

〔研究ノート〕

コーポレート・ガバナンス論から提起された 会社支配論の問題点

竹 中 啓 之

- I. はじめに
- II. 会社支配における経営者と株主の関係
- III. コーポレート・ガバナンス論が提起した問題
- IV. 会社支配論の枠組みの再考
- V. おわりに

I. はじめに

最近コーポレート・ガバナンスに関する議論が盛んに行われている。企業統治とも訳されるこの議論が取り上げている問題は、誰が企業において重要な意思決定に関与しているのかという、これまで会社支配論が関心の中心としてきた領域だけにはとどまらず、その支配者が実際に行使した権力によって行われた企業行動が、果たして誰のために行使されたのか、さらにはどこまで正当性を持ってその企業行動を受け入れることが出来るのかまで、関心を持って論じられているようである。このような点からコーポレート・ガバナンス論の問題領域は会社支配論より広いものとして捕らえられている¹⁾。

キーワード：会社支配論，コーポレート・ガバナンス，利害関係者

1) 正木久司「会社支配論から会社統治論へ」、『同志社商学』第45巻第2・3号，130頁参照。

しかし、本来このような議論は会社支配論が追求している、「会社を支配しているのは誰なのか」という問いに対する答えが求められた後に展開して行くはずのものである。経営学が、その研究の対象として企業に焦点をあて、現実に行われている企業行動に常に関心を示し、その行動を説明していかなければならない課題を背負っている限り、今日の企業を取り巻く状況を考えた場合、コーポレート・ガバナンスの議論が盛んに行われることは時代の要請であると思われる。では会社支配論を巡る議論は一応の決着がつき、その答えを得ることが出来たのであろうか。少なくとも筆者はそうは考えていない。否、むしろコーポレート・ガバナンスの議論によって、新たな支配論に関する論点が提起されたのではないだろうか。本稿ではこのような観点から会社支配論を論じていく際の準備段階としていくつかの論点を整理し、今後の研究にとっての道標としていくことを目標としている²⁾。

II. 会社支配における経営者と株主の関係

上で述べたように、コーポレート・ガバナンス論は「会社を支配しているのは誰なのか」、という問題を前提としてアメリカだけでなく日本でも盛んに議論されている³⁾。しかし、日米でこのような問題が取り上げられるようになった背景は両国の間ではかなり違ったものがある。この原因を、われわれは企業

2) 日本におけるコーポレート・ガバナンスに関する議論は、まだ未成熟で十分な深まりを見せていないとの指摘がある。その原因として、「第一に議論のカバーする範囲が株主総会、株主代表訴訟といった問題から日本的経営の功罪、コーポレート・ファイナンスまで非常に広範囲である。第二に、東京大学の神田教授が指摘なさっているように「大企業批判」、「外国の動向の紹介」、「株主賞賛 v. 企業防衛」、「日本企業の将来象の探求」というように、論者の視点も様々である」ことが挙げられる。海外事業活動関連協議会編『米国コーポレート・ガバナンスの潮流』、商事法務研究会、1995年、i頁。

3) コーポレート・ガバナンスに対しては、現在も盛んに研究されており、数多くの出版物・論文等が発表されている。松村勝広「バブル崩壊とコーポレート・ガバナンス議論の意義」『立命館経営学』第32巻第4・5号には、この問題に関して論じているものを紹介されているので、参照していただきたい。

また商事法務 No. 1364「コーポレート・ガバナンス 大会社の役割とその運営・管理機構を考える」では、コーポレート・ガバナンスに関する議論を、「大企業（公開的な大会社）は、①誰のために、②どのような方法で運営されるべきか、をめぐり議論である。①は大会社の社会的役割（目的・機能）をめぐりもの、②は大会社の運営・管理機構のあり方をめぐりものである」と位置づけている。

