

自律社会の構築と企業家によるベンチャー企業統治改革 —変わるべきベンチャー経営の構図—

法政大学キャリアデザイン学部教授 小門 裕 幸

1. はじめに—自律社会構築のチャンス—

時代は我が国にコペルニクスの転回を求めている。それは国家が指導する資本主義ではなく、憲法13条⁽¹⁾に謳われている個人を軸に据えた自立する経済ユニットのセルフ・ガバナンス（自律する個人、自律する企業の集積による）を基本とする市場主導社会への脱皮である。その機会は、明治維新、戦争直後、過去二度あった。今回は三度目のチャンスである。この機会を生かせるかどうかは我々日本人個々人の自覚と行動にかかっている。

本稿では、時代の潮流の中で翻弄されるわが国のポジションを理解した上で、自律社会構築のための方策として、迂遠な方法に見えるかもしれないが、企業家によるベンチャー・バクト・ガバナンス（起業支援統治）経営を提案するものである。企業家とベンチャー企業に、自律社会の先兵となりリーダーとしての活躍を期待するものである。

2. 激動と混乱—新しいパラダイムを求めて—

時代の変化が凄まじい。豊穡の社会は価値の多様化・複雑化をもたらし、グローバル化は国境を越えた労働力の移動を常態化させ、金融自由化の波は銀行中心の間接金融から直接金融によるリスク社会への突入を告げ⁽²⁾、規制緩和・小さな効率的な政府・民間化の流れは官僚の産業支配力の減衰をもたらすとともに産業の新陳代謝や制度の改変を促し、情報通信革命はピラミッドの硬直構造に呻吟しているオールドエコノミを突き崩し、我々をユビキタスな情報共有による無尽蔵な市場の創造⁽³⁾という未知の世界に導き始めた。社会の

パラダイムは着実に変化している。

この変化をさらに加速しているのは、世界を驚嘆させたジャパン・モデル（市場主導ではなく官主導の経済モデル）の機能不全である。ジャパン・モデルの立役者であった大企業による年功序列・終身雇用システムは衰微し、護送船団方式を背景とする銀行による民間企業に対するモニタリング機能（メインバンクガバナンス）も大企業の銀行離れとバブル崩壊後の銀行破綻を経て消失した⁴⁴。社会秩序のゆるみは、内部告発や法令違反など、大組織の積年の膿の噴出や、集団論理による非倫理的行為の横行などを誘発し、経済社会の底辺を支えた堅固な日本的信頼システムは脆くも内部崩壊の危機にある。

経済構造が変化し、雇用機会が縮小する中で、若者が無力化し犯罪件数も増勢に転じた。世界のトップクラスにあったわが国の競争力は急落し、慣習法と地方分権構造を特徴とするアングロサクソン諸国や小回りを効かせて社会変革に成功した小国の後塵を拝し、とりわけ、経済活性の駆動力たる起業家精神においては途上国を含めた主要国の最下位グループに低迷している。しかも、少子高齢化が人類史上未曾有のテンポでわが国を襲いつつある。我が国社会は、現下の景気の如何に拘わらず、心身（社会の枠組と精神構造）ともに極めて重大な変革の時を迎えている。

3. 帰らざる河となった小泉大改革—新しいパラダイムとは—

小泉政権は、官僚による国家政策決定の主導権を内閣府に移し、経済財政諮問会議と司法制度改革審議会を両輪として社会変革に着手した。官主導の指令経済を市場主導経済に切り替え、地方分権と小さな効率的な政府など権限の分散・縮小による個人の活力の開発を期待し統治機能の効率化・戦略化を企図している。数々の重要法案が可決成立している。我々は帰らざる河を渡ってしまった。

小泉改革は経済的には競走⁴⁵原理による市場主導の社会への脱皮を図り、法制的には官による事前規制・調整型社会から市民による事後監視・救済型社会への大転換をしようとする極めて大胆な企てである。国民には統治される客体から統治する主体への意識転換を求めるものである⁴⁶。それは、国民一人一人の自律、組織の自律を信頼基盤とする社会であり、自己責任の世界に踏み出

すことを要請するものである。これは同時にお上としての公を消失せしめんとするもので、代表具現的公共性¹⁷⁾を今日まで残存させていたわが国社会の後進性を一気に払拭せんとする画期的な思想である。

