

# 迫られる構造改革

⑥

特定非営利活動法人政策形成推進会議  
代表理事

## 森元恒雄

## 2 コーポレートガバナンス とコンプライアンス（続き）

### ① 幹部候補生に対する 特別研修の強化

日本の経営トップの多くは会社の内部から登用された社員上りの者が占めており、その経歴からどうしても安全経営志向になりがちである。経営トップに就任した途端、姿勢を180度転換して、企業の盛衰を左右するリスクを覚悟のうえで新しい試みに挑戦することはたやすいことではない。日本で積極的に新規事業に取り組んでいる企業の多くは、昔も今も創業者がオーナーの企業や外資系企業の外国人経営者である。

しかし、日本式の経営トップの採用方式を俄かに改めることが難しいとすれば、直ちに取り組みべき課題

は、幹部候補生には早い段階から企業経営者としてふさわしい知識と見識を身に付けさせ、必要な経験を積ませるための特別の研修メニューや経歴コースを設定することである。

経済のグローバル化が進む中で日本の国際競争力が低下している要因の一つが、日本の経営者の国際感覚や国際的な人脈の不足、国際ビジネスの経験不足にあることを考えると、複数の勤務経験は必須である。

### ② 会長の名誉職化

経営者がリスクを取った意思決定やこれまでと異なる非連続的な経営をできるようにするためには、大きな自由裁量権が与えられている必要がある。しかし、日本の経営者の自由裁量権の大きさは主要15カ国中最下位であり、企業業績に与える影響力は下から2番目である。



社長の椅子は軽くなったのか

ナンス・コードや証券取引所の規則でその役割や処遇を明確にすることが規定されている。しかし、会長就任については何も定められていない。会長については、それ以上の規制をかけるべきである。仮に会長職に就くことを認める場合でも、最低限会長職を代表権のない名誉職とすることが適当である。

### ③ インセンティブ付与報酬 の導入

日本の経営者報酬の決定基準は企業業績に対する感応度が低い仕組みになっており、それが経営者にリスクを冒してまで革新的な事業に挑戦しようという意欲を掻き立てない一因になっている。

このため、経営者の報酬に業績連動報酬を導入することが適当である。ただし、業績を短期で評価する

日本の経営者は前任の社長から指名されて就任する場合が多く、前任者は自分と同じ路線を継承する人物を選任する可能性が高い。しかも指名した前任者が引き続き代表権のある会長として社内にとどまり、経営全般にらみを利用するのが常態となっている。そのような状況の下では、社長が交代しても思い切った経営方針の転換が難しいのは当然である。

退任した社長が相談役や顧問に就任する場合には、コーポレートガバ



と、かえって企業の経営基盤を弱体化するおそれがあるため、業績評価は中長期の目標に基づいて行う必要がある。

また、ストックオプションは、所有と経営の分離に起因するエージェンシー問題を軽減して経営者のリスクテイキングを増進し、インセンティブを向上させるなどの効果を持っている。このため、その欠点や弊害に十分配慮しつつ、長期的な視野で経営に努めるように仕組むことを前提に、その導入を検討すべきである。

併せて、役員報酬に関する情報公開を一層進める必要がある。

#### ④ コンプライアンス

コンプライアンスの強化などの会社統治制度の改革、株主代表訴訟制度の容易化、経営者の説明責任の強化、国際会計基準の適用による時価会計制度の導入、金融商品取引法の制定による内部統制の強化、株式持ち合いの解消に伴う「もの言う株主」の増加などが、経営者のリスクテイクを難しくしている面がある。

コンプライアンスは「法令遵守」

と解されているが、特にわが国では、世論が杓子定規な法令遵守を追究する傾向があり、些細な法令違反をあげつらってバッシングしがちであることもあって、法令遵守に過剰反応する傾向があることが思考の範囲を狭め、日本人がリスクテイクにことさら慎重になり、イノベーションを阻害する要因になっている。

現状を変革するイノベーションは、ときには既存の秩序や法令とも衝突することがある。そのような場合、イノベーションを成功させるためには、秩序や法令に挑戦してでも実現するとの意気込みと大胆な構想力、実行力が必要である。既存の法令を遵守することだけしか考えず、コンプライアンスに関わる問題はとにかく避けたほうがよいという消極的な態度では、革新的なイノベーションは生まれにくい。ときには自ら政府に法令を変更させるだけの意欲と力を発揮する必要がある。

