

# 会社統治制度改革を批判する

加護野忠男

神戸大学大学院 経営学研究科 教授

## 会社統治制度改革…失敗のはじまり

IFRSの導入が強引に押し進められようとしている。私はこの会計基準の日本への導入には反対である。この基準の基本思想が普通の企業の健全な経営にそぐわないと考えるからである。この会計基準によれば、利益は純資産の増加によってはかられる。この会計思想は、投資会社や機関投資家には妥当なものかもしれないが、製造業や流通業などの一般の事業会社にはそぐわない。一般の事業会社がこの会計制度をもとに企業経営を行えば、誤った決定が行われてしまう危険すらある。

一般の事業会社も資産に投資をするが、その資産価値の値上がりを見込んで投資をするのではない。その資産を利用して事業を営み、利益をあげたいと考えているからである。その資産選択の基本は、将来の収支差額としての利益がどれだけ得られるかである。この将来利益を知るためには、将来の売り上げと原価をもとに利益を把握できる会計制度が必要である。ところが、IFRSは、収支差額としての利益ではなく、純資産時価の増加額としての利益に注目する。そのような意味での利益も無視できないが、事業投資の基本ではない。一般の事業会社にとっては二次的問題である。

IFRSは、金融庁がすでに導入を決め、二〇二五年には強制適用が行われる予定だという。言い換えれば、二〇二五年には、この制度が適切でないと考えている企業にも、採用が強制されることになる。このような会計基準が導入されても、それに惑わされることなく、よい経営判断ができるという自信のある会社、あるいは、この基準を導入する犠牲やコスト以上の効果が期待できると信じる会社は、この基準を導入してもよい。そのような企業の導入にまで反対するつもりはない。しかし、このような会計制度は自社に適さないと考える会社

にまで導入を強制するのは間違いである。そのような強制を行うのなら、新しい基準がその犠牲以上の効果を持つということを論理的に説得しなければならぬ。残念ながら、どのような根拠をもとにこの基準が導入されたかに関して明確な論拠は示されていない。せいぜいのところ、この基準を導入しないと海外の投資家から相手にされなくなるという危惧が語られるだけである。しかし、会社に合わない会計制度を導入したからという論拠で投資を決めるような投資家に投資をしてもらうことがよいことなのか、ということまで考え抜いた議論はない。

内部統制の制度が導入されつつある時にも反対意見があったが、すでに既定路線だから、批判に答えることなく導入が進められてしまった。導入後に誤解を正すという形で弁明が行われただけである。今回も同じことになるのだろうか。会社統治制度改革に関して同じような誤りはこれまでに何度も繰り返されてきた。

新しい制度を強制する場合には、少なくとも、その制度が投資家にとって利益になること、あるいは市場の健全な発展に貢献することをはっきりと示す証拠が必要である。それが示せない場合には、現行制度を継続するか、それとも新しい制度を導入するかは、個々の企業の判断にゆだねるべきである。IFRSに関してそのような柔軟な対応が行われることを望みたい。柔軟な対応の必要性を理解してもらうために、これまでの制度改革をふりかえって、なぜ改革が失敗したのかを考えよう。

### 悪夢は

### 株主代表訴訟制度の改革から始まった

過去二〇年間にわたる会社統治制度改革の嚆矢となったのは、株主代表訴訟制度の改革であった。それまでの代表訴

訟では、手数料が損害賠償請求金額に応じて決められていたのに対し、八二〇〇円の手数を支払いさえすれば、株主であればだれでも過去の経営判断に関する取締役の責任を問う、損害賠償を請求できるようになった。

この制度が導入される際に危惧された乱訴は起こらなかったが、この制度は日本企業の元気を奪うのには十分に貢献した。このような奇妙な書き方をしたのは、この制度改革の一つの目的は日本企業を弱くすることにあつたからである。株主代表訴訟制度の改革は、日米構造協議でのアメリカの要求事項であつた。構造協議の目的は、日米の貿易不均衡をなくすために日本企業に有利な制度的構造的な条件を除去し、制度を平準化することであつた。日本の企業を弱くすることが狙いであつたというのが言い過ぎであれば、少なくとも、アメリカ企業と同じハンディキャップを日本企業に背負わせることであつたということができる。アメリカでは、一九七〇年代に株主の発言力が高まり、企業の競争力は低下した。これと同じ条件をつくるのがアメリカ側の狙いだったとはいえるであろう。

同時にアメリカ側の要求であつた株式持ち合いを解消させるような会計制度、銀行制度の改革も行われた。これもまた日本企業の力を落としてしまった。持ち合いは、健全な経営を担保するための日本的な知恵だったが、この条件も捨ててしまったのである。この失敗については次回に詳しく議論することにしてしよう。代表訴訟制度をはじめとした制度改革は、実際にアメリカの目論見通りの結果になつてしまった。制度を改革したのに、一向に株価は上がらないという声が聞かれたが、株価の低迷はある意味で当然の結果である。そもそも日本企業を弱くするのが制度改革の狙いだったからである。上場企業の方が弱くなっているのに株価だけが上がるはずはない。

株主代表訴訟の制度は、あまり深刻な影響を及ぼさない小

さな制度のように見えたが、企業経営の元気を奪ううえでは大きな効果があつた。なぜそうなるのか。その理由は二つある。

一つは、よい経営ができなくなることである。そもそも経営上の意思決定の結果についての合理性と、善良な管理者としての注意義務との間には論理的な関係はないからである。残念なことに、意思決定の仕方についての法的な正当性と、意思決定の結果の合理性とは無関係である。むしろ、意思決定の仕方の正当性にこだわってしまうと、企業内の官僚主義が助長され、タイムリーで柔軟な意思決定ができなくなってしまう。善良な管理者としての

注意義務が強調され過ぎてしまうことよ  
い意思決定はできなくなるのである。

もう一つの理由は、性悪説をもとにした経営を強いられてしまうからである。経営者の人間観は二つに分かれる。一つは部下は信頼できない、監視してないとさぼるし不正を働くという性悪説の人間観である。X理論と呼ばれる。もう一つは、部下は信頼できる、やりがいのある仕事を与えてやれば、監視なんかしなくても自らを律してまじめに働くという性善説の人間観である。

Y理論と呼ばれる。これまでの研究によれば、アメリカでも、Y理論をもとに経営をする管理者の方がよい結果を生み出している。ところが、善良な管理者としての注意義務が問われれば、Y理論をもとにしたよい経営はできなくなってしまうのである。信じていた部下が不祥事を起こした場合に、善良な管理者としての注意義務が果たされていなかった、と判断される危険があるからである。



Illustration: TETSURO KAWAMOTO