



Contents

DISCUSSION

あらためて「会社とは何か」

東京財団主任研究員 岩井 克人 東京財団会長 加藤 秀樹
(東京大学経済学部教授)

MESSAGE



真の憂国の士

静岡文化芸術大学学長／国際日本文化研究センター客員教授
川勝 平太

COLUMN



市民自治をめざして

東京財団研究員 福嶋 浩彦



イベントレポート

第4回東京財団政策懇談会を開催
「東南アジアにおける日本のFTA/EPA戦略」

2007年度 研究活動レポート

会社の多様なあり方から制度設計を考える

「会社の本質と資本主義の変質研究」—岩井克人主任研究員



岩井 克人 東京財団主任研究員

東京財団では、岩井克人主任研究員を中心に「会社の本質と資本主義の変質」というプロジェクトを進めています。「会社は誰のものか」という問いかけからスタートし、本質を捉えた上で、それに基づく日本経済・社会の目指す方向性を描くことを目指します。

5月28日には、プロジェクトのキックオフを兼ねて、第2回東京財団フォーラム「会社の本質と資本主義の変質 ～会社にかかわる制度をどう設計すべきか～」を開催しました。一般・報道関係者あわせて140名もの方にご参加いただきました。

フォーラムでは、岩井克人主任研究員と原丈人東京財団理事により、行き過ぎた株主主権論の誤りと今後の方向性について、意見交換がなされました。

双方からの問題提起として、近年のアメリカの経営者の報酬の急激な上昇についての指摘がありました。これは、ストックオプション目当ての経営者が短期的な株価の上昇のみを目指して経営を行った結果であり、ROE(株主資本利益率)

を上げるという目先の目的を達成するため、長期的な視点を無視した、徹底的なリストラが行われているというものです。

こういった経営を全面的に日本の会社を取り入れれば、場合によっては本当に日本にとって大切な経営資源や組織文化を破壊してしまう可能性があります。より多様な経営のあり方が許されるような制度設計をすべきという議論がありました。

今後、東京財団では、今回のフォーラムの議論をふまえ、学者・政府関係者・実務家などを交えて研究会を開催し、内容を深掘りしてまいります。研究成果は随時公表いたしますので、ご意見いただければ幸いです。

フォーラムの詳細は東京財団ウェブサイト(<http://www.tkfd.or.jp/event/detail.php?id=26>)をご参照ください。



原丈人 東京財団理事



140名の一般参加者と報道関係者が集まった第2回フォーラム

DISCUSSION

あらためて「会社とは何か」

東京財団主任研究員 岩井 克人 / 東京財団会長 加藤 秀樹
(東京大学経済学部教授)

東京財団にて「ポスト産業資本主義研究プログラム」を担当している岩井主任研究員は、会社とはそもそも、多様なステークホルダーの関わり方を許容する仕組みであり、それを前提とした制度設計が必要と語ります。

この15年間で会社の本質が明らかになってきた

加藤 岩井先生は「会社とは何か」「会社は一体誰のものか」をテーマとした研究を一貫して続けられています。これをはっきりさせないと、会社法制や、会社の状況を表す会計や、市場の中で企業がどう評価されるかという評価方法、さらには企業行動を規定する独禁法や税制などが本当に「正しい」方向へ向きません。

岩井 この15年の間に会社に対する見方は、これまでの伝統的な日本的経営と株主重視のアメリカ型の経営の間を、右から左に大きく動いたわけですが、それによって「会社とは何か」がはっきり見えてきたと私は思います。

そこで私は、それをきちんと踏まえたくて、将来の会社に対する法律のあり方を議論したり、経営者や従業員の考え方の枠組みを提言したいと考えています。

それで「会社とは何か」についてですが、株主を重視するアメリカ型に対して、組織の自律性を重視する日本型があって、これまでは「日本は特殊だ」という捉え方をされていましたが、実はこの15年間に明らかになったのは、この2つは同じ会社の枠組みの中での「特殊解」にすぎないということなんです。

加藤 両方とも普遍であるということですか？

岩井 普遍であり特殊であるということです。15年間に日本が右から左に動いたということにより、会社がそのような2つのあり方を共に許容する仕組みであるということがはっきりしたわけです。

2階建て構造論で「会社とは何か」を読み解く

加藤 日本型の会社のあり方、アメリカ型の会社のあり方について、わかりやすく説明していただけませんか。

岩井 私は、会社は2階建ての構造になっていると思います。

1階部分では、法人としての会社が、会社の資産と社員を事実上所有しています。そして2階の部分では、株主がモノとして会社を所有しているという構造なのです。

会社は物的資産と同時に社員という人も所有しているということです。

そして、会社の2階部分、つまり株主を重視するアメリカ型の会社の場合、株式市場に資金調達が開かれているというプラスがあります。そして上場していることの対価として会計がきちんとしているとか、社外取締役を受け入れるといった会社の外部からの規制を受け、公共性が担保されるという傾向があります。最悪の場合、株価が下がれば他社に買収されてしまうわけですから。つまりこの資金調達と外部からの規律が、会社の経営にとって非常なプラスになるわけです。

