

## 「日本型コーポレート ガバナンス」の強化と そのための技術経営展開

○松原健夫（立命館大社会システム研）

### 1、はじめに

日本企業のコーポレート ガバナンスの商法改正が 2003年4月1日に施行され、「日本型コーポレート ガバナンス」と「米国型コーポレート ガバナンス」とが選択可能となる。コーポレート ガバナンスの目的は経営の「透明性」と「信頼性」である。東電・中部電・東北電の不祥事件では、社内監査機能が働かなかったが、「日本型コーポレート ガバナンス」の強化は、日本企業の今後の重要な課題であるが、これは「技術経営」の強化と関係が深い。

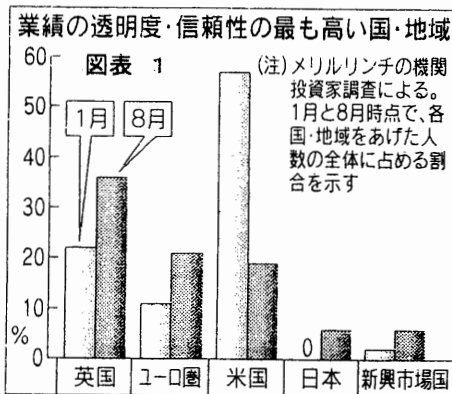
### 2、これからの「日本型コーポレートガバナンス」(1)(2)(3)(4)

近年 日本企業の株主構造が変わり メインバンク や 株式持合い企業が主要株主でなくなり、これらの企業監査機能が働かなくなってきた。従って近年の「日本型コーポレート ガバナンス」は、透明性・信頼性はゼロと評価されていた。(図表1)しかし 最近 商法改正などで若干見直されたようである。

今般の商法改正では、特に「監査役会の強化」に注力された。

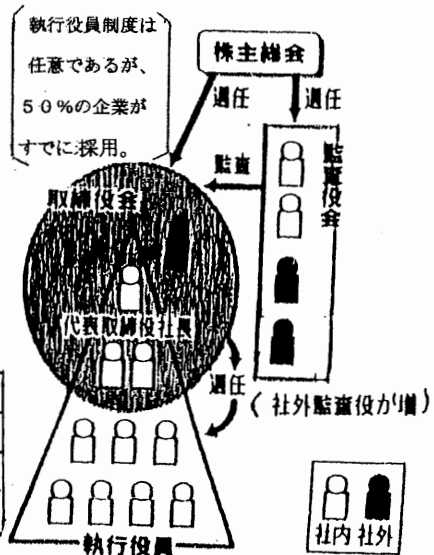
すなわち「最高経営者の監査役候補選任への同意権」、「監査役会の監査役候補選任の議案提出請求権」で監査役会の地位の安定と独立性がはかられた。

これからの「日本型コーポレート ガバナンス」を 図表 2 に示す。



取締役会の	英国	CEOと取締役会長とは兼務不可
監査委員会	米国	CEOと取締役会長とは一般に兼務
独立した	独国	監査役会長は株主代表、半数は組合代表
監査役会	日本	社外監査役が半数以上

図表 2 「日本型コーポレート ガバナンス」



東電の今般の原発検査記録改ざんは、2000年7月に元通産省から情報が入り南社長から調査の指示が出ていたが 監査役会が疑惑の存在を知ったのは2002年5月であった。そして、37件の記録改ざんが発表された。(8/29、9/19)

東電の監査役業務部は 総勢10名で この様な複雑な技術的不正を発見するのは難しいと考えられる。実際に 監査役業務部で執行業務全般の不正行為を発見するには 監査役業務部に 技術と経営のわかる「技術経営」の社外監査役やスタッフが必要である。これは、日本企業の監査役会の共通の問題でもある。

この解決策は後に述べる。(米国の株価バブル崩壊以降の項目を、バブル後と記す)

