
銀行経営論の新座標軸

—企業統治と経営倫理—

橋 本 光 憲

目 次

はじめに

- 1 新座標軸—企業統治と経営倫理—採り上げの経緯
- 2 金融不祥事と金融のモニタリング—2つの座標軸
- 3 企業統治の本質把握と金融業における適用の課題
- 4 経営倫理の本質把握と金融業における適用の課題
- 5 金融業におけるビジネスリスクと企業評価の問題

—おわりに代えて

はじめに

かつて論者は、ある論文¹⁾ (1996) の中で「…金融不祥事は引き続き表面化している。銀行の内部管理と経営課題を研究テーマとする論者としても、さらに広い視野——経営哲学、企業文化、企業統治、経営倫理、内部統制、経営者教育——など、多角的に検討されるべき問題と感じている」といった趣旨のことを述べた。

今般、『金融不祥事と内部管理²⁾』と『金融のモニタリングと金融規制³⁾』をま

とめた機会に、それらの位置付けを明らかにするとともに、更めて企業統治と経営倫理の二つの問題を銀行経営論の新たな座標軸として検討することとした。因みに、上の注1の論文では、この二つの問題について以下のようにコメントした。

(1) 企業統治 (コーポレート・ガバナンス)

戦後の長い資金不足時代の間接金融（銀行借入）優位とグループ企業内の株式持ち合い、個人株主の無力化の下で、最高権力者の暴走を許した事例には事欠かない。

株主、金融機関、従業員、一般顧客（海外を含む）、仕入・納入先、地域社会、広く市民、行政などのステークホルダー（利害関係者）が力を増してきたのは昨今のことである。1993年6月に訴訟手数料を一律8200円に引下げた株主代表訴訟も経営陣に対する重石となった。

一連の証券・金融不祥事も、コーポレート・ガバナンスの観点から読み直すことが大事だろう。

(2) 経営倫理 (ビジネス・エシックス)

企業の社会的責任 (corporate social responsibility) は、ドラッカーなどが早くから唱えていたように、企業が社会的存在であることから明白である。しかし、戦後の日本の成長過程では、企業と従業員の“運命共同体論”が幅を利かせ、企業の効率性・競争性に合致しないものは悪とされた。

日本が一人当たり国民所得世界一となり、公害・環境問題がやかましい今日、会社人間が過労死に至るなど、日本村の構造はなかなか改まらない。水谷雅一教授⁴⁾は経営倫理学の立場から経営公共性（社会性と人間性）の重視を唱導して、経営価値四原理システムの導入を説く。

金融不祥事の反省は、各業界でなされている。然し、テレビの文句ではないが、「反省するだけならサルでもできる」。相変わらず跡を絶たない管理階

層の不正には、経営倫理学の立場から組織そのものをチェックする必要がある
りそうだ。

1. 新座標軸—企業統治と経営倫理—採り上げの経緯

本論で、銀行経営論の新座標軸として企業統治と経営倫理の二つの問題を
採り上げる学問的背景および理由は「はじめに」で述べた通りである。しか
し、これには具体的理由もある。というのは、本研究は論者と長島常光⁵⁾
との共同研究だからである。共同論文の趣旨は以下の通り。

研究テーマ 銀行経営論の新展開—銀行経営のガバナンス
研究内容

1. 銀行経営論の新座標軸—企業統治と経営倫理（橋本主担当）

論者等は、長年都市銀行に勤務の後、研究者の道に入っている。橋本
の主著には、『金融機関における支店経営と管理体制』、『金融不祥事と
内部管理』、『金融のモニタリングと金融規制』等がある。

橋本は、「銀行の内部管理と経営課題」を研究テーマとしてきたが、
今後さらに広い視野で、すなわち経営哲学、企業文化、企業統治、経営
倫理、内部統制、経営者教育など、特に企業統治と経営倫理の立場から
研究を進めたい。

その際、今まで企業統治を中心に研究してきた長島との共同研究を重
視する。

2. 銀行経営のガバナンス（長島主担当）

長島は研究者としてはこれからの立場にあるが、主著として『企業統
治と監査』を発表しており、企業法学の面でも研究発表の実績がある。
本書は「企業統治」を正面から見据え、特に監査との関連を論じている
好著である。

一般に、ガバナンスの論議は株式会社論の域を出ない傾向が強いが、

著者は東京相和銀行、なみはや銀行、三田工業、山一証券等の個別企業の問題に立入っており、これを著者のフィールドである金融面に特化すれば、価値ある成果が期待できよう。

3. 本研究の当面の目標としては、

- ① 戦前からの産業資本と金融資本（財閥）の流れ、
 - ② 戦中（産業報国会）・戦後（進駐軍）の推移、
 - ③ ガバナンスの停滞期と復活、
 - ④ 現代に至る過程、
 - ⑤ 一般産業のガバナンス基準の明確化（OECDのガイドライン）、
 - ⑥ 金融業での基準確立（良い、並の、悪いガバナンス）、
 - ⑦ 基準設定に基づく個別企業のスコアリング（定性・定量分析）
- 等が考えられる。

研究の進捗に伴って、さらに新たな視野での分析をすすめたい。

以上

共同研究においては、①～④の歴史的部分を長島が主担当となり、⑤～⑦については、橋本がビジネスリスクの一環として企業評価基準の確立を目指し、あわせて長島がコーポレート・ガバナンスの側面から同様の検証を行う予定である。

今回の研究テーマに関連して、論者が長島著の『企業統治と監査』の「書評⁶⁾」を行い、幾つかのコメントをしたので、本論に関係する限りここに採録しよう。（以下原文を引用）

今後への視点としては、「わが国では…コーポレートガバナンスの議論がすでに戦前からあった」酒巻俊雄、奥島孝康編『コーポレートガバナンス』（p.115）との議論もあり、また「戦中の日本政府、戦後の進駐軍による経済改革」が制度基盤を整備した、との議論もある（伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス』（p.158以下）。

企業統治論は、株式会社はかくあるべき、という「べき」論がほとんどで、

その点で経営倫理論に劣っている。評者は企業統治にも「良い」「並の」「悪い」ガバナンスがあってしかるべきだ、と思う。諸業態における金融機関の破綻を見れば、この論理は頷けよう。

以上いずれも、検証を要する発言であるが、その点は今後の論議の中で明らかにする。

2. 金融不祥事と金融モニタリング—2つの座標軸

論者は、前述の通り「銀行の内部管理と経営課題」を研究テーマとする者であるが、近著（注2、注3参照）と銀行経営論との関わり合いを以下に説明して、2つの座標軸としての位置付けを明らかにしよう。

(1) 『金融不祥事と内部管理』の概要

同書の「まえがき」より、関連説明を以下に要点のみ引用する。因みに、「金融不祥事とは、金融、特に銀行関係経営者ないし従業員が起こした社会的に非難されるような事件⁷⁾」と定義できよう。

銀行の内部管理の重要性を、経営の重要な課題の1つとして認識して、真剣に対応している経営者はおよそ皆無と言っても間違いはない。論者は、3カ店の銀行支店長・海外を含む5年間の内部監査の経験を踏まえて、大学教員に転じて以降、一貫してこの問題に取り組んできた。

①本書の内容

本書の具体的内容としては、「銀行経営と内部管理」で、銀行の経営課題として、内部管理の重要性を指摘し、銀行経営と内部管理の相関性を論究し、関連諸学を援用した新領域を提唱した。続いて、「銀行経営における内部監査」の問題、特に銀行の内部検査制度とその経営上の位置付けについて重点的に論じた。

②金融不祥事について

更に、金融不祥事について、90年代初頭からの数年に発生した諸問題を「最近の銀行不祥事件をめぐって」にまとめ、内部管理が軽視される組織風土の問題を指摘した。そして、「金融不祥事の“系譜”と問題点』(I)(II)で、特に金融界に重点を絞り、“系譜”とでもいうべき事例を紹介して、その対策を論じた。続いて、「一連の偽造預金証書事件について」として、90年前後から発生した架空名義定期預金証書事件や偽造質権設定承諾書事件、さらに興銀のワリコー担保融資事件と東洋信用金庫事件に焦点を当てた。

