

1 法令違反企業に対する企業統治の あり方

権力集中に対する監視・監督の重要性

中央大学 横山彰研究会 産業競争分科会

滝沢未由希
古澤幸紀
森麻美

2008年12月

¹ 本稿は、2008年12月20日、21日に開催される、ISFJ日本政策学生会議「政策フォーラム2008」のために作成したものである。本稿の作成にあたっては、指導教授である横山彰教授から常に温かいご指導を頂いた。心より感謝申し上げたい。また、本論文作成にあたり、三重中京大学現代法経学部講師、政策創見ネット21事務局長矢尾板俊平さま、タクシア会計事務所税理士・ITコーディネータ前澤三恵さま、(株)オープンパワー代表取締役朝尾直太さまには、意見交換の際大変有益なアドバイスをいただきました。そして、ともに切磋琢磨し励ましあった横山彰研究会12期のみなさんに感謝もうしあげます。

ここに記して感謝の意を表したい。しかしながら、本稿にあり得る誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。

要約

本論文では、企業の法令違反と、それに伴う経営者の行動に着目した。現代社会では、企業は社会の構成員としての自覚を持ち、企業にかかわるさまざまなステークホルダーを考慮した、責任ある行動が求められている。しかし、そのような社会的傾向に反して、企業が引き起こす法令違反は今もなお続発し、その度に社会から非難の声があがる。

第 1 章の問題意識では、まず企業がいかに社会的存在としての責任を社会から求められるようになったかを述べる。市場経済社会が成立し始めたころは、順機能によって利益の極大化を求める企業の活動が、必然的に社会の発展をもたらすという論理が通用していた。しかし近年、企業の発展は、必ずしも社会の発展につながるとは限らないという論理が浮上した。量的拡大と質的深化による企業の発展は、おのずから企業の社会に対する影響力を強め、その事によって企業の負の側面が露わになってきたのである。負の側面が露わになることで、企業の社会性が大きく問われるようになってきた。こうして企業は、収益性のみならず、社会性をも考慮しなければならなくなったのである。このように時代の変化と共に、企業に求められる役割は経済活動のみならず社会活動も含まれるようになってきたのである。

ここで、企業は誰に対しての責任を負うようになったのか、という議論が生じる。それは近年活発に議論されている、企業は誰のための存在かという議論と同じである。そしてこれは、主にステークホルダー論と株主主権論の論争であると言える。日本においては、複数のステークホルダーを考慮した経営が伝統的になされてきたことから、アメリカの風潮を色濃く反映した株主主権論よりも、ステークホルダー論が支持されるべきことを指摘する。

さらに企業にかかわる多様なステークホルダーとそれぞれとの関係性を整理し、企業が社会にとって多大な影響力を持った存在であることを、確認する。そして、そのような存在である企業が法令違反を犯した際には、さまざまなステークホルダーに対して、負の影響を与えることを指摘する。具体的な企業の違法行為とそれによって悪影響を受けるステークホルダーを整理し、改めて企業による法令違反が社会的に問題であるかを述べる。

続いて第 2 章の現状把握では、まず、企業の社会的責任やコンプライアンス、コーポレート・ガバナンスなど、企業にとって重要で騒がれているさまざまな議論を総括し、企業が法令違反を犯すに至るメカニズムを構築し、企業の法令違反の根源には経営者の権力集中化を抑止するための監視が無機能な状態であることを指摘していく。企業で法令違反をする人間を経営者自身と、経営者ではない従業員の 2 つに分類し、経営者自身が法令違反を犯しているということは、自身が法令遵守という倫理観に欠けているとすることができる。従業員が法令違反を犯す場合には、従業員に対して法令遵守、倫理教育がなされておらず、さらには法令遵守を重要視しない企業風土が存在する可能性もある。それは、企業の意思決定のトップである経営者が、企業全体に対して、倫理教育を怠っているということが言える。さらに、経営者自身が十分な倫理観を持っていない故に、倫理教育を行わないということが言える。そして、経営者が倫理観に欠けている状態とは、社会的企業としての意識を失っている状態である。これは現代社会において企業倫理や法令遵守という言葉が、法律・政令・省令等、狭義の法令遵守のみを指しているのではなく、社会的な存在として守るべき社会的規範の遵守も含んだものであるためである。

また、社会的企業としての意識を持たない経営者は、企業の周りに存在するさまざまなステークホルダーを考慮することなく、企業自身、または経営者自身のみを考え、そのために行動する

ようになる。さらにそのような状態を許す環境とは、経営者自身に権力が集中し、経営者の利己的な判断による暴走を抑止すべき存在が、声を上げられていない環境とすることができる。つまり経営者への監視が機能していない環境であると言える。

法令違反のメカニズムを提唱した後、繰り返し行われてきた商法改正や会社法制定の変遷を見ていく。商法改正や会社法の制定は経営者に対する監視のための企業統治の強化を目的として行われてきた。戦後の日本の企業経営は日本型経営と呼ばれ、株主に介入を一切させないような経営であった。このような背景のもと、日本では経営者に対する監視のために監査役制度の強化や取締役会改革を目的として商法改正や会社法制定がなされてきた。その中で、社外監査役や社外取締役、委員会設置会社の導入などもされた。しかし、社外監査役や社外取締役、委員会設置会社の各制度の実質的な有効性を検証したところ、それらすべてが経営者の監視にとって有効性がないことを指摘する。なぜならば、それらにおいて独立性が欠けており、独立性の無い者による経営者への監視では、実効性ある監視ができていないと言えないためである。

そこで、第 3 章の現状分析では、現行の制度以外の手段で、経営者の権力集中状態を抑止する案の有効性を検証する。まず経営者の権力の集中している状態を、①経営者を監視する存在が不在、または少ない②経営者が強い発言権を持っている③経営者以外に強い発言権を持っているものが不在④経営者を否定する者をそばに置かない⑤経営者が現在のポストに長い間就いている、という 5 つのパターンに分類した。そして社外取締役比率、社外監査役比率、役員持株比率、筆頭株主持株比率、株主構成、生え抜き役員率、身内率、社長在任期間という指標において、法令違反を犯した企業と犯していない企業の違いを検証する。しかしそれぞれ単独での比較では、差が全くみられないことがわかった。そこで、各指標の間に相関関係の有無が法令違反を犯した企業と犯していない企業の間にあるとし、分析を行った。その結果、筆頭株主持株比率と生え抜き率の相関は、法令違反を犯していない企業では見られたが、法令違反を犯した企業では見られないことがわかった。

この分析結果をもとに、第 4 章では、生え抜きの取締役比率が高い状態が経営者の権力集中の状態であることを示し、さらに経営者の権力集中の抑止のための監視にとって、筆頭株主の持株比率が高いことが寄与する可能性を示唆する。そしてそれが企業の法令違反を減少させるための政策的インプリケーションとなることを示す。

- 目次 -

はじめに p. 7

1. 問題意識 p.8

- 1.1. 企業の法令違反とは
- 1.2. 企業の社会における存在意義
- 1.3. 株主主権論とステークホルダー論
- 1.4. 企業とステークホルダーとの関係性

2. 現状把握 p.14

- 2.1. 法令違反のメカニズム
 - 2.1.1 段階 A コンプライアンス
 - 2.1.2 段階 B 経営者の権力集中化の抑止
 - 2.1.3 法令違反のメカニズムのまとめ
- 2.2 商法改正の変遷
 - 2.2.1. 日本型経営の特徴
 - 2.2.2. 監査役制度の強化
 - 2.2.3. 取締役会改革
 - 2.2.4. まとめ

3. 現状分析p.35

- 3.1. 現状分析の方向性
- 3.2. 現状分析の概観
 - 3.3.1 現状分析
 - 3.3.1 記述統計表
 - 3.3.2 相関分析

4. 政策的インプリケーション p.40

参考文献・データ出典

p.35

.....

はじめに

近年、企業による法令違反が相次いで発生し、テレビや新聞などの報道機関によってとりあげられている。企業の基本的な機能は財・サービスの提供とすることができるだろう。しかし、高度経済成長を経て日本社会における企業は、多大な影響力をもつ存在となった。そこで企業に新しく求められてきたのが、「社会性」である。企業は企業活動によって影響を与えうる利害関係者に対して、責任を負わなければならない。そして私たちは、企業の法令違反は、様々な利害関係者に不利益を与え、社会的に問題であると感じている。

本論文では、なぜ企業の法令違反が起きるのか、ということについて、「経営者への権力集中が問題である」という仮説を立てた。企業における最終的な意思決定をなす経営者への過度の権力集中により、企業は社会性を失ってしまうのではなだろうか。

その仮説から経営者を監視・監督する制度に注目し、現行の制度が実際に機能しているのかについて検証していく。現状分析では、法令違反を起こした企業と起こしていない企業ではどこに差があるのかについて、独自に集めた指標によって分析を行う。その分析によって、生え抜き取締役比率が高い状態が経営者の権力集中の状態であることを示し、さらに経営者の権力集中の抑止のための監視にとって、筆頭株主の持株比率が高いことが寄与する可能性を示唆する。そしてそれが企業の法令違反を減少させるための政策的インプリケーションとなることを示していく。

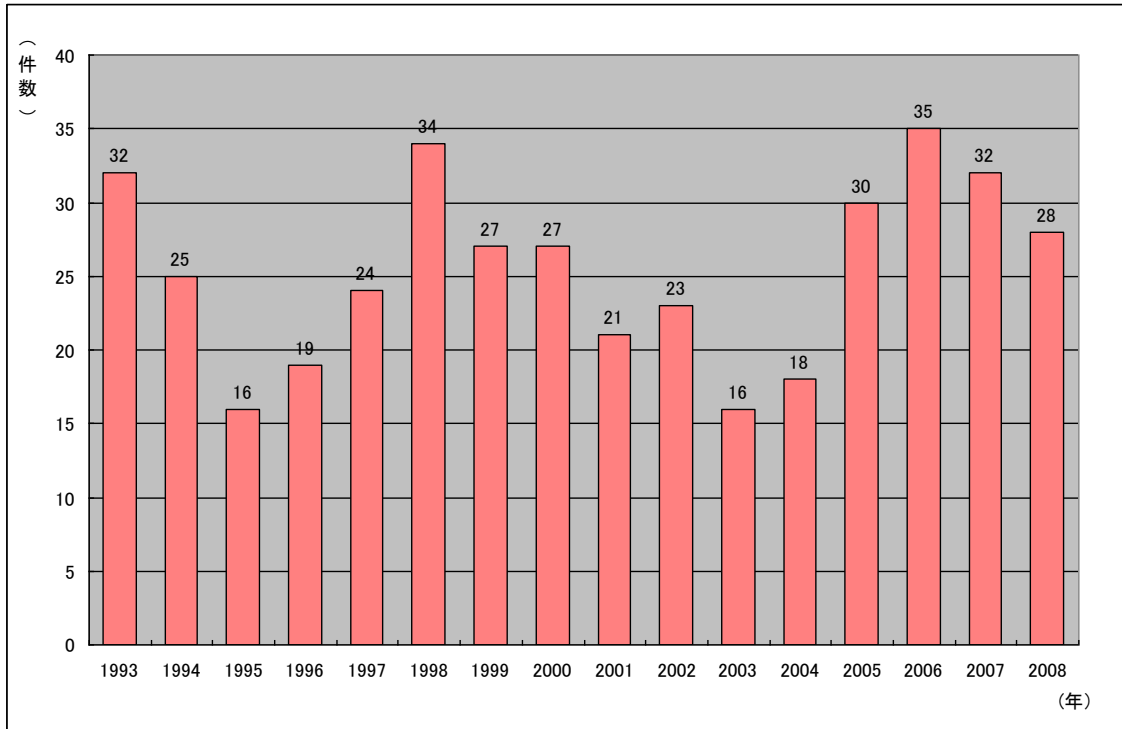
第1章 問題意識

第1章では、本論文を進めていくための前提となる問題意識について述べていく。近年、日常のメディアによって、企業の法令違反が頻繁にとりあげられている。企業は社会的に多大な影響力を持った存在であり、よって企業の法令違反は社会的に重要視されるべき問題である。企業が法令違反を犯してしまう原因には、企業活動の意思決定者である経営者が大きく関わってくると考えられる。本章ではこうした主張の下、企業の社会的責任の変化について、現在なされている議論を整理し、問題意識を形成していく。