この外部の規律は、経済学では「エージェンシー問題」と言われるものです。

ただしこういう会社は往々にして、会社をモノとして扱うわけですから、人的組織の育成とか養成についてはあまり気を配らないということもあります。どんなに会社に忠誠を尽くしても、いつ何時会社が売られてしまうかわからないわけですから。

それから経営者してみれば、株価に注意が向きがちですから、常に経営の視野が短期的になります。そうした会社にいる人は、その会社だけに通用するような知識やノウハウを蓄積するインセンティブはどうしてもなくなってしまいがちです。これは経済学的には、「ホールドアップ問題」と言われるものです。

このエージェンシー問題とホールドアップ問題の2つのバランスが肝心なのです。

逆に、1階部分を強調する日本型の会社では、一番極端なケースをお話すると、MBO（マネジメント・バイ・アウト）をやって上場廃止すると、銀行からの借入れはできますが、株式市場からの調達ができなくなります。そして外部からの規律がなくなるので、会社経営の緊張感がなくなるというマイナスがあるでしょう。その代わり、組織を重視することになりますから人的資産の形成についてはプラスに働くこととなります。

つまり日本型の会社は、ホールドアップ問題は解決できるのですが、エージェンシー問題は解決できないわけです。そういう形のコスト／ベネフィットのバランスの問題と見ることができるでしょう。

加藤 あえて単純にすれば、日本の会社は一般職員も含めて排他的になりやすく、反対にアメリカの会社の経営者は「会社は利用するものであって、その中に自分がはまり込むなどんでもない」ということなのではないでしょうか。その際（きわ）をどう見定めるかという問題になっ





MESSAGE

真の憂国の士

加藤秀樹さんを、私は10年以上前から、同氏がまだ大蔵省にいらした頃からよく存じ上げています。お目にかかった当初から、氏の見識に一目置いてきました。加藤さんが東京財団会長に就任されたと聞いて、「ホー」と感じ入りました。財団の中に、人を見る目利きがいることに敬意を感じたのです。

加藤さんは、私流に言えば「憂国の士」です。大げさに悲憤慷慨して憂国ぶる人がいますが、真の憂国の士は、現代日本に鋭い危機感をもち、冷静沈着に知恵をめぐらせ、専門知識をいかし、義理を大切に人情をわきまえ、諸事の理非曲直を公明正大に論じ、そして、大事なことです。適材適所の人材を生かして自らは黒子役に徹して目立とうとはしない、そういう御仁です。そうはいっても、見識が高く、その立ち居振る舞いが見事だと、世間は放っておきません。おのずと頭角が立ち顕れ、目立ってしまうのです。

加藤さんは、財政金融研究所の研究部長のとき、「21世紀の世界とアジア」研究会を立ち上げられた。大蔵省内の研究にしては、その構えが実に大きいので、評判になりました。彼は黒子として舞台装置を作り、経済学者のみならず、文明学者、歴史学者、宗教学者、地域研究者など、様々な専門家を大蔵省に集わせ、喧々諤々、世界とアジアと日本の行く末を真剣に論じさせたのです。その成果は斎藤次郎・石井米雄共編『アジアをめぐる知の冒険』（読売新聞社 1996年）としてきちんと公刊されています。

加藤氏は、エリート職に恋々とする御仁ではなく、一念発起し

静岡文化芸術大学学長／国際日本文化研究センター客員教授 川勝平太

て下野し、純粋に在野の政策シンクタンク「構想日本」を立ち上げられた。このときの加藤さんの気迫は、表面はいつもどおり和やかでしたが、鬼気迫るものがありました。日本で最大のシンクタンクは半官半民の「NIRA(総合研究開発機構)」ですが、構想日本は、NIRAの300分の1の資本金で、過去10年間に、NIRAに勝る成果をあげた。まさに「小さな巨人」であり、公益のための政策形成に尽くしてきた最良のシンクタンクだと思います。立派というほかありません。構想日本が扱ってきたテーマの一端は『構想日本』全3巻（『日本再考』『現代の世直し』『温故知新』水曜社）にあります。

構想日本の扱う領域は主に国内問題ですが、東京財団の扱う領域は、国内はもとより広く世界にわたっています。東京財団は、公益に尽くすという精神を、その人生において体現している憂国の士を得て、小さな巨人が草の根から日本を動かす文字通りの巨人になっていくと確信しています。国民各位もご注目ください。