### 3 ベンチャー企業の

#### 立ち上げ促進と育成

「日本再興戦略2016」は、今

後10年間で起業者と起業予定者を倍増し、今後5年間でベンチャーキャピタル投資額の対GDP比を倍増することを目標に掲げた。しかし、これまででも政府はベンチャー企業の育成に対してさまざまな支援措置を講じてきたが、一向にその効果が上がっていない。アメリカがイノベーションで世界をリードしているのは、ベンチャー企業の立ち上げが活発だからであり、日本がベンチャー企業で後れを取っていることは、イノベーションを促進するうえで致命的である。

日本でベンチャー企業が立ち上がりにくい要因としては、

- ①労働者を同一企業内に終生囲い込む日本型雇用システムが元来安定志向の強い日本人をより一層安定志向に走らせ、リスクを取って新しいことに挑戦しようという若者が少ないこと
- ②いったん事業に失敗すると再び立ち上がることが難しい社会であること
- ③いわゆる「死の谷」を越える資金を支援する仕組みが不備なこと
- ④ベンチャーキャピタルの多くが銀



### ノートパソコン1台からスタートする企業もある

良きにつけ悪しきにつけ日本社会は企業単位で成り立っている。企業第一主義とでもいえる雇用慣行は、進むべき目標や

進路、やるべきことが明確だったキヤッチアップの時代は確かに有効に機能し、高度経済成長の原動力となった。しかし、フロントランナーの一員となり、進むべき方向とやるべきことを自ら見出して行

かなければならない時代になると、次第

行系でリスクテイクに慎重であるうえに、ベンチャー企業の脆弱な経営力をカバーする支援体制が弱いこと  
⑤せっかく技術開発に成功しても実績がないために商品として販売するルートの開拓が容易でないことが挙げられる。

### ①職務無限定雇用契約

#### 対象者の限定

列や下請け関係にある固定された企業との間で行われるなど、企業単位に閉鎖された日本特有の仕組みが、革新的なイノベーションが活発化しない要因になっている。

中でもベンチャー企業が立ち上がりやすく、育ちにくい環境にあることは、イノベーションを推進するうえで深刻である。なぜなら、一般に大企業からは革新的なイノベーションが起こりにくいとされているが、特に日本ではさまざまな要因から企業経営者がリスクテイクに慎重で、大企業ほどその傾向が強いからである。

ベンチャー企業の立ち上げを活性化させようとするなら、本来ならば日本型雇用システムを解体・変革することが望ましい。しかし、すっかり日本社会に定着している日本型雇用システムを解体・変革することは、現実には容易なことではない。

にその限界や弱点が顕在化してきただけでなく、日本社会の革新力を削ぐ要因になってきた。労働力の社会的流動性が低く、労働者が企業の内  
部に囲い込まれているほか、技術開発においても自前主義志向が強く、外部との連携が希薄なこと、経営者の自由裁量権が小さく、リスクテイクに消極的な経営者が多いこと、あるいは企業間の取引もその多くが系

当面実現可能だと考えられる方策は、将来幹部になり得る候補生は現実的な数の範囲に絞り、それらの者には引き続き職務無限定雇用契約を続けるとしても、残りの大半の社員は欧米で主流の職務(地域)限定雇



アメリカの証券取引所

用契約に基づいて採用し、その処遇は、同一労働同一賃金の原則に基づき、職務無限定社員との間の格差は合理的に説明可能な範囲にとどめるべきである。

### ②ベンチャーキャピタルの充実

わが国のベンチャーキャピタル投資額の対GDP比は先進国中最低の水準であり、その利用のしやすさは59カ国中42位である。また、エンジェル投資も低調で、エンジェル投資家はアメリカの30万人に対し800人、エンジェル投資額はアメリカの2・3兆円に対し10億円にとどまっている。