1-1. 企業の法令違反

ここ数十年、日常のメディアによって企業の法令違反が頻繁に取り上げられてきた。特に近年では、日本の企業社会を揺るがすような不祥事が頻発している。代表的な例をあげると、雪印乳業が起こした集団食中毒事件では、15,000 人もの被害者を出し、その調査では、自ら定めたマニュアルを守らず、2.3 週間バルブの洗浄を怠り、また返品された製品を再利用するための開封作業を屋外の手作業で行っていたなど、次々とそのずさんな衛生管理状態が明らかとなり、消費者の信頼を大きく失うこととなった。その後信頼回復のための体制づくりを進めていた矢先に、同グループ企業(雪印食品)で発生した「牛肉偽装事件」により株価は暴落し雪印食品は廃業となり、雪印グループは解体・再編を余儀なくされた。その後も、三菱自動車工業のリコール隠し、西武鉄道の有価証券報告書虚偽記載、カネボウの粉飾決算など、次々と企業の法令違反が明らかになっている。

【図 1-1：企業の法令違反件数の推移】



出典：日経テレコンに掲載されている記事件数¹より、横山彰研究会 12 期企業班が作成

1.2. 企業の社会における存在意義

企業の法令違反がメディアによって大きな問題として扱われるのは、企業の社会における存在意義が関係しているからである。

宮島（2008）は、「企業は生産主体であると同時に社会の一員であり、環境や社会に多大な外部効果や影響力をもつ存在である」と述べている。企業の基本的な機能とは、財やサービスの提供（順機能）である。この機能を遂行することによって、企業は社会において存在する意義があると言える。市場経済社会が成立し始めたころは、順機能によって利益の極大化を求める企業の活動が、必然的に社会の発展をもたらすという論理が通用してきた。しかし近年、企業の発展は、必ずしも社会の発展につながるとは限らないという論理が浮上した。量的拡大と質的深化による企業の発展は、おのずから企業の社会に対する影響力を強め、その事によって企業の負の側面が露わになってきたのである。公害問題や消費者問題、環境問題などがその代表的な例と言えるだろう。

このような問題が生じることによって、企業の社会性が大きく問われるようになってきた。こうして企業は、収益性のみならず、社会性をも考慮しなければならなくなった。故に、企業の社会的役割に変化をもたらすこととなった。つまり、利益の極大化という経済活動から、経済・社会活動に移ったことを意味する。社会性とは具体的にはどのようなことなのだろうか。私たちは企業が法令違反を犯した時に、企業の社会性が損なわれていると考える。

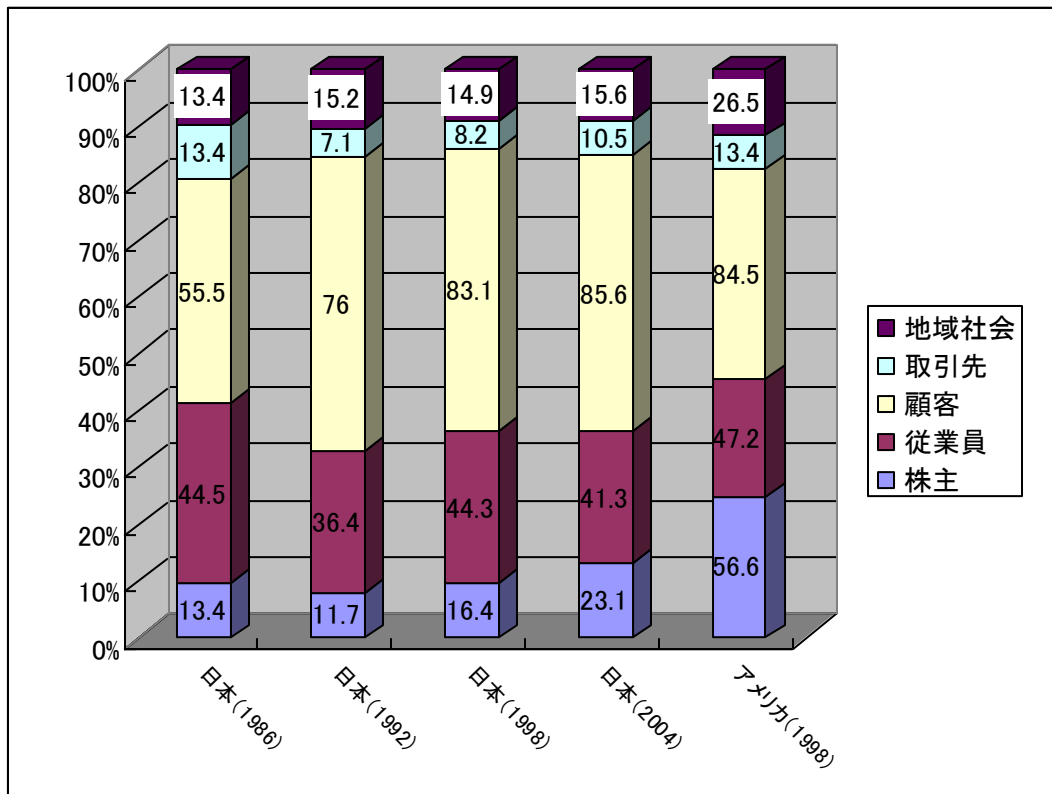
¹ 日経テレコン 1993～2008 年の記事におけるキーワード検索「引責辞任」「取締役逮捕」に該当した件数

1.3. 株主主権論とステークホルダー論

具体的に企業は、誰に対しての責任をより一層負うようになったのだろうか。これは近年議論されている「企業は誰のために存在するのか」という議論に置き換えることができる。この議論には主として2種類がある。1つは、企業は企業活動にかかわる全ての主体のために存在し、これらの利害関係者のために有形無形の価値を創造することが目的であり、この目的にそって経営されるべきという論である。これが一般的にステークホルダー論と言われている。もう1つは、株式会社は所有者である株主のために存在するという伝統的な論である。株主は会社の資産を所有しており、この所有者の利益を最大化することが株式会社の目的であり、この目的にそって経営されるべきであるという論である。これが一般的に株主主権論と言われている。

この議論について宮島（2008）¹は興味深い分析を行っている。「会社がだれのために」経営されているのかを知るために、各企業の経営理念に注目している。企業がどのステークホルダーのために経営を行うと述べているかについての情報によって、分析を行っている。経営理念とは企業が事業を行ううえでの基本的な価値観、考え方を明文化したものである。

【図 1-2：経営理念に述べられるステークホルダーの割合】

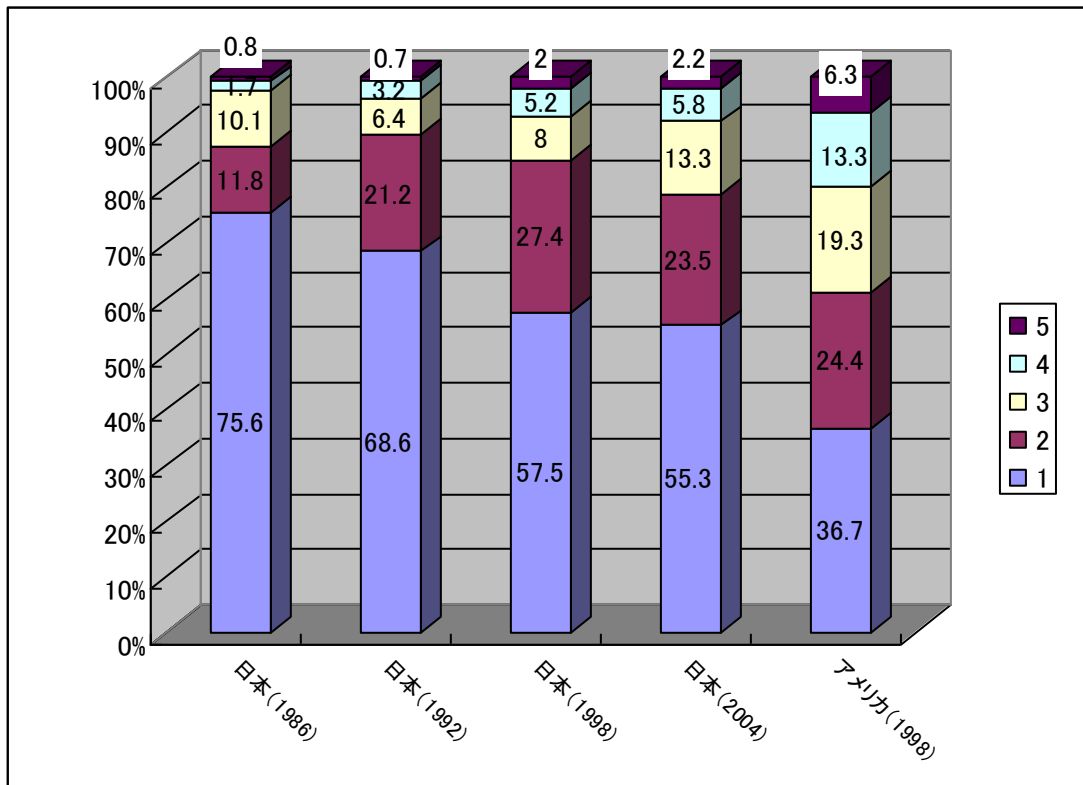


出典：宮島英昭（2008）「企業統治分析のフロンティア」より、
横山彰研究会 12 期企業班が作成

¹ データ出典：日本生産性本部編「社是・社訓」の第1版～第4版より、上場株式会社の経営理念データを入力。サンプル数は1986年428社、1992年750社、1998年785社、2004年983社である。P.Haschak・著、McFarland & Company(1998)「Corporate Statements :The official Missions, Goals, Principles and Philosophies of Over900 Companies」よりアメリカの大企業912社の経営理念データを入力。