個の自律、組織企業の自律（セルフガバナンス）を基本としてその延長線上に倫理インフラが形成される。我々は、今、節儉的で世間良しとするビジネス倫理¹⁸⁾の伝統を再確認し、主体的能動的資質を発揚し社会を進化させる時機を得ている。

4. 自律社会構築の実現の方策

市場主導型経済は、アングロサクソンの国々で展開される。イギリスでは名誉革命、米国では独立戦争という苦難の時代を経て形成された自律社会の基盤の上に、それは実現している。自発的社交性の上に信頼基盤（ソーシャルキャピタル）が構築され¹⁹⁾そこにビジネス倫理が形成されている。

我々は、どのようにして自律社会を構築することができるのだろうか。

第一は、地道なやり方であるが、個人の自律・組織の自律に向けた教育・啓蒙による意識改革であろう。政治的人材のリーダーシップやこれを受けて実践できる教員や人材が必要だ。キャリア教育もこれに属す。

第二は法的拘束力。新しいルール作り（リレギュレーション）である。強権的な法的拘束力の強化を官僚が行うことになるのでは元の本阿弥である。司法大改革にそった大綱をベースに細目を小さなユニットであるコミュニティにおいて積み上げるのである。当事者意識が発揚され自律性が涵養される。

第三は制度的に新たに組織・機関を創設し、権限の分配（チェック&バランス）の仕組みを駆使したセルフガバナンスの実践を期待するものである。その受け皿としての新しい法人形態である株式会社（会社法の施行）、NPO、LLC、LLP、中間法人法の中間法人などが整備されている。

第四は告発により社会の信頼の連鎖を拡大していく方法である。公益通報保護法が本年度施行された。知性の高い賢明な市民が一大勢力となって組織の告発を継続し、経営の刷新を求めていく方法である。

第五には、社会としては仕上げ行程に属するのかもしれないが、市場機能を活用した企業監視の方法で、一般市民である投資家はその任に当たるものであ

る。それは、一般投資家が倫理性の高い企業を選別して株式市場で優先的に投資を行うもので、SRI（ソーシャルリスポンシビリティインベストメント）と呼ばれ、わが国でもその重要性が指摘されその試みが始められている。

5. リーダとしての企業家とベンチャー企業への関与

当面、我々は新しいチェック&バランスの仕組みを利用しながら自律意識を高め地道に自律社会を構築していくしかない。その場合、健全で持続可能な市場秩序の構築が焦眉の問題であると強く認識している人たちが行動しなければいけない。彼らはリスクをとって事業を興し失敗を重ねながらも成功した企業家であり、株式公開を目指すベンチャー企業の経営者もそうでなければいけない。企業家は社会への影響力の大きい人たちであり、ベンチャー企業は日本経済のドラッキング・フォースとなる存在である。資本主義を機能させているのは株式会社と株式市場である。株式市場は市場の試金石である。

ベンチャー企業育成・ベンチャー企業家育成は国是である。彼らが先んじてセルフガバナンスの仕組みを実践しビジネス倫理の規範を示すのである。上場企業数は新興企業に限っても、年百社を越え、一大勢力に成長している。また、伝統企業にもベンチャーマインドの高い企業家がいる。彼ら企業家は、自由で競争的市場の中で自律し途を切り開いていくことに創造性の源泉があることを認め身を以て体験している人たちである。秩序ある市場における公平公正で自由な取引が最大の成果を生み出すことを知っている人たち⁽¹⁰⁾である。

6. 市場の膨張と激震；株式公開市場収縮の可能性と急務となったベンチャー企業自律化

1990年代後半マザーズなどの新興市場が創設され、上場基準が緩和され、ベンチャー企業の上場が制度的に加速化された。eビジネスブームも手伝って市場はにぎわい大盛況となったが、市場規範の未熟性ゆえに種々の問題が顕在化している。同時に、商法大改定が実施され株式会社の市場化・商品化が進みルール未整備の中でライブドア・村上事件を象徴的事案とした市場秩序の混乱が生じている。市場の規制緩和・自由化の一方で、企業に対しては新商法（会社法の制定）及び金融商品取引法の制定による内部統制の強化・自律的企業統