における、経営者と株主の関係の違いによって生じたものではないかと考えている。

そこで、まず議論の出発点として企業における経営者と株主の関係を整理しておく。たとえば、アメリカの企業では株主の利益を第一とする、株主主権の考え方が一般的である。その一方で日本の企業では、経営者あるいは経営者を含む従業員の利益を株主の利益よりも優先して考える、経営者もしくは従業員主権の企業として認識されていることが多い^{4) 5)}。このような状況の下で、経営者から見た株主、あるいは株主から経営者への見方は当然異なっているはずである。

1. 経営者から見た株主

経営者の立場から株主をどのように捕らえているのか。上記のようなアメリカの企業では次のように考えられている。経営者は、常に株主の利益を考慮して企業経営に従事していくことが要求されている。そのために株主の利益を守ることが、経営者にとっての重要な使命となり、経営者は高株価政策あるいは高配当政策などを企業経営の優先課題として認識している。このことは、経営者にとっては株主は重大な影響力を持った集団として捕えられていることを表している。

一方日本企業では、状況は全く異なっている。日本企業の経営者は株主に対してほとんど注意を払っていない。株主はサイレント・パートナーであり、企業経営においては株主の意思が反映されることはほとんどなく、経営者は年に一度の株主総会を無事に乗り切り、最低限の株価と配当を維持しておくことだ

4) 伊丹敬之『人本主義企業』、筑摩書房、1987年、37頁参照。

5) この点に関して、佐々木常和氏は「株式会社形式をとる企業は、株主と経営者と従業員の三者で構成されたとすると、アメリカでは経営者は株主集団の利益を達成することが至上命令とされており、従業員よりも株主との結びつきが強い。これに対して、日本の場合、経営者は直接的には資本家あるいは株主の代理人という性格を持たない。そのために、株主と経営者の間には距離があり、経営者は株主よりも従業員と強く結びつく傾向を持つのである」と、述べている。大橋昭一・小田章編『日本的経営の解明』、千倉書房、1995年、103頁。

けを考えていけばよいのである。経営者は株主からの影響力をさほど感じていないのである⁶⁾。

すなわち、一般的に経営者から株主を見た場合、経営者は自分達の会社に対して意思決定を行う際にアメリカ型のように、彼らを意思決定に関して重大な影響を与える集団と見るか、あるいは日本の企業のようにほとんど影響を与えない存在として考えるかの二通りに分けることが出来るのである。

2. 株主から見た経営者

これと呼応して、株主の経営者（会社）にたいする考え方も日米では異なっている。基本的には、株主は、その株式保有によって何らかの利益を得ることを目的としている点は一致している。異なっている点は、自分たちの利益をどのように捕らえるのかという点と、それを実現させるために経営者に対し、どのような方法で働きかけるのか、という2点の違いによって分類することができるのである。

① 株主として得られる利益を、株式配当によって得られるものと株価上昇に伴った株式売却によって得られるものの二種類と捕え、株主が純粹に自分だけの利益を考え、配当あるいは株価の高い株式を絶えず求めることによって、利益を得ようとする方法がある。ROI（使用資本利益率）やPER（株価収益率）を指標として、現在保有している株式配当が低下した場合、あるいは現在よりもより有利なものがあれば、保有している株式を売却し有利な方に乗り換えてしまう、いわゆるウォール・ストリート・ルールによってより高い利益を生む株式を保有しようとするのである。

6) 日本経済新聞社の日本の主要企業社長アンケート調査によると、「企業経営をする場合、何が重要と考えていますか」という問いかけに対して、株主11.5%、従業員11.5%、消費者34.5%、企業の利潤（内部留保）20.4%、地域住民0.9%、と回答している。また、「社長として次のうちの勢力の支持が得られることをもっとも重視しますか」という問いに対しては、役員18.4%、従業員63.2%、株主11.5%、主要取引先0.03%などと回答している。どちらも、株主に対する意識の低さを示しているといえる。日本経済新聞社編『会社は誰のものか』、日本経済新聞社、1987年、45～46頁、95頁参照。