図 1-2 は、日米の上場会社の経営理念の中に、それぞれのステークホルダーの利益・満足が言及されている企業の割合を示している。日本においては「株主のために」よりも「従業員のために」経営されている企業の割合の方が高い。しかし同時に、近年は経営理念に株主が含まれてきていることも事実である。また、「顧客のために」といった内容を含む企業の割合は、2004 年においては 85.6%に達している。このことからわかることは、「株式会社＝株主のために」という論は現代の株式会社に対して、適切でないように思われる。株主の利益だけでなく、株主以外の利害関係者のために経営されているケースは多々ある。

【図 1-3：経営理念に含まれるステークホルダーの数】



出典：宮島英昭（2008）「企業統治分析のフロンティア」より、
横山彰研究会 12 期企業班が作成

図 1-3 では各企業が経営理念の中に含むステークホルダーの数をまとめたものである。これを見ると、1986 年の日本では 75.6%の企業が 1つのステークホルダーの利益のみを述べていたことがわかる。しかし 2004 年では 55.3%まで減少しており、逆に言えば、複数の利害関係者について述べている企業が半数弱を占めていると言える。さらにアメリカのデータを見てみると、経営理念において複数のステークホルダーについて述べている企業が約 3分の 2 ある。

この結果からわかるように、現代の株式会社が単一（株主のため）に経営されているという論よりも、複数のステークホルダーのために経営されていると見る方が現実的なのではないだろうか。

1.4. 企業とステークホルダーとの関係性

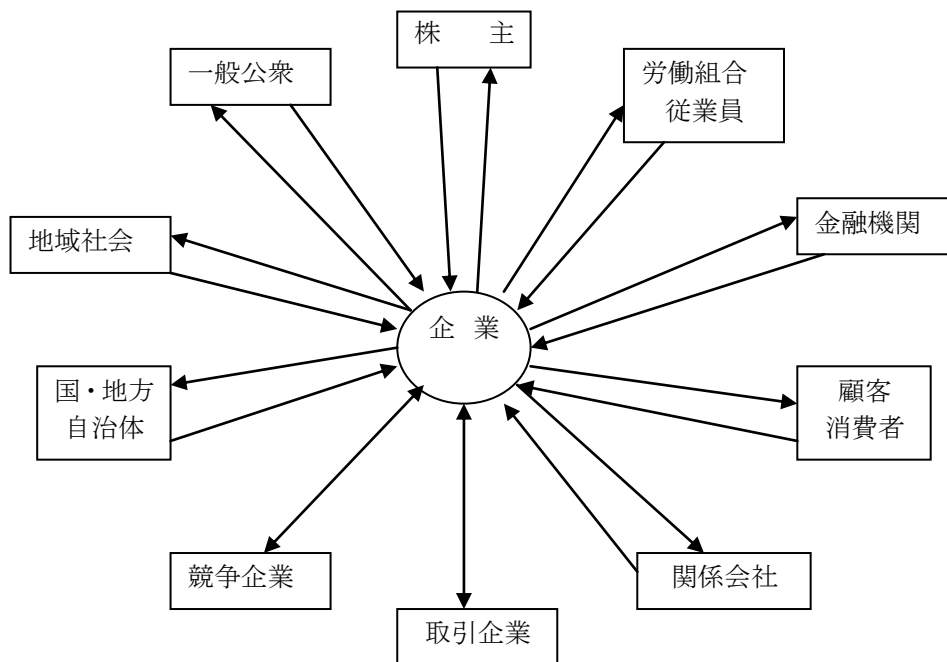
企業は社会性を持った存在であり、複数のステークホルダーに何らかの影響を与えていると言える。では具体的にそれぞれのステークホルダーとは、どのような関係性があるのかについて述べていきたい。

まず、企業と株主との関係は、企業が株主に対して高い配当を安定的に支払い、株価を高く維持することが望まれる。これに対し、株主は企業の株式を積極的に購入・保有することが企業にとって望ましい。さらに企業は、株主総会における議決権の行使など、株主に対して株主としての権利を保証することも求められる。また、企業は従業員や労働組合に対して雇用の安定と高賃金を保証し、これに対して従業員・労働組合は積極的に経営に参加することが双方にとって望ましい。企業は従業員に対し、職場での安全や健康に配慮することが求められる。企業は消費者に対して安全で品質の高い商品・サービスを提供し、消費者は企業の商品を積極的に購入することが両者にとって望ましい関係である。

また、日本の大企業は下請け、孫受けなどの多数の関係会社をもち、これらの関係会社はコスト削減や納期の厳守などで大企業に協力するとともに、親会社は関係会社に対し、資金提供や技術指導などで保護養成を図ることが、親会社の競争力強化にとっても望ましい。企業は他の企業を取引を行っているが、お互いに取引契約を守る事が両者にとって望ましい関係である。また、競争企業との間には、公正な競争を行うことが望まれる。道路や橋、空港などの交通網や電話などの通信網は企業にとって必要不可欠な設備であるが、企業は国や地方自治体に正しく納税する一方で、国や自治体はこうしたインフラを整備する。よって、企業活動は円滑に進められるようになる。

さらに、企業が活発に活動し、従業員の雇用を増やし高い賃金を払うことによって、その地域の雇用改善と所得の増大を通して地域の活性化に貢献することになる。企業が公害などの環境問題を起こすことによって、地域社会は一般公衆は企業にマイナスイメージを持つことになる。そのことによって講義行動に発展したり、企業を規制する法律が強化されたりするのが一般的である。

【図 1-4 : 企業とステークホルダーの関係概念図】



出典：佐久間信夫（2006）『よくわかる企業論』ミネルヴァ書房を元に
横山彰研究会 12 期企業班作成

以上のことから、企業が社会にとって多大な影響力を持った存在であると言えるだろう。このような存在の企業が法令違反を起こした場合、ステークホルダーにマイナスの影響を与えることが予想される。中村（1998）は法令違反などの企業の不正を、「企業またはその構成員が意図的に社会や自然に対して有形無形の不利益を与える行為」として、8つの関係領域に分類している。

【図 1-5：様々な企業の法令違反】

関係領域	価値理念	課題事項
①競争関係	公正	カルテル、入札談合、取引先制限、市場分割、差別対価、差別取扱、不当廉売、知的財産権侵害、企業秘密侵害、贈収賄、不正割戻、など
②消費者関係	誠実	有害商品、欠陥商品、虚偽・誇大広告、悪徳商法、個人情報漏洩など
③投資家関係	公平	内部者取引、利益供与、損失保証、損失補填、作為的市場形成相場操縦、粉飾決算など
④従業員関係	尊厳	労働災害、職業病、メンタルヘルス障害、過労死、雇用差別、専門職倫理侵害、プライバシー侵害、セクシュアル・ハラスメント
⑤地域社会関係	共生	産業災害、産業公害、産業廃棄物不法処理、不当工場閉鎖、計画倒産など
⑥政府関係	厳正	脱税、贈収賄、不当政治献金、報告義務違反、虚偽報告、検査妨害、捜査妨害など
⑦国際関係	協調	租税回避、ソーシャルダンプ、不正資金洗浄、多国籍企業の問題行動（贈収賄、劣悪労働環境、年少者労働、公害防止設備不備）など
⑧地球環境関係	最小負荷	環境汚染、自然破壊など

出所：中村瑞穂著（2003）「企業倫理と企業統治」文眞堂、8 ページより抜粋

図 1-4 は、各ステークホルダーに不利益を与えうる事象を、8つの関係領域と価値理念によって分類したものである。ここからわかるように、企業の法令違反は、様々な価値理念において、様々なステークホルダーに悪影響を与えるといえるのではないだろうか。

企業の法令違反は、日本だけでなく欧米でも頻発している。企業が様々なステークホルダーに影響を与え、社会性を持った存在であると言える状況にある中で、企業が起こした法令違反は社会的にも重要視されるべき問題と言えるだろう。

第2章 現状把握

前章では、企業が引き起こす法令違反が、社会に対していかに被害をもたらすものであり、社会的な問題となるかを説明した。

本章の第1節では、企業が法令違反を引き起こすに至ったメカニズムについて述べていく。近年では、企業の社会的責任や法令遵守、企業倫理などの重要性をうたう議論がなされている。高度経済成長期とは異なり、現代社会が、企業に対して社会的な存在であること、そしてその責任を追究することを求めるようになったためである。その一方で、コーポレート・ガバナンス、企業統治、内部統制といった企業の組織的な改革や経営の監視システムについての議論もされている。以上のような企業における様々な議論を総括し、法令違反のメカニズムを構築させていく。そして、法令違反の根源にある問題が、経営者への権力中心を抑止する監視が無機能的な状態であることを指摘していく。

次に第2節では、バブル崩壊後の日本における様々な商法の改正について検証していく。商法改正によって、経営者への監視・監督という企業統治の基盤も整備されてきたと言える。企業統治に関する重要な法改正をあげるとすれば、(1) 監査役制度の強化、(2) 取締役会改革の2点である。本節では、この2点を中心に、商法改正はどのような手段で経営者への監視・監督を図ったのかについて見ていく。そしてそれらの問題点を明確にしていく。