治の明確化の要請などリギュレーション（新しいルールの設定）が行われており、ベンチャー企業を支援する立場にあった証券会社・証券取引所・監査法人においては企業監査にかかるリスクとコストの増大の中で、従来のようなベンチャー・サポートは困難な様相を呈している。ベンチャー企業は外部依存型の内部統制ではなく真に自律的な内部統制が必須となり、オーナーの馬力やカリスマ性に依存した形の上場が難しくなった。ベンチャー経営陣には自律の自覚と内発的な内部統制風土の涵養とその実践能力が問われている。オーナーカリスマ型から有能なチームによる経営スタイルへの脱皮が求められる。

7. 上場を目指す新しいベンチャー創業者像

—公器の自覚、マイカンパニー思想からの脱却—スマートな退陣—

株式上場とは、創業者の会社所有権の自由化である。企業の成長のために株式市場で資金調達をする。そのために会社の業容の説明責任を情報開示によりタイムリーにそれを実践しなければいけない。欧米では上場はゴーイング・パブリック（みんなの企業になる）、上場企業のことをパブリック・カンパニーと呼ぶ。社会の公器となるということである。我国に慢延するマイカンパニー思想とは相いれない。創業者が常にCEOである必然性はない。創業者利潤はしかるべく確保されるべきであるが、ファイナンスに伴い創業者の持株シェアは低下する。創業者は、その情熱と能力において最適のCEOであった事例は少なくないが、常にみずからの出処進退を念頭に置くべき立場にある。創業者が支配権に固執するのであれば、非上場（ゴーイング・プライベート）の途を選択すべきである。また創業者の退任は、創業者利潤の現金化のチャンスであり、新たにベンチャー企業の設立やエンジェルとなって後進を指導することなどが可能となる。米国では上場経験の複数回ある成功起業家が多いのはこのためである。

8. 新しいセルフガバナンス経営の受け皿、新会社法による委員会設置会社方式

2006年5月施行の商法大改定（一部会社法として分離）は、①株式会社の市場化・商品化（種類株式、事業譲渡、株式交換、合併等による）を推し進め、

②経営面でも、内部統制システムを明定したほか、米国のボードシステムに近似する委員会設置会社方式による企業統治方式の提供などを内容としている。委員会設置会社方式は、意思決定（取締役会）と執行（執行役）の機能分離等により責任の所在の明確化を図ったうえで、取締役会に、監査・指名・報酬委員会を付置すること等を通じこれらを独立のモニタリング機関として位置づけ、かつ、内部統制システムを必須とするものである。戦後株式の持ち合いの中で形骸化していた社長の専横的昇進・昇格人事の受け皿と変質していた取締役会はこの意味で改革されることになる¹¹¹⁾。

9. 新しいベンチャー企業マネジメント；ベンチャバクトガバナンスへ（起業支援統治）

①理想的ガバナンスの実現可能性

持続的成長性が必須要件である公開準備のベンチャー企業では理想的なガバナンス¹¹²⁾が実現される可能性が高い。その理由は、第一に、株式公開を目指すベンチャー企業は、創業者グループと投資家からなる少数の株主で構成され、創業者、投資家（の代表）がそろって取締役に就任することが可能で、その意味で所有と経営が一体的であり、企業と株主間の情報の非対称性の程度も低いこと（情報共有する従業員もストックオプションを保有する潜在株主）、第二に、創業者・経営者・従業員・株主が重なり合い一丸となって理念を共有して、スピーディな企業価値の増大という目標に向けてまい進する人間集団を形成していることが多いからである。もちろん、経営者の倫理性が持続的成長力の原点であることはいうまでもない。

②企業家によるベンチャー・バクト・ガバナンス（起業支援統治）

委員会方式によるガバナンスの仕組みには、既述のモニタリング機能に加え、企業を成長させる支援機能を内蔵することが可能である。企業家を社外取締役として迎え入れることが可能で、ベンチャー企業の社会性・信頼性を高め市場拡大支援が期待される。伝統企業で活躍する企業家、公開経験のある企業家（彼らが投資をしてエンジェルとなることが望ましいが）や有能な投資家（ベンチャーキャピタリスト）がベンチャー企業の社外取締役に就任し、経営に関

