

# 日本型経営システムとコーポレート・ガバナンスの展望

キーワード コーポレート・ガバナンス, 日本型経営システム, アングロ・サクソン型経営システム, 構造改革, 取締役会, 内部統制制度, 老舗企業

中京大学経営学部教授 中 垣 昇

## 1. はじめに

わが国は第二次世界大戦という未曾有の経験を経て、1945（昭和20）年8月15日の昭和天皇の「終戦」詔勅放送（玉音放送）<sup>1</sup>と同年9月2日のミズーリ号上での降伏書調印<sup>2</sup>を起点にして戦前と戦後の社会経済システムを隔絶させることになった。敗戦国である日本の統治を担うことになった連合国軍最高司令官マッカーサーは、敗戦で虚脱状態にあった日本に対して矢継ぎ早に政策を打ち出していく。

言い換えれば、マッカーサーが中心となり約7年間継続したGHQ（General Headquarters, 連合国軍最高司令官総司令部）支配は、武装解除<sup>3</sup>、戦犯の逮捕・裁判<sup>4</sup>、日本国憲法制定<sup>5</sup>、公職追放<sup>6</sup>、刊行物の没収<sup>7</sup>・検閲<sup>8</sup>、財閥解体<sup>9</sup>、農地改革、教育改革に及び、今日のわが国の社会経済システムに色濃く反映している。当然ながら、これらの諸政策は戦勝国側に立ったものであるため、今なお真相が明らかでない部分が少なくなく、いわば、戦後の占領下における「閉ざされた言語空間」が続いていることになる<sup>10</sup>。例えば、わが国は国際標準化の過程においてとかくアングロ・サクソン型を追従する結果になり、主体的に日本発の標準化を提唱していないのが現状である。

GHQの占領下にあった日本は、1952（昭和

27）年4月28日サンフランシスコ講和条約の発効により主権国家として世界の社会経済システムの仲間入りを果たした。当初は資本と資源がともに不足する中で、戦前を実体験しかつ公職追放を解かれた人々を含む官民協力の経済復興から始まった。一部の輸出産業が日本経済復興の牽引役となり、その後、昭和30年代から第1次石油危機にかけて日本企業が高度経済成長に貢献する。引き続き、日本企業は人的資源については終身雇用・年功序列、物的資源については系列取引、貨幣的資源についてはメインバンク・安定株主に代表される日本型経営システムを活用し、結果として、日本はGDPでアメリカに次ぐ世界第二位の経済大国にまで成長することができた。

アメリカは、1944（昭和19）年に合意されたドル本位制のブレトン・ウッズ体制を基軸にして、豊富な生産力と富の蓄積により国際通貨体制の中核的役割を果たしてきたが、1971（昭和46）年のニクソン・ショックによりこのブレトン・ウッズ体制が崩壊し、国際通貨体制は1973（昭和48）年より変動為替相場制に移行する。一方、わが国は、1952（昭和27）年の独立回復後に産業復興に努め、高度経済成長の成果が見え始めた。1964（昭和39）年には経済協力開発機構（OECD）への加盟を果たし、経常取引の自由化のみならず資本取引の自由化へ乗り

出している<sup>11</sup>。

1985（昭和60）年にアメリカは世界最大の債権国から対外債務国に転落し、このような状況下でプラザ合意によるドル切下げが行われる。わが国は、対外純資産をドル建てとしており、ドル切下げに大きな損失を被ったものの、同時に金融の自由化が促進され、「実需原則」が撤廃された。この頃より金融のグローバル化が認知され、結果として金融危機を生起させる条件が整ったことになる<sup>12</sup>。1989（昭和64）年には、アメリカの要求で日米構造協議（SII, Structural Impediments Initiative）が始まり、わが国における価格メカニズム、流通システム、地価、系列システム等及び210項目のにわたる詳細な要求が提示され、日本における「構造改革」の認識が植えつけられた<sup>13</sup>。

## 2. 平成の改革

1990年代に入り、わが国はバブル経済崩壊に直面し、本格的に「構造改革」に取り組まざるを得ない状況になった。1989（昭和64）年末に38,915円の最高値を付けた日経平均株価は翌年から下がり始め、1992（平成4）年8月にはおよそ3分の1の14,309円にまで下落した。株価のほかに地価も暴落し、日本銀行は金利を上げ、また大蔵省が銀行に対して通達を出し不動産融資の「総量規制」に踏み切ったが地価の下落に拍車をかける結果になった<sup>14</sup>。1993（平成5）年7月に細川政権が誕生し、「経済改革」が「政治改革」にすり替えられ、「国民福祉税」構想の提唱をきっかけに細川内閣は退陣し、村山政権が誕生した。1990年代以降、政治の混乱の中で争点が一層「構造改革」に絞られる。

国外では1991（平成3）年にはソヴィエト連邦（1922年成立）の崩壊により東西冷戦が終結し、また1993年にEU（ヨーロッパ諸国連合）経済統合市場が発足するとともに、中国・東欧・インド等が世界規模の市場経済に参加することによりアングロ・サクソン型の市場原理主義を中心とした経済のグローバル化が加速する。

日本企業は、バブル経済が崩壊したとはいえ、

加速度的なグローバル化の進展と情報技術の発達に適応しなければならず、そのために経営システムひいてはコーポレート・ガバナンス（企業統治）への新たな対応を迫られることになった。いわば、1990年代に入り構造改革の下で日本企業をめぐる経営環境は激変し、改めて日本企業の存在が問われる時代を迎えることになる。

