

中小企業とコーポレート・ガバナンス

平澤 克彦

(日本大学)

はじめに

1997年11月22日、日本経済新聞は、山一証券の自主廃業というスクープを一面トップで伝えた。11月24日に行われた野沢社長らの記者会見では、「証券不況の中で業績不振が続き、7月の利益供与事件以降、社会的信用が失墜し、収益が悪化、重大な局面に直面したこと、リストラ、外資との提携などを進めているところに、多額の簿外債務が発生したこと、さらに株価の急落で信用不安が増大し、資金調達にも困る状況になったこと、役員間でその状況を踏まえて何度も協議をした結果、予想される混乱を避けるために自主廃業に向けて営業を休止することにしたこと¹⁾」が明らかにされた。自主廃業の基本的な理由は、業績の悪化とともに、この記者会見で初めて明らかにされた2,648億円にもおよぶ簿外債務の存在であった。

すでに周知のように簿外債務とは、「損失を隠すため、子会社などに付け替えるなどして帳簿に記載しない債務であり、山一の場合、含み損のあるファンドが山一証券本社のものであるにもかかわらず記載せず、これらを国内、海外ペーパーカンパニー等に保有させたものであった²⁾」。この自主廃業の発表とともに、7,500名の従業員の雇用問題に関心が寄せられることになったが、廃業を直前に控えた98年3月20日には、再就職希望者の約70%が新たな職を確保したにすぎなかった。

この97年には、山一証券の自主廃業事件に代表されるような経営者の「不祥事」事件が、野

村證券、第一勧銀、日本航空などで表面化し、経団連が「コーポレート・ガバナンスのあり方に関する緊急提言」を発表するにいたった。こうしたなかで、わが国でもコーポレート・ガバナンスなる問題が注目され、監査役会や取締役会といった会社統治のあり方が議論されるにいたっている。

さて現代の巨大株式会社では、かのアドルフ・バーリー (Adolf Berle) とガーディナー・C. ミーンズ (Gardiner C. Means) がアメリカの資産規模、上位200社の実証的研究をもとに明らかにしたように、株式所有の高度分散化の結果、株式所有者と経営者との「分離」が進み、そのため「専門経営者」の行動が株主の利害から自由になり、経営者の裁量の余地が拡大することになるのである。いわゆる「所有と経営の分離」、「経営者支配」にかかわる問題である。コーポレート・ガバナンスなる問題は、このような「所有と経営の分離」、「経営者支配」なる現象を背景としているのであり、その意味でこの問題は「株式会社形態を採った企業の所有と経営の問題³⁾」と考えることができる。たしかにわが国中小企業の多くは、株式会社形態を採っており、所有と経営とが分離し、経営者によって経営されている中小企業も存在するとはいえ、その大半の企業では所有と経営は未分離であるというのが現実であろう。このような現実からすればコーポレート・ガバナンスなる問題は、大企業に固有の問題だといえる。

とはいえ、コーポレート・ガバナンスを広義に理解すれば、「企業と利害関係者との関係⁴⁾」

を意味しているのであり、とくにわが国では、コーポレート・ガバナンスなる問題が、「いわゆるバブル経済の崩壊の過程で一連の企業不祥事が表面化し、バブル期における経営者の不公正な行動やしばしば行き過ぎた投機的行動が企業の諸利害関係者に対して多大な損失を与えることになったことから、経営者の独断的な経営決定や投機的行動に対して何らかのチェックないしモニタリングを強化していく⁵⁾」必要性から重視されてきたことに注意しなければならない。コーポレート・ガバナンスなる問題が、企業の経営行動と利害関係者との関係にかかわるとすれば、中小企業もこの問題に無関心ではいられないであろう⁶⁾。

本稿の課題は、このような問題状況と問題意識を踏まえて、これからの中小企業の課題をコーポレート・ガバナンスなる視点から整理することにある。そこでまず、コーポレート・ガバナンスという概念と、その問題領域を中小企業経営の視点から検討することにしよう。

1 コーポレート・ガバナンス概念とその問題領域

97年の11月には、山一証券の自主廃業とともに、大手20行の一つ、北海道拓殖銀行の「経営破綻」が伝えられた。すでに周知のように拓銀の経営破綻の原因とされたのは、バブル経済の時期に展開された積極策の破綻による巨額の不良債権の存在であった。この拓銀の経営破綻に象徴されるようなバブル経済崩壊後の企業業績の悪化、さらに山一証券の簿外債務の存在にみられるような経営者の「不祥事」の表面化とともに、「企業は誰のものか」、「企業は誰のためにあるのか」といった企業経営のあり方が問われることになった。そしてそれとともに、効率的で、公正な企業管理組織の再編成が問題にされるようになってきているのである。コーポレート・ガバナンスなる問題は、こうした問題と密接にかかわっているのであるが、「企業は誰のものであるか」という問題が設定されること自体、こ

の問題が現代株式会社の制度的な特質と深く結びついていることを示しているといえよう。そこで、簡単にでも株式会社の特質とコーポレート・ガバナンスとの関連を整理しておくことにしよう。

(1) 現代株式会社とコーポレート・ガバナンス

一般に株式会社の基本的な特徴は、企業規模の増大にともなう大量の資本需要を、株券という譲渡可能な有価証券に分割し、その株券の証券市場での売買によりかかる資本需要を充足するところに求められる。いわゆる「資本の証券化」である。しかしそのさい出資者、つまり株主は、その責任を出資した株式の金額に限定されることになる。これが出資者の有限責任制度である。株式会社は、このような証券制度と有限責任制度によって大量の資本需要を満たすことができたのである。

このように株式会社は、多数の出資者の存在を前提としているのであり、そのため株式会社では「会社の財産は個々の株主の所有から切り離されて法人としての会社自体⁷⁾」に属するようになり、その運営については、取締役会や監査役会などの会社機関が行うようになる。もちろん比較的規模が小さい場合には、資本の出資者が会社の運営に携わることもあるが、資本規模の増大とともに株主の数が著しく増加するにいたる。そしてこのような株式の分散とともに、株式の過半数を所有するような大株主は姿を消し、会社の経営は、専門経営者が担当することになる。いわゆる「所有と経営の分離」なる問題である。