与しがバランスを中立的立場で演出する役割を負う。

取締役会は、5から7名が適正規模で、CEO、COOの二名が執行部隊から参画するが、残りは、投資家と社外から豊富な業界知識や成功・失敗体験があり影響力のある専門性の高い企業家（現役を優先）から構成される。彼らは、中立性とビジネス倫理を強く意識しつつ、創業者の暴走を押さえ、戦略性に富み、外部リスクを見極めて経営方針を誘導し、自らのネットワークで販路の拡大にも寄与するものである。執行部隊に対する適材適所適時の人事を実行することが彼らの重大な任務である。企業の成長に伴い、求められるCEOの資質・能力が変化する。社外取締役を中心として構成される指名委員会が、社長交代を、時にシニアな社外取締役がメンターの役割を果たしつつ、スマートに禍根残さず実行する。また、執行役・従業員にインセンティブを与えることも重要である。報酬委員会で公平公正な給与・賞与・ストックオプション配分の最終決定を行うのも彼らの役割だ。

企業家は取締役会のキーパーソンとしてベンチャー企業が苦しいときには前進のためのアクセルを踏み（戦略を練り種々の方策を講じ）、暴走に対してはブレーキを踏むのである。アクセルとブレーキを同時に踏むこともあるだろう。アクセルとブレーキを駆使し正しい軌道を歩ませるのが彼らの役割である。彼らは高潔・公正の士であり社会的に極めて重要な役割を果たすことになる。有能な企業家や卓越したベンチャーキャピタリストは複数のベンチャー企業の社外取締役を率先して兼務すべきだ。

10. まとめ 企業家資質の発揚と新しい秩序資本主義を求めて

市場主導型経済の秩序の形成には、経済システムの土俵づくり、システムインフラの設計、日本社会の信頼構造（ソーシャルキャピタル）や倫理の形成、個人の尊厳や価値の認識の少なくとも四つの要件がそろふ必要がある。

第一は市場経済の構築のための市場の創造、市場の拡大、参加者の自由な参入、新しい市場への転換のための退出のルールなど、個人が自由闊達に活動できる経済の場を提供するもので、小泉竹中改革のいう規制緩和・自由化・民間化政策である。第二は官僚主導から市場主導社会へ移行するためのインフラづくりである。新しいルールの設定である。原則禁止的な事前規制から事後監視

制度への法令の洗い替え（リレギュレーション；規制強化）である。それは、市場主導社会の秩序基盤をつくるものである。金融取引法や会社法に謳われる内部統制と監査機能の厳格化などを内容とする司法改革の一部を構成するものである。第三は、タテ構造にあった日本社会を、個人を基本とするヨコ構造（対等な関係）を主とする信頼ネットワークに再構築（新しいソーシャルキャピタルの形成）するもので、社会の倫理形成に係わるものである。第四は司法改革審議会で指摘されている「統治される客体から統治する客体」への転換を図るものである。集団主義的傾向の強い日本人を自主・自立・自律・自己責任の世界に導き、政治的には自分たちのことは自分たちで考え解決する自力本願の世界に回帰することを意味する。

本稿では、これらの要件のうち政府が直接実行できない第三および第四について企業家及びベンチャー経営陣に期待をよせるものである。ベンチャー企業経営の変革によりセルフガバナンスの端緒を開き人口に膾炙して頂きたいと考えるものである。

市場経済はスポーツに似ている。プレーヤーがスポーツマン精神にのっとり、ルールを自分たちのものとして共有し遵守しながら正々堂々と闘うように、市場経済の象徴的存在である株式市場も、プレーヤーは市場秩序を尊ぶという価値観を共有し、公平公正な取引を行い、市場に不備があれば速やかに新しいルールを制定しなければいけない（自浄作用）。そもそも株式市場は約束事の上に成り立つ人為的な創造物である。市場の信頼を失うと簡単に崩壊する脆弱な存在である。市場に秩序創造力を内在させない限り、株式市場はうまく機能し得ない。健全な市場は一朝一夕にならず、株式市場に百年以上の歴史を持つアングロサクソンの国においてなお、株式市場との悪戦苦闘が続けられている。