以下は「あとがき」に続くが、90年代以降に発生した金融関係事件として論者筆の「大和銀行ニューヨーク事件の教訓」(1997年12月)、「深淵・第一勧銀頭取達の犯罪」(1999年3月)に加え、大蔵・日銀接待汚職事件(1998年)、クレスパール証券プリントン債事件(1999年)、東京相和銀行の破綻前増資事件(1999年)、2000年には大和銀行への株主代表訴訟、2001年の国際証券の全店営業停止事件などは、明らかに不祥事である。

③本書の学問的位置付け

論者は、「本稿は、学問的に位置付ければ、金融論の一部としての、「銀行行動の理論」、その一極端としてのバブル経済破綻前後からの「金融不祥事と内部管理」のあり方を論じたもの、といえよう、とした。銀行論・銀行経営論は学際的研究の特徴を有し、その内容・方向性・ウェイト付け次第で応用経済学・金融論の範疇に属し、また経営学的視点からのアプローチであれば経営学・内部管理論として位置付けることができよう。(注1, 1 金融の研究諸領域の位置付けを参照)

また、同様に企業統治や経営倫理との接点も見いだせよう。

④銀行行動の理論について

「銀行行動の理論」について付言すれば、先蹤に学ぶべきものとして A.

楠本 博『銀行行動の理論と現実』東洋経済新報社、B. 西脇廣治『規制と銀行行動の理論』多賀出版⁹⁾、C. 山野 勲『現代銀行の銀行行動理論』晃洋書房¹⁰⁾等の先行研究がある。

楠本（はしがき、i）によれば、「本書では、一企業としての銀行行動がいかに展開され、今後いかなる方向に変化していくかを問題意識として、銀行行動を理論的に分析し、実証的に確かめることとした。銀行行動の分析では、預金行動面・融資行動面・預金融資行動面・付加価値行動面から、銀行行動が銀行のいわゆる戦略定数・変数に基づいていかなるタイプに分類されるかという点を中心にをおいた」としている。

同書（はしがき、ii）では、銀行業務の歴史的変化として、（1）資金運用構成で有価証券と現金預け金の間の相互補完性の拡大、（2）資金使途別貸出しでは中小企業・個人向け貸出しの急増、（3）有価証券別構成では公共債保有の急増、（4）資金調達構成では外部負債比率の低下、（5）資金調達別預金では定期性預金・個人預金の増加である、ことを挙げ、資産・負債管理（A. L. M.）に着目している。

西脇（はしがき、iii）は、「本書は「規制の経済学」を拡張・応用する試みと、「銀行行動の理論」の拡張・構築という2つの柱によって、銀行部門を中心とする金融分析を行ったものである、として研究の金融論側面を強調している。そして、第I部「銀行規制の経済学」が前者であり、第II部「規制下の銀行行動」が後者をなしている、と説明する。

後者では楠本書以降の変化を反映していると想定されるが、（1）規制と銀行行動の目的——利潤最大化か支出選好か——、（2）預金市場と銀行業の非価格競争、（3）経営健全化規制と銀行行動——solvencyを中心に——、（4）自己資本比率規制、ポートフォリオ規制と銀行倒産、（5）預金保険と銀行の危険負担行動となっている。

山野は、1990年以降の株価・地価の大幅下落と慢性不況、一連の金融不安、早期是正措置等を背景にした銀行債権の大幅劣化の下での銀行行動を検証

し、新しい銀行行動理論（はしがき、i、ii）として、A. 資産・負債の重要な属性（資産の収益性・危険性・流動性と負債の費用性・危険性・返済圧力）と、B. 短期金融市場金利期待形成に与える公定歩合操作のアナウンスメント効果に着目した「効用極大化説」を提出する、としている。

⑤内部組織の問題点

池尾和人・川本裕子¹¹⁾は、池尾「日本の銀行業における最大の問題点は、外部環境の制約というよりも、内部組織のあり方ではないか。外部からのガバナンスが効いていない」、川本「銀行は、顧客の視点から考えるといった普通の産業の発想になりづらい。物事を変えていくインセンティブが働きにくい」と論じている。また、池尾は「金融業はリスク管理ビジネスなのだから、人事でコントロールするのではなく、資本の配分でコントロールすべき」、川本は「リスク調整後の利益でみないかぎり、本当の事業の姿はわからない」等と主張する。

これら金融業における銀行行動の変化として、ある本では「倫理上の問題がある、としている。すなわち、「従来の与信業務では各部門の責任の所在が不明確であったことから、結果よければ全てよしとする与信文化が定着していた。本来、厳格であるべき審査部門は規模拡大という経営目標の前にその機能を弱体化させられていたのである。いわゆる「業務部（あるいは業務本部）優先の時代」であり、モラルハザードを生じる土壤となったといえよう、ということである。

従って、論者が金融不祥事を銀行行動の一極端として位置付け、「金融不祥事と内部管理」のあり方を論じた理由も首肯できよう。

（2）『金融のモニタリングと金融規制』の概要

本書は、注3の通り、高千穂商科大学（平成13年4月より高千穂大学に改称）に対する博士（経営学）請求論文の「まとめ」である。

これら一連の論文では、現代の金融業ないしは銀行産業が直面する主要な二つの問題（下記）を採り上げた。

一つは、近年の金融取引の変化に伴って顕在化してきた貸し手と借り手間の情報の非対称性の側面から、金融仲介のあり方をモニターする「金融仲介機関によるモニタリング」であり、さらに具体的には「個人・中小企業と金融仲介」として論を進めた。

もう一つは、最近の金融自由化に伴う金融変革が惹起した銀行産業に対する新たな規制（政府介入）を、「金融規制の原点」「金融規制の現状」という形で概観した。また、補論として「国民福祉水準向上への寄与—金融機関の立場から」を論じた。

端的に言えば、本論は「銀行業における自主管理と政府介入」とまとめることができよう。

①金融仲介機関によるモニタリング

金融関係文献で、金融のモニタリングに触れているものは僅少で、手法も殆ど明らかにされていない。一方、米国を中心に情報の経済学による応用ミクロ経済分析が、Freixas and Rochet (1997)¹³⁾等により、銀行融資の「事前審査と事後監視」等を論じている。

論者は「モニタリングの具体的手法」（後掲）を構築し批判を仰いだ—金融機関によるモニタリング<銀行における融資手続き>。

因みに、ある本では¹⁴⁾「金融機関が伝統的に担ってきた機能には、一般に決済機能と金融仲介機能がある。このうち、金融仲介機能は資金の黒字主体（預金者）から赤字主体（借り手）に資金を供給する機能である。

それらは①事前的な審査機能（融資可能な相手かどうか審査する）、②事後的な債権管理機能（モニタリング：債務者の返済能力が維持されているかどうかをチェックし、債権保全に不安が生じた場合には回収を行なう）、③信用リスクの負担機能（貸し倒れが起こった場合にはその損失をこうむ

金融機関によるモニタリング
＜銀行における融資手続＞

事前審査（スクリーニング）…貸出実行前の情報生産活動

1. 事前対応…信用調査

1. 当社の概要, 2. 業界動向と当社, 3. 財務分析, 4. 意見 (与信方針等の所見), 付属資料 (B/S, P/L—3期間比較, 業況表, 資金繰り表等)。併せて商業興信録 (外部機関による信用調査), 中小企業経営指標等を参照

2. 借り手企業からの融資申込み…借入時の必要書類 (借入人側)

1. 定款および商業登記簿謄本, 印鑑証明, 2. 損益計算書, 貸借対照表, 利益剰余金処分書, 製造原価明細書などの決算書類, 3. 会社案内, 製(商)品カタログ・見本, 4. 会社沿革, 主要役員経歴書, 社史, 5. 株主構成, 同族・非同族の区別, 後継者の有無, 6. 主要販売先・主要仕入先一覧表, 7. 現有設備一覧表, 8. 本社, 支社, 支店, 営業所の一覧表, 9. 生産実績表, 技術水準 (特許など), 10. 流通・販売経路, 11. 借入申込書, 特に企業としての借入メリット, 12. 資金繰り実績表および資金繰り計画表, 13. 事業計画表, 収支ないし利益計画表, 14. 返済計画表, 15. 担保物件明細表, 保証人の資産状況。その他, 設備資金等に関しては, 公函 (写し), 工場建設見積り書, 見取図, 設計図等が必要