もちろんかかる株式の高度な分散から、経営学の教科書にみられるほど単純に「経営者支配」の成立を主張することはできないように思われる。そのさい、大株主による大衆株主の支配の可能性や、機関投資家の存在などの問題を経済学の分析を踏まえて考察することが必要であろう。だが、このような「所有と経営の分離」の進展とともに、「誰が会社を支配するのか」が問

われるようになったことが重要なのである。ここにコーポレート・ガバナンスが問題とされる基盤があるといえる。とはいえ、コーポレート・ガバナンスなる問題が「近年にかけての株式所有構造の新たな変化の中で提起⁹⁾」されてきたことに注意しなければならない。

(2) 機関投資家とコーポレート・ガバナンス

さて、コーポレート・ガバナンスという概念が「文献の上で使われだしたのは、1980年代のアメリカ⁹⁾」であったといわれている。アメリカでは、すでに1970年代初頭から、「『キャンペーンGM』やペンセントラル鉄道の倒産を契機にして、コーポレート・ガバナンスをめぐる論争が活発におこなわれる¹⁰⁾」ようになっていたが、80年代には敵対的な企業買収の増加とともに、株主の立場から経営者に対するコーポレート・ガバナンスが問われるようになったのである。そのさい決定的なキャスティング・ボードを握るようになったのは、いわゆる機関投資家であった。

機関投資家というのは「他人の資産を預かってそれを株式で運用¹¹⁾」する機関を意味しており、アメリカではかかる機関投資家の持ち株比率は年金基金を中心に増大し、1950年には全体の1%にすぎなかった年金基金の持ち株比率は、90年には27%に達し、今やアメリカ最大の投資家となっている。さらに1974年の従業員退職所得保証法(Employee Retirement Income Security Act)は、年金基金の運用担当者の責任を受託者責任として明らかにした法律であり、現在、コーポレート・ガバナンスをもっとも積極的に行っている公的年金基金のコーポレート・ガバナンス活動への参加を促進する契機となったのである。この公的年金基金は「州や地方政府が公務員のために設定している、退職年金の基金¹²⁾」であるが、「ドラッカーによると、アメリカの企業年金のほとんどが定額受給方式で、退職した従業員に対して給料の一定の割合で、通常は最後の5年間の平均給料の60%前後を支

給することが約束されている。そこで年金基金の運用成績が良ければ企業の拠出額はそれだけ少なくて済むことになるから、企業の経営者はたえず年金基金のファンド・マネージャーや銀行信託部のファンド・マネージャーに株式の運用成績を上げるよう圧力を¹³⁾」かけているというのである。とはいえ80年代まで、このような機関投資家が、積極的にコーポレート・ガバナンス活動を行うことはなかったのである。

ところで、これまでアメリカでは、株主は投資対象の企業の運営には介入せず、業績の悪い会社の株は売るといいうゆる「ウォールストリート・ルール」に基づいて投資活動を行ってきた。けれども機関投資家の場合、その保有額があまりにも増大したために、その持ち株を容易に処分することはできなくなった。かかる機関投資家は、80年代の敵対的な企業買収のなかで、みずからの利益を守るために決定的なキャスティング・ボードを握ることになり、さらに企業買収ブームの収束した90年代には、企業の生産性や国際競争力を強化しようと、機関投資家が経営者の企業経営のあり方を監視・チェックするようになったのである。つまり「問題の発生を未然に防ぐために、発行会社経営陣と不定期・非公式に意見交換」を行ったり、「機関投資家が自らの代表である社外取締役を通じて行動したり、他の機関投資家や大株主等と連絡をとりあって、株主総会の決議を勝ち取ったり¹⁴⁾」しているというのである。

これまで簡単にアメリカにおけるコーポレート・ガバナンス問題の背景をみてきたが、アメリカのコーポレート・ガバナンスとは、なによりもまず機関投資家と経営者との関係にかかわる問題であり、その内容は、企業業績が低迷するなかで、企業業績の向上を求めて、経営者の経営を監視・チェックしていこうというものなのである。そしてその具体的なあり方が、社外取締役の派遣や経営者との意見交換などであった。このようにコーポレート・ガバナンスなる問題は、「所有と経営の分離」という現象がみら

れる巨大な株式会社にかわる問題であり、その多くが株式会社形態を採っているとしても、実質的に所有と経営が分離していないような中小企業では、株主を主体にし、企業を対象とするコーポレート・ガバナンスは、重要な問題ではないといえるであろう。とはいえアメリカでは、コーポレート・ガバナンスなる問題が、「キャンペーンGM」に代表される企業の社会的責任を問う運動のなかから問われてきたことに注意しなければならない。

(3) スティークホルダーとコーポレート・ガバナンス

「キャンペーンGM」、すなわち「GMに責任ある行動をとらせる運動」(the Campaign to Make General Motors Responsible)は、「株主提案権を行使する形で、GMの事業の目的を公衆の健康と安全を一致させるものに限定するように定款を改定すること、取締役会に公衆の利益を代表するものを参加させること、GMの意思決定が公衆に与える影響と社会におけるGMの役割を見守るための株主による諮問委員会(advisory committee)を設置することなどを提案」したが、GMの経営者の反対などによりこうした提案は実現しなかった。だがGM側は、株主総会終了直後に「5名の社外取締役からなる公共政策委員会(public policy committee)を設置し、急進的ではないが公民権運動の黒人活動家である、サリバン(Sullivan, L.)を取締役に指名¹⁵⁾」したのである。コーポレート・ガバナンスなる問題は、このような企業の社会的責任との関連から問われてきたのであった。