歴史的にも市場主導経済は厳格なルール・柔軟な自律的ルール構築能力（正義を基本とした自浄能力）・ビジネス倫理の基盤の上で運営されてきた。イギリスの経済学者マーシャルが、市場システムが確立された自由社会に形成されている固有の倫理に経済騎士道¹¹⁰⁾という言葉を重ね合わせた。また、戦後ドイツが、厳格なルールを設定して市場主導の経済を運営した（秩序自由主義¹¹¹⁾）。日本の市場主導経済秩序形成の暁に経済武士道とでも表現すべき新たな信頼関係に基づくビジネス倫理が確立されることを信じたい。

経済学者森嶋通夫氏の指摘する、「(官僚による)上からの(指令による)資本主義(国家資本主義)を(市民のセルフガバナンスによる積み上げ方式による)下からの資本主義に変える、コペルニクス的転回のチャンス」が巡ってきた。それはとりもなおさず、組織価値優先ではなくて正義と個人が価値判断の中核に据わる社会(人間ど真ん中の市民社会)への進化(変革)だ。スポーツのように正々堂々懸命に競い合うからこそ助け合いの精神が生まれ、創意工夫してチャレンジするからこそ人生に感動が生まれる。

[注]

- (1) 憲法13条〔個人の尊重〕全て国民は、個人として尊重される。生命、自由及び幸福追求に対する国民の権利については、公共の福祉に反しない限り、立法その他の国政の上で、最大限の尊重を必要とする。
- (2) 個人や民間企業の資金の大半は、預金という形で集められ金融機関から再配分(間接金融)されていたが、経済の成熟と金融の自由化のなかで、個人や民間企業が市場を通じて自由に直接企業等に資金を供給する直接金融システムへの革命的な変化が進行している。金融商品を限定し金利決定に裁量が強く働いた管理された間接金融システムから、官僚の介入余地のない市場を介した資金循環システムに転換しつつある。その結果金融資産の価値は常に変動するリスクを負うことになり、個人の責任において管理されることが要求される。
- (3) インターネットが進化しweb2.0の時代に突入したといわれている。検索技術が進歩しキーワード広告が経済を拡大している。サーチエコノミ(検索経済)という言葉も生まれている(『グーグル』P67佐々木俊尚、文春新書)。
- (4) メインバンクシステムの生成とその時代の終焉；戦後、企業に対する統治的役割を果たしたのは、商法に基づく取締役・監査役システムではなくて(この仕組みは持合などにより有名無実化された)、銀行であった。わが国経済は戦中・戦後の資金不足を、預金奨励という国策により銀行に資金を集中させ、そこから産業界へ供給した。企業は、政府主導の経済計画に、自己資本蓄積の乏しいまま銀行からの過大借入れ(自己資本に対して過大なオーバボローイング)で応えることを余儀なくされる。企業は金融機関の下に系列化され、銀行がその企業のメインバンクとして、最大の資金の出

し手となり、企業の帰趨にも責任を持つことになる。メインバンクが企業の事業計画、資金計画、配当政策などに干渉するという商習慣が定着する。資金繰りが銀行に握られていることから企業は銀行の承諾なしに重大な意思決定が不可能であり、企業の役員には銀行関係者が座る天下りが定着し、企業とメインバンクとの一体化が進行した。日本経済が成熟するまでは、銀行、とりわけメインバンクが企業に対して統治の役割（メインバンクレントの発生）を果たしてきた。

1980年代に入り、企業が成熟し世界的企業に成長するに至り、資金的にも銀行離れが進行する。プラザ合意以降は日本経済が未曾有の過剰流動性に時代に突入し、銀行と企業の関係が逆転する。メインバンクが果たしていた監視機能が消失する。事実上のガバナンス機能喪失のまま、過剰資金に企業が踊るバブルの発生→崩壊→企業リストラと続く時代に、モラルハザード・法令違反の横行、内部告発が相次ぎ、ガバナンスに係わる商法改正の議論が始まると同時に、企業倫理、コンプライアンス、社会的責任投資などが議論されるに至っている。