なお本論文において『経営者』という表記をするが、それは代表取締役社長及び会長を指すこととする。

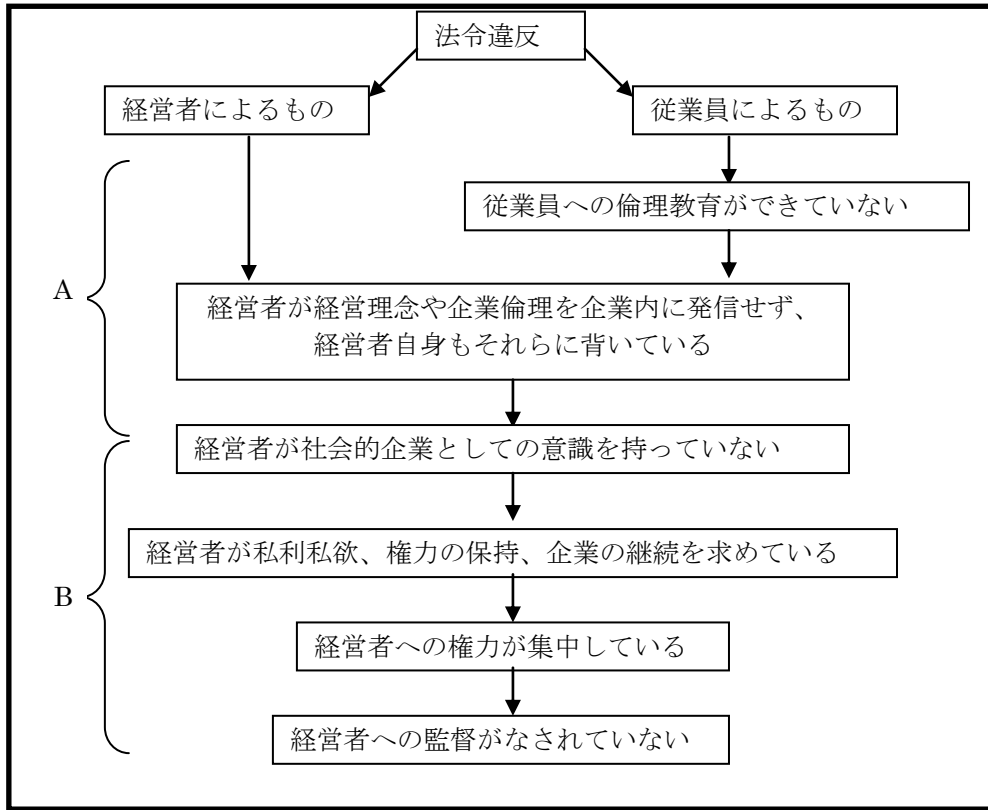
第1節 法令違反のメカニズム

法令違反のメカニズムを構築するにあたって、まず企業で法令違反をする人間を経営者自身と、経営者ではない従業員の2つに分類する。経営者自身が法令違反を犯しているということは、自身が法令遵守という倫理観に欠けていると言うことができる。従業員が法令違反を犯す場合には、従業員に対して法令遵守、倫理教育がなされておらず、さらには法令遵守を重要視しない企業風土が存在する可能性もある。それは、企業の意思決定のトップである経営者が、企業全体に対して、倫理教育を怠っているということが言える。さらに、経営者自身が十分な倫理観を持っていない故に、倫理教育を行わないということが言える。そして、経営者が倫理観に欠けている状態とは、社会的企業としての意識を失っている状態である。これは現代社会において企業倫理や法令遵守という言葉が、法律・政令・省令等、狭義の法令遵守のみを指しているのではなく、社会的な存在として守るべき社会的規範の遵守も含んだものであるためである。

また、社会的企業としての意識を持たない経営者は、企業の周りに存在するさまざまなステークホルダーを考慮することなく、企業自身、または経営者自身のみを考え、そのために行動するようになる。さらにそのような状態を許す環境とは、経営者自身に権力が集中し、経営者の利己的な判断による暴走を抑止すべき存在が、声を上げられていない環境と言うことができる。つまり経営者への監視が機能していない環境であると言える。

以上の、企業の法令違反から経営者への監視の無機能を簡略的に説明したのが、図 2-1 である。以下、メカニズムを主にコンプライアンスについて述べる段階 A と、経営者の権利集中の抑制について述べる段階 B の 2 つに分けて詳細の説明を加え、このメカニズムを強固なものに導いていく。

【図 2-1 法令違反のメカニズム】



横山彰研究会 12 期 企業班作成

2-1-1. 段階 A コンプライアンス

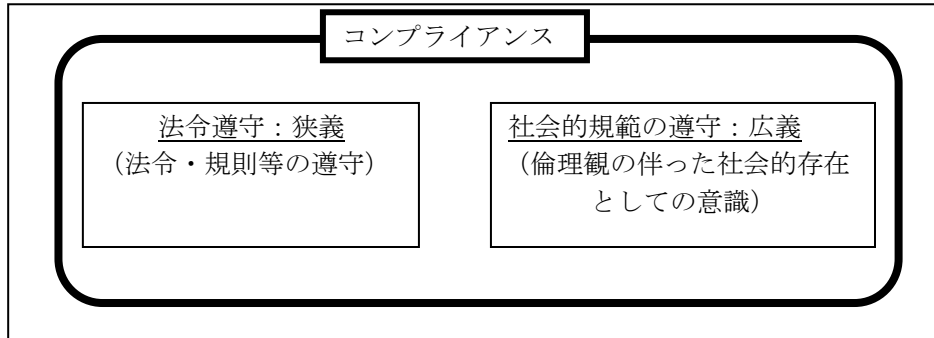
法令違反とは、文字どおりに法令を違反していることであり、換言すれば法令を遵守していないことを言う。企業が法令違反をするということは、前章の問題意識でも述べたように、企業に関わる様々なステークホルダーに対して被害や悪影響をもたらすために、法律面のみならず、社会的に問題視されている。しかし、社会が問題視しているのはただ単に定められている法律を犯している行為のみではない。そこには企業に対して社会的な存在としての責任も求めている。

井窪・佐長・田口（2004）は、コンプライアンスについて次のように述べている。「コンプライアンスとは、…中略…最近では、単に法令等の規定に違反しないという消極的な意味にとどまらず、より積極的に、法令等の背景にある精神や価値観まで遵守し、実践していく活動として捉える傾向が強まっている。」

コンプライアンスを文字どおりの法令遵守の意味のみで捉えていると、法令にさえ違反しなければ何をしてもよいという発想に陥ることが懸念される。法令や規則の背景にある社会の健全な倫理観や価値基準を理解し、企業活動において、それらを積極的に実現しようとする姿勢が重要であると、井窪らは指摘する。前章の繰り返しになるが、現代社会における企業は、企業に関わる様々なステークホルダーを考慮し、社会の構成員としての企業という姿を求められている。したがって、コンプライアンスという言葉には、社会規範の遵守や倫理的で誠実な企業の活動といった意味が含まれるようになり、そして企業はそれを守ることによって、社会から信頼を得るこ

とが求められているのである。以上の議論を総括すると、コンプライアンス、法令遵守という言葉は図 2-2 のように定義できる。

【図 2-2 コンプライアンスの定義】



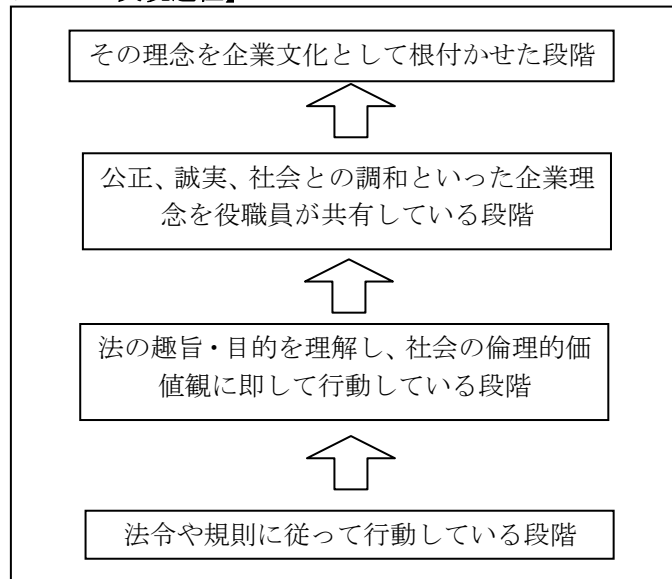
横山彰研究会 12 期 企業班作成

さらに井窪らは、社会的な存在としての企業のコンプライアンス活動ということを含め、コンプライアンスの実現過程を図 2-3 のように説いている。それに対し、水尾・田中・池田 (2007) はコンプライアンスの狭義から広義への定義の広がりを図 2-4 のように説明している。

両者の実現段階の説明と定義において、共通な点が 2 点ある。1 点目は、狭義の法令遵守にとどまらず、社会規範の遵守や社会的な倫理価値に適うことをコンプライアンスという概念に含め、企業に求めている点である。これは、図 2-2 のコンプライアンスの定義と同様である。

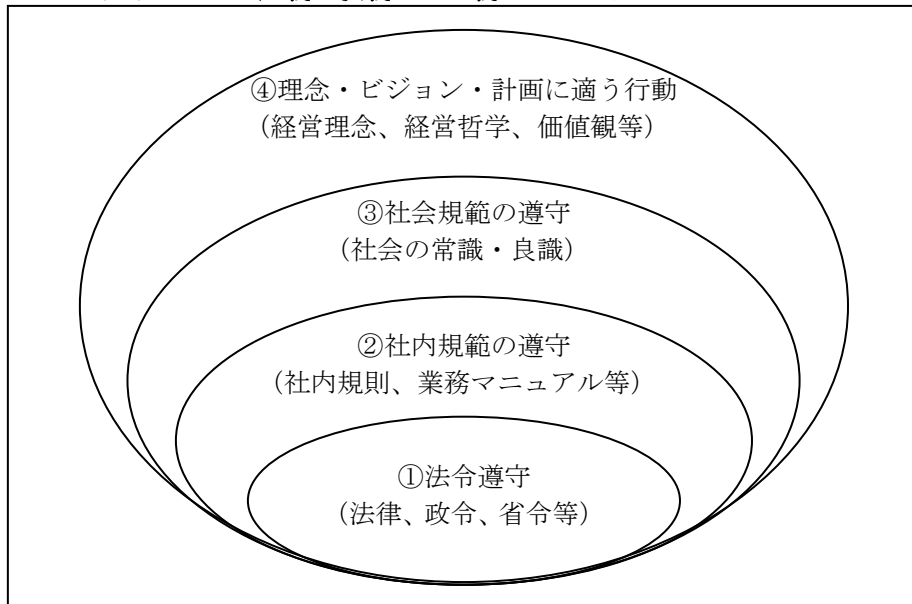
2 点目は、社会的規範の遵守や社会的倫理に即した行動の先に、経営理念や企業文化といった言葉を用い、それらの行動を企業内に定着させることをさらなる目標として掲げている点である。コンプライアンスの体制をただ構築するだけでなく、企業内に定着させるために倫理的な企業文化や企業風土を醸成することが求められる。制度的なものではなく、企業文化や企業風土など、企業全体を包んで倫理観を定着させることをコンプライアンスのさらなる段階、目標と定めているのである。そして、企業文化や企業風土を生み出すためには経営理念として、倫理観のビジョンを浸透させることが重要である。経営理念には、企業使命など守るべき理念や哲学、企業の目的や経営方針、さらには行動規範などが含まれており、それらを企業全体に示すものである。換言すれば、企業全体の進むべき道を指し示す羅針盤のようなものである。

【図 2-3 コンプライアンスの実現過程】



出典：井窪・佐長・田口（2004）「実務 企業統治・コンプライアンス講義」より抜粋

【図 2-4 コンプライアンスの定義—狭義から広義への広がり



出典：水尾・田中・池田（2007）

「コンプライアンスと企業文化を基軸としたやわらかい内部統制」より抜粋

吉森（2007）も、経営理念と企業文化の関係について、「企業理念が従業員により共有されて始めて企業文化が形成される。いったん確立された企業文化は経営者と従業員そして企業と一体化する他の利害関係者との間に強い連帯感を形成し、共通の企業目標達成へ駆り立てる強力な駆動力となる。」と述べている。企業理念を企業全体に浸透、定着させることによって企業文化を作り、そこに倫理観を醸成させることを強く提言している。