すでに検討してきたようにコーポレート・ガバナンスなる問題は、基本的には現代株式会社における株主と経営者との関係にかかわる問題であるといえるが、株式の高度分散とともに規模の拡大した株式会社は、社会に対し大きな影響力を有しているものであり、そのため「キャンペーンGM」にみられるような企業の社会的責任が問われるようになっているのである。その

ためにアメリカの経営学でも、コーポレート・ガバナンスを株主と経営者の関係に限定するのではなく、従業員や消費者、サプライヤーなどのステイクホルダー(stakeholder)、すなわち利害関係者の利害を考慮すべきことが指摘されているのである。実際わが国でコーポレート・ガバナンスが注目されるようになったのは、バブル崩壊後の企業業績の悪化とともに、山一証券の簿外債務に象徴されるような経営者の不祥事の表面化であったと考えられる。

かくしてコーポレート・ガバナンスなる問題は、狭義に言えば株主と経営者との関係を意味しており、広義には企業の経営者と利害者集団との関係を表すものといえる。そのさいこの問題は、企業の経済責任だけでなく、社会的な責任からも取り上げられるようになってきているのである。一般にコーポレート・ガバナンスは、「企業統治」や「会社統治」と訳されているが、これまでの「会社支配論」とは異なり、株主や企業に対する多様な利害関係者の立場から経営者の立場をいかに監視・チェックしていくのか、そしてそのために経営者に対するいかなるモニタリング・システムを構築するのが課題となっていると考えられる。かかる問題意識から、取締役会や監査役会などの企業のトップ・マネジメントのあり方が検討されるにいたっている。

これまで繰り返し指摘してきたように、所有と経営が実質的に分離していないような中小企業には、株主の視点に立ったコーポレート・ガバナンス問題は、あまり重要ではないように思われる。とはいえ、コーポレート・ガバナンスを広義に、経営者と利害関係者との関係と理解し、企業の社会的責任にかかわるものと捉えれば、中小企業経営にとっても無視することのできない問題であろう。環境問題や製造物責任の問われる現在、この問題はますます重要な問題になるものと考えられることができる。かかる広義のコーポレート・ガバナンス問題は、さらに、中小企業経営の視点に立てば、コーポレート・ガバナンスの対象としての中小企業という問題

と、利害関係者としての中小企業を主体とするコーポレート・ガバナンス問題とに区別することができる¹⁶⁾。本稿では、コーポレート・ガバナンスを経営者と利害関係者との関係と広義に解釈し、さらに、それを利害関係者と中小企業との関係にかかわる問題と、利害関係者としての中小企業と大企業との関係にかかわる問題に大別し、こうした枠組みから中小企業のこれからの課題を考えることにする。

2 中小企業の社会的役割と経営者

すでに考察してきたようにコーポレート・ガバナンスは、広義に解釈すれば経営者と利害関係者との関係にかかわる問題であり、「キャンペーンGM」に象徴されるように、この問題は、企業の社会的責任なる視点から提起されているのである。すなわち、社会的に大きな影響力を持つ巨大企業の企業経営のあり方を、利害関係者の立場から監視・チェックしていこうというものであった。もちろん中小企業は、大企業に比べればその社会的影響力も小さいといえるが、その存立の社会的意義は規模以上に大きいものと考えられる。中小企業の「社会的責任」なる問題は、この社会的な役割と密接に結びついているものといえる。そこで、ここではまず、わが国とともに中小企業の役割の大きいドイツを例に中小企業の社会的な役割を整理し、それをもとにわが国中小企業の社会的役割を確認することにしよう。

(1) 中小企業の社会・経済的役割と「規律」

近年ドイツでは、中小企業の社会・経済的役割が重視され、経済政策議論においても、中小企業が重要な役割を担うようになってきている。すなわち、中小企業の「振興とその発展によりわが国経済の国際競争力や経済成長にポジティブな影響を期待できる¹⁷⁾」のであり、さらに大量失業問題の解決のためにも中小企業の発展が期待されているのである。このような中小企業の社会・経済的な意義として、ドイツ経済省は、

市場、雇用、技術革新、そして職業訓練などの面から中小企業の役割を評価している¹⁸⁾。このドイツ経済省の整理をもとに、中小企業の社会的な役割を考えることにする。

中小企業といっても、そのあり方はきわめて多様であり、いわゆるサプライヤーとして部品の生産を行っているものから、自社製品の生産・販売により高い市場シェアを占めるものにまで及んでいる。ドイツ経済省によれば、このような多様性によって、市場での多様な需要を充足できるというのである。そしてそのさい中小企業は、その高い柔軟性から、市場の変化や景気変動に早急に対応できるのであり、そのために高い能率が保証されると考えられている。もちろんわが国でも、中小企業の存在はきわめて多様であり、企業の下請制に組み込まれてパーツやコンポーネンツを生産するものから、生活に直接関連する業務を行うものまで存在しているのである。

ゼムリンガー (Klaus Semlinger)によれば、ドイツの「中小企業が中心となる部門においては、今日すでに広範にわたり中小企業の地位は、大企業の市場活動に依存しているか(商業、配管、保守と修理)または国家による規制によって支援あるいは保護されている¹⁹⁾」という。後者の、国家による規制の代表的な例がいわゆる手工業であろう。ドイツには、商工業などとともに、手工業という区分があり、1953年の手工業秩序法では、かかる手工業における企業は「手工業的に営まれる企業」と定義され、それに該当する事業として、衣服や食料の製造など93職種が挙げられている。その後1965年の改正で125業種に拡大されたが、その存立の条件として、「物やサービスの生産が工場制的方法によっていないこと、その生産が手工業的に訓練された熟練者によって行われ、職業の分業は半熟練者や未熟練者を著しく増加させない程度にとどまっていること²⁰⁾」と理解されているのである。しかも手工業において独立・開業するには、マイスター試験に合格することが必要とされ、さら