- (5) 競争はcompeteを翻訳したものである。competeの本来の意味は、ゴールを目指して競うことであり他人と争い蹴落すようなニュアンスはない。むしろ勝者を讃え相互に助け合うのである。同じ方向に向かって競い走る（競走）と訳し、相互に向上を目指して努力すると解釈した方が良く私は考える。
- (6) 司法制度改革審議会意見書（平成13年6月12日）の第一章（21世紀の我が国社会の姿）の冒頭には「国民は、重要な国家機能を有効に遂行するにふさわしい簡素・効率的・透明な政府を実現する中で、自律的かつ社会的責任を負った主体として互いに協力しながら自由かつ公正な社会を築き、それを基盤として国際社会の発展に貢献する。我が国が取り組んできた政治改革、行政改革、地方分権推進、規制緩和等の経済構造改革等の諸改革は、何を企図したものであろうか。それらは、過度の事前規制・調整型社会から事後監視・救済型社会への転換を図り、地方分権を推進する中で、肥大化した行政システムを改め、政治部門（国会、内閣）の統治能力の質（戦略性、総合性、機動性）の向上を目指そうとするものであろう。行政情報の公開と国民への説明責任（アカウンタビリティ）の徹底、政策評価機能の向上などを図り、透明な行政を実現しようとする試みも、既に現実

化しつつある。このような諸改革は、国民の統治客体意識から統治主体意識への転換を基底的前提とするとともに、そうした転換を促そうとするものである。統治者（お上）としての政府観から脱して、国民自らが統治に重い責任を負い、そうした国民に応える政府への転換である。こうした社会構造の転換と同時に、複雑高度化、多様化、国際化等がより一層進展するなど、内外にわたる社会情勢も刻一刻と変容を遂げつつある。このような社会にあっては、国民の自由かつ創造的な活動が期待され、個人や企業等は、より主体的・積極的にその社会経済的生活関係を形成することになるであろう」と鮮烈なメッセージが謳われている。

- (7) 欧州は中世の代表具現的社会から18世紀に市民社会に脱皮；ユルゲン・ハーバマス [1973]『公共性の構造転換』未来社、序のviii
- (8) 江戸時代に商人道（売利を得るは商人の道）を認め、心の物差し、企業倫理を徹底した石田心学がそれを実践した近江商人により「買い手よし売り手よし世間よし」の商い哲学に発展し、それが明治以降、松下幸之助や稲盛和夫をはじめとするわが国資本主義の精神に引き継がれてきた。
- (9) ① (フランシスフクヤマ [1996]『信無くば立たず』三笠書房、加藤寛序文P4～6)

「信頼とは『コミュニティの成員たちが共有された規範に基づいて規則を守り、誠実に、そして協力的に振舞うことについてコミュニティ内部に生じる期待』とされ、この信頼が社会にある程度行き渡っていることから生じる諸能力が『社会資本；ソーシャルキャピタル』と定義される。そしてこのソーシャルキャピタルの中でもっとも有益なものは、いわゆる『創造的破壊』を生み出す源となる『自発的社交性』であり、これが一国の経済における巨大企業や経済的繁栄を説明する。」

- ② (Francis Fukuyama [1995]『Trust』Free Press Paperbacks, P356)

「ソーシャルキャピタルの概念は何故に資本主義と民主主義が密接に関係しているかを明確にする。健全な資本主義経済は十分なソーシャルキャピタルのある経済であり、そこではビジネスも企業もネットワークも自主的に自己組織化される。この自己組織化能力が欠如される場合には、国が介入して主要企業や主要経済部門を支援する。しかし、市場は民間のプレーヤが意思決定を行なうときのみ効率的に機能するものである。」

- (10) 経済学者マーシャルは経済騎士道ということばで起業家精神や企業家の

経済倫理を訴えた。彼は倫理の支えがあるからこそ過酷な側面をもつ競争的市場経済社会に対して未来を託した。

そして、彼は「自由社会の第一義的特徴は利己心ではなく自立した人間の思慮深さにこそある。不正行為を働く機会が生じたことも事実であるが、産業や経済の自由によって育まれる経済倫理は互助的な共同組織の成立を妨げるものではない。経済的弱者の救済ための配慮と排他的な関係に立つものではない。むしろ、自由社会が過酷な競争の結果を和らげる装置を積極的に組み込む可能性がある。近代の産業生活がその基本ルールを競争に依拠させながらも、それがもたらした本質的な特徴はむしろ自己に対する確信・自立心・自由意思によって考え抜かれた判断・先見の明にある。自己の責任においてみずからの途を切り開く原則を確立することこそが、人間の最も創造的な能力を引き出す方法につながり、人間の生き甲斐と社会的厚生を両立させる唯一の途である」と説いた（出所；池本正純「企業家とはなにか」八千代出版P207～209から要約修正）。