また平田（2008）のように、近年の法令違反を犯した企業では、いつのまにか経営理念が言葉や文章だけといった形式的なものとなり、実際には空洞化していたことが共通点として挙げられ、それが不祥事の真の原因であるといった議論も多い。経営理念が形式的なものとならず、実質的な意味を伴って企業全体に浸透・定着されていれば、法令違反を防ぐことが可能だと期待されていることが伺える。

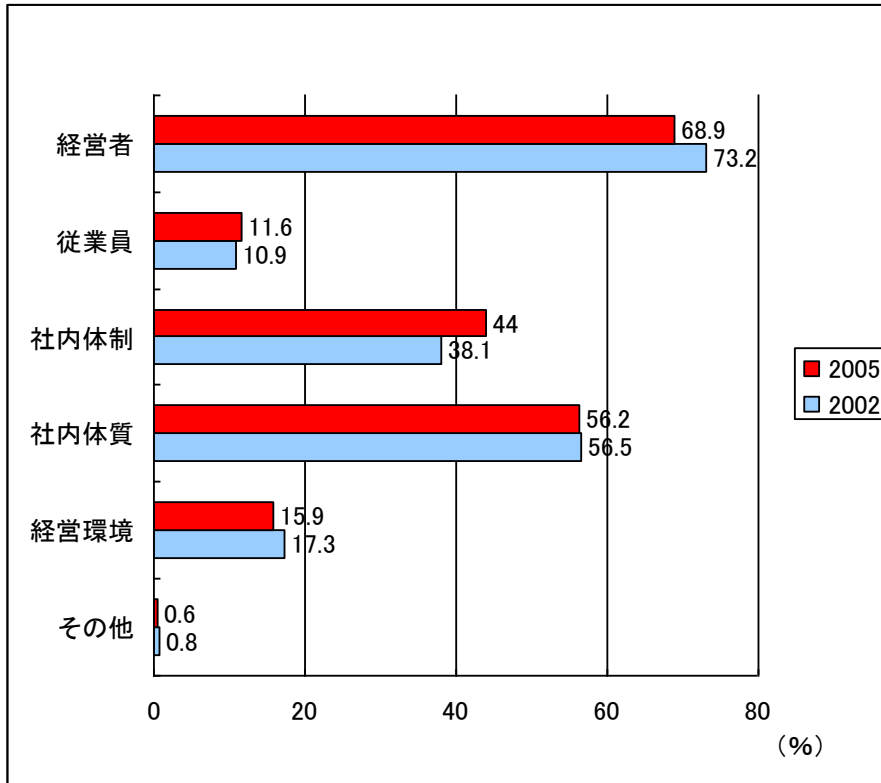
では、経営理念を発信し、企業文化を形成するのは一体誰であろうか。それはまぎれもなく、企業の意志決定のトップである経営者である。企業の根幹を動かしているのは経営者であり、企業の価値観は経営者の考え方によって変わる。井窪らは法令違反を犯す企業と犯さない企業の差は、経営者の資質や遵法経営に向けた意欲の差だと指摘している。企業行動を規律し方向付けるのは経営者であり、経営者が遵法経営を強く意欲すれば従業員もそれに従い、経営者がそれを軽視すれば従業員もそれを察して会社のためとあれば法令違反を犯すことにもなりかねないと言う。さらに、それをふまえて経営者には2つの使命があることも言及している。1点目は遵法経営の実現に向けて組織や従業員を明確に方向付けることである。倫理観を伴った経営理念を明示することや、経営理念でなくとも企業全体にメッセージを発信することで可能である。そして2点目は遵法経営の方向付けを経営者一代限りのもので終わらせないために経営理念を企業文化として根付かせることとしている。

2005年10月から2006年1月にかけて経済同友会が経営者を対象に実施した「企業の社会的責任（CSR）に関する経営者意識調査」¹の調査結果においても、法令違反の原因は経営者にあ

¹ URL : <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2005/pdf/060307.pdf>

ると考えられていることがわかった。(図 2-5)「国内で多発した不祥事の原因は主に何にあるとお考えですか」という設問に対して、経営者と答えた人は 2002 年 (73.2%)・2005 年 (68.9%) で共に最も多い。次いで社内体質という回答が多いことから、経営者が直接関与していない場合でも、不祥事いわば法令違反が起きないような風土、つまり企業倫理を企業文化として定着させるのが経営者の役割であり、その意味で経営者の責任が重いことが改めて言える。

【図 2-5 企業不祥事の原因】



出典：経済同友会（2006）「企業の社会的責任（CSR）に関する経営者意識調査」より
横山彰研究会 12 期 企業班作成

また、経営者のトップとしての法的責任を認めた判決を紹介する。ある利益供与事件をめぐる株主代表訴訟において、2002 年に出された判決である。所見で、事件を起こした役員にとどまらず、「不正を防止できなかった取締役としての監視義務違反があった可能性がある」として、事件に直接的に関与していない経営者の責任までも追及した。実効性ある内部統制システムを構築していたかといった具体的な判断の指針を明示して、経営者としての責任を追及し、社内においてなされた違法行為についてこれを知らなかったという弁明をするだけでその責任を免れることはできない、とした。

調査方法：2005 年 10 月から 2006 年 1 月にかけて、郵送により調査票を送付、郵便または電子データにて回収。

調査対象：経済同友会会員所属企業の代表者及び東証 1 部・2 部上場企業の代表者

回答数：521 社（依頼数 2697 社、回答率 19.3%）

なお、調査では、設問において「経営者」には「コンプライアンスに関する意識やリーダーシップの欠如等」、「従業員」には「コンプライアンスに関する意識等」、「社内体制」には「不正を早期発見する社内チェック体制の未整備・整備不良等」、「社内体質」には「暗に不正を助長するような風土、営利・業績第一主義等」、「経営環境」には「企業間の競争激化、業界の暗黙の慣習等」という補足の説明がある。

1997年に起きた別の利益供与事件の訴訟は、経営者の法的責任を認めた初めてのケースであったが、具体的な根拠は示されていなかった。また、2000年の巨額損失事件をめぐる訴訟では、企業のリスク管理の不備を指摘したが、責任を追及されたのは事件を起こした担当の役員だけであった。それらの判決と比較すると、2002年の判決では、経営者としてのコンプライアンスの責任を追及し、同時にコンプライアンスの徹底が社会から求められていることを指摘したものとと言える。このように訴訟の判決から見ても、社会が経営者に対して、企業全体に法令遵守や倫理観を持つように徹底させることが強く要請されてきていることがわかる。つまり、法令遵守や倫理観ある企業文化の形成は経営者に課されたものなのである。

法令違反を犯さないためには、狭義の法令遵守のみならず、広義の遵守、つまり社会的規範の遵守が求められ、そのような倫理観を企業全体に浸透、定着させるためには、経営理念として企業全体に発信し、企業文化として倫理観を醸成させることが不可欠である。そしてそれができるのは経営者であり、またそれを使命とすべきなものも経営者なのである。なぜなら経営者は企業のトップであり、意思決定の最終決定権を握っている唯一の存在であるからである。以上の説明により、本項では企業の法令違反のメカニズムの段階 A を導いた。

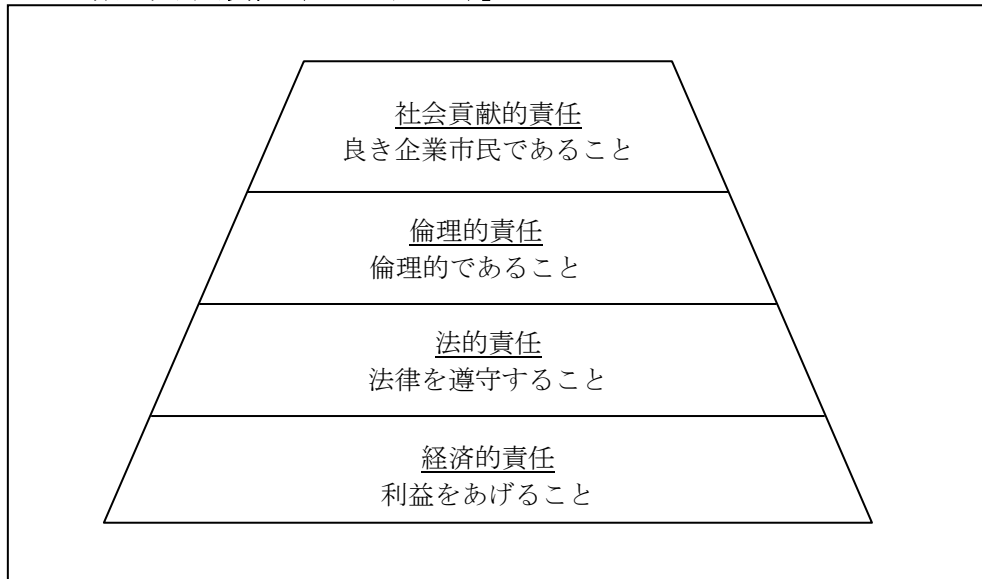
2-1-2. 段階 B 経営者の権力集中化の抑止

前項において、経営者自身が倫理観を持ち、そしてそれを企業全体へと浸透、定着させていくことの重要性を説いた。本項では、経営者自身に倫理観を持たせるためにはどうしたらよいかを導き出していく。

現代社会が企業に求めているコンプライアンスとは、狭義の法令遵守だけではなく、倫理観を持った社会的規範の遵守も含んでおり、社会的な存在としての責任である。よって、経営者が法令遵守や企業倫理の重要性を理解せず、それらの概念を持っていないということは、経営者が社会的な存在としての責任を放棄しているということが言える。社会的な存在としての責任とは、前章でも述べたとおり、企業に関わる様々なステークホルダーを考慮し社会の一員としての行動をとるべきという概念である。