に徒弟を養成するにも、マイスターという資格が必要となる。その意味では、職業訓練の担い手としても中小企業は重要な役割を果たしているといえる。いずれにせよドイツでは、商工業の分野での参入は比較的容易であるとはいえ、生活と密接にかかわる手工業の分野では、マイスター資格の取得などによりその参入が規制されているのである。

かくして中小企業は、サプライヤーとして部品やコンポーネントの生産を行ったり、生活に必要な財やサービスの生産や販売を行うなど、その多様な活動によって社会のさまざまなニーズを充足しているのである。この点に中小企業存立の社会的意義が見いだせるのであるが、ドイツの手工業にみられるように、われわれの生活に密接に関連する領域で中小企業の存立を確保することが、とくに重要であろう。

ところで、近年ドイツでは、中小企業は新たな職場を創出する担い手として期待されるようになってきている。このような認識は、70年代アメリカでは、大企業の雇用者数が減少したのに対し、中小企業においては新たな職場が生まれたという実証的な研究に基づくものであった²¹⁾。事実ドイツでは、1990年から1996年までに中小企業の本数は、約120万社増加しており、雇用面でも4%の増加であった。もちろん、問題はこのような事実をいかに評価するかであるとはいえず²²⁾、中小企業が雇用面で果たしている役割を軽視することはできないであろう。平成11年版の『中小企業白書』によれば、わが国企業の99.6%が中小企業であり、雇用者の約6割がこのような中小企業で働いているのである。このように中小企業は、雇用面でも大きな役割を果たしているといえる。

フリッチュ (Michael Fritsch) は、中小企業分野の発展が雇用の増大に寄与したという調査研究に基づいて、中小企業分野の拡大に対する地域政策のために3つのシナリオを示している。つまり、1)大企業の生産過程の「分社化」、2)「ニッチ」市場向けの中小企業の生産ネットワー

ク、そして3)「ハイ・テク」型の中小企業である²³⁾。最初のシナリオは、大企業のリストラの結果として、中小企業が設立されるというものであるが、かかる中小企業での雇用拡大は、大企業での人員削減と密接に結びついているのであり、新たな雇用と結びつくものではないというのである。第二のシナリオについては、中小企業の拡大は、「ニッチ」市場の成長にかかっており、かりにこのような市場が増大するとしても、市場の増大が見込める場合、大企業がこのような市場に参入し、かかる市場を支配してしまうことが懸念されている。

現在ドイツでもっとも重視されているのが、中小企業の研究・開発能力、すなわち第三のシナリオにかかわる問題である。ドイツでは、大学などの研究施設を使って大学と民間との研究開発が行われており、研究開発型のいわゆるベンチャー企業には、政府からの資金による自己資本充実のための融資制度などが設けられている。わが国でも新たな成長分野の開拓のために、政府などでは中小企業の研究開発やベンチャー・ビジネスに大きな期待が寄せられているが、フリッチュは、「新たな創業による『成長の原動力』となるチャンスは、さまざまな新市場が生まれる構造転換の局面に限定されている²⁴⁾」と指摘している。そうだとすれば、中小企業発展についてのこのようなシナリオは、さまざまな問題を含んでおり、中小企業の成長による雇用拡大という構想は、すでに存立する中小企業の振興に求められるであろう。

そのさい注目されるのが、ドイツでもっとも重要な就労の分野として、手工業が重視されていることである。1995年に手工業では、56万4000の事業所があり、約620万人が就労し、きわめてポジティブな発展を示しているという。もちろんかかる発展は、主として旧東ドイツでの手工業の復興によるものであるとしても、わが国の中小企業の発展にとって、ドイツ手工業のポジティブな展開は注目することができるだろう。それは中小企業が、「国民生活と密接な領域にそ

の存在意義を求め、また日本経済の異様な成長パターンを是正して安定した成長軌道にシフトさせる²⁵⁾」ために重要な問題の所在を提起するものと考えられるからである。

(2) 中小企業経営者とガバナンス問題

すでにみたようにコーポレート・ガバナンスなる問題は、現代株式会社における「所有と経営の分離」を背景に問われているのであり、その意味で株式会社に固有の問題と理解することができる。そこで平成11年版の『中小企業白書』によって、中小企業にしめる株式会社の比率をみると、平成8年の中小企業数は、507万2922社、そのうち会社形態を採るものが、163万7439社。さらに、この会社形態のなかで株式会社形態を採用する企業は、76万8875社と全体の約15%となっている。このように株式会社形態を採る中小企業が全体の15%になっているとしても、株式を公開している企業は、0.07%にすぎず、ほとんどの企業が未公開となっているのである。

企業規模によって異なるが、中小企業経営者の多くがオーナー経営者であり、株式会社形態を採っている場合でも、その株主構成をみれば、所有者の一族であることが多い。しかも「定款に株式譲渡制限を設けている企業も53%²⁶⁾」存在するのである。もちろんコーポレート・ガバナンス論が前提としているのは「所有と経営の分離」が見られるような公開の株式会社であり、その意味では、非公開の会社が多く、株式の大半をオーナーとその一族が所有している中小企業では、コーポレート・ガバナンスは問題にならないように思われる。とはいえ、コーポレート・ガバナンスなるものは、広義には「企業と利害関係者の関係」を意味しているのであり、しかも中小企業は、すでにみたように、その活動が社会の需要を充足し、そしてそのことを通じて多くの人々の雇用を担うという役割を果たしているのである。このように、中小企業といえども従業員や顧客、地域社会などの利害関係者と密接にかかわっているものであり、そのよう

な意味でコーポレート・ガバナンスという問題が問われることになるのである。

ところで、このようなコーポレート・ガバナンスなる問題は、企業経営の正当性という問題から生じたといわれている。出見世氏によれば正当性とは、「『行動が社会に受容される度合い』であり、『正義にかなうとして支持されること』を意味²⁷⁾」するという。経営者の会社支配の正当性は、もちろん資本の所有に求められるが、現代株式会社に見られるような「所有と経営の分離」の進展、さらに専門経営者の出現は、経営者統治の正当性を動揺させることになる。ここにコーポレート・ガバナンスなる問題が提起されることになるのだが、このコーポレート・ガバナンスをめぐる論議で正当性の条件と考えられているのが、説明責任(accountability)とモニタリングという概念である。