ここで、われわれは、1993（平成5）年の宮沢首相とクリントン大統領の間で合意され、1993（平成5）年以降毎年提出されている「年次改革要望書」に注目すべきである。これは、アメリカ側から毎年、経済、産業にとどまらず立法、行政、司法にわたって文字通り日本に対し「構造改革」を要求するもので、1996（平成8）年に橋本内閣は六大改革を打ち出した。とりわけ「金融システム改革」については、2001（平成13）年までに実施することが当時の大蔵省と法務省に指示され、市場原理が機能するフリーで、透明で信頼できるフェアな、時代を先取りするグローバルな金融市場への改革が求められた。この時点で、すでに日本企業のコーポレート・ガバナンス機能の転機が訪れている<sup>15</sup>。また、橋本政権下において改革の中核が「省庁再編」と「経済財政諮問会議設置」に置かれ、省庁再編については「財政と金融の分離」「郵政民営化」が焦点になった。1998（平成10）年に、総理府の外局として「金融監督庁」ができ、大蔵省の「銀行局」と「証券局」は解体され、ほとんどの機能が金融監督庁に移された。2000（平成12）年に大蔵相省金融企画局が金融監督庁に統合され、「金融庁」ができる<sup>16</sup>。橋本内閣は郵政民営化について取り組む姿勢を見せたが、同時に2001（平成13）年の自民党総裁選立候補の際に「金融ビッグバン」の失敗を認めている<sup>17</sup>。この総裁選挙で小泉総裁が選出され、郵政民営化を旗印にした小泉首相が誕生する。

小泉内閣の下で、市場原理主義に基づくアングロ・サクソン型の施策が積極的に進められた。具体的には、商法が会社法に、証券取引法が金融商品取引法になり、アングロ・サクソン型の

コーポレート・ガバナンスを導入し、三角合併を促し、郵政民営化を促進させたばかりか、アメリカは立法・行政のプロセスに外国人ステークホルダー介入の機会を拡大し、司法制度改革を通じて外国法律事務所の日進出を促進させるよう要求している。クリントン政権を引き継いだブッシュ政権は、2001（平成13）年以降の小泉政権との間に「成長のための日米経済パートナーシップ」（the U.S.-Japan Economic Partnership for Growth）の下に日本に対して毎年「年次改革要望書」（Annual Reform Recommendations from the Government of the United States to the Government of Japan under the U.S.-Japan Regulatory Reform and Competition Policy Initiative）を提出し、その後も、安部政権、福田政権、麻生政権の下でも同様の「年次改革要望書」を提出してきた。

しかしながら、わが国の「構造改革」の大きな柱となったこの「年次改革要望書」の存在を当事者である一部の政治家と官僚のみが知り、ほとんどの報道界、政界、財界、司法界、学界において注目されることはなかった。関岡英之氏がこの「年次改革要望書」に注目し2004（平成16）年に発刊した『拒否できない日本』の著作で紹介したが、郵政民営化に反対票を投じて落選した小林興起院議員、木内実議員、小泉龍司議員ですら関岡英之氏の著作を読み勉強会で説明を受けるまで「年次改革要望書」の内容について知らずにいた<sup>18</sup>。アメリカが市場原理主義に基づく対日要望書を毎年提出し、それを受けて日米間の交渉が毎年続けられる慣行が出来上がっていたにもかかわらず、わが国には依然として「閉ざされた言語空間」が存在していることを認めざるを得ない。これは、外国政府から公式ルートを通じて毎年文書による具体的な要望の少なからぬ部分が、限られたポジションの官僚や一部の政治家のみが知りうるに立場にいることを意味する。

5年余の小泉政権下で「構造改革」が日本企業に多大な影響を及ぼすことになる。その結果、一時は世界から持て囃された日本型経営システ

ムが見放され、グローバル化した社会経済システムに飲み込まれるように業界再編のみならず産業構造までもが激変した。われわれは、その背景にある「年次改革要望書」の存在を無視できない。例えば、金融、保険、会計、司法、医療、建設の分野では構造改革の名の下に日本企業に対して多大な影響をもたらし、他の分野においても日本企業のコーポレート・ガバナンスを変容させる要因になっている。

### 3. 金融システム改革と経営財務

#### 3.1 M&A

前述のように金融システム改革により、持ち株会社解禁、三角合併の解禁、時価会計の導入等が進められ、M&Aの件数も増加した。2000（平成12）年に日本企業のM&Aの件数は1,500件を超え、2007（平成19）年には2,775件に達した。2008（平成20）年は、サブプライム・ローン問題による影響もあり、前年比11%減少したが、依然として高い水準を保っている。M&Aの金額についても2006（平成18）年の15兆886億円には及ばないものの2008年のM&Aは12兆4,284億円と、世界のM&Aが後退する中で堅調に推移し、日本企業の経営手法として定着したと言ってよい。ただ、投資ファンドなどの投資会社の経営環境が厳しくなり、伝統的に企業の長期的な維持・発展を目指す日本企業<sup>19</sup>は、最終的に7兆9,000億円の公的資金を注入した長期信用銀行、逮捕劇にまで及んだライブドアや村上ファンドの事例を奇禍として、株式価値に代表される企業価値に目を奪われることなくM&Aに対しては慎重に対処している。