- (11) 戦後（1950年）、米国スキームの導入が図られ、商法を改正して取締役会による内部ガバナンスの仕組みが盛り込まれたが、株式の持ち合いによる株主の声の消失により、代表取締役社長の専横の支配が可能になり、取締役・監査役制度が、内部組織の昇進昇格昇進システムにすり替えられた。
- (12) コーポレートガバナンスとは、米国の教科書には「的確な問題が（常に）提起され、チェック&バランスが働いて問題に対する解答が長期で持続可能な価値を最大限生み出すものに意図された構造（Robert Monks, Nell Monow P3）」と定義され、日本の経営学の教科書ではより具体的に「①企業経営者を誰が如何にして任免するか、②経営者を選ぶことができる人は企業の経営に対してどのような責任を負うか、③どのような範囲の人たちを将来の経営者の候補とするか④経営者に対して誰がどのような牽制を加えるか、などの問題についての選択を行うための制度的な仕組み（伊丹敬之他 P184）」と定義されている。

一般的には、受託した事項の執行責任（スチュワードシップ）に対する説明責任（アカウントビリティ）及び結果責任の示し方（構造）の問題と言い換えることができる。受託した事項は、受託者が誰であることを認識するところで異なる。したがって、企業統治の定義は、

- (i) (投資家である) 株主からの受託に対する執行の仕組みを問うもの
- (ii) 企業を取り巻く関係者であるステークホルダーとの関係性のなかでの受託責任とその執行の仕組みを問うもの
- (iii) さらに拡大して社会的存在としての受託責任とその執行の仕組みを問うものの、三つに大別できる。

(13) ミシェル・アルベール [1996] 『資本主義対資本主義』 竹内書店新社
P152～159

【参考文献】

- 青木昌彦 [1995] 『経済システムの進化と多元性』 東洋経済
 青木昌彦他 [1996] 『日本のメインバンクシステム』 東洋経済
 青木昌彦他編 [1999] 『市場の役割・国家の役割』 東洋経済
 池田信夫 [2005] 『情報技術と組織のアーキテクチャ』 NTT出版
 岩井克人 [2003] 『会社はこれからどうなるか』 平凡社
 江頭賢治郎 [2001] 『株式会社・有限会社法』 有斐閣
 青木昌彦他 [2002] 『モジュール化』 東洋経済
 宍戸善一他 [2004] 『委員会等設置会社ガイドブック』 東洋経済
 久保利英明他 [2003] 『委員会等設置会社への移行戦略』
 清成忠男 [1998] 『企業家とは何か』 東洋経済
 池本正純 [2004] 『企業家とはなにか』 八千代出版
 吉森賢 [2001] 『日米欧の企業経営』 放送大学教育振興会
 阿部直彦 [2001] 『会社を変える報酬変革』 東洋経済
 ウィリアム・マーサ社 [1999] 『取締役イノベーション』 東洋経済
 スティーブ・西浦 [2001] 『リテンションストラテジー』 かんき出版
 ウィリアム・マーサ社 [2000] 『戦略人材マネジメント』 東洋経済
 ウィリアム・マーサ社 [2001] 『優秀人材囲い込み戦略』 東洋経済
 伊丹敬之 [1999] 『ゼミナール経営学入門』 日本経済新聞
 エイドリアン・キャドバリー [2003] 『トップマネジメントのコーポレートガバナンス』 シュプリンガー・フェアラーク
 若杉敬明 [2000] 『グッドガバナンス・グッドカンパニー』 中央経済社
 久保利英明他 [1998] 『日本型コーポレートガバナンス』 日刊工業