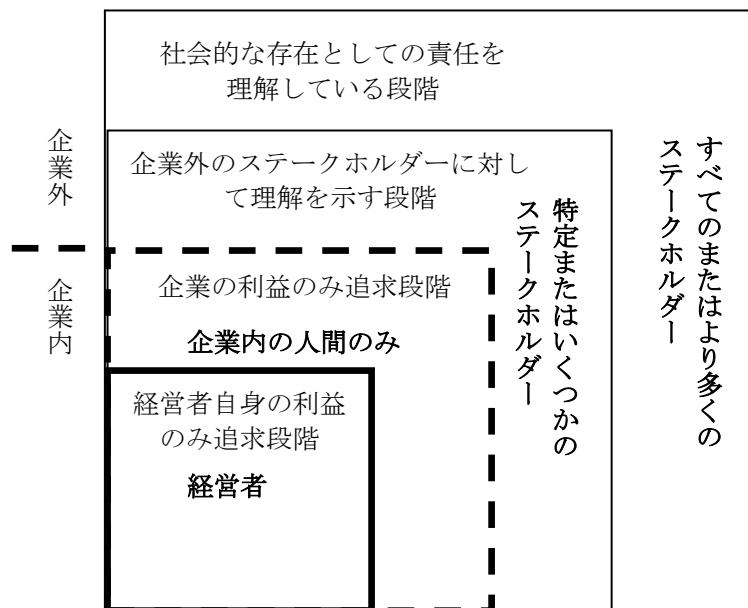
図 2-6 は企業の責任をピラミッド型で表した図である。最も底辺にくるのは、利潤追求といった企業の基本的な活動である。そしてその上には狭義の法令遵守活動があり、さらにその上には広義のコンプライアンス、社会の構成員としての意識が置かれている。この図では上層ほど、企業内にとどまらず、より広い範囲に渡る責任行動になっている。そして図 2-7 は企業の行動の各段階において考えられるステークホルダーを表した図である。この図では社会的な責任に対する理解レベルの上昇につれて、多様なステークホルダーが考慮されていることを示している。しかし企業の利益のみや、さらには経営者自身の利益の追求に留まっている段階では、企業外については考慮されておらず、企業内の者しか考慮されていない。つまり、経営者が社会的な存在としての責任を放棄しているということは、多様なステークホルダーの存在を考慮することの重要性を理解していないと言える。そして、多様なステークホルダーの存在を考慮しない経営とは、企業の利益のみを追及した経営となっている可能性が高い。さらに企業外への視点が欠けると、経営者自身の利益やポスト維持を強く求める、という状態となっている可能性も十分に高いのである。

【図 2-6 企業の社会的責任（ピラミッド型）】



出典：平田光弘（2008）「経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成」より抜粋

【図 2-7 企業行動と考慮されるステークホルダー】

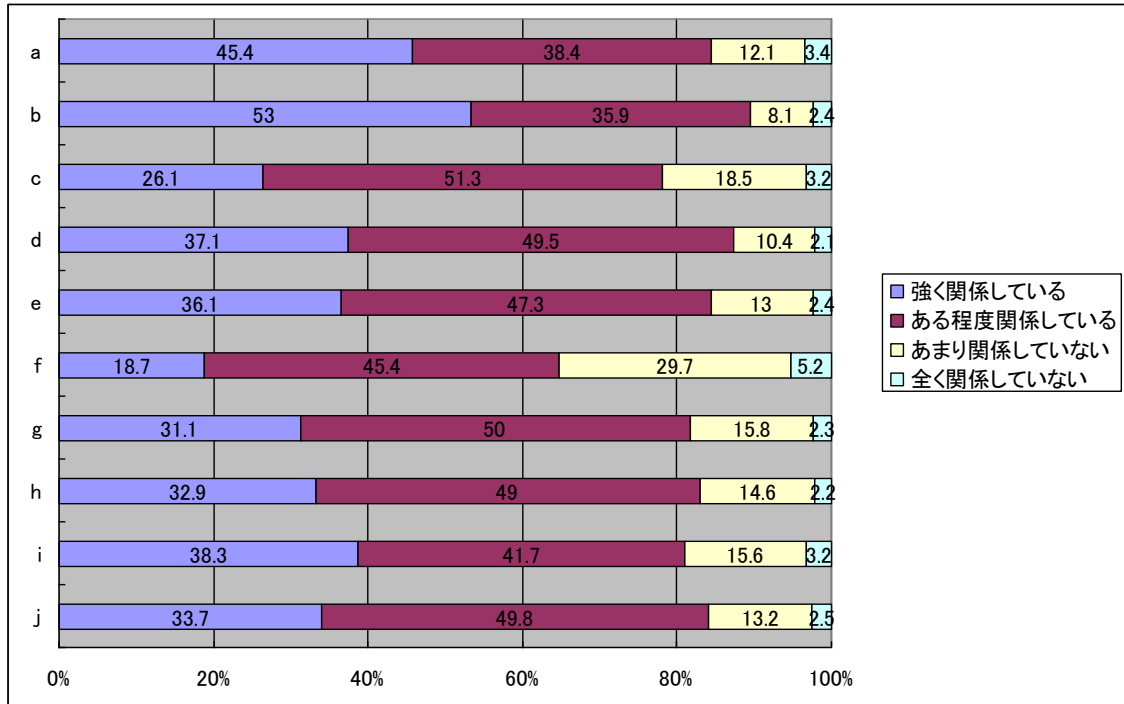


横山彰研究会 12 期 企業班作成

また実際に経営者は法令違反と利潤追求の優先を強く関連付けている。立教大学ビジネスクリエーター創出センターは、経営者を含めた管理職以上の者を対象に、「企業不祥事の原因と関連しているものはどんなものかと考えているのか」を調査した。図 2-8 ではその結果を表したものである。この図から経営者の利潤追求の優先が、強く関係していると答えた人は 45.4% おり、経営者の危機管理の意識不足に次いで多い結果となっている。このことから、利潤追求優

先という企業内のみを考慮した経営を経営者が行うことが不祥事つまり法令違反に強く関係があるということがわかる。さらにこの調査は経営者を含んだ管理職を対象として行われたものであり、経営者自らが自身の利潤追求が法令違反と強い関係があることを認めた結果だと言える。

【図 2-8 企業不祥事の原因との関連性】



a	経営者の利潤追求の優先	f	現場社員の利潤追求の優先
b	経営者の危機管理の意識不足	g	現場社員の危機管理の意識不足
c	中間管理職層の利潤追求の優先	h	現場社員の帰属意識やモラルの低下
d	中間管理職層の危機管理の意識不足	i	失敗を指摘しにくい、自由でない企業風土
e	中間管理職層の帰属意識やモラルの低下	j	危機管理教育や対策の不徹底

出典：立教大学ビジネスクリエーター創出センター¹ (2006)

「管理職ビジネスパーソン調査報告書」より横山彰研究会 12 期 企業班作成

よって、企業の法令違反の減少は、経営者が企業利益や自身の利益のみを追求していることの改善をなくしては不可能であると言える。そして経営者が社会的な責任ではなく、企業内の利益のみを追求するには経営者の権力の集中が大きく影響していると考えられる。経営者の権力が集中しているプロセスについて、事例と理論を用いて説明していく。

まず 1 つめにアメリカの自動車企業のフォード社の創業経営者であるヘンリー・フォードの経営の事例を用いて説明する。フォードの目的はアメリカ国民、アメリカ社会に安くて丈夫な乗用車を提供することであった。また、会社の目的として『利害関係者すべてにできるだけのことをすること、利益をあげ、それを使い、雇用を創出し、人々が使えることならどこにでも乗用車を供給することだ。そのついでに金を儲けることだ。』と述べている。この言葉は文字としての形式的なものではなく、作業員の時間給を倍増させたり、商品である車の価格を下げ続けたり、盲目者や身体障害者を積極的に雇用したり、第一世界大戦の停止のための運動を行うためにヨー

¹ URL : <http://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/CBCP/index.htm>

調査期間：2006年2月23日(木)～28日(火)

調査対象：上場・未上場・外資系企業に勤務する課長相当職以上のビジネスパーソン

回答数：2310社(依頼数：4000社、回答率57.8%)

ロッパへ渡ったりし、様々なステークホルダーのことを考慮した経営を実践していたことがわかる。しかし、ある工場建設に関しての株主との訴訟対決によりフォードは変化していく。フォードは製品の需要に対応するために新たに工場建設を決意し、そのためにそれまでの特別配当を中止した。それに対して当時 2000 株を所有していたダッジ兄弟はフォードの経営を専制的であるとし、建設計画の差止めと株主への配当を要求した。裁判の結果、ダッジ兄弟の株主への配当の主張は正当とされた。訴訟対決の後、フォードは自分が正しいとする経営方法での経営を強く望み、ダッジ兄弟らの持ち株を買い戻し、株式の集中化をするに至った。その後の市場の変化に対応するために新車種の開発を息子や経営幹部が勧めたが、頑なに受け入れなかった。また、労働組合の結成に断固として反対だったフォードは賛成派であった妻や息子の意見を聞き入れなかったという。

ヘンリー・フォードの事例から言えることは、株式を集中して取得した経営者は、自らの信念を疑わず、他者の意見を聞き入れずに専制的所有経営者になるということである。フォードのように創業当時は、多様なステークホルダーのことを考え、そのために数多くの活動をしてきた経営者だとしても、専制的所有経営者となりえるということだ。つまり、社会的な企業としての意識を失った経営者は、自らの意思や願望のみで企業の経営を推し進めることになることをフォードは実態として証明した。そして、その背景には株式の大量所有・集中化があった。株式は議決権であり、それを他の株主へ渡さないことによって自らの意思を貫きとおす環境を作り上げたのである。そして経営者が自らの意思のみを貫ける環境とは、他者からの助言や口を挟むことを許さない環境であり、それによって、フォードは絶対的な権力を握ることになったのである。よって、フォードの例では、経営者が株式を大量に保有することで権利の集中化をはかり、社会的な企業としての意識を失い、自身の意思や願望のみで経営することが説明できる。

続いて 2 つめにエージェンシー理論を用いて選任権の独占について説明していく。バーリ・ミーンズ¹が提唱した株式会社の特徴となる所有と経営の分離の概念から経営者が力を持つという理論である。株式会社はその原理や法制上、株主が所有者であり、経営者に代理人として経営を委任している。株主が少数の場合、株主自身が経営に参加する場合もあるが、株式会社最大の利点であり特性は有限責任制を最大限に活用して、広範囲から小さな資本をたくさん集めることで、最終的に大きな資本を獲得することであるために、資本が大きくなればなるほど、株主と経営者の分離が引き起こされる。これがバーリ・ミーンズが提起した概念である、所有と経営の分離である。所有と経営の分離が進行すると、経営者は株主の委任を受けているという意識を失い、株主の意向とは違う独自の経営を行うという、エージェンシー理論へ陥る可能性がある。所有と経営が分離していることによって直接的関与をしない株主を蚊帳の外とすることは、他者を排除し、独自の判断のみを頼る環境を作っていると言えるだろう。

これは、機関設計において言われる、株主総会が形骸化し、代表取締役が実質的な選任権を持っている議論に通じている。詳しくは、次章にて説明をするが、株主総会が取締役や監査役などの役員を選任するように会社法で定められているにもかかわらず、実質的な選任権は代表取締役にあり、株主総会はそれを追認する形になっている。それは、正に株主という間接的関与者を蚊帳の外にして、発言できないようにし、経営者が自らの独断を許されるような環境を作っている状態である。