ところで、日本企業のM&A戦略は、金融システム改革に伴う不良債権処理の過程で進められたものの、同時にグローバル化の過程で国際競争力を強化するため経営資源の選択と集中に迫られた部分も少なくない。経営者の見通しとしては、M&Aは今後ともこの傾向が続くと判断し、M&Aの目的については、「自社にない技術の補完」（海外売上高50%以上の企業の

表 1 日本企業の M&A

単位：件、10 億円

	IN-IN		IN-OUT		OUT-IN		合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
1997	453	1,025	224	847	76	370	753	2,342
1998	488	992	236	1,151	110	1,335	834	3,479
1999	721	12,039	266	2,587	182	3,467	1,169	18,094
2000	1,066	6,280	368	3,432	201	1,901	1,635	11,613
2001	1,190	2,291	289	1,495	174	4,495	1,653	8,281
2002	1,352	2,562	264	925	136	1,455	1,752	4,942
2003	1,352	4,260	213	529	163	1,009	1,728	5,798
2004	1,680	9,483	320	1,883	211	743	2,211	12,109
2005	2,129	9,636	411	1,652	185	553	2,725	11,742
2006	2,174	5,843	421	8,609	180	636	2,775	15,089
2007	2,020	6,575	367	2,819	309	3,019	2,696	12,413
2008	1,824	4,436	377	7,462	198	530	2,399	12,428

出所) 内閣府経済社会総合研究所 (2009), 3-4 ページ。

表 2 MA& を実施・検討する目的

単位：%

	全体	海外売上高 0～20%	海外売上高 20～50%	海外売上高 50%以上
市場シェアの拡大	58.0	58.6	62.7	50.0
販売網の拡大	37.7	38.6	40.7	43.8
自社にない技術の補完	53.4	48.3	57.6	81.3
コストダウン	17.4	19.0	18.6	6.3
海外進出への橋頭堡確保	17.4	13.8	25.4	25.0
新規分野への進出	37.0	37.9	33.9	40.6
事業多角化の推進	25.6	26.4	20.3	25.0
過当競争からの脱却	13.2	9.2	23.7	15.6
優秀な人材の獲得	17.8	20.1	10.2	21.9
その他	2.8	0.6	3.4	3.1

注) 複数回答

出所) 経済同友会 (2009), 127 ページ。

81.3%) や「市場シェアの拡大」(海外売上高 20～50%の企業の 62.7%) に重点を置いている。

### 3.2 資本構成

激しく変化する経営環境の中で、日本企業は維持・成長を図るためには安定した自己資本の確保が要求される。前述のように橋本政権は市場原理が機能するフリーで、透明で信頼できるフェアな、時代を先取りするグローバルな金融市場に改革することを目指し、わが国の金融・資本市場は劇的に変化した。この結果、昭和 30 年代から第一次石油危機にいたるまでの高度成長期にかけて負債資本に依存してきた日本

企業は、金融システム改革も手強いエクイティ・ファイナンスへの依存を高めて、自己資本構成比率については外国企業に劣らない水準に達した。ただし、これは比較的規模の大きな企業に限られ、中小企業については妥当しない(表 3)。これは、金融システム改革の中心が金融庁を中心に展開され、制度的に中小企業は自己資本の充実に不利な立場に置かれてきたためである<sup>20</sup>。

## 4. コーポレート・ガバナンス

### 4.1 コーポレート・ガバナンスの変化

コーポレート・ガバナンスの目的は、ステー

表3 規模別（資本金）自己資本比率の推移

単位：％

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
10億円以上	29.2	29.9	31.5	32.8	32.7	33.7	35.7	37.4	39.1	39.4	39.3	40.8
1億円～10億円	15.1	16.4	19.2	20.4	22.1	24.1	25.2	27.8	26.0	29.0	31.5	32.9
1,000万円～1億円	12.2	9.4	14.0	20.9	18.6	23.0	23.3	23.4	22.6	29.0	29.6	29.6
1,000万円未満	10.0	8.9	8.8	9.7	8.0	10.2	4.5	11.5	10.1	9.9	11.5	11.4

注) 自己資本比率 = (純資産 - 新株予約権) / 総資本 × 100  
出所) 財務省「法人企業統計」より作成。

クホルダーに対し透明性・客観性・妥当性・迅速性・開示性を十分に担保される体制を構築し、企業を経営していくことである。そのためには適切な「取締役会」「内部統制制度」「情報開示」が整えられなければならない<sup>21</sup>。

2003（平成15）年にアングロ・サクソン型経営システムを想定し、委員会設置会社（当初は委員会等設置会社）の組織形態が導入された。委員会設置会社においては、執行と監視の分離を徹底させ、取締役会のほかに取締役3名以上で構成される指名委員会、監査委員会、報酬委員会からなる3つの委員会が設けられ、それぞれの委員会は社外取締役が過半数を占める。しかしながら、この委員会設置会社の組織形態は当初予想されたほど導入されていない。例えば、東証上場企業のうち東証第一部の2.7%、東証第二部の0.9%、東証マザーズの2.1%が委員会設置会社であり、極めて限られた企業のみが