- 八城政基 [2000] 『日本の経営アメリカの経営』 日経
- 深尾光洋他 [1997] 『企業ガバナンスの構造の国際比較』 日経
- 深尾光洋 [1999] 『コーポレートガバナンス入門』 ちくま新書
- 柳孝一他 [1996] 『ベンチャーマネージメントの変革』 日本経済新聞
- 小門裕幸 [1996] 『エンジェルネットワーク』 中央公論社
- 高野一郎他 [2002] 『新株予約権』 種類株式召集通知のIT化の実務! 中央経済社
- 内藤良祐他 [2005] 『ストックオプションの実務』 商務法務
- 田中英夫 [1972] 『アメリカの社会と法』 東京大学出版会
- 渡辺亮 [2003] 『アングロサクソンモデルの本質』 ダイヤモンド
- 平田昌彦 [2005] 『企業倫理とは何か』 PHP新書
- 森嶋通夫 [1999] 『なぜ日本は没落するか』 岩波書店
- 森嶋通夫 [2004] 『なぜ日本は行き詰ったか』 岩波書店
- 関岡英之 [2004] 『拒否できない日本』 文春新書
- ユルゲン・ハーバマス [1973] 『公共性の構造転換』 未来社
- ミシェル・アルベール [1996] 『資本主義対資本主義』 竹内書店新社
- ブルーノ・アマール [2005] 『五つの資本主義』 藤原書店
- A・トクヴィル、井伊玄太郎訳 [1987] 『アメリカの民主政治 上中下』 講談社学術文庫
- 谷本寛治 [2002] 『企業社会のリコンストラクション』 千倉書房
- 金子郁容他 [1998] 『ボランティア経済の誕生』 実業の日本
- 川本明 [1998] 『規制改革』 中公新書
- 間宮陽介 [1999] 『市場社会の思想史』 中公新書
- 竹内靖雄 [1992] 『正義と嫉妬の経済学』 講談社
- 竹内靖雄 [1989] 『経済倫理学のすすめ』 中公新書
- 山本七平 [2006] 『日本資本主義の精神』 ビジネス社
- 木村剛 [2006] 『和魂米才の発想法』 DMDJAPAN
- フランシスフクヤマ [1996] 『信無くば立たず』 三笠書房
- Francis Fukuyama [1995] 『Trust』 Free Press Paperbacks
- Constance E. Bagley, Craig E. Dauchy [1998], "The Entrepreneur's Guide to Business Law" West Educational Publishing Company West
- Robert Monks, Nell Monow [2004] "Corporate Governance" Blackwell Publishing

Alex Wilmerding [2005] "Deal terms" Aspatrore

Heidi Mason, Tim Rohner [2002] "The Venture Imperative" HBS press

Kathleen Allen "Launching New Ventures"

Jeffrey Timmons "New venture creation"

Zenas Block, Ian C. MacMillan "Corporate Venturing" HBS press

Justin J. Camp "Venture Capital Due Diligence" Wiley Finance

Alex Wilmerding "Term Sheets and Valuations" Aspatore Books

Yael V. Hochberg "Venture Capital and Corporate Governance in the Newly Public Firm" Stanford University Graduate School of Business Paper

Prospectus Netscape 5000 shares (August 8,1995)

Prospectus Yahoo Inc. 2600000 shares (April 12 1996)、その他各社の公開時 Prospectus

The Corporate Governance of Startup Companies Wishing to Go Public (as Venture Companies) in the Re-construction Era of a Self-governing Society: What Should Be Changed in the Management of Startup Companies

Hiroyuki KOKADO

The time has come again when we can change society. From a society which is led by a nation controlled by the bureaucrats to a new society composed of a collection of self-independent economic units or communities based on individualism.

Management abounding with entrepreneurship in venture companies as well as in successful companies should play an essential role in the new economy (market-led economy) the Japan is now switching over to. Entrepreneurs, seeking for innovation that will enable Japan-Reform and believing in the efficiency and efficacy of an orderly market mechanisms

have to participate in the management of venture companies (as members of the board of directors). They take initiative in the management from the standpoint of corporate strategy, corporate monitoring, and, what is most important, business ethics. They step either on the accelerator or the brake in venture management. Sometimes they are obliged to step on both at the same time. Entrepreneurs include successful or knowledgeable venture capitalists. We call this kind of board management method, in which entrepreneurs participate, venture-backed governance. Through these entrepreneurs' activities in venture management, it is possible to proceed towards and realize an orderly market economy.