以上、2 つの経営者の権力集中のプロセスを見てきたが、これら 2 つのプロセスでは、背景が異なっている。フォードの場合は所有と経営を一致させ、専制的所有経営者となったことによる権力集中化である。一方、エージェンシー理論では所有と経営の分離が進んだ先に生まれる選任権の独占を見てきた。

ここで、バーリ・ミーンズの『支配』という言葉の定義を紹介する。それは『過半数の持株所有による法的権利、または何らかの影響力の行使による取締役会役員を実質的に選任する権限』とされている。企業の支配とは取締役を選任する権限を意味し、その権限は所有する持株、つま

¹ バーリ&ミーンズ (1932) 「近代株式会社と私有財産」

り議決権によって生じるとされている。この、持株という背景によって権力を行使するという論は、フォードの事例を説明することはできる。しかし、エージェンシー理論は、持株という背景では説明できず、それ以外の影響によって、経営者が役員を選任権を握っているのである。よって、経営者による支配、つまり権力集中の状態とは過半数の持株だけではなく、様々な要因によって引き起こされるということが言える。

しかし、経営者の権力集中の背景は多様であるが、どのような背景であっても経営者の権力が集中している状態において言える共通点がある。それは、実効性のある企業統治がないということである。ここでは、企業統治を『経営者の権利集中化を抑止する監視』と定義する。選任権の独占やフォードの事例に共通して、経営者を監視・監督する存在は不在であった。選任権の独占では、制度として株主総会の選任権が定められているにもかかわらず、経営者が実質的な選任権を握っており、それを抑止する存在がない。また、フォードの事例では、株式という議決権を自ら占有し、彼の暴走を止められる者はいなかった。よって、経営者の権力集中化とはそれを抑止するための監視が無機能であることで起きると言える。経営者の権利集中には多様な背景が考えられるが、権利集中を改善するためには経営者自身の利益追求などの独断を許さないような、何かしらの企業統治が必要であるということが言えるのである。

本項では、経営者が社会的な存在としての企業である意識を持っていないことが利益のみを追求することへとつながり、それは経営者の権力集中による影響を受けていることを導いた。さらに、経営者の権力集中化を抑止するための監視の重要性も述べることで、法令違反のメカニズムの段階Bを説明した。

2-1-3. 法令違反のメカニズムのまとめ

本節では、法令違反を犯す企業には狭義の法令遵守のみならず、社会的な企業としての倫理観や責任が欠けており、それは意思決定のトップである経営者が企業全体に倫理観を伴った経営理念・企業理念を発信していないことが原因であるとした。さらに経営者が倫理観を伴った経営理念を発信しないということは、経営者が社会的な企業としての意識を失っているとし、そのような経営者は独自の意思のみを信用して経営する専制的な経営者であることをフォード社の創業経営者、フォードの事例を用いて説明した。そして専制的な経営者となりえる背景は、フォードのような株式の占有ということもあれば、エージェンシー理論などもあり、多様な背景があることを示唆した。しかし、背景は多様であっても、経営者が専制的である場合には経営者に権力が集中していることが言え、そこには経営者に対して監視ができる存在が不在、または存在していたとしても無機能な状態にあるということを指摘した。よって、企業が法令違反を犯すということは、最終的に経営者の権力集中化を抑止するための監視が実効的なものでないことへとつながり、それを改善しないことには企業の法令違反は減少しえないということが、本節の結論である。

次節では、企業統治の強化のために、日本政府が繰り返し行ってきた取締役会の改革、監視役の強化の変遷とその効果について検証する。

第2節 商法改正の変遷

バブル崩壊後の日本では、1990年代に入ってから様々な商法の改正が行われてきた。そこで経営者への監視・監督という企業統治の基盤も整備されてきたと言える。企業統治に関する重要な法改正をあげるとすれば、(1). 監査役制度の強化、(2). 取締役会改革の2点である。本節では、この2点を中心に、商法改正はどのような手段で経営者への監督・監視を図ったのかについて見ていく。そしてそれらの問題点を明確にしていきたい。

商法改正について説明する前に、日本において企業統治論が発生した根源的背景について触れておく必要がある。なぜわが国において企業統治論が議論されるようになったのか。そこには、戦後の日本型経営における特徴が影響していると言えるだろう。

2-2-1. 日本型経営の特徴

戦後の日本型経営において、経営者への権力を集中させる特徴があることは、「日本型経営」という言葉のもとで、多くの学者によって論じられている。戦後の日本においては、企業の資本蓄積が少なく、企業の資金調達は主として銀行借入によるものであった。よって、相対的に銀行の発言権が強く、逆に株主の発言権は弱かった。これをさらに助長させたのがサイレント株主の発生であった。サイレント株主とは、企業の経営には直接興味を持たず、経営に関しては口出しをしない株主のことである。

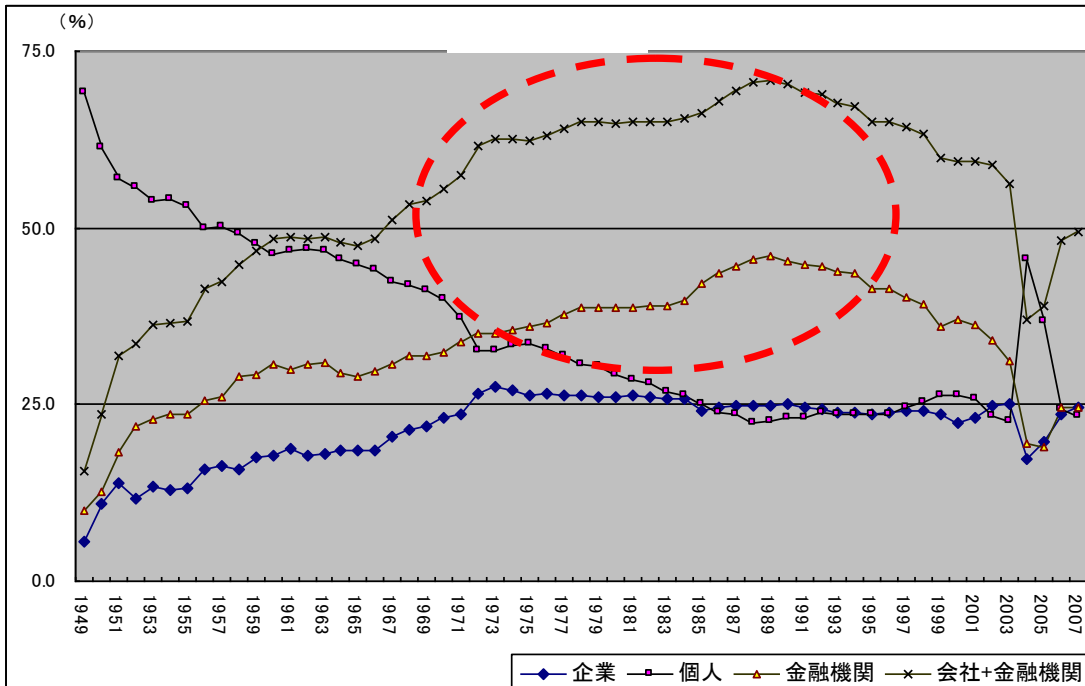
1960年代、資本の自由化を迫られた日本は、外資による乗っ取りを心配し、株主の相互持合い¹という対策を考えた。安定株主の欲しい企業同士はお互いに第三者割当て同額の増資を行えば、費用はかからずお互いに安定株主を取得したことになる。²これは株式の水増しであるから、他の株主から苦情が出てもおかしくないが、日本が経済成長下にあったため、株価は傾向的に上昇しており³、株価が上昇している限り、一般株主から苦情が出ることはなかった。このようなことも、サイレント株主を増やすきっかけとなった。さらに、株式を持ち合った企業同士は、株主総会における議決権を経営者に委ね、相互に経営に対して介入しないことを暗黙に了解していた。安定株主が過半数になれば、乗っ取りの危険は解消される。過半数の安定株主がサイレントであったため、経営者の権力はより強固となった。

¹ 図 2-9 参照

² 昭和 25 年の改正で、第三者に新株引受権を与えるには、定款に記載するという改正がなされたが、どの程度具体的に定めるかに疑義があったため、実際的には取締役会の決議のみで行われていた。

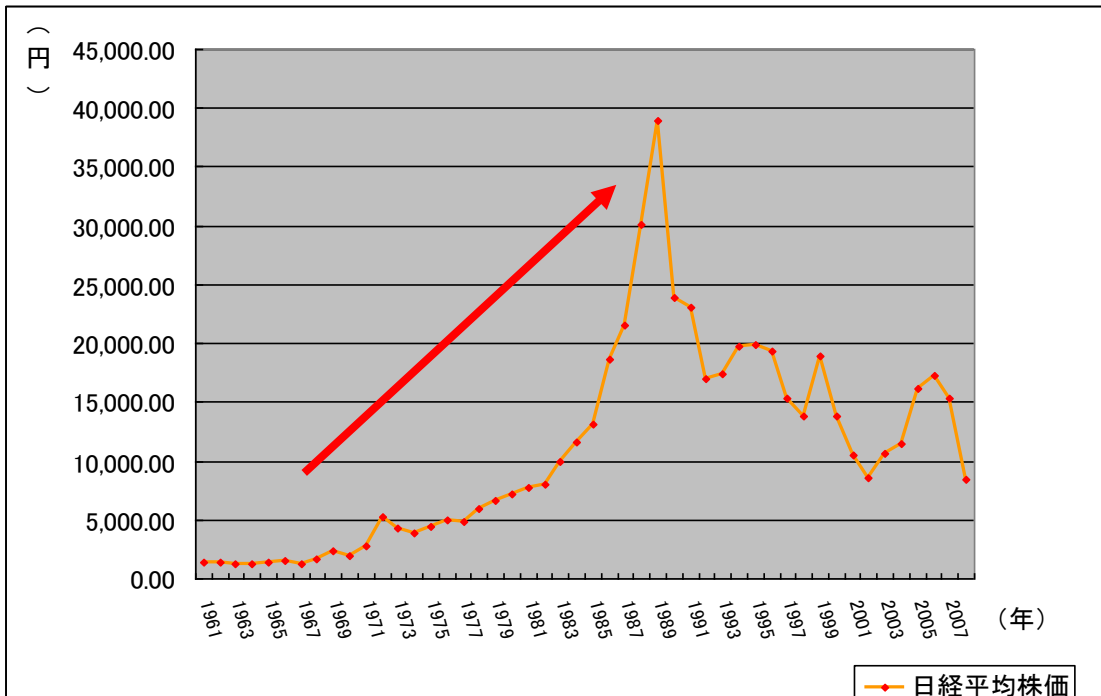
³ 図 2-10 参照

【図 2-9：株主保有率の変遷】



出典：東京証券取引所「平成 19 年度株式分布状況調査」より、横山彰研究会企業班が作成

【図 2-10：日経平均株価の推移】



出典：NIKKEI NET「日経平均プロフィール」の年次データより横山彰研究会企業班が作成
<http://www3.nikkei.co.jp/nkave/data/> (2008年11月17日)