プロフィール

1948年京都生まれ。早稲田大学教授、国際日本文化研究センターを経て、2007年4月より現職。前NIRA（総合研究開発機構）理事。国土審議会委員、教育再生会議委員、「美しい国づくり」企画会議委員を務める。近著に『美しい国づくり』三部作：『「美の文明」をつくる』（ちくま新書）、『「美の国」日本をつくる』（日経ビジネス人文庫）、『文化力 日本底力』（ウェッジ）がある。



てきますか。

岩井 そうです。つまり会社というのは変なモノなんです。本来、人でないモノを人として扱っているわけですから、どうしてもそこには無理があります。

加藤 最近の市場には、株を今日買って今日売するというデイトレーダーのような人も多く参加しているわけですが。

岩井 そうですね、株主には2種類あります。長期的にインベストをしてくれて、長期的に会社を育てようとしてくれる株主と、短期的に利益を稼ぐことを狙っていて会社の業績を見ずにチャートだけを見て取り引きしている株主の、2種類の株主が共存していて、しかもだんだん後者のウエートが増えてきています。

私は、2階部分を強調することは大切だと思いますが、果たしてこれでは、今のままの法制度は適当なのか考える必要が出てくると思います。短期的な株主と長期的な株主を、何らかの形で自己選択できる仕組みがないか考えるとおもしろいと思いますね。

会社のあり方に最適解がないから、経営者の存在が重要なのだ

加藤 アメリカ型とか日本型とか言いますが、会社は両方を持っている存在なのだから、その中でバランスをとっていきわたる制度を、東京財団での研究を通して岩井先生のグループに見つけていただきたいですね。

岩井 ええ、それも最適な正解はないんです。法人という制度は、モノを人にするわけですから、そこにはさまざまな問題が含まれています。

なぜ経営者が必要かと言うと、これは人形浄瑠璃のようなもので、モノを人のように扱うためには、人形を実際に操る黒子が必要なの

です。それが経営者です。

この経営者と会社の関係は、普通の民法で扱えません。ということは、経済学で言うところの最適解はないのです。常にいろんなオプションのある形で、ある意味「アート」としてやっていく必要があるのです。

ですから、私もせっかく東京財団という場を与えていただいたので、象牙の塔ではないアートとしての回答を求めてみたいと思います。

加藤 そういう意味では、ダブルスタンダードという言葉はネガティブな意味で使われることが多いのですが、スタンダードをいくつか持っておくことが重要なかもしれません。

もともと会社には最適解がなかったんだけど、日本人があると思っていただけなのかもしれない。

岩井 ええ。そして最適解がない中で決断を行うにはリーダーの役割が重要なのです。なぜならその決断には責任が求められるからです。これもまた会社を考える上で重要なポイントなんですよ。



岩井克人主任研究員のプロフィール

東京大学卒、MIT経済学博士。イェール大学経済学部助教授、プリンストン大学客員準教授、ペンシルバニア大学客員教授などを歴任。現在、東京大学経済学部教授。著書に「Disequilibrium Dynamics」（日経経済図書文化賞特賞）、『ヴェニス商人の資本論』、『貨幣論』（サントリー学芸賞）、『会社はこれからどうなるのか』（小林秀雄賞）。

※全文は東京財団ウェブサイトの「トピックス一覧」にてご覧いただけます。

COLUMN

市民自治をめざして

東京財団研究員 福嶋 浩彦

権力という危険物

私は今年1月で、3期12年務めた市長を退任した。市長は一人で大きな権限を持つ(予算の編成・執行、人事など)。市長の方針や個性でまちづくりや自治体運営は大きく変わる。このこと自体は当然であり良いことだ。誰が市長でも同じなら、市民が選挙で選ぶ意味がない。

ただし、あまり長く同じ人がやるのではなく、一定期間で交替し、いろいろな得意分野を持つ人が市長を務めたほうがいい。それによってバランスのとれた都市の成長が確保できる。

最近、知事や市長が、公共事業の発注をめぐる不正で逮捕される事件が相次いでいる。首長も議員も、政治に携わる以上、〈権力〉という危険物を取り扱っている、という自覚が必要だ。

当然のことだが、権力はもともと自分に備わっていたものではなく、主権者である市民から負託されたものである。この権力を、市長は市民のために正しく使う責任を負っている。

その責任を果たすために、権力を行使するときは、絶対に誰とも特別な関係にならない。どんなにお世話になった人であろうと、どんなに親しい人であろうと。また、絶対に物事を裏で決めないことも重要だ。不正や利権は論外で、たとえ良いことであっても、裏で決めてはならない。市民に見えるようにオープンな場で決める。