3. 必要情報の提出 (同上…内部情報の提供)

4. 銀行における案件審査

・本部宛要申請か店内専決可能か, 借入内容の検討, 業界比較, 企業の信用度 (返済能力) の評価, 与信可否の決定, 貸出条件の決定

・借入審査 (借入に関する銀行内部の審査のポイント)

(1) 企業そのものの信用調査 (信用調査の説明を参照)

(2) 借入内容に関する調査 (企業の格付, 返済計画, 担保等)

(3) 業者調査のポイント (銀行借入時の必要書類を参照)

(4) 資金使途別にみた返済計画の妥当性 (短期, 長期, 設備等)

5. 内部管理面からの事前審査の手法 (チェックリストをモデルとして利用)

企業内容簡易チェックリスト, 外為与信簡易チェックリスト等

(ツール) 商業興信録, 財務諸表の分析, 各種チェックリストによる点検, 等

事後審査（モニタリング）…貸出実行後の情報生産活動

1. 事後審査のあり方

事前審査（スクリーニング）の各項目の実行と結果確認

モニタリングは、貸出実行後のリスク債権の事後的管理機能
債権管理の過程では、支援を含めかなり柔軟な対応も可能

2. 内部管理面からの事後審査の手法

＜主要還元資料の活用＞

(1) 貸出金のトレース，目的外使用の監視

企業・工場訪問，ヒヤリング等の励行

(2) コンピュータ還元資料による点検

顧客別取引月報・取引推移表，事業者別取引状況管理表，事業者別預
貸金残高表，ローン取引状況表，顧客別資金フロー表，貸金新規先取
引状況表，預貸金業況一覧，等

(3) 報告書の徴求と点検励行

債権管理の視点で要重視

(ツール) 税務申告書の提出，資金繰り表（月次）の点検，毎期の自主点検
（チェックリスト等による），当局検査時のラインシート作成，本
部検査の有効活用，等

3. 内部検査制度の活用…海外店監査を除く

＜内部検査制度の概要（検査部が実施）＞

目的（例）—経営・営業活動，事務処理状況，財産の保全状況が，自行の
方針，計画，手続きおよび諸規定に準拠し，正確かつ能率よ
く遂行されているかを点検する。

検査対象…現物および勘定の残高，事務管理ないし事務処理の状況，店
舗内外管理状況，店内検査の実施状況等

事後管理…検査時に発見された不備事項等につき，その補完状況を支店
から報告させるほか，検査成績が不良な項目については店内
検査を指示

店内検査…現金，手形残高，担保品残高等につき営業店で毎月実施

る), ④資金供給機能(預金者から資金を集め, 借り手に提供する)に分類される」としている。

②個人・中小企業と金融仲介

金融仲介の中で, 「個人と中小企業」に問題を絞り込み, 「銀行融資—狭義のモニタリング」では律し切れない側面を示した。大企業・中堅企業は直接金融, デリバティブで個別銀行では把握に限界が生じ, 個人・中小企業は預金取引面等を重視せざるを得ない。銀行は個人にもっと報いるべきだし, 中小企業も重要な顧客層として, きめ細かい対応を必要とする。

銀行預金・銀行貸金の中に占める個人の比率をみると, 預金は277.78兆円(全体の60.1%), 貸金は68.62兆円, 預貸率は404.81%と高い。因みに, 一般法人の預金は114.09兆円, 法人合計の貸金は301.04兆円で, 預貸率は36.85%である。個人は銀行からモニターされるよりは, むしろ銀行に対しては債権者側に立っているわけで, 銀行経営者は銀行自身の内容開示(ディスクロージャー)を進めるべきであり, 銀行の対顧客金利・貸出金利の設定根拠の明示, 手数料等のコスト構成の開示に努めるべきである。

わが国の金融機関の資金量の総計は, 1,291兆円に達している。また貸出残高は, 792兆円に達している。中小企業金融については, 80年代以降, 大企業が直接金融による資金調達を進めるなかで, 特に都市銀行が中小企業向け貸出を積極化している。しかし, 最近の中小企業向け貸出状況をみると, 借入需要が弱いこと等もあり, 前年度比微減で推移している。

中小企業の「現金・預金」資産は, 平均して, B/S 残高の13.5%あり, 大企業のそれ(7.6%)の倍に近い。従って, 中小企業の預貸率は, 一般法人預貸率である36.65%よりも高い(たとえば, 少なくとも40%以上の)預貸率であると推定できる。中小企業は金融仲介機関にとって最も典型的なモニタリング(融資の事前審査と事後監視)の対象といえる。そして, 「広義のモニタリング」とは, 「単なる預貸金の枠を越えた総合的な顧客関係の身

直し」といえようと結論付けた。

③モニタリング・バンキングへの展望

では、これまで議論してきた流れに沿って、我々は何を得ることが出来るのか。それは「モニタリング・バンキングへの展望」である。

既に、「個人とモニタリング」と「中小企業とモニタリング」について、詳細な議論を積み重ねてきた。また、「広義のモニタリング」についても一定の理解が得られた。ここで「単なる預貸金の枠を越えた総合的な顧客関係の見直し」として定義したが、個人、法人、特に中小企業の預貸率は、取引関係を計る尺度として、大きな価値を持つことになろう。

また、都銀の「及び腰」であった中小企業との取引推進には、銀行自身の「自己査定」にもつながる「企業格付」が、米国のキャッシュフロー・バンキングに取って代われる新基準となり得る。これらをより精緻化することによって、新しい思考としての「モニタリング・バンキング」の方向が見えてこよう。

ゼロ金利が是正された後に、日本の金融機関が金融市場の積極的な仲介者として、顧客の信頼に応えうるプレーヤーとして再登場するために是非ともこの「モニタリング・バンキング」を提唱したい。そして、既に我々に残された時間はあまり無いのである。

この議論は、学会において全く新しい提案であり、事前審査を経て、正式の発表として承認され、平成13年5月の日本金融学会春季大会で「個人・中小企業と金融仲介—金融業における「モニタリング」の視点から」として発表済みである。

④国民福祉水準向上への寄与

同じく、平成13年4月の生活経済学会研究大会で発表したのがこの論文である。本稿では、主に「国民の生涯生活設計の豊かさの最大化への銀行の寄

与」について論じた。そのために、以下の二つのテーマを設定して検討した。

①「健全化・効率主義的銀行経営は、福祉金融と両立できるか」

②「時間的資源配分としての住宅ローン」

従って、対象となる経済主体は、①の場合には、主に中小〔零細〕企業であり、②の場合には、主に個人（個人事業者を含む）ということになる。

①については、金融機関の特殊性から、銀行の経営理念としては公共性、健全性、収益性の三つが挙げられる。設問は、健全化（健全性）と効率主義（収益性）を前提としている。そこで、私企業としての利益追求（収益性、安全性）と福祉金融をいかに調和させるのか、あるいは両立させるのかが問われることになる。

銀行の利鞘は欧米比かなり低位にあるが、中でも「顧客により報いる道を探さねばならない」というのが、金融機関としての公共性の原則に基づく責務ということになろう。

②については、住宅ローンに限らず、日本の銀行は、消費者ローンにも積極的に取組んできた。住宅ローンはライフサイクルを考慮して、今後金利面での程度の配慮（優遇、減免等）が図れるかを検討すべきである。

今や、銀行は社会の一員として、積極的に行動することが求められている。バブルの後遺症から早く立ち直り、創業者的発想を取り戻すことが、都銀経営者の課題である。「金融規制の原点」および「金融規制の現状」については、本文に譲る。以上により、博士号請求論文5点のうち2点が同時に学会研究論文として承認されたのである。