② 株主の利益は会社の利益と深く関わっていると捕え、株主が積極的に会社の意思決定に関与することによって、自分たちの利益を得ようとする方法がある。配当や株価の上昇によって利益を獲得しようとしたとしても、これは結局日々の企業活動に絶えず関与している、経営者の意思決定によって実現される以外には方法がないと考えることによって、株主の利益＝会社の利益と積極的に解釈し、会社の経営等に株主の立場から参加することによって、株主としての利益を得ようとするのである。①との比較では、株主としての利益は同じものを考えているが、その実現方法が異なっているのである。

③ 株主の利益を単なる自分たちの利益、あるいは会社だけの利益と捕えるのではなく、社会全体の利益と重なる部分が多いと考え、株主の利益＝社会の利益として、環境問題や社会問題に積極的に関与していく方法がある。単なる利益を求めるのではなく、社会全体の生活者としての立場から得られる利益を総合的に判断して、行動するのである。株主の利益の捕え方は、①②とは全く異なっている。

これまで、株主の行動の①と②の問題は、株主にとってコストの問題とされてきた。即ち、株式会社の発生当初の頃は、所有者であり支配者であった株主は、②の考え方をベースにして積極的に会社経営に参加する事で利益を獲得してきた。しかし、会社経営の高度化・複雑化によって株主が適切な意思決定を行うためには、専門的な経営に関する知識や能力が求められるようになった。しかし、株主はそのような能力を身につけるコストよりも、自分たちの要求を満たしてくれる利益を与えてくれる会社を市場で見つける方がわかりやすく、コストもかからないと判断し、①のような行動パターンを身につけたのである。いわゆる「所有と経営の分離」といわれる状況の下で、株主は自分達の利益を追求してきたのである。また③はいわゆる、株主アクティビズムと呼ばれるものであり、株主の持っている一定の価値観を、そのまま経営方針に反映させることを望むことであり、社会責任を問う運動や、マーケティングで扱うところの、消費者問題やコンシューマリズムと深く関連している問題である。株主の立場としては社会全体の利益を視野に入れている点では、もっとも高尚

な考え方であるともいえるが、これが果たして会社支配の問題あるいはコーポレート・ガバナンスの問題に含めて良いかどうかは疑問の残るところである⁷⁾。

このように、経営者と株主の関係を整理することによって、現在のコーポレート・ガバナンスに関する議論が、なぜ日米では異なった観点から論じられているのか理解することができる。

一般的にアメリカでコーポレート・ガバナンスが取り上げられるようになったのは次のように説明される。アメリカでは、元来経営者は株主を重視し、株主も自分たちの利益をいかに拡大するのかということを常に考え、株主の上記の行動パターンのうち①を採用してきた。しかし、このような考え方によって株主が行動することを背景として、1980年代、株式市場の原則を利用した敵対的 M & A とそれに対する経営者の防衛的行動が、アメリカ企業の競争力の低迷を招いたとされている。それに加え、機関投資家による株式保有量が増大し、いわゆるウォール・ストリート・ルールによる株式の売却を簡単に行うことができない状況にあるともいわれている。機関投資家の株式売却は株価の低下を招き、彼らはより一層の不利益を招きかねないほどの立場に立たされているのである。そのことによって株主の立場として、上記のコストの問題から考えて行動パターンの①から②への変化、積極的に保有している株式の会社の意思決定に参加する道を選ぶことによって、自分たちの利益を獲得することに関心の中心が移行したのである。これがアメリカにおいてコーポレート・ガバナンスの問題に焦点が当たるきっかけとなっている。

これに対して日本では状況は異なっている。もともと日本の企業では、経営者は株主の意向を考慮することはほとんどなく、また株主も企業経営には興味がなく、株主配当にすら関心がない。株主の利益は、株価上昇によるキャピタル・ゲインによって得られる、投機的な要素の強いものであった。したがって、株主は株価が常に上昇している限りは、ほとんど経営者が行っている行為自体には興味を持つ必要はなかったのである。このような状況の中で、経営者は株