日本と米国の「コーポレート ガバナンス監査制度の違い」を 図表 3に示す。

図表 3	日本型監査制度	米国型監査制度
監査人選任者 (バブル後)	代表取締役であったが 商法改正で独立性向上	CEOと 取締役会 (指名委員会) との折衝による (力関係による)
監査対象	法律専門家を中心とする 違法性監査に重点	経営パフォーマンス全般の監査 (利益、株価、違法性)
代表取締役の罷免 監査と執行の兼任 (バブル後)	監査役会からの罷免無し 米国型・CEOの兼任可 日本型・両組織が独立	CEOの取締役会からの罷免多し 取締役会長 (監査) と CEO (執行) の兼任多し (英国型は兼任不可)
制度改善 (バブル後)	社内の「監査情報 システム」の整備	「企業改革法」による刑事罰 の強化
監査の受益者	Stake Holder (会社の利害関係者)	Shareholder, Stock Holder (株主)

### 3、「米国型コーポレート ガバナンス」の破綻と今後の問題点 (1) (2) (4) (5)

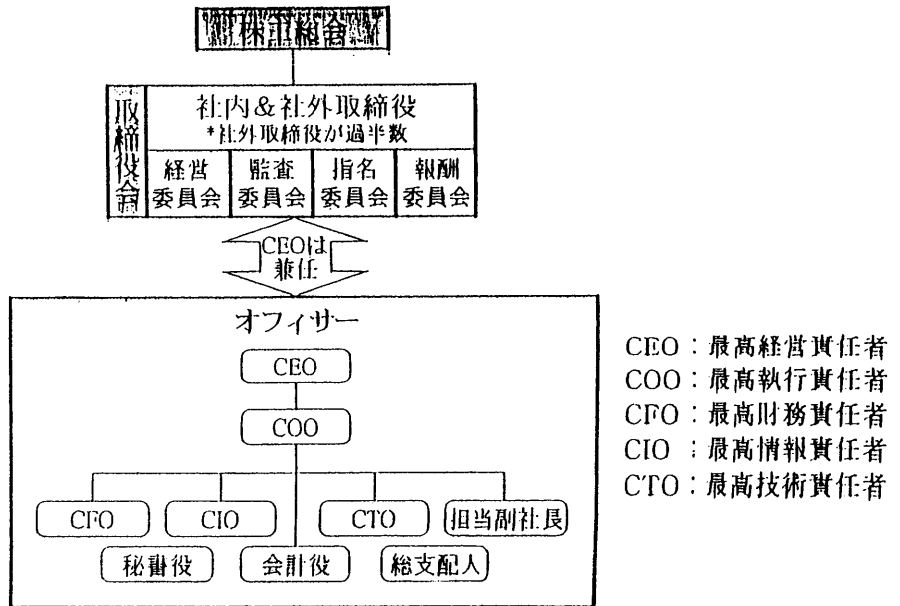
「米国型コーポレート ガバナンス」は、英国型 (図表 1) とは異なり、一般に CEOが取締役会長を兼務するので「競技者が主審を兼ねている状態」で、「貪欲さ (Greed) を競う経営のモラルハザード状態」であると言われている。(「米国型コーポレート ガバナンス」を 図表 4に示す。)

米証券取引委員会 (SEC) の調査によると、不正会計、粉飾決算などの不正事件 276件 のうち、70%に CEOが関与していたと報告されている。米国型ガバナンスの「社外取締役」を中心とする「監査委員会」の機能は、企業の不正行為の監査であるが ほとんど機能しなかった。すなはち、

・エンロンの場合、「監査委員会」はエンロン破綻の2年前に会計事務所アンダーセンから「エンロンがきわどい会計処理をしている」との警告を受けていた。これに対して「監査委員会」は ほとんど調査しなかった。そして、元取締役は経理資料についてCEOに騙されたと主張している。しかし この監査委員長はスタンフォード大学ビジネススクールの会計学専門の元学長である。

・ワールドコムの場合、費用計上すべき回線補修費を設備投資とみなし資産計上し、38億ドルの利益を不正計上した。これに対して、社外取締役を中心とする「監査委員会」は機能せず これらを見過した。

図表 4 米国型コーポレート ガバナンス



「米国型コーポレート ガバナンス」の問題は深淵である。(1) (2)