本書は、モニタリングの具体化、個人・中小企業の重点的論議により銀行経営論に一つの新座標軸を導入できたものと主張したい。

3. 企業統治の本質把握と金融業における適用の問題

「つい十年ほど前まで強さを誇っていた日本企業は、なぜ急に弱くなってしまったのか。強さの秘訣とされてきたメインバンク制度や株式の相互持ち合い、株式・土地の含み利益によるリスク回避などの、どこに問題があったのだろうか。」慶応大学の深尾光洋教授は『コーポレート・ガバナンス入門』¹⁵⁾(1999)で疑問を提起する。

日本企業のコーポレート・ガバナンスに関連して、日本型企业の特徴として深尾教授は次の3点を挙げる(同書 p.195)。

- (1) 企業がある程度利益を犠牲にしても、正社員の長期安定的な雇用と年功におうじた収入を保証する「終身雇用制度」。
- (2) 企業が一つないし少数の銀行と、株式の持ち合いや借入などの長期的な取引関係を結び、経営が困難になった場合に支援を受けようとする「メインバンク制」。
- (3) 企業間取引においても、外部の企業と長期的な取引関係を結んで企業グループを形勢する「企業系列」。

そして、バブル以降の株価・地価の下落、金融システムの脆弱化、金融ビッグバンに伴う金融市場の自由化、大銀行を含む大企業の破綻や経営悪化による失業の増大などの環境変化により、日本企業の特徴がどのように変化していくかについて考えてみたい、としている。

コーポレート・ガバナンスは、わが国では企業統治と同一の言葉として使われている。では、企業統治とはそもそも何なのか。そこから議論を始めよう。

1. 企業統治の本質把握

(1) 最近の問題意識

近年の著作でコーポレート・ガバナンスと銘打ったものとなると奥島孝康編『コーポレートガバナンス—新しい危機管理の研究』(1996)¹⁶⁾にまず指を屈することになろう。

同書はしがきでは、「日本企業の経営を健全化するためには、株式会社のチェック・システムを強化しなければならないという観点から、株式会社の運営上の問題点の多角的な検討を試みた、また、本書の狙いとするところは、株式会社運営の健全性の確保こそが、わが国のサバイバルにとって不可欠の前提条件であるということを広く経済界に訴えたいからでもある」と述べている。

(2) 企業統治の定義

小佐野 広 [2001, 18]¹⁷⁾もコーポレート・ガバナンスを正面から取り上げてはいない。株主重視のコーポレート・ガバナンス論の論理と株主以外のステークホルダーを重視するコーポレート・ガバナンス論の論理を紹介した後で、「長期的な視点から株主の利益を確保することをコーポレート・ガバナンスの目的とする立場をとる」としているだけである。

伊丹敬之 [2000, 17]¹⁸⁾は、その点、自らの定義を「企業が望ましいパフォーマンスを発揮し続けるための、企業の『市民権者』(株主と従業員、同書 p.22)による経営に対する影響力の行使」と明示していて、小気味よい。その上で、他の論者の所説を批判している。これこそ学びたい態度である。

外国の文献では、マーク・ロー『アメリカの企業統治』の翻訳が出ている(1996)。原題は、Strong Managers, Weak Managers: The Political Roots of American Corporate Finance (1994)である。彼の説は、「はじめに」(xv)の「企業統治(コーポレート・ガバナンス)における大きな変化は、政治問題と切り放してはありえない」という言葉に尽きているように思

われる。

ただし、影響力を与える株主構成については、米国は分散化した一般株主と投資信託・年金基金、日本は集中化した法人株主（銀行・株式の持ち合い）であることを、日本語版への序文や結論等で指摘している。

最近のものとしては、ハーバード・ビジネス・レビュー編『コーポレート・ガバナンス』(2001)²⁰⁾がある。これは同誌所載の名著論文集の一つである。この中で、アメリカにおけるコーポレート・ガバナンスの定義を求めることは出来ないが、第3章で示された「四つの主な基準」と第4章の「新しいコーポレート・ガバナンスのモデル」は参考になりそうである。必要に応じて後程紹介する。

(3) 各国のコーポレート・ガバナンスの特徴

これを主に深尾¹⁵⁾一前出とマーク・ロー¹⁹⁾を参考に見てみよう。アメリカについては、ローは、例によって政治的パラダイムを強調して、金融機関の制約（大恐慌時代の反省から）を指摘する。深尾は、アメリカのインサイダー取引規制に対する制裁の厳しさを指摘するが、これはローの銀行・証券分離の思考と軌を一にすると見えよう。また、株主では機関投資家の存在の問題を指摘する。そして、「アメリカの会社の取締役会では、非常勤の社外取締役が三分の二、常勤で経営に携わっている社内取締役が三分の一程度になっている」と述べる (p.90)。

イギリスは、「アメリカに比べ、表面上金融規制は少ないが、金融システムは依然として証券市場と結びついており、イギリスの銀行は企業統治において重要な役割を果していない」とローは指摘する (p.255)。深尾は、「イギリスでも、法律上は会社の所有者は株主であることが明確に規定されているが、実態は経営陣が株主に比較して強い立場にあるといえる。90年代初めに、いくつかの大企業でスキャンダルが明るみに出たため、株主による会社経営の監視を強める動きが始まった」と述べる (p.98)。

ドイツについては、ローは「ドイツの金融仲介機関はアメリカの金融仲介機関より相対的にはるかに大きい。巨大企業における議決権もアメリカよりはるかに大きい」と指摘する (p.219)。深尾は、「ドイツ企業の経営システムは、日々経営を行う取締役会と、その監督を行う監査役会を明確に区別する点にその特色がある。しかし実際にと取締役会や監査役会が果たしている機能は、法律上の理念とは異なっている場合が多いといわれている」と指摘する。

ローは、日本についても言及している。一部を引用しよう。「日本における大企業の保有構造はドイツと大枠で似ている。日本の大企業は典型的には系列に属している。(中略)メインバンクは系列の事業法人の株式の5%を保有し、同時に事業法人はメインバンクの株式の一定割合を保有する」(p.225)。

日本の株式会社について、深尾は日本では「取締役会や監査役会による監視・監査は、なぜ有効に機能しない」と考えられているのかとの疑問に、「従来企業不祥事の原因として指摘されてきたのは、取締役会や監査役会の権限が不足しているという見方よりは、これらの機関の構成員の独立性や経営を監督するための、情報収拾能力などが問題とされていたことが多い」と答える (p.87)。

(4) 企業統治の一般的基準

以上見てきたように、企業統治については、欧米・日本で一定の学問的基準を求めるのは困難なようである。その歴史(端的にはそのスタート)も、アメリカでは大恐慌(1929)以前に求める思考があり、イギリスやドイツについても様々であろう。しかし、これらを比定する作業は本論の任務ではない。また、議論の対象についても色々幅があるようだ。

日本のコーポレート・ガバナンスの歴史については、本論文の最初の方で概略論者の見解を披露しており、また岡崎哲二『持株会社の歴史—財閥と企

業統治』(1999)²¹⁾他、彼自身を含めた優れた論考があるので、議論はこの程度に留めよう。

次では、先に示したハーバード・ビジネス・レビューの論文集から抜粋して紹介しよう。²⁰⁾

第3章 企業戦略監査：取締役会の新しい手法 (pp.90-95)

ゴードン・ドナルドソン

戦略評価プロセスで使用されるデータに求められる最も重要な要件は、それが客観的なものでなくてはならないということである。さらに、基準は客観的で理解しやすい、そして財務業績の指標として受け入れられるものでなければならない。

四つの主な基準

ROI (Retrun on Investment) (投資利益率)

部門別売上げ収益 (利益率)、使われた資本ユニットごとの売上げ (資本回転率)、投資株ユニットごとの資本レバレッジ (株に対する資産比率)

CFROI (Cashflow Return on Investment) (キャッシュフロー投資利益率)

ネットのキャッシュフローに焦点を当てる

EVA (Economic Value Added) (経済的付加価値)

企業が資本コストを超えて投資利益を得た場合、いつでも株主の財に加えられる絶対ドル価値の見積もり

TSR (Total Shareholder Retrun) (株主還元率)