私は12年間、こうした姿勢を貫いてきたつもりだ。このことを抜きに、市民の信頼を得る政治は実現できないと思う。

プロフィール

1956年鳥取県生まれ。我孫子市議会議員を経て、1995年に38歳で我孫子市長に当選。2007年1月までの連続3期12年務める。この間、市の補助金の市民審査、市職員採用での民間試験委員、常設型市民投票条例、コミュニティビジネスの育成、市民債による自然環境の保全など、徹底した市民参加型の行政運営で注目された。著書に『青年市長ニッポンの新世紀』(共著、河出書房新社)、『市民自治の可能性～NPOと行政 我孫子市の試み～』(ぎょうせい)。

大きな公共と小さな地方政府

公共を行政が独占したり支配する時代は終わった。公共の新たな担い手として登場したNPOやボランティア、コミュニティビジネスなどの活躍は目覚ましい。もちろん企業も公共サービスを担っている。あらゆる民間の主体と行政が対等な立場で連携して、民と官で共に担う「新しい公共」を創ることが求められている。“新しい”と言うより、これが“本来”の公共と言ったほうが良いかもしれない。

これからの行政の役割は、公権力を伴わなければならない仕事(必要最小限の「許認可」など)と、市民や企業の活動をコーディネートし、下支えていく仕事、この二つが中心になるだろう。公共サービスを実際に提供する事業は、徹底して民間に任せていくことが必要だ。

ただしこれは、全てを市場経済に任せ、公共自体を小さくしてしまっただけという意味ではない。少子高齢化社会のことを考えても、環境問題を考えても、公共の果たす役割はますます大きくなる。地域のコミュニティの中で公共サービスを担う多様な民間の主体を育てていくことが大切だ。民間の主体を豊かにすることによって、公共サービスはより充実させつつ、スリムな市役所を実現できる。

これまでの「新しい公共」をめざしたさまざまな試みをもう一度検証、整理する中から、〈大きな公共〉と〈小さな政府〉の具体像とその展望を明らかにしていきたいと思う。

(ブログ「市民自治をめざして」
www.tkfd.or.jp/blog/fukushimaより)



Event Report

第4回東京財団政策懇談会を開催



第4回東京財団政策懇談会は「東南アジアにおける日本のFTA/EPA戦略」と題し、東京財団研究員であり外務省アジア大洋州局南東アジア第一課勤務の関山健氏を迎えて、5月16日の昼に日本財団ビル会議室にて開催しました。

関山氏は外務省にて経済政策専門官として日タイ・日ベトナムEPA(経済連携協定)の交渉等を担当しており、FTA(自由貿易協定)、EPAとは何か、日本の交渉体制はどうなっているか、そして日本のFTA/EPA戦略と東アジアにおける現況について交渉の現場の視点を交えて報告しました。

関山健 東京財団研究員

当日は約50名の来場があり、企業関係者や関係各省庁の方々から次のような意見が出されました。

- 日本の交渉体制は各省庁に跨っており縦割りの弊害があるのではないかな？
米国通商代表部(USTR)のような日本版通商代表部のようなものが必要ではないかな？
- 日本は東アジアの国々だけではなく経済的影響力が大きい米国や中国との交渉も考えるべきではないかな？
- 日本のFTA、EPAの交渉において結局は農林水産品がネックになっている。農林水産品のうちのどの品を交渉にのせて何を求めるかという政治的意思を明確に示すことが必要

今後の日本と東南アジア諸国連合(ASEAN)とのEPAの状況などにより、ますますこのテーマが課題としてクローズアップされることが伺えました。



活発な議論が展開された第4回政策懇談会

東京財団とは？

東京財団は、日本財団および競艇業界の総意のもと、極めて公益性の高い活動を行う財団として、1997年7月1日に設立されました。

その趣旨は、四面を海に囲まれ、人や物質の移動を海上交通に依存する日本が、急速にグローバル化する今日の世界において、人類の直面する地球的諸問題を解決し、より良い国際社会を築くために、知的リーダーシップを取ることにあります。そのために、人文社会科学分野における高等教育と研究に関わる学際的、国際的活動を通して、国際性豊かな人材の育成と先駆的アイデアの創造を目的とする活動を実施しています。

TKFD
THE TOKYO FOUNDATION

東京財団

〒107-0052

東京都港区赤坂1-2-2 日本財団ビル3階

総務部…TEL:03-6229-5501 FAX:03-6229-5505

研究部…TEL:03-6229-5502 FAX:03-6229-5506

奨学事業部…TEL:03-6229-5503 FAX:03-6229-5507

URL <http://www.tkfd.or.jp/>