- ・「社外取締役」を中心とする組織に、監査機能が期待されない事
  - ・CEOと取締役会長の兼務を認めるので、英国型より信頼性評価が低い事
  - ・株式会社は「株主のみの利益指向」よりも、「会社の利害関係者の利益指向」の方が米国として望ましい、という専門家や一般人が多くなっている事
- すなはち、「米国型ガバナンスは、株価バルブの好景気のハロー現象（光輪現象）で、好景気が終わると消えてしまう。」とされている。(2)

#### 4、「日本型コーポレート ガバナンス」樹立のための 技術経営の展開 (4) (5) (6)

これからの「日本型コーポレート ガバナンス」における「監査役会制度」や「執行役員制度」の強化のためには、「技術経営」の活用が必須である。

##### a、監査役会機能強化のための「技術経営」

日本の監査役会機能の強化には、①監査役は法律専門家を中心メンバーとし 監査対象を「違法性」に絞るよりも、「執行業務全般」を監査対象としなくてはならない。これは「執行業務全般」の監督は取締役会が行なうのであるから 監査役会は介入しなくてよいという一方的な考えによるらしい。今般の東電のような不正行為を監査役会で発見しようとする時には、②技術と経営の両方を理解する「技術経営プロフェッショナル」が必須である。

もう一つの問題として ② 監査役会に 監査に必要な情報が入ってこないことがある。この対策として、会社の「経営情報管理システム」のなかに「監査情報システム」を組み込む必要がある。このとき ④「内部告発（ホットライン）情報」も このシステムに受け皿を作るべきである。

日本監査役協会の（ある専務の）講演で、「日本では「適性」の監査報告の出ている会社で 簡単に倒産やトラブルが発生する。」これは重大な問題である。

#### b. 執行役制度のCTO, CIO体制の確立

日本企業の半数は 今年度中に「執行役制度」を導入する。「執行役制度」を導入するとき、⑤CTO, CIOを中心とする新体制を確立すべきである。

この CTO、CIOの主な役割を記す。

CTO 1、技術と経営との調整（⑥ 経営リターンと技術リスクの評価調整）  
2、技術的経営に関する総合的意思決定（ホリスティック経営）  
3、研究開発管理（迅速化、効率化、アウトソーシング利用）  
4、技術外交、法令遵守（コンプライアンス）

CIO 1、経営戦略のための経営情報システム（ナレッジセンター）構築  
2、ITを利用した 業務改革の推進（注IR: Investor Relations）  
3、プレスや株主代表訴訟の情報管理、⑦投資家向け広報（注IR）→

#### c. コーポレート ガバナンス強化のための プロフェッショナル技術経営（7）

最近の経営は、東京電力の原発検査記録改ざん、みずほ銀行のシステムトラブル、雪印乳業の不良品不正処理、JCOの臨界事故など 様々な技術的問題が経営に入りこんできている。このため 企業には ②技術と経営とをカバーできる「プロフェッショナル技術経営」が必須となっている。（7）東電の社外監査役も 原子力部門を監査するには 技術経営のプロが必要である。

⑧米国では、企業に就職後5～10年してから、個人で「技術経営ビジネススクール」に通い 戦略や定石を学ぶのが 技術系経営者の標準コースである。

日本の産学官でも、日本の競争力強化のためには、このような「経営のわかる技術者」が重要であるという意見が強まっている。

#### 結語

これから 日本企業の国際的評価を高めるには「日本型コーポレート ガバナンス」の強化が必須である。このためには 今後「技術経営」を積極的に活用しなくてはならない。ここでは その具体策を ①～⑧に提示した。

- [参考資料] (1)「コーポレート ガバナンスの経済学」小佐野広 日経新聞社 (2001)  
(2)「日米欧の企業経営」吉森賢 放送大学平成14年度後期 (2002)  
(3)「日本資本主義の哲学」木村剛 PHP研究所 (2002)  
(4)「日本経済団体連合会 経済法制グループ 資料」(2002)  
(5)「(NPO法人)日本技術イノベーション振興協会 資料」(2002)  
(6)「京都技術経営教育研究会 資料」大学コンソーシアム京都 (2002)  
(7)「技術経営プロフェッショナル論」山本尚利 学会要旨集 387 (2001)