年初の市場価格の歩合として、配当とキャピタルゲインという形で株主が受け取る、年毎の課税収入

第4章 ガバード・コーポレーション (pp.107-110)

ジョン・パウンド

大手の株式公開企業と分散した株主という往年の繁栄の象徴でもあるマネージド・コーポレーションは、今日のビジネス環境においては、それはもはや意味をなさない。(中略) 最終的に必要なのは、意思決定に

図表 マネージド・コーポレーション対ガバード・コーポレーション：取締役会のパラダイムと慣習

マネージド・コーポレーションのパラダイム

取締役会の役割は、マネジメントの採用、監視、必要な場合には交代させる。

取締役会の特徴

CEOと評価プロセスを管理するためのパワーは十分にある。

CEOが正しく評価され、取締役が経営者の利害によって妥協を強いられることがないように独立性が確保されている。

取締役会の手続きは、社外取締役が経営者を評価しようとする意欲をくじくものになっている。

方針

CEOと議長（あるいは第一社外取締役代表）の兼任を禁止。

取締役会にはCEOは出席しない。

CEOを評価するために、独立取締役による委員会が設けられている。

社外取締役向けに独立の財務・法律アドバイザーがいる。

CEOのパフォーマンスを判断するための明確な基準がある。

ガバード・コーポレーションのパラダイム

取締役会の役割は、有効な判断を育成し、誤った施策は破棄する。

取締役会の特徴

取締役は、意思決定プロセスに価値を付加することができるぐらい、十分に専門知識を備えている。

取締役が企業価値の創造に全力を傾けられるようにインセンティブが用意されている。

開かれたディベートがあって、取締役会メンバーはつねに情報を共有し、株主の意見に耳を傾けることができるような手続きになっている。

方針

取締役会には、中核となる産業やファイナンスなど専門分野の知識が不可欠。

少なくとも年に25日は業務を行う。

取締役用に大きなオプション・パッケージが用意されている。

新たな方針提案に対して、特定の批評家が疑問を投げかけられる。

定例総会には大株主も参加する。

取締役会メンバーはどの従業員にも情報をリクエストできる。

際してシニア・マネージャーと取締役が真に協力するシステムである。取締役と経営者は、積極的に機関投資家の意見を求めなければならず、機関投資家は、もはやマネジド・コーポレーションのモデルの、受身の一構成員ではない。彼らはガバナンスプロセスにおける重要なプレーヤーとして登場してきたのである。

この新しいモデルは「ガバインド・コーポレーション」と呼ぶことができる。なぜならそれは、コーポレート・ガバナンスの均衡に重要な二つのパート、すなわち株主と取締役会を意思決定プロセスに再び関与させたからだ。(図表参照)

2. 金融業における適用

本論文の目的は、企業統治なり経営倫理なりの金融業への適用とリスク評価の方向を探ることにあるので、個別問題に余り深入りせずに、先に進むことにしよう。そこで、ここでは企業統治面から見た金融業との関わり合いを二、三の資料により当たってみよう。

(1) 企業統治面から見た金融業との関わり合い

¹⁵⁾ 深尾は、「コーポレート・ガバナンスにおける銀行の役割」と題して(p.83)、1993年1月に富士総研が実施したアンケート調査を引用して、「9割超の企業がメインバンクを有しており、各企業が有しているメインバンクの数は平均1.6行となっている」、そして「メインバンクが大株主になっている企業は5割強に達しており、メインバンクから役員を受け入れている企業も3割弱存在する」と指摘する。これは、本題と必ずしも一致するものではないが、参考になることは確かだ。

この問題に正面から取り組んだものに、松村勝弘²²⁾ [2000]がある。松村は、「金融機関の企業統治」として、「わが国の金融機関は「護送船団方式」のも

とにあって大蔵省の庇護の下で高収益を獲得することができた。(中略) 大蔵省の監督下で経営を続けてきた金融機関は裁量の余地はきわめて小さく、企業家精神発揮の機会はあまりなかった。

大蔵省はもはや業者行政を行うことはないといわれている。市場行政に舵取りを替えつつある。金融監督庁がこれを行っている。(中略) 監督当局は業者を監督・育成するのではなく、市場を機能させるべきだとされる。金融機関はこのような環境変化に対応できるのだろうか。」

論者は注3の中で「銀行業における自主管理と政府介入」を論じて、金融規制に新たな側面が生じた現状を考えると、銀行業の自己査定、自主管理は、当局の金融規制(政府介入)との絶えざる「せめぎあい」に晒されているとの感を深くするばかりである」と述べた。

また、同じ注3の2「国民福祉水準向上への寄与—金融機関の立場から」では、石原都政下での東京都の施策を引き合いに出しながら、次のように述べた。「銀行の新商品は工業製品のように高くは売れないが、マーケットを制することができる。企業、個人(家計)に「くさび」を打ち込み同業者に水をあけることができる。これが銀行にとっての「創業者利益」である。

今の都銀経営者は右顧左眄して、なかなかイニシアティブを取ろうとしない。その点、東京都の方が先を行っている。都は金融機関に「呼び水」預託をしたり、信用保証料の補助をしたり、中小企業のための債券市場を作ったりと、なかなか多彩な活動をしている。都銀経営者も、都にならって、もっと創業者的発想ができないものだろうか」と皮肉ったところである。

(2) 金融業での具体的事例

ここでは、専ら日本国内での事例に絞って考える。

論者は、注2の中で、「金融不祥事」として、大和銀行ニューヨーク支店の事件(1995～)と第一勧銀首脳関連事件(1997～)を、前者は「大和銀行ニューヨーク事件の教訓—裁かれた日本の秘密主義と大蔵「裁量」行政

一」、後者は「深淵・第一勧銀頭取達の犯罪—なぜ避けられなかったのか？究極の経営者不正—」として論じた。

前者は、一邦人現地行員の米国債売買における損失隠蔽に端を発する従業員不正から組織不正、経営者不正へと発展した内部管理上の重大事件である。後者は、野村証券・総会屋事件から明るみに出た歴代第一勧銀首脳の「呪縛」の構図がもたらした犯罪行為であること（経営者不正）が明かになり、結果としての組織不正につながった。

この二つの事件は、後に述べるように企業統治または経営倫理のいずれかの側面から論じられることが多い。今後、金融業でのガバナンス基準を、良い、並みの、悪いガバナンスのように確立できた場合、良いガバナンス、並みのガバナンスの事例も挙げられよう。しかし、基準未確立の現状では、悪いガバナンスの例のみが顕在化し、経営倫理、金融不祥事と共通の事例が挙げられる傾向がある。この辺に課題が残る。

4. 経営倫理の本質把握と金融業における適用の課題

日本経営倫理学会の創立会長である水谷雅一²³⁾神奈川大学名誉教授は、その退任記念論文「経営倫理にもとづく経営労務論の革新」の中で1998年度のノーベル経済学賞の受賞者がインド人のアマーティア・セン博士（ケンブリッジ大学教授）であったとに触れ、その受賞理由が「経済学の倫理的側面の復権への貢献」であったことを特筆・評価した。

水谷教授は、「経営倫理については、アメリカをはじめ欧米先進諸国において、1960年代後半頃から、産学における関心が徐々に高まり、わが国でも、バブル経済の崩壊が始まった1990年代初頭ようやく注目されるようになった」としている。

以下、水谷教授の所論を参考に、経営倫理論における主要な問題点を探ってみよう。

1. 最初の大きな契機は、企業社会の不正・腐敗による経営の非倫理的状況にたいする市民や国民の不安と批判にあった。
2. 経営倫理の範囲は、企業経営の全ゆる活動を通じた幅広い分野について、一般社会の善悪の判断基準にもとづいた対処と適応を企業社会に求めるものである。
3. 旧来からの効率性原理と競争性原理と同等に新しい人間性原理と社会性原理を重視するシステムへの転換が求められている。

経営労務論の観点では、教授は「経済の減速や停滞と経済構造のソフト化・サービス化の流れからも社員の経済的・物的処遇諸条件よりも、社員の“やる気”や意欲あるいは精神衛生などといった“心”の問題に注目する企業が増大してきたことである」と指摘する。