7) 海外事業活動関連協議会編『米国コーポレート・ガバナンスの潮流』、商事法務研究会、1995年、57～58頁参照。

主の影響を受けることはほとんどなく、また監査役会等の経営者をチェックする機関も実質的に機能しておらず、彼らは半ば自律した存在として企業経営に従事してきたのである⁸⁾。しかし、バブル経済の崩壊と株価の急落、さらに次々と明らかにされる企業経営者の不祥事や乱脈経営によって、経営者自身の企業経営に対する問題点が指摘されるようになってきた。株主代表訴訟や企業情報のディスクロージャーの要請、あるいは今までほとんどチェックされることのなかった経営者の行動に対して、監査役会の機能の回復、社外取締役の設置を含めた取締役会の充実などが問題にされ、経営者の自律した存在に対して疑問が投げかけられるようになるのである⁹⁾。このような流れの中で、日本的経営方式の是非をも含めた問題点を加味しながら、日本におけるコーポレート・ガバナンスの議論は現在盛んに行われているのである。

したがって、同じコーポレート・ガバナンス論でもその議論の出発点や、経営者あるいは株主に求められているものは異なっていると考えても良いのである。そしてこのような違いが生まれる決定的要因は、実は経営者の立場ではなく、株主の立場の違いに求めることができるのである。1. で述べたように、経営者の株主に対する対応の仕方は二通りしかない。しかし、経営者と株主の関係を「支配」という概念で、対立するものとして捕らえ始めたバーリ＝ミーンズ以降、経営者は株主の影響から離れ、いかにして自律した存在として、自らの行動を行うのかという点に注意を払うものとして行動すると考えられてきている¹⁰⁾。このような経営者は、自ら進んで株主の利益を考えることはない。株主の利益を考えたような行動に見えるものも、結局は経営者自らの支配力を確保するために行われたものであり、株主の利益を目的に考えているのではな

8) 前掲書、4頁参照。

9) 内橋克人・奥村宏・左高信編『日本会社原論5 企業活動の監視』、岩波書店、1994年には、これらの点も含め、企業活動の監視という論点を様々な角度から分析している。

10) Adolf A. Berle, JR. and Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, 1932 pp. 137-152.

またこの点に関しては、馬場克三『株式会社金融論』、森山書店、1965年、第5章、株式会社の発展傾向でも詳しく述べられている。

く、あくまで彼らの自律性を確保するための、単なる手段として認識されているのである。したがって経営者は、株主の存在を最優先に考えることはない、あるいは出来るだけその存在を無視したいと考えるのである。これは日本とアメリカの双方の経営者に対して共通して言えるはずである。

にもかかわらず、現実には日米の経営者の株主に対する接し方が異なっているのは何故なのか。これは株主の経営者に対する考え方の違いによって生じているとしか考えられなないのである。

Ⅲ. コーポレート・ガバナンス論の提起した問題

Ⅱで述べたように、同じコーポレート・ガバナンス論として、経営者と株主の関係を論じていながら、その議論の対象が異なっているのは大変興味深いところである。これは、コーポレート・ガバナンスの議論が単に、形式だけの議論ではなく、企業行動の実体が十分に反映された上で行われていることが一つの原因であると考えられる。そして、この点は会社支配の問題の議論に対しても多くの示唆に富んだ考え方を示しているのではないだろうか。

先に述べたように、会社支配論とコーポレート・ガバナンス論の問題意識は異なっている。従来の会社支配論は、「(株式)会社はいったい誰のものなのか」という問いかけにたいして、経営者であるのか、あるいは所有者であるのかということを最大の争点としてきたのである。支配力を定義し、その支配力を持ちうる可能性のある、あるいは実際に行使している人もしくは集団を探し続けてきたのである。具体的には、支配力を「取締役会の任免権」あるいは「経営に関する重要な意思決定を行うことが出来ること」と定義し、そのような行為が出来る人・集団を支配者と規定してきたのである¹¹⁾。