この組織形態を採用している。

#### 4.2 取締役会

これまでの従来の日本企業においては、トップ・マネジメントのほとんどは社内取締役により構成され、かれらは企業経営の最高位に位置し、企業の長期的な維持・発展のためのビジョンを持ち、それを実現するための戦略を意思決定し、下部の従業員を監督・調整・統制することを職能としていた<sup>22</sup>。しかも出身部門は「営業」「技術」「製造」が中心で、「財務」「法務」の占める割合は極めて低い<sup>23</sup>。また、大企業の場合、かつては取締役数が50名前後から構成されることも珍しくなく、実質的な経営については常務取締役以上の数人の取締役により執行されていた。しかしながら、この10年間に取締役数は激減し、東証上場企業全体で1社当たり8.68人までになった。いずれの市場におい

表4 東証上場企業の組織構成（2008年）

組織形態	東証第一部		東証第二部		東証マザーズ	
	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比
監査役設置会社	1,670社	97.3%	462社	99.1%	191社	97.9%
委員会設置会社	47社	0.7%	4社	0.9%	4社	2.1%
全体	1,717社	100%	466社	100%	195社	100%

出所) 東京証券取引所（2009a），15ページ。

表5 東証上場企業の外国人株式所有比率（2008年）

外国人株式所有比率	監査役設置会社		委員会設置会社		全社 社数
	社数	比率	社数	比率	
10%未満	1,316社	99.1%	12社	0.9%	1,328社
10%以上20%未満	533社	97.6%	13社	2.4%	546社
20%以上30%未満	278社	95.9%	12社	4.1%	290社
30%以上	196社	91.6%	18社	8.4%	214社
計	2,323社	97.7%	55社	2.3%	2,378社

出所) 東京証券取引所（2009a），15ページ。

表 6 取締役の人数 (市場別)

	東証第一部	東証第二部	東証マザーズ
2006	9.66 人	7.91 人	5.51 人
2008	9.32 人	7.74 人	5.28 人

出所) 東京証券取引所 (2009a), 18 ページ。

ても、2008 年は 2006 年よりさらに減少している。

一方、アングロ・サクソン型の企業においては多数人の取締役からなる取締役会は存在せず、取締役は株主から経営を委託されて短期的な経営成果を株主に対して与えることを本務とし、執行機関としての経営陣とは区別されている。当然ながら、公開会社と非公開会社、大企業と中小企業、グローバル企業と非グローバル企業とでは取締役の役割と構成は異なる。

度重なる商法の改正と会社法の成立により多様な株式会社の形態が可能になり、従来の取締役会について、人数の多さにより実質的な議論ができない、法律上の決議事項に十分な議論を割くことができない、経営効率・適法性のモニタリング機能が不十分である、使用人兼務取締役をどのように考えるか、を論点の中心にして問題意識が持ち上がった。その結果、わが国において外国人の割合の高い企業が中心になり取締役数の削減、社外取締役の導入、執行役員制度の導入など進められた<sup>24</sup>。

#### 4.3 社外取締役

社外取締役 (会社法第 2 条第 15 号) は、これまで日本型の経営システムに馴染まない面が

あったが、今日では社外取締役を選任している企業が東証上場企業の 45.4% に達し、しかも増加傾向にある。委員会設置会社の場合、委員の過半数が社外取締役であることが義務付けられており (会社法第 400 条第 3 号)、監査役会社においても社外取締役を自発的に選任する傾向が見られる。

社外取締役の属性は、非上場会社の役員、上場会社の役員、金融機関の出身者がほとんど占めている。委員会設置会社の場合には、監査役設置会社に比べて弁護士、公認会計士、学者の占める割合が高くなる。

社外取締役を選任している理由は、専門性として弁護士・公認会計士等の専門的業種に就いていることや当該業種の関する豊富な知識を持つことが挙げられる。また、社外取締役を選任していない理由は、社外監査役を中心とした監査役 (監査役会) や取締役相互の牽制、アドバイザリー・ボード等により十分に機能している、との回答が大多数を占める<sup>25</sup>。

一方で、導入当初より社外取締役の人材不足が指摘されており、社外取締役が日本型経営システムに馴染かどうかについては、議論の余地が残されている。

表 7 東証 1 部の社外取締役

経歴・肩書	人数	%
非上場会社の役員	415	26.7
上場会社の役員	383	24.6
金融機関の出身者	301	19.3
弁護士	121	7.8
大学教授	108	6.9
官僚出身者	68	4.4
公認会計士・税理士	53	3.4

注) 2009 年 8 月時点、経歴は重複あり、全社外取締役 1,557 人。プロネット集計。  
出所) 「日本経済新聞」2009 年 11 月 23 日。

#### 4.4 内部統制制度

わが国の内部統制制度は、2005（平成17年）年6月に会社法が成立し、それを受けて同年12月に企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」が公表された。続いて、2006年（平成18年）6月に金融商品取引法が成立し、2008年（平成20年）4月以降開始の事業年度から「内部統制報告制度」が適用されることになった。2009（平成21年）年3月決算会社による内部統制制度の結果が注目される所以である。

具体的には、金融商品取引法の施行を契機に、財務計算に関する書類とその他の情報の適正性を確保するため、財務報告に係る内部統制の構築と経営者による評価、会計監査人による監査が要求されるようになり、経営者が作成する「内部統制報告書」と公認会計士または監査法人の監査を受けた「内部統制監査報告書」が新たに求められることになった（金融商品取引法第24条の4の4）。内部統制報告書は、金融商品取引法第24条の4の4第1項に基づき会社（金融商品取引所上場企業およびその他政令で定められた会社）が事業年度ごとに有価証券報告書に併せて内閣総理大臣に提出する書類である。この内部統制報告書に対して公認会計士または監査法人が監査を実施する<sup>26</sup>。

