部長と取締役営業部長との間で、何故後者の責任論のみが議論されることになるのか。これも法令等が主導する弊害の一つであろう。元々我が国では株主代表訴訟に関する理論的基礎が充実しているとはいえず、会社法学者が米国の「実生」の制度を「接木」したものと揶揄した程である（竹内昭夫『会社法の理論Ⅲ総論・株式・機関・合併』228頁，有斐閣，1990年）。米国では、裁量権を持ち高給を得る従業員には役員同様の義務が課され、業務執行を裁量として委ねられている者がOfficer（役員）であるとみなされる。役職名称の如何ではなく、より重要な職務を負う者がOfficerであり、実質的判断であることに注目すべきである。

明治時代に民法典を起草した穂積陳重が、立法者が商業活動の雛型を作るのではなく、商法は商業の後追いでできるものであって、商法が商業に先立つものではない旨を述べているが（福島正夫『日本資本主義の発達と私法』120頁，東京大学出版会，1988年）、現代にも通じる達見である。法令が企業統治の仕組みを詳細かつ具体的に規定することは、まさに商業に先だって経営の枠組みを決めるかのようなものである。企業統治改革が本格的に議論され始めた頃、企業統治は企業文化を基礎とすべきで、現在米国が優位であるからといって、それに追随すべきでは

ない旨の識見があった（稲葉威雄「新世紀における会社法
制の改革」ジュリスト 1203号 3頁, 2001年）。国民性や
文化を無視した改革に警鐘を鳴らしたものである。

企業統治の細部まで法令等の形式ルールで縛り、理論
はその解釈に追われ、企業はその公的制度に合わせて無
難に対応し易い実務体系を考案するという構図は社会経
済的にも非効率であろう。「コーポレート・ガバナンスコ
ード」にとりあえず逆らわず、逐一準拠して企業経営が
行われている傾向は「チェックリスト資本主義」と揶揄
される（上記前田 119頁）。公的ルールに事細かく合致し
ても、成果として効率性や公正性が実現できていないの
が実情である。

我が国企業の企業統治の質的向上を図り、国際的競争
力を高めていくためには、法令等による企業統治のルー
ルに過度に依存するのではなく、もう少し各社の実情に
照らした実質を考慮した主体的な理論や工夫に期待した
い。法律や株主側が決めたことに従うかどうかという一
方的議論ではなく、もっと会社側からの実態に応じた積
極的議論をすべき旨の意見（柳川範之〈座談会〉「会社法制
の見直しに関する中間試案について」商事法務 1962号 11
頁 2012年）は妥当である。かつて日本的経営が世界的に
高く評価されていた頃には、様々な経営管理手法が編み
出されて、諸外国の範となっていたが、昨今の多くの企
業は、法令主導の企業統治改革をフォローすることに追
われて、自主的かつ積極的な経営管理手法の工夫をする
余裕を奪われている。経営学者が「よい経営」に関する
規範の問題を避けているうちに、法学者や司法関係者が
企業統治の規範を作ってしまったために、企業経営の現
場に深刻な問題が生じたという（加護野忠男『経営はだれ
のものか』239頁, 日本経済新聞出版社, 2014年）。経営学
者だけでなく、現場の経営者もその規範の問題を避けざ
るを得ない状況に置かれてきたように思える。

我が国企業の国際的競争力を維持し、適切な企業統治
を確保できるように、その伝統や特性を配慮して、我が

国の強みを活かした経営管理手法を主体的かつ創造的に検討することが肝要である。元陸軍参謀の瀬島龍三氏が戦後伊藤忠に入って最初に手掛けた仕事が社内の「責任と権限」の徹底的な明確化だったらしいが（丹羽宇一郎『会社がなくなる！』136頁，講談社，2021年）、公的な基準に則って行われたものではなかろう。会社の本質に照らした実効的な検討がなされたはずである。

各社の特性や文化に応じた企業統治を構築することが肝要である。例えば役員の過半数を社外役員にすることが当該会社の統治機能と競争力向上に本質的に寄与するのであれば、そうすべきであろう。ファミリー企業やオーナー企業が強い要因の一つは各社の特性に応じた企業統治が主体的かつ継続的に行われてきていることではなかろうか。「チェックリスト」に基づく小手先の企業統治の構築ではなく、各企業がその文化の実質に適した企業統治を主体的かつ創造的に検討して構築していくべきである。それが「失われた30年」を取り戻すための近道であろう。