これらの論点を考慮に入れつつ、本章のメインテーマに入ろう。

1. 経営倫理の本質把握

(1) 経営倫理と企業倫理

経営倫理の位置付けとしては、文献面では経営倫理、経営倫理学、ビジネス倫理学、企業倫理等の表現が並列的に使われているようである。英米の文献では、Business ethics を主に、時に Corporate ethic(s) も使われる。水谷 [1998, 6, 10]²⁴⁾では、「企業の経営倫理」という表現を使っているので、「企業倫理」も「経営倫理」の範疇に入るものとして間違いなからう。

なお、経営倫理学の歴史、欧米・日本での研究経緯等については論ずべき課題も少なくないと思われるが、本稿は金融業における適用を検討するのが主題であるので、最初に示した水谷所論の理解程度に留めて、これ以上の詳しい論議は行わないこととした。

(2) 経営倫理の定義

まず、経営倫理の定義について、主要な見解を紹介しておこう。

水谷 [1995, 1]²⁴⁾では、「今日、「経営倫理」は文字通り、ビジネス（経営）そのもののエシックス（倫理）であって、企業に限らず、広義のビジネス関連の組織体の経営のあらゆる場面での倫理問題を包含するものである」としている。

宮坂純一 [1999, 1]²⁵⁾は、「ビジネス倫理学は日本ではいまだ未開拓の新しい学問領域であるが、アメリカではすでに数十年の歴史を有し…」とする一方でビジネス倫理学に対する批判（What's the matter論争—後述）の強いことを述べる。

劉 容菁 [2000, 209]²⁶⁾は、企業倫理の概念規定として「企業倫理とは「企業が自らを取り巻く環境変化のなかで、その本来の在り方・使命から逸脱しなうよう積極的に思考し、実践すること」と定義している。手元の外書で、米書の Henderson, Verne [1992, vi]²⁷⁾では、“What's ethical in business in this new age will have to be heated in the crucible of controversy and hammered out on the anvil of compromise. Business leaders must devote more time and develop new skills to match this challenge.”として基準の確立の難しさを述べ、具体的な Q&A の形で Ethical IQ Test なるものを提示している。

英書の例では、Pratley, Peter [1995, xiii]²⁸⁾が、“Business ethics provides a basic outlook to the training of a business manager. ... Business ethics studies the moral quality of organizational policies. と明解に述べている。

(3) What's the matter ... 論争について

宮坂 [1999] を主にこの論争を紹介する。米国でビジネス倫理がブームとなる一方、経営者から嫌われ、疑問視される傾向がでてきた。それを理論的に整理し、問題提起したのが、トロント大学の経営学者スターク（Stark, A)²⁹⁾であった。

スタークの論文のタイトルは、What's the matter with business ethics? で、論者流に訳せば「経営倫理？ それはどうした」と、経営者の嫌悪感を端的に物語るものだろう。

確かにワンマン会長やオーナー社長にとって経営倫理は自分に楯突く不愉快な存在であるだろう。日本でも経営者抜きの経営倫理に終わっている企業が少ないからありそうである。問題は企業統治の方にもあるようで、注20のパウンドは「コーポレート・ガバナンスをめぐる議論は、長い間権限に向けられてきた。そしてその目標は、気むずかしい経営者に対する管理強化だった。…」と書いているのも、笑えない現実であろう (p.107)。

前述の疑問とは、「マネージャーは特殊な状況の中で倫理的な途をどのように決定できるのか、特に競争上の圧力に直面しているなかでそのような行動をとりえるのか？」という点にあった。それは、「ビジネス倫理学はあまりにも非実践的である」という批判にもつながる。この問題は今後共に続く課題であろう。

(4) 経営倫理の一般的基準

経営倫理が一定の学問分野として評価されるためには、その学問なりの一般的基準が確立しているかが問題であろう。具体的にはどうかを以下に検証してみよう。

ここで、日本の企業の行動基準の代表的事例を水谷 [1995] から見てみよう。ここでは「資料」の中で、経団連企業行動憲章(項目)、富士銀行の企業行動基準、他が紹介されている。また、経営倫理実践研究センター(会長水谷雅一)監修による『企業倫理規程実例集』³⁰⁾は先進企業28社の事例を収録しており、第一勧業銀行、全国銀行協会連合会を含む。後者の概要については次頁で示そう。

『金融ビジネス事典』³¹⁾では、久原正治³²⁾「企業倫理の再構築」(pp.693-700)の中の「住友銀行の法令遵守体制の特徴」の項で、同行の「経営理念」(93年

倫理憲章

1997年9月

全国銀行協会連合会

倫理憲章本文

(銀行の社会的責任と公共的使命)

1. 銀行のもつ社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し、健全な業務運営を通じて揺るぎない信頼の確立を図る。

(質の高い金融サービスの提供)

2. 経済活動を支えるインフラとしての機能はもとより、創意と工夫を活かした質の高い金融サービスの提供を通じて、内外の経済・社会の発展に貢献する。

(法令やルールの厳格な遵守)

3. あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会的規範にもとることのない、誠実かつ公正な企業活動を遂行する。

(反社会的勢力との対決)

4. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは、断固として対決する。

(社会とのコミュニケーション)

5. 経営情報の積極的かつ公正な開示をはじめとして、広く社会とのコミュニケーションを図る。

以上

表1 経営における人間性・社会性にかんする主要具体項目例示表

	人間性	社会性
反	<ul style="list-style-type: none"> ・過労死，準過労死 ・超長時間労働 ・サービス残業 ・差別待遇 人種差別 年齢差別 性差別 身障者差別 ・不当労働行為 	<ul style="list-style-type: none"> ・独禁法違反（談合，取引制限） ・利益誘導型献金 ・外国人不法就労 ・総会屋（暴力）との癒着 ・武器輸出等不正取引 ・廃棄物投棄，PL責任回避 ・公害垂れ流しの被害者救済拒否 ・地球環境破壊
促	<ul style="list-style-type: none"> ・労働時間短縮の推進 ・自己申告制 ・フレックスタイム制 ・介護休暇(有給) ・ボランティア休暇(有給) ・ゆとりと豊かさライフ ・職住接近 ・単身赴任の廃止 	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役機能の強化 ・企業行動倫理委員会の設置と充実 ・企業行動憲章の制定と社員研修 ・公害防止・環境保護の積極化 ・社会貢献活動(メセナ，フィランソロピー) ・社外ボランティア活動への物心の支援 ・情報公開の推進 ・社会，地球との共生歓迎

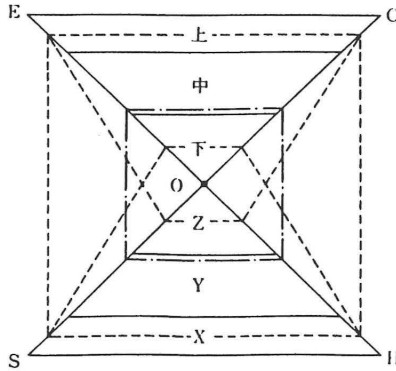
策定)，これに基づき99年に策定したコンプライアンスの柱としての「4つの目標」および「コンプライアンス20の原則」を示している。

なお，全国銀行協会では「コンプライアンス・ハンドブック」も発行している。また，最近刊のみづほファイナンシャルグループの「企業行動規範」も参考になろう。

水谷 [1995, 116, 49] は，経営倫理の具体項目と経営倫理四原理システムを以下のように示している。

水谷がここで，経営倫理の観点から「大多数の普通の会社」（まあまあ型），「最も拙い会社」（劣っている型），「最も好ましい会社」（優れている型）の基準をマトリックス的に示していることは，大いに評価されよう。論者は前述のように，企業統治の側面から「良いガバナンス」，「並みのガバナンス」，