確かに、内部統制制度により企業のチェック機能は充実したものの、企業側が監査評価を行う監査人に従って過剰な統制を実施し企業の経営資源の有効利用を阻害してステークホルダーにとって不利益になる場合すら見受けられる<sup>27</sup>。例えば、「内部統制報告制度」が導入されたこ

とにより企業の監査に関するコストが急増し2009年（平成21年）3月期から上場企業に義務づけられた監査報酬は前の期に比べ32%も増加している<sup>28</sup>。内部統制制度の対応コストについては、全体では1,000万以上3,000万未満が最も多く23.7%を占め、種別では第一部市場で1億以上3億未満が、第二部市場とマザーズ市場では1,000万以上3,000万未満が最も多くを占める。当然ながら、第二部市場、マザーズ市場の順でコストが低くなる傾向にある。さらには、監査報酬以外にコストに現れない企業内における部門間や人間間の意識に過重な負担をかけ、本来、情報開示の信頼性を増すために設けられた制度が、逆に自らの立場や部門の防御のために表面上現れないコストとなることも考えられる。

米国企業の監査費用が日本企業のそれを遥かに上回るにもかかわらず企業業績が良好でない現実、コーポレート・ガバナンス関連コストの増加が必ずしも企業業績につながらないことを意味し、われわれは制度自体には限界があるという厳粛な事実を認識しておく必要がある。

## 5. 日本型経営システム

企業は、人的資源を中核に共同体を意識しつつ利害関係者間の信頼関係に基づき、良質な製品とサービスを提供することを最大の目標とすべきである。したがって、日本企業は、「人材づくり」「ものづくり」の強固な基盤を固めるため、長期的視点から人材の技術・技法を磨きつつ企業独自の価値を維持・存続させる必要が

表8 財務報告に係る内部統制報告制度について対応開始から初年度報告書提出までの対応コスト概算 単位：%

	合計									回答なし
全体	100.0	14.1	23.7	14.7	15.4	16.9	4.2	3.9	3.0	4.0
市場	第一部	100.0	9.6	20.2	12.9	17.5	21.2	5.3	5.1	4.1
	第二部	100.0	25.2	31.6	20.6	11.7	6.0	1.1	0.7	0.0
	マザーズ	100.0	32.9	41.2	17.6	1.2	1.2	0.0	0.0	0.0

注) 1. 東証全上場会社2,332社を対象に調査。回収期間：平成21年8月25日～9月18日、回収率：60.7%。

2. 対応コスト 1,000万未満、1,000万以上3,000万未満、3,000万以上5,000万未満、5,000万以上1億未満、1億以上3億未満、3億以上5億未満、5億以上1億未満、10億以上。出所) 東京証券取引所(2009b)、80ページ。

ある。日本において創業 100 年を超える「長寿企業」が 21,066 社、また江戸時代創業に限定しても 3,530 社存在することは誇るべき事実である（「東京商工リサーチ」調べ）。世界最古の老舗企業は 578 年創立の金剛組で、建築分野において飛鳥文化以降の日本文化に寄与した。当社の最初の建築物は聖徳太子が物部氏の乱を抑えるために戦勝を祈願して建てたとされる四天王寺である。この会社は江戸時代までは四天王寺等の宮大工を抱え安定した経営を続けることができた。近年、一般建築も手がけ経営危機に陥ったものの、中堅ゼネコン高松建設の支援を受けて新会社を設立し 1400 年の伝統を引き継いでいる<sup>29</sup>。ついでながら、ヨーロッパにおける最古の老舗企業は 1369 年創業のフィレンツェの金銀細工企業・トルリーニ社であり、日本においてはそれより古い企業が 14 社以上あり、また中国における最古の企業は 1669 年創業の漢方薬企業・北京同仁堂とされている<sup>30</sup>。

日本には、「職人」に敬意を払う伝統があり、「天才」より「職人」が好まれ傾向がある。老舗企業の多くはこの「職人気質<sup>かたぎ</sup>」を引き継いでいる<sup>31</sup>。それに対して、外国では職人に対する

尊敬の念は薄く、したがって企業の中に職人を抱える精神が希薄になる、と言われる。

その意味でも、安易なグローバルスタンダードに頼ることなく、固有の文化・伝統・歴史を直視し新たな視点からわが国に相応しい諸制度を作り直すべき時期にきていると言って過言でない。

## 6. おわりに

グローバル化が進展し情報技術が発達すればするほど、競争が激化し、しかも一部の産業においては長期的に多額の固定資本を使用し、多数の資本家から巨額の資本を調達しなければならない。アングロ・サクソン諸国においては、これまで金融システムに柔軟性があり企業の優位性が高いと言われてきた<sup>32</sup>。その結果、アングロ・サクソン型主導の下で自己責任と短期的な貨幣的資源に依存するアングロ・サクソン型の市場原理主義が支配的役割を果たしてきた。