しかし、このような議論に対して以下のように考えることはできないのであろうか。たとえば、株式会社の取締役会の任免権は法律上は株主総会によって

11) 株式会社支配の歴史的展開、あるいは支配概念の分析に関しては、正木久司『株式会社支配論の展開（アメリカ編）』、文眞堂、1983年、貞松茂『株式会社支配の研究』、ミネルバ書房、1994年に詳しく述べられている。

決定される事項であり、この点に関しては少なくとも、形式的には株主がその決定権を持っていることは明らかである。また、経営に関する重要な意思決定を行うことに関しても、このような行動は、企業内で日々の業務に関する決定をしている経営者を通じて行われるしか方法はなく、この場合も形式的には経営者が意思決定権を持っていると言わざるを得ない。支配論で問題にしている点は、このような形式的な支配力の所在を問題にしているのではなく、実質的に支配力の行使が誰によって行われているのかである。そしてこれまでの支配論は、このことを明らかにするために、株式の所有状況や役員等の人的結合の状況などを利用してきたのである。

ところが現在のコーポレート・ガバナンスの議論は、この問題を取り上げる際に他の方法があることを示しているのである。それがこの議論の、「誰のために統治されているのか」という問題意識である。従来の会社支配論の考え方は、「誰が支配しているのか」という問題を株式所有や役員結合関係によって解明しようとする、いわば可能性の観点から判断しようとしていた。これに対して、「誰のために統治されているのか」という観点から、結果的に最も利益を得た人・集団の意向が、会社に対して強い支配力（あるいは影響力）を与えたと考え、彼らを支配者として判断するのが、会社支配論に対してコーポレート・ガバナンス論から示唆をうけた考え方である¹²⁾。両者の違いは明確に認識しておかなければならない。即ち、会社に対して支配力を行使することが出来る可能性を持っていることと、その支配力を活用して実際に行使したかどうかの違いである。そしてまさに後者の問題を取り上げているのが、現在のコーポレート・ガバナンス論なのである。

しかし、このような問いかけに対して、2つの回答の仕方があることに留意しなければならない。一つは現在の日本でコーポレート・ガバナンス論の主流

12) このような指摘は、R. A. ゴードンによっても行われている。彼は、支配力を行使する可能性があることと、現実にかかる力を持っているのか、行動できるのかという問題は別の問題であると述べている。R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, California, 1945, pp. 44-45.

となっている、「誰の利益のために」という問いかけを、大企業の果たすべき社会的な役割との関連から考える、企業社会責任論とも言える観点から答えを導き出していく方法である。この考え方は、企業に対してあるべき姿を提示し、その姿に近づけるためにはどうしたらよいのかという、企業外部の観点から企業統治の問題を扱うことをその立場としている。

これに対し、「誰の利益のために」という問題を、実際に企業内部の問題として捕らえ、現実の企業において誰の利益を最優先に考えているのかという観点から、企業を取り巻く多くの利害集団の関係を明らかにすることによって回答を導き出す方法がある。これが二つ目の回答の方法であり、このことは現在のコーポレート・ガバナンス論ではあまり触れられていない点であると同時に、実は会社支配論でも問題にできていない点ではないだろうか。

会社支配論とはまさに、現実の企業がどのように支配されているのかを説明することとが求められている研究である。これまでの支配論は、支配される客体である企業の所有状況や役員派遣関係等の、客観的事実に関する分析が行われ、その事実に基づいて、誰が支配力を持つことができるのか、その可能性をも含めて問題にしてきたのである。しかし、可能性を持っている人もしくは集団が実際に支配力を行使したのかどうかを実証することは難しく、またその支配力を行使する意思があるのかどうなのかという点に関しても、これまであまり論じられてきてはいないのである。