説明責任とは「行為の結果について説明し報告する義務²⁸⁾」であり、それは、株式会社における株主に対する経営者の説明責任にとどまるものではなく、利害関係者に対する説明責任をも含むものと考えられる。このような説明責任に対しモニタリングは、株主や利害関係者が経営者の企業運営のあり方に対する監視、ないしチェックであると考えられる。したがってコーポレート・ガバナンスなる問題は、企業の支配構造に、利害関係者の経営者に対するモニタリングを行う制度や、経営者の説明責任の遂行を求める制度をいかに構築するのか、という問題と密接に結びついているのである。そして、この企業の支配機関のあり方が、しばしば経営の効率と関連して論議されるのである。

中小企業では、一般にオーナー経営が多く、かりに株式会社形態を採っているとしても、未公開の企業が多く、役員数も比較的制限されることが多くなっているのである。しかも中小企業の「組織（作業組織と管理組織）は経験主義的に編成されて、多くの場合、権限も責任も不明確で創立者のワンマンコントロール組織になっている²⁹⁾」という。中小企業のこのような

経営・管理のあり方からいえば、外部からの意見などを反映することは、現状では困難なように思われる。

けれども中小企業には、財の生産やサービスの提供を通じて社会の需要を充足し、そのような活動によって従業員の雇用の安定に寄与するなどの課題があり、そのためには企業の維持・存続が求められよう。とくに現在のように、情報化やグローバル化など経営環境の変化が著しい状況では、経営者の意志決定にあたってさまざまな意見や判断を取り入れることが重要であろう。だが、そのさい問題となるのが、経営者の性格である。もちろん中小企業の経営者といっても、そのあり方はきわめて多様であるとはいえず、一般に中小企業には、オーナー経営が多く、企業は自分のものという意識が強いといわれている。そのため自らの後継者についても、オーナーの子息やその一族と考えられているのである。

たしかに企業の所有者は、経営者やその一族であるとしても、経営者の「自己の企業という意識が強くなりすぎて、経営管理を客観的にながめ、経営管理の原則に従って行動しようという気持ち³⁰⁾」が少なくなり、効率的な経営ができなくなることは利害関係者にとっても重要な問題である。しかも、有能な後継者が見つからず、廃業ということにでもなれば、従業員の雇用確保という点で問題となるであろう。『中小企業白書』によれば、経営が悪化した場合最も実施しにくい事項として、「従業員の削減」が挙げられており、次いで「取引先との決済の延長」、
「従業員の給与の削減」が指摘されている。このように中小企業でも利害関係者との調整が重視されており、しかもオーナー企業の経営目標としても、「長期的な企業の成長」や「企業の存続」が意識されているのである。そうだとすれば企業の維持・発展という視点からも、経営者の意志決定に様々な意見を反映させる仕組みを取り入れ、経営を「近代化」することが求められるであろう。

(3) ステイクホルダーと中小企業

一般に企業のステイクホルダーとして、株主や顧客、従業員、さらに金融機関や圧力団体などを指摘することができる。中小企業の場合、株式会社形態を採っているとしても、すでにみたように未公開の会社が多く、そのため中小企業ではステイクホルダーとして株主が重要になることはほとんどみられない。ここでステイクホルダーとして重要になるのは、顧客、取引先と従業員である。『中小企業白書』によれば、経営に対して影響の強い主体として、多くの企業が「取引先・顧客」を挙げている。もちろんその影響のあり方は、中小企業の分業での地位や市場とのかかわり方などによって異なっているといえるが、「取引先・顧客」の影響が中小企業の経営に強く作用していることをさしあたり確認しておこう。取引先との関係については、次の節で検討することにしよう。

ところで、わが国の中小企業にとって、「取引先・顧客」とならんで重要なステイクホルダーが、従業員である。この従業員の経営者に対するモニタリング機能をもつ組織として、しばしば労働組合が挙げられている。もちろん労働組合は、労働条件の維持、向上を課題とする労働者の恒常的組織であり、労働条件をめぐる交渉にこそその中心的な意義があるといえる。だが、企業の活動が労働者の労働条件に大きな影響を与える以上、労働組合も経営者の行動を監視することが必要となる。その限りでは、労働組合も従業員のモニタリング機能を果たす制度とみることができる。

けれどもわが国では、労働組合は大企業や公務分野を中心に組織されており、中小企業分野での組織率はきわめて低く、しかも中小企業経営者のなかにも労働組合に対する敵対的な意識が強く残っており、労働組合が十分なモニタリング機能を果たすまでにいたっていない。もちろん労働組合の存在しない企業でも、社員会や親睦会などの従業員組織が設置されている。とはいえ、このような組織の結成目的は、「親睦を

図るため」が多く、従業員の意見を経営に反映するという目的はあまりみられない³¹⁾。

株式会社形態を採る企業では、『中小企業白書』にみられるような、従業員持株制度や、「取締役や従業員に一定量の株式を一定期間に一定の価格で会社から買い取ることでできる権利を付与する³²⁾」ストック・オプション制度の導入などが考えられるであろう。しかし、こうした制度では従業員の参加意識を通じて従業員のインセンティブの高揚に寄与するとしても、従業員のモニタリングや経営者の説明の機関としては適切ではないであろう。むしろ企業の維持・存続のために、従業員の意見を反映させる従業員の経営参加といった制度が求められているように思われる。

たしかにオーナーが、従業員とともに直接現場に携わるような企業では、従業員との人間的な結びつきが強く、従業員の意見などを聞くことも可能であろう。けれども、企業規模が拡大し、従業員数が増えれば、このような人間的なつながりは希薄になり、従業員の意見を直接反映させることは難しくなる。そのために従業員の経営参加などの方法が必要になるといえる。実際ドイツでは、オーナーと従業員の関係が希薄になる小規模な手工業では、法的な規定（後述する経営体制法）に基づいて選出される従業員の代表が、従業員の意見を代表する経営オンブズマンとして活動しているのである。