しかしながら、アングロ・サクソン型経営システム志向の経営者は、個人的な努力と能力により企業のトップ・マネジメントの地位を獲得

表 9 日本の老舗企業（戦国時代まで）

創業年	企業名	業種	所在地
578 年	金剛組	建築工事	大阪市
1505 年	剣菱酒造	清酒製造	神戸市
1521～1528 年	虎屋	菓子製造小売	東京都
1550 年	小西酒造	清酒製造	兵庫県伊丹市
1560 年	鍋谷バイテック	動力伝道装置製造	岐阜県関市
1566 年	西川産業	寝具類卸	東京都
1566 年	京都西川	寝具類卸	京都市
1566 年	西川リビング	寝具類卸	大阪市
1584 年	ヤマトインテック	鋳鉄鋳物製造	長野県塩尻市
1585 年	メルクロス	各種商品卸	東京都
1586 年	松井建設	一般土木建築工事	東京都
1590 年	住友金属鉱山	銅一次精錬・精製	東京都
1573～1592 年	日本香道	線香・香製造	東京都
1573～1592 年	ヒガシマル醤油	しょうゆ等製造	兵庫県たつの市
1597 年	桑名屋	菓子・パン類卸	岐阜県大垣市
1598 年	綿半鋼機	金属製屋根工事	東京都
1602 年	養命酒製造	蒸留酒・混成酒製造	東京都

注) 最新期の年商が 50 億円以上の企業に限定。

出所) 帝国データバンク資料館・産業調査部編 (2009), 230-231 ページ。

し、かつ短期的に市場を通じて瞬時に価値の把握が可能な株主価値の最大化を目指すため、地位を退いた後の企業の維持・発展に対する関心は薄い。一般に金銭欲の強い個人は帰属する共同体の文化・伝統・歴史に対する畏敬の念は薄く、結果として共同体の疲弊と格差社会を生み出す。具体的には、2007（平成 19）年のサブプライム危機、2008（平成 20）年のリーマン危機、2009（平成 21）年のドバイ危機が、貨幣的資源中心の市場原理主義に対して反省を促す契機になり、精神性を重ずる家族主義的な共同体として機能してきた日本企業に対してアングロ・サクソン型経営システムの安易な導入を見直す機会を与えている。

## 注

- 1 当時の日本にはラジオのある家は少なく、また音声も弱く内容を詳しく聴き取ることは困難であったが、国民の多くは敗戦を知った。村田良平（2008）、35 ページ。ただし、日本が8月15日を終戦記念日とするのは、この日が国民の歴史的な記憶によるものであり、戦争の終戦の手続きが終わるまでは戦争継続期間ないし戦争に準ずる期間とみなされ、連合国は9月2日を「戦勝記念日」としている。村上兵衛（1996）、181-182 ページ。
- 2 ミズーリ号甲板で9月2日午前9時より調印式が開始され、艦上のマッカーサーの演説は全世界に向けて放送された。マッカーサーの背後に掲げられた星条旗はペリー提督が92年前に日本に開国を迫った折に掲げた星条旗と同じもので、アメリカの日本支配に対する強い意志が伺える。増田弘（2009）、319 ページ。また、マッカーサーが9月8日に東京で進駐式を行いアメリカ大使館に掲げた星条旗は、日本の真珠湾機奇襲の際にワシントンの国会議事堂に掲げられていたものである。袖井林二郎（1976）、98 ページ。
- 3 マッカーサーは新憲法草案の起草を GHQ 民生局に命じ、「天皇は世襲とするが主権は国民にある」「戦争と軍備の放棄」「華族制度など特権の廃止」の三原則を示した。しかしながら、1950年に朝鮮戦争が勃発すると、吉田首相宛の書簡で7万5千人の「警察予備隊」の創設を命じ同年8月に警察予備隊が設置された。これは実質的な軍隊で、後に保安隊、自衛隊に改組され、マッカーサーの「戦争と軍備」の原則はわずか4年後に放棄されたことになる。村上兵衛（1983）、312 ページ。
- 4 戦犯の逮捕・裁判は、1945（昭和 20）年7月26日に発せられたポツダム宣言の条件を受託する降伏協定同意に基づくものである。しかしながら、敗戦後の日本においては言論・表現の自由が失われたばかりか、日本人弁護団副団長・清瀬一郎弁護士が提起した事後法としての「極東国際軍事裁判条例」に対する「管轄権動議」は却下される結果に終る。小堀桂一郎（1996）、134-137 ページ。また、マッカーサーは、11名の極東国際軍事裁判判事を戦勝国側から任命し、かつ「極東国際軍事裁判条例」により行動するよう命令している。判事の中でインド代表のラダ・ビノード・パール博士のみが国際法の専門家であり、A 級戦犯 25 名の被告に対して全員無罪の判決を下した。田中正明（2001）、22-62 ページ。
- 5 日本国憲法の成立過程については、1946（昭和 21）年10月1日に当時東大法学部憲法担当教授・貴族院議員であった宮澤俊義氏が貴族院帝国憲法改正案特別賞委員会において発言した「憲法全体が自発的に出来てゐるものではない。重大なことを失った後で頑張ったところで、さう得るところはなく、多少とも自主性をもつてやつたといふ自己欺瞞にすぎない」との言葉に表れている。西修（1999）、33-47 ページ。事実、総司令部民生局が1946（昭和 21）年2月4日から10日のわずか1週間で日本国憲法草案を作り、2月13日に外務省官邸での日本側との会談で日本側が用意した松本案の草稿と説明書を一瞥することなく、日本側が総司令部草案を受け入れることになった。幣原内閣は、2月19日に総司令部草案を翻訳したものを2月19日に閣議かけ、3月5日の閣議で翻訳調濃厚な憲法案を受け入れることになった。桶谷秀昭（2003）、31-37 ページ。
- 6 正月明けの1946年1月4日に公職追放方針が日本政府に発せられ、英文からに日本文への法令作業化が進められ2月に完了した。以後、1948年5月にまで約2年半の間に旧軍部・政界・財界・言論界・教育界などの関係者約21万人が