そこで先に述べたような、「誰の利益のために」企業が行動したのかという考え方を取り入れ、実際に誰によって支配力が行使されたかどうかの問題を、その企業活動によって誰が利益を得ることができたのかという視点に置き換え、結果としての利益を得た人もしくは集団がその支配力を行使したのではないかと考えるのである。なぜならば、支配している人もしくは集団は常に自分たちの利益を考えているはずであり、その支配力を行使することによって自分たちの利益を得ようとする行動をとるのではないかと、普通考えられるからである。

したがって今後のコーポレート・ガバナンス論は、このような二つの観点を視野に入れて議論されるべきであろう。すなわち、企業社会責任論的な視点と、

結果として「誰の利益のために」企業行動が行われたのかという視点である。そして会社支配論は後者の問題意識を持った枠組みの中でより現実の会社支配関係をよりあきらかにし、支配者が誰であるのかを特定していくことが求められるはずである。このような考え方を提起してくれたのが、コーポレート・ガバナンス論だと言えるのである。

IV. 会社支配論の枠組みの再考

会社支配論の支配概念として、「誰の利益のために」という観点を加えることによって従来の支配論の枠組みはどのように変化するのだろうか。支配論の従来の支配定義にしたがってこの考え方を取り込むために、ここでは支配の定義を「自己の利益を目的として会社の重要な意思決定を行うことが出来ること」と、規定することにする。この定義によって、これまで主要な支配者として見なされてきた人・集団、あるいはその可能性があると考えられている利害集団をどのように捕らえ直していかなければならないのか。自己の利益を目的として行動することとは具体的にどういうことを意味するのかを考えてみたい。

1. 株 主

株主にとっての利益とは、株式所有によってもたらさせる利益、配当とキャピタルゲインである。このような利益を追求するために行動すると規定することは、従来の支配論で考えられてきた株主の行動とほとんど変わりはないであろう。コーポレート・ガバナンス論において、アメリカで企業競争力の低下により、機関投資家による経営への介入という現象は、このような株主の利益を自分たちで守ることが動機となって、行動として表れたと考えることができるのである¹³⁾。

13) 単なる利益目的ではなく、支配することをまさにその目的とし、そのために所有するという株主の動機も考えられる。そのような人々を想定してこの議論の中に取り込むためには、経済学・経営学的アプローチだけではなく、心理的アプローチも必要になってくると考えられる。しかし、われわれにはこれに対する準備はなく、ここでの問題は扱わない。

2. 経営者

経営者が考える自己の利益とは何であるのか。経営者支配論で従来考えられてきたのは、自分たちの地位の確保である。経営者の権力とは、その経営者の職位によって与えられているのものであり、その地位を失うことは権力の喪失を意味する。したがって経営者は、他の利害集団からの影響力を排除することによって、自分たちの権力の自立性を高めることを目的としている。

また、経営者が自己の利益のみを考え、例えば高額な経営者報酬の獲得や会社の私物化による様々な利益の獲得を目的とする場合も考えられる。

3. 従業員

従業員にとっての利益とは、自らが従事している会社から出来るだけ多くの報酬を受け取ることである¹⁴⁾。

4. その他の利害関係者（ステイクホルダー）

コーポレート・ガバナンス論では企業の利害関係者として、取引相手や、地域社会、顧客、競争企業などを指摘しているが、このような関係者に関しても、独自の固有の利益とは何か、そしてどのように行動するのかという視点で支配の問題と絡めて分析していくことは当然求められてくるであろう。

株主、経営者そして従業員に焦点を絞り、それぞれにとっての利益を上記のように考えた場合、おのおの目的は異なっているが、実は企業の存続と、企業利益の追求を前提としている点では一致していることに気づくことができる。三者が求めている利益の源泉は、通常、企業が何らかの企業活動によって獲得される利益によって実現されることになる。では三者の違いはどうして生じて