図5 経営倫理四原則システム総合図



E = 効率性原理 C = 競争性原理

S = 社会性原理 H = 人間性原理

・相反的關係—— $E \supset H$ 。 $C \supset S$

・相補的關係—— $E \leftrightarrow C$ 。 $S \leftrightarrow H$

{ 上—E・Cが優れている。 X—S・Hが優れている (促H・S)。

{ 中—E・Cがまあまあである。 Y—S・Hがまあまあである。

{ 下—E・Cが劣っている。 Z—S・Hが劣っている (反S・H)。

大多数の普通の会社——中/Y型 (まあまあ型) → 中→上、Y→Xへ改善・革新が必要

最も拙い会社——下/Z型 (劣っている型) → 反H・Sの排除・廃止により
Z→Yへの転換が必要

最も好ましい会社——上/X型 (優れている型) → 技術、研究開発と商品・事業
開発を中心とする不断の経営革新の持続が必要

「悪いガバナンス」の基準を求めて模索している。その立場からも啓発されるところが多い。

さらに宮坂 [1999, 17, 186] では第6章の1. モラル企業, アモラル企業 (中間的存在, 利潤追求優先型), インモラル (非倫理的) 企業の論議の中で, モラル的企業「像」を想定して, キャロル (Caroll, A.) のモデル³³⁾ (次葉) を示しているのが, 参考になる。

表6-1 マネジメント倫理の3タイプ

	インモラル・マネジメント	アモラル・マネジメント	モラル・マネジメント
倫理規範	マネジメントの意思決定・行動は、モラル（倫理的）なものに對立する。意志決定は一般的な倫理原則と一致しない。モラル的なものを否定する。	マネジメントはモラルでもインモラルでもないが、その決定や行動は倫理判断があてはまる領域外にある。倫理的ないしはモラル意識に欠ける。	マネジメント活動は倫理的行動基準に従う。一般的なプロフェッショナル行動基準に従う。倫理的リーダーシップが常識である。
動機	利己的、マネジメントは自社の利益のみを考える。	他人への影響を考慮していない、という意味で、然るべく考えてはいるが、利己的である。	善。マネジメントは健全な倫理規範の範囲内でのみ成功を目指す。
目標	万難を排して利益と組織の成功を目指す。	利潤。他の目的は考慮されていない。	法律及び倫理基準内での利潤。
法律への態度	法基準はマネジメントが自己の目的達成のために克服すべき障害である。	法律は倫理的ガイドであり、合法的に何ができるかが、最大の問題となる。	法律の文言だけでなくその精神にも従う。法は最低限の基準であり、それ以上のことを目指す。
戦略	会社の利益のための機会を開拓する。それが有益であると判断したら、一直線に突き進む。	経営者を自由に働かせる。経営が必要と認められた場合にのみ、個人的な倫理を適用する。	健全な倫理基準に従って生きる。倫理上のジレンマが生じた場合、倫理的リーダーシップを発揮する。啓発された利己心。

鈴木幸毅 [2000, 94]³⁴⁾は日本における企業倫理研究について論じているが、その中で水谷について「水谷は、この基準（前記説明参照）を、関係者のコミュニケーションによる了解と納得によって確立する方法を提案した（水谷 [1995, 103]）。水谷の提案はすぐれたものであり、現在のところこの方法しかないであろう。企業経営が共和的でなければならないとするならば、この実践化が切に望まれるところである、としているのは興味深い。

(5) 経営倫理と企業統治

経営倫理と企業統治は並行して論じられることが多い。その原因はどこにあるのだろうか。

水谷 [1998, 165-166]³⁵⁾は「コーポレート・ガバナンスの好体質化」と題して、「最近のわが国企業の各種の不祥事の続発から、経営倫理がますます注目されている中で、特にコーポレート・ガバナンスが問題とされている。このようにコーポレート・ガバナンスを企業内外の全ステークホルダーを対象とした経営管理全般に新しい経営価値四原理システムを実現しようとする経営倫理と、あたかも同じように考えるとすれば、それは、コーポレート・ガバナンスをいささか拡大解釈していると言えよう」と述べる。

角野信夫 [2000, 242]³⁶⁾は、「コーポレート・ガバナンスと企業倫理」の中で、企業倫理への実業界の関心、コーポレート・ガバナンスとステイクホルダー、ステイクホルダーと企業観等の観点から議論を行っている。

以上、経営倫理と企業統治の両側面の相関性や評価に対しては、あまり明確な議論はなかった。この点では、むしろ対象分野の区分をより明確にして議論した方が実効があるように思える。

2. 金融業における適用

(1) 金融機関の経営倫理

論者は、『金融不祥事と内部管理—銀行の組織風土を問う—』（2001）を最近発表した。「金融不祥事」（金融、特に銀行関係者ないし従業員が起こした社会的に非難されるような事件）は、経営者不正、従業員不正、組織不正（およびその混合型）に分類される。その原因・経過には企業統治的な側面もあろうが、主に経営倫理的問題があることは間違いない。（なお、個人的犯罪等は除外した。）

その中で、バブル経済以降の主な事件を拾ってみると、

① 住銀会長辞任とイトマン事件（1990）

- ② 一連の金融スキャンダル (1991)
 - ③ 興銀のワリコー担保融資事件 (1991) …企業統制的側面あり
 - ④ 東洋信用金庫の解体 (1992)
 - ⑤ 二信組問題と長銀頭取辞任 (1995)
 - ⑥ 一連の偽造預金証書事件—富士, 旧埼玉, 東海 (1990-1991)
 - ⑦ 大和銀行ニューヨーク事件 (1995) …企業統制的側面あり
 - ⑧ 第一勧銀事件—野村証券も関連 (1996-1997) …同上
 - ⑨ 大蔵・日銀接待汚職事件 (1998)
 - ⑩ クレスパール証券事件 (1999)
 - ⑪ 商工ローンの日栄と商工ファンドの過度の取立 (1999)
 - ⑫ KSD 中小企業福祉事業団事件 (2000)
- 等々, 枚挙に暇がない。

(2) 金融業での具体的事例

上に挙げた事例で, ②の興銀のワリコー担保融資事件については, 詳細な議論は省くが, 一言にしていえば, 個人金融に不慣れの「お殿様銀行」の失態ということになろう。その間, 様々な個人的なお粗末さもあった。

⑦, ⑧の2事件は, 前述のように, 企業統治, 経営倫理の両面から論じられることが多い。例えば, 久原³²⁾は, 第一勧銀を「「仲間主義」による企業統治の失敗—第一勧業銀行のケース—」(総会屋との関係の継続)として取り扱い, 大和銀行を「バブル期のスキャンダル—大和銀行のケース—」(家族共同体的な経営環境)として取り扱っている。(同書 p.689, 697)。

このような, 一種の混乱した状況は, 学問のディシプリンの相違から来るといってしまうとそれは迄であるが, なにか統合的ないしは総合的な企業評価の基準はできないのか, と論者は考えるのである。

5. 金融業におけるビジネスリスクと企業評価の問題 —おわりに代えて

これには二つの問題がある。一つは、一般産業のガバナンス基準の明確化である。これなくして、金融業での基準確立は難しいのではなかろうか。一般産業に基準があればいい。しかし、それは、どうも未確立のようである。無いとすれば、OECDのガイドラインなどから自ら構築しなければならない。また、カリフォルニア州公的年金基金（CalPERS）のコーポレートガバナンスも参考になろう。その際は、企業統治なり経営倫理なりの知恵を利用する

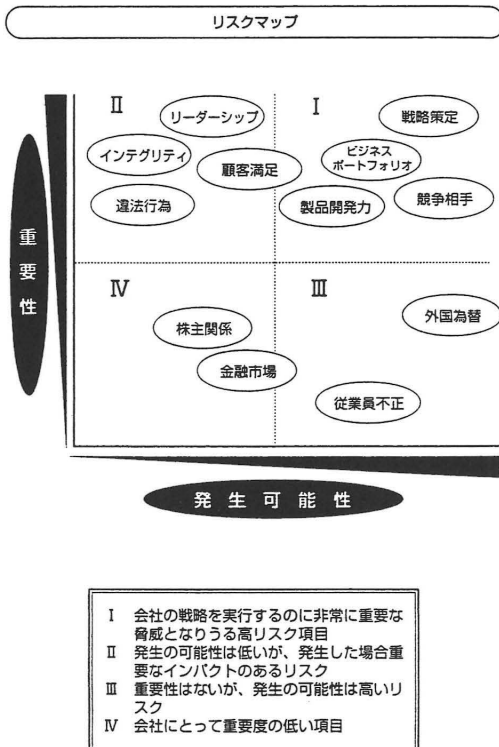


表3.1 ローン・グレーディングの代表例

グレード	年 商	純資産	相当する社債格付
1	20億ドル以上	7.5億ドル以上	AAA/AA
2	7.5億ドル以上	2億ドル以上	AA/A
3	2.5億ドル以上	75百万ドル以上	A/BBB
4	50百万ドル以上	n.a.	n.a.
5	n.a.	n.a.	n.a.
6	n.a.	n.a.	n.a.
6R	(Watch相当)		
7	(Special Mention相当)		
8	(Sub-standard相当)		
9	(Doubtful/Loss相当)		

注：n.a.=not applicable.