いずれにせよ、社会的に有用な機能を果たし、従業員の雇用の場を提供する中小企業の存続を図るという視点から、中小企業においても、利害関係者の意見を反映し、効率的な経営を行うガバナンスのための制度を設置することが求められる。そのためには、なによりもまず、経営の「近代化」が必要とされるように思われる。けれども、中小企業の存続・発展のためには、競争の「場」のあり方が問われなければならない。そこで次に、企業間関係からガバナンスの問題を考えることにしよう。

3 企業間関係とコーポレート・ガバナンス

これまで考察してきたように、コーポレート・ガバナンスは、狭義には株主と経営者との関係にかかわる概念であり、広義には経営者と利害関係者との関係を意味するものであった。このようなコーポレート・ガバナンスは、経営者の正当性にかかわっているものであり、その具体的なあり方として、経営者の説明責任や利害関係者のモニタリングが問題とされているのである。そして現在、このような問題を反映するような管理機関の再編が課題とされているのである。これまで中小企業を対象に、このようなガバナンス問題を考えてきた。次に中小企業をステイクホルダーとするガバナンスの問題を取りあげることにしよう。そのさい、次の点に留意する必要があるだろう。一般にコーポレート・ガバナンスとして、経営者の説明責任や利害関係者のモニタリングなどの問題が取りあげられているが、浅沼萬里氏によれば、取引の性質の違いに基づいて、取引を制御するための機構も、ガバナンス機構として取りあげられ³³⁾、企業間関係の問題もガバナンス問題として議論される。ここでは、下請問題を中心に企業間関係を検討し、それを踏まえて中小企業のモニタリングの問題を考えることにしよう。

(1) 企業間取引とガバナンス構造

わが国の下請制については、これまですでに豊富な研究が蓄積され、わが国の企業間分業システムや取引のメカニズムなどが実証的に解明されてきた。そして近年では、「取引費用」アプローチから、下請取引の多様な問題が究明されてきたのである。ここではこれまでの研究成果を踏まえ、わが国下請取引の特徴の一端を、ドイツの取引慣行との比較を通じて明らかにすることにする。

ところでわが国下請取引の特徴の一つとして、長期継続的な取引であることが指摘される。それに対し欧米では、1年ごとに仕事を発注する

単年度契約が主流であったが、近年親企業とのデザイン・インや品質重視の結果、複数年契約への移行が進んでいる。ドイツでも、これまでの単年度契約から3年以上の複数年契約に変化しているとはいえ、発注については依然として競争入札という方法が採られているのである。ドイツでは、発注元が仕事を発注する場合、メッセや、部品などを生産することが可能な企業のデータベースなどを利用してサプライヤーを探し、こうしたサプライヤーからの見積もりを受けて、発注元は、そのなかでもっとも安価な価格を示したサプライヤーに発注することになる。もちろんそのさい価格だけでなく、品質や納期なども考慮されるとはいえ、サプライヤーの選定はこのような競争入札という方法が採られるのであり、わが国のように親企業から長期安定的に発注が行われているのではない。

もちろんわが国の中小企業も、販路の拡大に取り組んでいるのであり、そのために海外のメッセなどにも参加しているのである。そのさい次の点が注目される。つまり、ドイツの企業では、発注のさいにサプライヤーの給付能力が問題にされるために、小さな企業でも大企業と取り引きできるのに対し、わが国の大企業などでは、取引先の信用が重視され、取引のための口座をもたない企業は、直接取り引きすることができないということである。このことは、わが国の大企業が安定的な生産を課題としてきたことの反映とみることもできるだろう。いずれにせよ、このような慣行のために中小企業の販売の拡大は著しく制約されるのであるが、しかし、この問題は、わが国中小企業の体質と深くかかわっているといえる。

わが国の中小企業は、いわゆる「高度経済成長」の過程で、大企業の下請制のもとに組み込まれてきたのであるが、安定的な大量の受注が確保される下請制のなかで、中小企業の機能はその存立に必要な職能に限定されてきたのである。中小企業の職能構造は、業種や下請分業での地位によって異なるといえるが、一般に製造

業の場合、企業規模が小さくなるとともに生産機能に「特化」していく傾向がみられる。生産機能に「特化」した小規模な経営体では、親企業の生産計画に合わせた「仕事」が流れ込み、しばしばそれにかかわる原材料が貸与される。こうした経営では、経営活動の大半は生産や加工という仕事に費やされ、自立した企業としての活動は、著しく制約されているのである。このような企業の総体が、下請制を形成しているといえる。

わが国の中小企業に比べ相対的に自立的であるとみられるドイツの中小企業では、下請単価の決定にあたって、発注側の必要とする仕様をみたく原材料や、生産・加工内容から単価を算定し、それに利益部分を加えて見積価格とし、親企業と交渉のうえで決定されるのである。そして下請基本契約書に、使用する原材料と納入の日時などが記載され、基本的には契約期間に、単価の切り下げなどは行われまいといわれている。これに対し、すでにみたような取引関係に基づくわが国では、親企業があらかじめ目標価格を設定しており、「これをクリアーしていくために加工時間の短縮、加工方法の工夫、新素材、新材料の採用等、生産ラインの改変等原価低減に向けて親企業、下請企業が一体となったVA、VE活動が展開され、目標価格の達成が図られ³⁴⁾」ているのである。そのために、契約期間中であっても単価の切り下げが求められることになる。したがって取引契約と実際の取引慣行とが、しばしば乖離していると指摘されるのである。

ドイツの企業間取引関係について、しばしば寡占企業の市場での高い集中の影響が指摘されるが、これまで簡単にみてきたように、わが国の下請取引関係は、ドイツよりも著しい寡占企業の集中と、それへの中小企業の高い依存を意味しているといえるであろう。