14) 従業員にとって報酬とは何か。金銭的報酬に代表されるような直接的・物質的な利益だけではなく、理念的・自己実現的な利益も報酬の中を含むことができる。物質的なものと理念的なものでは、当然その特質が異なっているはずであり、それによって、従業員の企業にたいするとらえ方も異なるはずである。ここでは、大枠として「企業から与えられる利益」、という一般的なとらえ方にとどめておく。

くるのか。これは企業活動によって得られた利益の分配方法の違いが原因となっているのである。しかも、分配の方法は、企業に内部留保する方が有利なのか、それともおのおのの利害関係者に分配する方が良いのかの判断によって大別することができるのである。

単純に考えれば、企業の利益に対して株主は配当としての分配を求め、経営者は自己の利益として要求し、そして従業員は給与として最大限分配されることを望むものと考えられる。しかし、いずれの利益追求にしても、行き過ぎる場合は企業そのものの存続を危険にさらすことになる。企業が消滅してしまえば利益を生む母体がなくなり、長期的に見て不利益を被る。そこで三者は企業存続という前提の中で、企業の利益の分配の争奪を行うのである。これが従来の支配論の中で考えられてきた、支配権力を巡る争いとして位置づけられ、誰が支配者として権力を行使し、最も利得を得ることが出来るのかという議論につながるのである。

さらに、「自己の利益のために」という概念を加えることで注意しておかなければならない重要な点は、その利益を生み出すものと利益を受けとるものとがどのような関係に位置づけることができるのかという点である。例えば、企業の存続を前提としない、企業が消滅しても自己の利益の追求にあまり影響を受けない場合がある。それは企業と、要求している利害集団との関係が一对一の関係ではなく、多対一の関係の場合である。一对一の関係であれば、利益を要求するものにとって、短期的には最大の利益が得られたとしても、その行為によって利益を生み出す母体そのものが消滅、企業の場合であれば倒産してしまえば今後それ以上の利益を獲得することは出来ない。多対一の関係であれば、利益を生み出す母体は数多い中の一つであり、たとえ一つが消滅してしまっても代わりに利益を生むものが存在していれば、大きな影響を受けることはない。必ずしも企業の存続を前提とする必要はなく、したがって短期的に最大限の利益の要求を行ない、実際に分配させることが可能になるのである。

このような考え方を採用すると、企業を巡る支配の問題は、単なる経営者や株主という区別の仕方だけでは不十分であり、その企業と経営者や株主が上で

述べた意味でどのような関係にあるのかまで考慮する必要がある。これは、利害関係者は利益を主にどこから得ているのかの問題と関連しているのである。例えば、会社支配論の議論になぞらえて考えれば、株主の場合、保有している株式が複数の企業にまんべんなく分散されている状況なのか、あるいはある特定の企業に偏った状態になっているのかによって、株主と企業との関係は異なってくるはずであり、株主の会社に対する見方は同じではないはずである。さらに、株主は自らの意思によって企業との関係を、一対一とするのか、多対一とするのかを選択できるのである。これに対して経営者や従業員は、普通は参加している企業とのみ関係を持っているだけで、複数の企業にまたがって自分たちの立場を獲得することはできない。したがって経営者や従業員と企業との関係は、通常は一対一の関係として認識される。

この考え方の枠組みを使うことによって、日米の企業に対する利害関係者のとらえ方の違いを説明することも可能なのである。日米の株主の企業に対するアクションの起こし方は、一見全く異なっているように見えるが、もともと上で説明したように、株主と企業との関係は株主側に選択の権利があることでは共通しているのである。したがって行動のイニシアティブは日米の場合両方とも株主側にある。株主は企業経営に関心を持って参加する事も、全く無関心の立場をとり続けることも、自らの意思で決めることが出来るのである。アメリカの株主はこれまでこの両方の立場を、うまく使い分けることによって自己の利益を獲得してきたのであり、日本の株主は無関心の立場をとり続けてきたのである。どちらにしても、株主が選択できる範囲の中での権利の行使であり、行動の原理は同じなのである。