全体にベンチャーキャピタルの資金力が乏しく、技術と起業家の潜在力に投資する姿勢が欠けている。その多くが銀行系であるためにリスクテイクに消極的で、また、IPO（未上場企業が新規に株式を証券取引所に上場し、投資家に株式を取得させること）やM&A（企業の合併と買収の総称）が不活発なためにベンチャー企業の資金回収が容

易でない。このほか、ベンチャー企業とベンチャーキャピタル間の投資契約における株式買取り条項（ベンチャー企業が期日までに株式を公開できないときなどに投資家が株式を買い戻すことを要求する権利）がベンチャー企業に過剰なリスクを強めている。早急にベンチャーキャピタルを拡充する必要がある。

### ③起業失敗リスクの軽減

日本では起業に失敗したときのリスク負担が大きい。融資の際には個人保証が求められるため、事業用資産だけでなく個人資産も差し出さざるをえず、1度失敗すると2度と立ち上がれなくなる場合が多い。

個人保証に差し出す金額に上限を設け、居住用財産を除外する限定責任制を原則とし、金融機関との取り決めに違反した場合にのみ保証責任の履行を問う停止条件付個人保証制度を創設する必要がある。また、破産法に免責条項を設け、差押除外財産に居住用財産を加えるべきである。ただし、それによって債務者がモラルハザードを起こさないようにするために適正な要件を設定する必



世界の企業が集まる東京

要がある。

#### 4 日本版SBIIRの創設と政府調達における優先的取扱い

##### ① 日本版SBIIRの創設

1982年に創設されたアメリカのSBIIR (Small Business Innovation Research) は、現在までに4万6000人のイノベーターを誕生させ、ベンチャー企業の20%以上がSBIIRを活用している。そして、半数以上が市場に製品やサービスを供給するまでに成長するという実績を上げている。スモールビジネスこそイノベーションを起こす原動力であるとの考えの下に、大学で生まれた知を宿す科学者たちを新産業の担い手とするべく具体的な課題を与えて選考し、博士号を持った研究経験のある専門行政官が企業家として鍛えるという仕組みである。SBIIR実施省庁は11省庁、予算総額は約2000億円で、国防総省、保健福祉省が大きな割合を占めている。

SBIIRはワイジビリティ・ス

タデイ、研究開発、事業化という3段階選抜方式を採用することによって、成否が定かでない段階から政府が支援し始めることを可能にし、専門家のサポートを得ながら具体的な課題の解決を試み、民間のベンチャーキャピタルが出しづらい「死の谷」を乗り越えるための資金を拘束が緩い賞金として政府が交付する、さらに、商業化に成功した場合には政府自ら第一購入者として事業化を支援するところにある。

これに対し、1999年に創設された「中小企業技術革新制度」は、通称日本版SBIIRと呼ばれているが、その内容は既存の補助金にSBIIRのレットテルを張っただけで、アメリカのSBIIRとは似て非なるものである。実施省庁は7省庁、予算総額は約400億円であるが、ベンチャー企業によるイノベーションを支援する仕組みになっていない。政府が本気でイノベーションを活発化させようとするなら、通称日本版SBIIRと呼ばれている中小企業技術革新制度とは別に、革新的なイノベーションに取り組むベンチャー企業を支援するための真の日本版SBIIR



政府調達には他の要素に比べてTFPとの相関係数が高い

IRを創設する必要がある。

## ② 政府調達における優先的取扱い

研究開発投資、研究機関の質、イノベーション能力など、イノベーションを構成する要素の中でも、政府調達は他の要素に比べてTFP（全要素生産性）との相関係数が高いとされている。しかし、一般に調達部門は不確実性を伴う技術回避する傾向が強く、通常競争入札における資格要件には実績が重視されるため、実績のないベンチャー企業は入札に参加できる機会がほとんど与えられていない。これではせっかく研究開発に成功しても、ビジネスとして軌道に乗せるのは容易なことではない。

「官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律」は、中小企業が政府調達に参加しやすくなる



死の谷（デスバレー）

ように配慮しているが、肝心の調達については特段支援が行われていない。政府が自ら率先して実績のない製品やサービスを優先して購入する措置を講じなければ、せっかく研究開発に成功しても、それをビジネスとして軌道に乗せるためには、もう一段の努力が求められることになる。