(2) 寡占企業とコーポレートガバナンス

すでにみたようにコーポレートガバナンスな

る問題は、利害関係者と経営者との関係にかかわっているといえるが、利害関係者が経営に影響を及ぼす方法には、企業に対する政府や地方自治体の法的規制を強化することや、労働者の場合、労働組合の交渉などを指摘することができる。けれども、わが国でコーポレートガバナンスが注目されたのは、「バブル崩壊後にみられる金融諸機関にみられる一連の企業不祥事や大手ゼネコン汚職等々の大規模企業の一連の行動に対し、その監督機構あるいはチェック機構の確立の必要性が強く求められていることと関連³⁵⁾」しているのである。このようにコーポレートガバナンスへの関心の高まりは、金融機関や大企業の「不祥事」をその契機としているのであり、そのためコーポレートガバナンスが問題とされるのは、「会社法制と経営実態が乖離している³⁶⁾」ためであると理解されるのである。もちろん、こうした不祥事には違法な行為によるものが多いとしても、豊田商事事件のように、「違法な行為の結果なのではなく、すべて商法、会社制度にしたがって合法的に引き起こされている³⁷⁾」ことが問題なのである。コーポレートガバナンスは、まさに経営者による経営のあり方そのものとかかわっているといえる。

ところでドイツでは、大企業は多数の利害関係者に影響を及ぼす公的な性格をもつものと考えられており、株式会社形態を採る大企業には、さまざまな規制が行われているのである。ドイツの株式法では、株式会社の会社機関として監査役会と取締役会の設置が規定されている。取締役会が会社業務の執行にあたるのに対し、監査役会は「経営業務の単なる監督とチェックの機関に止まらず、経営政策に対する実質的な最高意志決定機関³⁸⁾」なのである。1951年のいわゆるモンタン共同決定法は、鉱山業および鉄鋼業を営む株式会社、有限会社など常時1,000人以上の従業員を雇用する企業の監査役会を、出資者選出の監査役と労働者選出の監査役の労使同数で構成し、さらに中立の公益代表を加えることが規定されている。この労使それぞれが選出

する監査役の規定をみると、いずれも公益代表1名の選出が規定されているのである。

ドイツでは、いわゆる共同決定は、企業の民主的な運営の手段であり、しばしば企業権力の間接的な統制の手段とさえ位置づけられるのである³⁹⁾。このような共同決定に、51年のモンタン共同決定法では、公的な利害を代表する人物が参加することが規定されているのである。1976年の共同決定法と、従業員500人以上の企業の監査役会における構成を規定する経営体制法では、このような公益代表の規定はみられないが、ドイツでは、これまで大企業の権力を公的にいかにコントロールするかについて、さまざまな試みが検討されてきた。その一つが、企業法の提案であろう⁴⁰⁾。企業法については、さまざまな提案が行われているが、1955年の法学者による構想では、「株主総会の代わりに、株主・労働者・公益の各代表者が、2対2対1の割合で参加する代表者総会を選任する。代表者総会は、経営委員会を選び、経営委員は、さらに取締役を選任する⁴¹⁾」という企業組織の再編案が提案されていた。このようにドイツでは、ステイクホルダーの利害を反映するような企業組織の改革が構想されているのである。

さて、わが国の下請取引関係は、すでにみたように、ドイツ以上に高い企業集中と下請企業の親企業への深い依存によって特徴づけられるものであった。わが国の中小企業は、かかる下請制の一環として大企業の高い国際競争力を支えてきたのであり、他方で生活に必要な財の生産やサービスの提供を通じてわれわれの生活を支えているのであり、そうした活動をもとに豊かな雇用の場を提供してきたのである。けれども大企業の経営行動のあり方は、このような中小企業の存立を脅かし、それによりわれわれの生活を動揺させているといえる。

近年、大企業における一連の不祥事の顕在化を契機に、わが国でもコーポレートガバナンスなる問題が注目され、株主やその他のステイクホルダーの経営者に対するモニタリングや、

経営者の説明責任などに関連して、企業の最高管理組織の国際比較や、その公正で効率的な再編のあり方について豊富な研究が蓄積されている。たしかに、このような研究は、企業経営のあり方を考えるのに多くの示唆に富むものである。だが、いま求められているのは、「社会的に『必要なもの』を残すという視点⁴²⁾」に立って、こうしたステイクホルダーの利害を反映するような企業組織の再編であるといえるだろう。

おわりに

これまで繰り返し指摘してきたように、コーポレートガバナンスなる問題は、狭義には株主と経営者との関係を意味しており、広義にとらえれば利害関係者と経営者との関係にかかわる問題であった。それは、利害関係者のモニタリングや経営者の説明責任を反映するような企業の意思決定機関の再編を具体的な課題とするものであった。ここでは、このようなガバナンスの視点からこれからの中小企業の課題を考えてきた。

中小企業という視点からコーポレートガバナンスを問題にすると、ステイクホルダーとしての中小企業と、ガバナンスの対象としての中小企業に分けて考察することができる。後者についていえば、雇用などの面で社会的な役割を担う中小企業を存続させるという視点から、ステイクホルダーの経営への参加と、中小企業経営の「近代化」が問題となるのである。だが、中小企業の維持・存続のためには、取引先との関係と競争のあり方が重要になるであろう。そのさいたとえ、わが国の下請取引関係は寡占企業の高い集中と中小企業の親企業への深い依存によって特徴づけられるのであり、ステイクホルダーとしての中小企業という視点からみれば、このような大企業のあり方に対して、モニタリングできるような大企業の最高管理機関の改革が求められるのである。このように、コー