これに対して経営者や従業員は、通常はこのような選択の余地はない。一度参加した企業と一対一関係を結んでいるということは、ある意味では運命共同体であり、自分の利益を確保するためには、同時にそれは企業の利益を確保するために行動することと同じであり、それによってのみ自己の利益は実現されるのである。したがって自らの能力を企業内で発揮することが、自分の発言力・支配力を強めることにつながり、最終的には利益を生み出すのである。し

たがって彼らは、積極的に企業に対してコミットしようとするのである。

経営者や従業員が企業との一対一の関係を結ぶことを回避するためには、特定の企業に依存しない汎用技能を身につけることによって、自らが企業を選択できる立場、即ち株主が株式を保有する企業を選択できるのと同じような立場に立つことである。そのためには、個人的には汎用技能を身につける必要性が求められ、制度的には横断的な労働市場の存在が不可欠となる。アメリカでは、このような労働市場が存在しており、従業員あるいは経営者でさえも、自由に複数の企業との関係を選択することが可能である。その意味では、彼らも株主と同様に、積極的に企業にコミットするかどうかは現在得ることが出来る利益と、別のところから得られる利益とを比較することによって自らの行動を決定することが出来るのである。この点では、アメリカの経営者や従業員は、企業に対して深くコミットする必要はなく、純粹に自己の利益のみを考えることができる立場にあるといえるのである。これに対し日本では、経営者や従業員はこのような状況に置かれてはいない。したがって選択の余地はなく、現在参加している企業から利益を得るしか方法はない。彼らは今の企業の枠組みの中で行動するしかないのである。以上のように考えると、日米の企業の特徴の違いの原因はどこにあるにかという点も見えてくるのである。

いずれにせよ、企業を取り巻く環境の違いによって、支配を巡るそれぞれの利害関係者もその置かれている立場が違ってくる。それにともなって、企業の支配の問題に対するそれぞれの利害関係者のかかわり方も異なってくるのである¹⁵⁾。

V. おわりに

これまで述べてきたように、支配の問題にかかわりを持っている利害関係者の違いを認識した上で、会社支配論を再考する必要があるのではないかと、い

15) この章に関しては、企業行動研究グループ『日本企業の適応力』、日本経済新聞社、1995年、第2章、「会社人間」の経済学、を大いに参考にした。

うのが本稿の主張である。そのときに重要となる概念は、「自己の利益のために」という概念であり、このことは、コーポレート・ガバナンス論の「誰のために統治されているのか」という問題意識から導き出されたものである。この論点から支配に関する問題を再検討してみる必要があるのではないか。そのためには、現実の企業がどのような利害関係の中で経営に関する意思決定を行っているのか、あるいは所有に関しても、持株比率だけではなく、株式保有によってどのような利益を得ているのか、あるいは得ようとしているのかという点まで踏み込んで検討しなければならない。このことが次の課題として残されている。

また、従来の支配論のもう一つの問題点として、これまでの支配論は企業全体の傾向を示すことによって、企業の支配のパターンを明らかにすることを目指してきたが、そこには個別の企業の特殊性についてはあまり触れられてこなかった。大きく分類された所有者支配と経営者支配の構図の中で支配論は議論されてきたのである。しかし、企業が社会的に重要な機関として位置づけられるようになるとともに、企業と利害関係を持つ人・集団は否応なしに増加してきている。また、上記のような「誰のために」という概念を使用することによっても、支配の問題におのずと関連してくる範囲を広げる必要がある。はたして、これまでのような経営者支配対所有者支配という構図だけで支配の問題をすべて議論することが出来るのであろうか。本稿では従来の支配論の構図に代わる新たな枠組みを提示する準備は出来ていない。しかし、今後の支配を巡る論議は、もっと支配者として可能性のある人々を細かく分類することによって、支配の形を細分化しそのおのおのを比較検討する事が望まれるのではないだろうか。