追放された。増田弘 (2009), 344 ページ。

- 7 刊行物没収については、米軍は confiscation, 日本政府はこれを「没収」と訳した。具体的には、1928 年 (昭和 3) 1 月 1 日から 1945 (昭和 20) 年 9 月 2 日にかけて刊行された約 22 万タイトルから 7,769 点に絞り「没収宣伝用刊行物」に指定した。また、(昭和 20) 年 9 月から占領期間中の新聞・雑誌・映画・放送に及び一切の刊行物を「検閲」(censorship) した。西尾幹二 (2008), 15-18 ページ。
- 8 敗戦後、GHQ の言論機関に対する厳しい検閲の実態が明らかにされつつある。例えば、「同盟通信社」が 1945 (昭和 20) 年 9 月 14 日午後 5 時 29 分から 24 時間の業務停止を命じられ、「朝日新聞」が 1945 (昭和 20) 年 9 月 18 日午後 4 時から 9 月 20 日午後 4 時にわたる 48 時間の発行停止処分を受けた。また、英字新聞「the Nippon Times」が同年 9 月 19 日午後 3 時 30 分から 20 日午後 3 時 30 分までの 24 時間の発行を停止された。江藤淳 (1989), 6-7 ページ。また、CIE (民間情報教育局) が「ウォー・ギルト・インフォメーション・プログラム」を数次にわたって強力に展開し、その効果は一世代経過した後になりより顕著になった。江藤 淳 (1989), 234 ページ。CIE は文書のみならず 1945 年 12 月 9 日から NHK のラジオ番組で、『真相はこうだ』『真相はこうだ・質問箱』『真相箱』『質問箱』と名称と体裁を少しずつ変え 1948 年 1 月まで約 3 年間放送した。その後は、『インフォメーション・アワー』となり、これらの番組を通じて聴取者は番組に巧みに交ぜられた虚偽も含め、アメリカ人による幅広い日本人再教育を受ける結果になった。櫻井よしこ (2002), 13-58 ページ。
- 9 経済界から戦前の産業支配者の追放と財閥および財閥系企業の解体に分けられた。前者の対象には、三井家三井高公以下 11 家族、岩崎家岩崎久弥以下 5 家族、住友家住友吉左衛門以下 4 家族、安田家安田一以下 10 家族、中島家中島知久平以下 5 家族、野村家野村英以下 4 家族、浅野家浅野総一郎以下 4 家族、大倉家大倉喜七郎以下 4 家族、古河家古河従純以下 1 家族、鮎川家鮎川義介以下 1 家族、渋沢家渋沢敬三以下 4 家族、川崎家川崎芳熊 1 家族、松下家松下幸之助 1 家族、大河内家大河内正敏 1 家族、合計 14 家 56 家族が 1946 (昭和 21) 年 6 月 3 日付で指

定家族になった。その後指定の変更があり、1947 (昭和 22) 年 3 月 14 日付で正式指定を受けたのは、三井家 11 家族、岩崎家 11 家族、住友家 4 家族、安田家 10 族、中島家 5 家族、野村家 4 家族、浅野家 4 家族、大倉家 4 家族、古河家 2 家族、鮎川家 1 家族、合計 10 家 56 家族になった。したがって、岩崎家、古河家のように家族数が増えたり、渋沢家、川崎家、松下家、大河内家のように最終的に対象から外れることができた家族がある。ともあれ、これらの指定家族は、保有財産の管理および処分を受け、家長は会社役員に就くことができなくなった。さらに、GHQ は、財閥資本家のみならず、約 250 社に指定会社の主要公職に対し実施し、約 2,200 人を対象にして、戦前・戦中の主要な資本家と経営者を追放した。1950 (昭和 25) 年に追放が解除され旧財閥会社の役人・就任が緩和されるまでいかなる公職に就くことも禁じられ、この間にわが国の資本家および経営者の層は大きく変化した。間宏 (1989), 235-238 ページ。戦後、わが国を代表する経営者の 1 人とされる松下幸之助も、松下家が指定財閥の対象になり松下幸之助本人も公職追放 A 級に入れられたがその後 B 級に変更され、また審査の結果、重役全員が追放を取りやめになっている。このように GHQ の公職追放については、短期間の間に変更や混乱が見られた。松下幸之助 (2001), 40-43 ページ。

- 10 マッカーサーは、トルーマン大統領に解任された後、1951 (昭和 26) 年 5 月 3 日にアメリカ合衆国上院軍事外交合同委員会 (Committee Armed Services and the Committee on Foreign Relations) で、質問に対して「日本人は、原料の供給を断ち切られたら、1,000 万から 1,200 万の失業者が発生することを恐れていました。したがって彼らの目的は、大部分が安全保障 (security) に迫られてのことだったのです」と答えている。小堀桂一郎 (1996), 556-565 ページ。
- 11 中垣昇 (2003), 198 ページ。
- 12 吉川元忠 (2003), 33-36 ページ。
- 13 吉川元忠 (2003), 102-103 ページ。
- 14 紺野典子 (2008), 38-49 ページ。
- 15 中垣昇 (2003), 49 ページ。
- 16 橋本行革が「事前規制」から「事後チェック」