ポレートガバナンスという視点から中小企業問題を考えれば、豊かな社会の構築のためにわが国企業社会のあり方が問われているといえるであろう。

- 1) 草野厚『山一証券破綻と危機管理 - 1965年と1997年』朝日選書, 1998年, 244~245ページ。
- 2) 同上書, 278ページ。
- 3) 出見世信之「コーポレート・ガバナンス論争の背景とその意義」坂本恒夫・佐久間信夫編『企業集団支配とコーポレート・ガバナンス』文眞堂, 1998年, 1ページ。
- 4) 出見世信之『企業統治問題の経営学的研究 説明責任からの考察』文眞堂, 1997年, 9ページ。
- 5) 植竹晃久「現代企業のガバナンス構造と経営行動 ガバナンス・システムの再構築に向けて」植竹晃久・仲田正機編著『現代企業の所有・支配・管理』ミネルヴァ書房, 1999年, 1ページ。
- 6) 事実, ヨーロッパ連合, EUでは企業の財務内容の開示義務を強化しようという動きが高まり, これをうけてドイツなどでも中小企業の開示義務を強めることが伝えられている(「ドイツにおける中小企業の開示義務の強化」『商事法務』No.1526)。また中国では, 中小企業での「不祥事」の多発から, 中小企業経営者のモニタリングが問題となっているのである。
- 7) 植竹晃久, 前掲稿, 4ページ。
- 8) 同上, 7ページ。
- 9) 「企業のあり方を考える - 角瀬保雄さんに聞く」『経済』No.49, 16ページ。
- 10) 出見世信之「企業のガバナンス構造とマネジメント構造」植竹晃久・仲田正機編著『現代企業の所有・支配・管理』ミネルヴァ書房, 1999年, 85ページ。
- 11) 奥村宏『企業買収』岩波新書, 1990年, 53ページ。
- 12) 吉川満「米国におけるコーポレート・ガバナンス」『ジュリスト』No.1050, 66ページ。なお, ここでのアメリカについての記述は, この論文の研究によって行っている。
- 13) 奥村宏, 前掲書, 54~55ページ。
- 14) 吉川満, 前掲稿, 68ページ。アメリカの機関投資家のコーポレート・ガバナンス活動については, 上田晶平・久米保則「米国のコーポレート・ガバナンスの現状 株主として企業経営に影響を与える公的年金」(『金融ジャーナル』93年10月号)も参照されたい。
- 15) 出見世信之, 前掲書, 87ページ。
- 16) 岡田浩一氏は, 「コーポレート・ガバナンスをテーマとして中小企業の側面から検討する際に, 中小企業のコーポレート・ガバナンスという視点と, ステイクホルダー(利害関係者)としての中小企業という視点の両面からアプローチが必要となって

- くる」と指摘され、企業間関係の問題を中心に検討を加えられている(「中小企業とコーポレート・ガバナンス」坂本恒夫・佐久間信夫編『企業集団支配とコーポレート・ガバナンス』文眞堂, 1998年, 232ページ)。
- 17) Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Hoffnungsträger Mittelstand; Entwicklung und Perspektiven in den neuen Bundesländern, 1995, S.1.
- 18) Bundesministerium für Wirtschaft, Wirtschaftskraft Mittelstand.
- 19) クラウス・ゼムリンガー「中小企業の日独比較 国際化と中小企業」大橋昭一・深山明・海道ノブチカ編著『日本とドイツの経営』税務経理協会, 1999年, 62ページ。
- 20) 高木健次郎「ドイツ文化の担い手, 手工業」永川秀男編『西ドイツの経済と産業』筑摩書房, 1975年, 292ページ。
- 21) Michael Fritsch, Zur Bedeutung des klein betrieblichen Sektors, in: Johannes Berger, Volker Domeyer, Maria Funder (Hg.), Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel, Campus Verlag, 1990, S.244.
- 22) ゼムリンガーは、雇用問題における中小企業の意義の高まりについて、それは「一般的な構造的危機のあらわれであり、また一部単に景気循環によるものにすぎない」と指摘している(前掲稿, 60~61ページ)。
- 23) Michael Fritsch, a.a.O., S.244-254.
- 24) Ebenda, S.252-253.
- 25) 廣江彰「製造業の構造転換と中小企業」吉田敬一・永山利和・森本隆男編著『産業構造転換と中小企業』ミネルヴァ書房, 1999年, 68ページ。
- 26) 『平成11年版 中小企業白書』, 131ページ。
- 27) 出見世信之「コーポレート・ガバナンス論争の背景とその意義」9ページ。
- 28) 同上, 13ページ。
- 29) 渡辺峻『組織と管理』文理閣, 1986年, 199ページ。
- 30) 小林靖雄「中小企業の経営者」加藤誠一・水野武・小林靖雄編『経営体質と中小企業』同文館, 1977年, 267ページ。
- 31) この点については、東京都立労働研究所『中小企業における従業員組織の役割』(1990年)を参照されたい。
- 32) 前掲, 『中小企業白書』, 168~169ページ。
- 33) 浅沼万里「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係」藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・システム』有斐閣, 1998年, 2ページ。
- 34) 機械振興協会編『機械産業の取引慣行に関する国際比較研究』1993年, 76ページ。
- 35) 鈴木清之輔「現代企業の株式所有構造と支配構造」植竹晃久・仲田正機編著, 前掲書, 24ページ。
- 36) 出見世信之「コーポレート・ガバナンス論争の背景とその意義」9ページ。
- 37) 渡辺洋三・甲斐道太郎・広渡清吾・小森田秋夫編『日本社会と法』岩波新書, 1994年, 10ページ。
- 38) 吉田修『ドイツ企業体制論』1994年, 9ページ。
- 39) この点については、さしあたり高橋由明「経済民主主義と経営参加」(村田稔編著『経営社会学』日本評論社, 1985年)を参照されたい。
- 40) ドイツの企業法なる構想については、正井章彦『西ドイツ企業法の基本問題』(成文堂, 1989年)を参照されたい。
- 41) 同上, 10ページ。
- 42) 中山金治『中小企業近代化の理論と政策』千倉書房, 1984年, 194ページ。