必要もあろう。

もう一つの問題は、企業評価の基準として、果してビジネスリスクを持ってきていいのかという疑問である。論者は、金融不祥事、金融のモニタリングを研究してきた人間である。これを2つの座標軸とすれば、企業統治、経営倫理は論者にとっては新たな座標軸である。どこに「ひいき」しても統合的な評価基準は得られるとは思えない。そこで、第三の道として「ビジネスリスク」に着目するのである。

ビジネスリスクについては今後の課題であり、ここではアンダーセン／朝日監査法人編『図解 リスクマネジメント』³⁷⁾から前頁で一つの図を示すに留めた。(p.65)

金融関係の具体的基準の一例としては、湯野 勉³⁸⁾が、信用リスクに絡んで、金融機関の対応—ローン・グレーディング・システムで、アメリカのシステムとして上記表を紹介している。この中で、「グレード3以上は、インベストメント・グレード（社債でいえば BBB 格以上）に相当し、このような顧客は市場からの直接調達が可能である」と説明する (p.36)。

日本でも、クレジット・スコアリングは、個人向けローンから始まって、信用格付け、中小企業対策としてもかなり進んでいる。論者も『金融のモニタリングと金融規制』（注3参照）の中で、中小企業との取引推進には、銀行自身の「自己査定」にもつながる「企業格付」を重視すべきであると、力説したところである。

また、日本の金融業はリスク管理面でも、信用リスク管理、市場リスク管理、デリバティブリスク管理と、それなりに進んでいる。³⁹⁾（高橋信夫参照）したがって、今後の取り組み如何では、一般産業および金融業でビジネスリスクを中心とした企業評価の構図を描けられるのではないかと、論者は思考するのである。

注（参考文献を含む）

- 1) 橋本光憲「銀行経営と内部管理—銀行経営論の新領域を提唱する—」神奈川大学経営学部『国際経営論集』第11号、1996年9月。
- 2) 橋本光憲『金融不祥事と内部管理—銀行の組織風土を問う』エルコ、2001年。橋本が1991年から1999年の間に公表した関係論文十編を整理・集約したもの。
- 3) 橋本光憲「金融のモニタリングと金融規制—銀行業の自主管理と政府介入」高千穂商科大学『高千穂論叢』第35巻第4号、2001年3月。博士（経営学）論文。対象論文—1. 金融機関によるモニタリング、2. 個人・中小企業と金融仲介、3. 国民福祉水準向上への寄与、4. 金融規制の原点、5. 金融規制の現状。2002年。
- 4) 水谷雅一『経営倫理学の実践と課題—経営価値四原理システムの導入と展開—』白桃書房、1995年。
- 5) 長島常光『企業統治と監査—コーポレート・ガバナンスを巡る視点』エルコ、2001年。著者は室町殖産(株)常勤監査役、神奈川大学経営学部講師、税理士資格取得。
- 6) 橋本光憲「書評」（注5分）、『企業会計』2001 Vol. 53 No. 10.（2001年10月号）

- 7) 橋本光憲「金融不祥事の“系譜”と問題点 (I)」神奈川大学経営学部『国際経営論集』第6号, 1994年2月。1.(5)。
- 8) 楠本 博『銀行行動の理論と現実』東洋経済新報社, 1987年。
- 9) 西脇廣治『規制と銀行行動の理論』多賀出版, 1993年。
- 10) 山野 勲『現代銀行の銀行行動理論』晃洋書房, 1998年。
- 11) 池尾和人(慶応義塾大学教授)・川本裕子(マッキンゼー・アンド・カンパニーエキスパート)「対談・銀行経営の本質の問題は何かーガバナンスに重大欠陥あり」『金融ビジネス』2000年6月。
- 12) 川路直人「信用リスク管理の革新」「リスクへの挑戦」『金融ビジネス事典』貝塚敬明編, 産業調査会, 2000年。
- 13) Xavier Freixas and Jean-Charles Rochet, *Microeconomics of Banking*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, U.S.A.
- 14) 藤本祐三「アンバンドリングと銀行の役割変化」「21世紀の金融システム」(注12書)
- 15) 深尾光洋『コーポレート・ガバナンス入門』ちくま新書, 1998年。
- 16) 奥島孝康編『コーポレートガバナンスー新しい危機管理の研究』金融財政事情研究会, 1996年。
- 17) 小佐野 広『コーポレートガバナンスの経済学・金融契約論からみた企業論』日本経済新聞社, 2001年。
- 18) 伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス・従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社, 2000年。
- 19) マーク・ロー著, 北條裕雄・松尾順介監訳『アメリカの企業統治ーなぜ経営者は強くなったか』東洋経済新報社, 1996年。
- 20) ハーバード・ビジネス・レビュー編著『コーポレート・ガバナンス』ダイヤモンド社, 2001年。
- 21) 岡崎哲二『持株会社の歴史ー財閥と企業統治』ちくま新書, 1999年。
- 22) 松村勝弘「日本企業の企業統治システム」「金融機関の企業統治」(注12書)
- 23) 水谷雅一「経営倫理にもとづく経営労務論の革新」神奈川大学経営学部『国際経営論集』第16・17合併号, 1999年3月。
- 24) 水谷雅一『経営倫理学のすすめ』丸善ライブラリー, 1998年。
- 25) 宮坂純一『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房, 1999年。
- 26) 劉 容菁「企業の国際化と企業倫理」鈴木辰治・角野信夫編著『企業倫理

の経済学』ミネルヴァ書房，2000年。

- 27) Henderson, Verne E., *What's Ethical in Business?*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1992.
- 28) Pratley, Peter, *The Essence of Business Ethics*, Prentice Hall, London, 1995.
- 29) Stark, A., "What's the Matter with Business Ethics," *Harvard Business Review*, 71-3, 1993.
- 30) 経営倫理実践研究センター監修・日本能率協会編『企業倫理規程実例集』日本能率協会マネジメントセンター，1998年。
- 31) 貝塚啓明編『金融ビジネス事典』産業調査会，2000年。
- 32) 久原正治「企業倫理の再構築」(注31書)
- 33) Carroll, A., *Business and Society*, 2nd ed., South-Western, 1993, pp.106-107.
- 34) 鈴木幸毅「現代日本企業と企業倫理」(注26書)
- 35) 水谷雅一「コーポレート・ガバナンスと経営の好倫理体質化」(以下注24に同じ)
- 36) 角野信夫「終章—2 コーポレート・ガバナンスと企業倫理」(以下注26に同じ)
- 37) アンダーセン／朝日監査法人編『図解 リスクマネジメント』東洋経済新報社，2001年。
- 38) 湯野 勉『金融リスクと銀行監督政策』有斐閣，1996年。
- 39) 川路直人・高橋秀夫「リスクへの挑戦」(注31書)

参考文献

- 『OECDのコーポレートガバナンス原則』金融財政事情研究会，2001年。
中央青山監査法人『ビジネスリスクマネジメント』東洋経済新報社，2000年。
国際ビジネス研究センター『国際ビジネス』同文館，2001年。
『金融機関のコンプライアンス』金融財政事情研究会，1998年。
『金融機関の信用リスク検査マニュアル』金融財政事情研究会，1999年。