- を目指したにもかかわらず、結果的に財政と金融の分離については必ずしも目指した方向に向っていない。紺野典子 (2008), 91-100 ページ。
- 17 紺野典子 (2008), 236 ページ。
  - 18 小林興起 (2006), 17-21 ページ。関岡英之 (2009), 146-151 ページ。
  - 19 清水龍瑩は、「企業経営の目的は、その長期の維持発展である」とし、企業の目的を「長期の維持発展」「利潤最大化」「創造性の発揮」「モラルの向上」「組織構造の改良」の連鎖として捉える。清水龍瑩 (1984), 4-7 ページ。
  - 20 東谷暁 (2006), 212-217 ページ。
  - 21 経済同友会 (2009), 62 ページ。
  - 22 清水龍瑩 (1984), 69 ページ。
  - 23 菊池敏夫 (2007), 66-67 ページ
  - 24 平田光弘 (2008), 186-187 ページ。
  - 25 東京証券取引所 (2009a), 27-28 ページ。
  - 26 友杉芳正 (2009), 214-216 ページ。
  - 27 中村敦 (2009), 62-63 ページ。
  - 28 「日本経済新聞」夕刊, 2009年8月12日。
  - 29 帝国データバンク資料館・産業調査部編 (2009), 52 ページ。
  - 30 金剛組の傘下には百数十名の寺大工・宮大工があり、日本の伝統文化を支えている。田中英道 (2009), 39-42 ページ。
  - 31 野村進 (2006), 30-34 ページ。
  - 32 Roe (1994), p. 256., 邦訳, 328 ページ。
- 参考文献
- 江藤淳 (1989) 『閉ざれた言語空間 占領軍の検閲と戦後日本』文藝春秋。
- 桶谷秀昭 (2003) 『昭和精神史 戦後編 (文春文庫)』文藝春秋。
- 菊池敏夫 (2007) 『現代企業論 責任と統治』中央経済社。
- 吉川元忠 (2003) 『マネー敗戦の政治経済学』新書館。
- 経済同友会 (2009) 『第16回企業白書「新・日本流経営の創造」』経済同友会。
- 小林興起 (2006) 『主権在米経済 「郵政民営化」戦記』光文社。
- 小堀桂一郎 (1995) 『東京裁判 日本の弁明 (講談社学術文庫)』講談社。
- (1996) 『再検証 東京裁判』PHP 研究所。
- 紺野典子 (2008) 『平成経済 20 年史 (幻冬舎新書)』幻冬舎。
- 櫻井よしこ (2002) 『GHQ 作成の情報操作書「真相箱」の呪縛を解く (小学館文庫)』小学館。
- 清水龍瑩 (1984) 『企業成長論 新しい経営学』中央経済社。
- 関岡英之 (2004) 『拒否できない日本 アメリカの日本改造が進んでいる (文春新書)』文藝春秋。
- (2009) 『目覚める日本 泰平の世は終わった』PHP 研究所。
- 袖井林二郎 (1976) 『マッカーサーの二千年 (中公文庫)』中央公論新社。
- 田中正明 (2001) 『パール判事の日本無罪論 (小学館文庫)』小学館。
- 田中英道 (2009) 「世界最古の老舗 金剛組」田中英道編 『日本史の中の世界一』育鵬社。
- 帝国データバンク資料館・産業調査部編 (2009) 『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない (朝日新書)』朝日新聞出版部。
- 東京証券取引所 (2009a) 「コーポレート・ガバナンス白書 2009」東京証券取引所。
- (2009b) 「ディスクロージャー制度等に関する上場会社アンケート調査報告書」東京証券取引所。
- 友杉芳正 (2009) 『新版 スタンダード監査論 (第3版)』中央経済社。
- 内閣府経済社会総合研究所 (2009) 「M&A 研究会報告 2009」内閣府。
- 中垣昇 (2003) 『日本企業と経営者の役割』税務経理協会。
- (2007) 『経営財務の基礎理論』税務経理協会。
- 中村敦 (2009) 「過剰な内部統制による経営資源の無駄遣いを防ぐ」Info-Future., No. 34. pp. 62-65.
- 野村進 (2006) 『千年、働いてきました 老舗企業 大国ニッポン』角川書店。
- 西修 (1999) 『日本国憲法を考える (文春新書)』文藝春秋。
- 西尾幹二 (2008) 『GHQ 焚書図書開封』徳間書店。
- 間宏 (1989) 『日本的経営の系譜』文真堂。
- 東谷暁 (2006) 『金融庁が日本を滅ぼす 中小企業に仕掛けられた罠 (新潮文庫)』新潮社。
- 平田光弘 (2008) 『経営者自己統治論 社会に信頼される企業の形成』中央経済社。

- 松下幸之助 (2001) 『松下幸之助 夢を育てる (日経ビジネス人文庫)』 日本経済新聞社。
- 増田弘 (2009) 『マッカーサー フィリピン統治から日本占領へ (中公新書)』 中央公論新社。
- 村上兵衛 (1983) 『国破レテ 失われた昭和史』 サイマル出版会。
- (1996) 『国家なき日本』 サイマル出版会。
- 村田良平 (2008) 『村田良平回顧録 (上巻)』 ミネ

ルヴァ書房。

- Roe, Mark J. (1994) *Strong Managers, Weak Owners: The Political Boots of American Corporate Finance*, Princeton University Press. (北条浩雄・松尾順介監訳 『アメリカの企業統治 なぜ経営者は強くなったか』 東洋経済新報社, 1996)