こうした中で、メインバンクが経営者への監視・監督の役割を担っていたという議論がある。確かに銀行は貸出先の経営がおかしくなり、貸付金が戻らないことがあれば自社の損失となるか

ら、貸出先企業の経営の健全性については、常に注意を払っていたかもしれない。しかし、その外部からの監視機能は主として決算の健全性に向けられ、(要するに利益を出していれば文句は言わない) 通常企業の内部事情にまで及んでいない。社長を含む役員人事にメインバンクが口を出すのは例外的な事態と考えてもいいのではないだろうか。

しかし、限定があったとは言え、メインバンクが企業の監視・監督の役割を担っていたことは事実である。メインバンクの監視機能はバブル経済前後において大きく後退した。その理由は以下の二つと考えられる。一つは、企業が借り入れ以外に資金調達手段を手に入れたことである。1980年代後半、日本企業は高騰した自社の株価を利用して、転換社債やワラント債を利用して、転換社債やワラント債などを有利な条件で発行して、大きなキャッシュを握ったことである。銀行は企業に対する影響力の低下を懸念して、企業に対し、貸し出しを急いだ。この段階で、メインバンクと企業の関係は、いわば借りて市場であり、貸し手としての経営者の監視が働かなくなった。

二つ目は、バブル以降銀行自体の経営がおかしくなり、日本長期信用銀行など経営破たんをするところが生じてきた。本来銀行は経営にはきわめて慎重であり、貸し出しは担保価値よりかなり低い価格で決まるのを常としていた。しかし、バブル時には土地価格の高騰があったため、土地担保ならいくらでも貸すという姿勢がとられ、土地価格、株価の急落とともに銀行の経営悪化が深刻化した。つまり他社の経営に口を出す前に、自社の経営が問われるようになったのである。絶対の権力者である経営者に対する、せめてもの監視装置であった銀行からの監視が弱まれば、経営者の権力はより強固のものとなるのは必然的だろう。これらの背景から、従来の日本型経営において、経営者への権力が極度に集中していたことが理解できる。

2-2-2. 監査役制度の強化

2-2-2-1. 監査役制度の変遷

日本の監査役制度は、100年以上の長い歴史を持っている。その間に監査役職務や権限はしばしば変更されてきた。監査役は、取締役の職務執行を監査する株式会社にとって必須の機関であり、その職務は一般に会計監査と業務監査からなる。図 2-2-2 は監査役制度の変化についてまとめたものである。

【図 2-11 : 監査役制度の変遷】

商 法	改正内容	商 法	改正内容
明治 32 年 (1899 年)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役の業務の監視権、計算書類の検査権及び株主総会の召集権 ・ 株主から選任 ・ 任期 1 年 ・ 員数は 1 人以上 	昭和 56 年商 法特例法 (1981 年)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大会社については、監査役を 2 人以上とし、常勤監査役 (1 人以上) を強制
明治 44 年改正 (1911 年)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 任期 2 年 	平成 5 年改正 (1993 年)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 任期 3 年
昭和 13 年改正 (1938 年)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 被選任資格から株主であることを削除 	平成 5 年商法 特例法 (1993 年)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大会社について監査役会制度の導入、員数を 3 人以上 (常勤監査役 1 人以上、社外監査役 1 人)、社外監査役の導入
昭和 25 年改正 (1950 年)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会計監査権のみ ・ 解任は株主総会の特別決議を要する ・ 任期 1 年 	平成 13 年改 正 (2001 年)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査役の損害賠償責任の軽減 (2 年分) ・ 監査役の取締役会出席・意見陳述を義務付け

			・任期4年
昭和49年 (1974年)	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役の業務執行全般に対する監査権 ・決算監査の充実化(計算書類と監査報告書の提出期限変更) ・任期2年 	平成13年商 法特例法 (2001年)	<ul style="list-style-type: none"> ・大会社については、員数3人以上(社外監査役半数以上)を義務付け
昭和49年商法 特例法 (1974年)	<ul style="list-style-type: none"> ・大会社については会計監査権、業務監査権、会計監査人監査を強制 ・中会社については会計監査権、業務監査権 ・小会社については会計監査権 	平成14年 (2002年)	<ul style="list-style-type: none"> ・委員会等設置会社の採用会社については、監査役制度は廃止される
昭和56年改正 (1981年)	<ul style="list-style-type: none"> ・使用人に対する営業報告の徴収権 ・取締役会の招集請求権 ・会計監査人の選・解任について総会における意見陳述権 ・会計監査人に対する監査報告の徴収 ・取締役の報酬と監査役の報酬を区別して定める ・監査役の実任強化 	平成17年会 社法制定 (2005年)	<ul style="list-style-type: none"> ・大会社・公開会社は3人以上(常勤1人以上、社外半数以上) ・大会社・非公開会社は監査役1人以上 ・監査役・監査役会を任意機関化 ・監査役は原則として業務監査権限を有する ・任期は原則4年

出典：秋坂朝則(2006)「商法改正の変遷とその要点一新訂版」一橋出版株式会社、
平田光弘(2008)「経営者自己統治論」中央経済社より、横山彰研究会12期企業班が作成

昭和13年(2001年)の商法改正により、監査役の任期は4年になり、監査役の取締役出席・意見陳述が義務付けられた。さらに、同年の商法特例法改正により、大会社については、監査役の半数以上が純粋社外取締役であることが義務付けられた。

監査役制度における法改正の中でも、平成5年(1993)年に導入された監査役会と社外監査役によって、監査役制度の一層の強化が図られた。

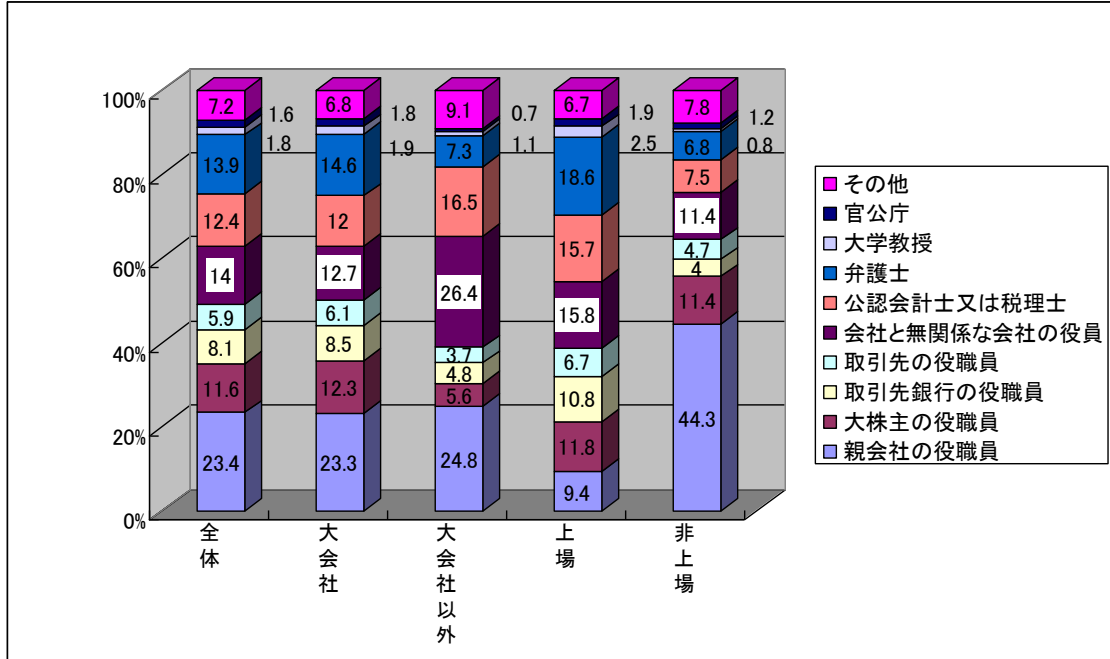
このように商法改正によって監査役制度の強化が図られてきたが、監査役が経営にとって取締役と同等の地位にあるという考えは依然薄く、その地位・機能は尊重されていない。そして監査役の独立性も確保されていないと言える。その理由としては、代表取締役、社長や会長が監査役を事実上選任・解任してきたこと、監査役は社内の昇進制度の一つの処遇ポストとして扱われてきたこと、監査の専門家といえる者がほとんどいなかったこと等が挙げられる。

2-2-2-2. 社外監査役の有効性

監査機能の充実を図り、平成17(2005)年における商法改正によって、社外監査役の独立性が強化された。そのことが、以下の定義に反映されている。「社外取締役とは、第一に当該会社の業務執行者でない者、第二に過去に当該会社または子会社の業務執行取締役、執行役、管理者、社員でなかった者、第三に現に子会社の業務を執行する取締役、執行役、または当該会社、子会

社の管理者、社員でない者¹」と、会社法では規定されている。ここで社外監査役と会社との関係について見てみる。

【図 2-12：社外監査役の前職又は現職】



出典：日本監査役協会（2008）「定時総会前後の役員等の構成の変化などによるアンケート」より、横山彰研究会 12 期企業班が作成

図 2-12 は、外監査役の前職又は現職を示したものである。²これを見ると、親会社の役職員や大株主、取引先銀行や取引先の役職員など、会社と利害関係をもった社外取締役が約半分を占めている。全体では 47%、大会社では 48.2%の社外監査役が、会社と何らかの利害関係をもった者である。独立性の強化が図られたにも関わらず、これらのような利害関係のある社外監査役は禁止されていない。この問題は代表取締役社長が監査役の実質的な選任・解任権を持っていることが根源にあると言えるだろう。

2-2-3. 取締役会改革

2-2-3-1. 取締役会の役割と問題点

日本では、昭和 25(1950)年の法改正において、取締役が取締役会と代表取締役とに機能分化された。取締役は取締役会という会議体を構成して、業務執行に関する意思決定をなし、代表取締役が業務を執行し、会社を代表することになった。そして取締役会には、代表取締役の業務執行を監督させることになった。このようにして、日本の株式会社における業務執行は、法的には、取締役会によって決定され、代表取締役およびこれを補佐する業務執行取締役によって行われ、取締役会によって監督されることになっていた。しかし現実には業務執行についての事実上の決定は、代表取締役およびこれを補佐する業務執行取締役のもとで行われ、取締役会には形式的な同意を求めているだけであった。これが一般的に取締役会の形骸

¹ 会社法通則第 2 条 15 項

² 調査対象：日本監査役協会館員のうち監査役設置会社（5994 社） 方法：インターネットを利用し、ホームページより回答 期間：平成 20 年 7 月 24 日～8 月 13 日 有効回答：3177 社（回答率 53%）

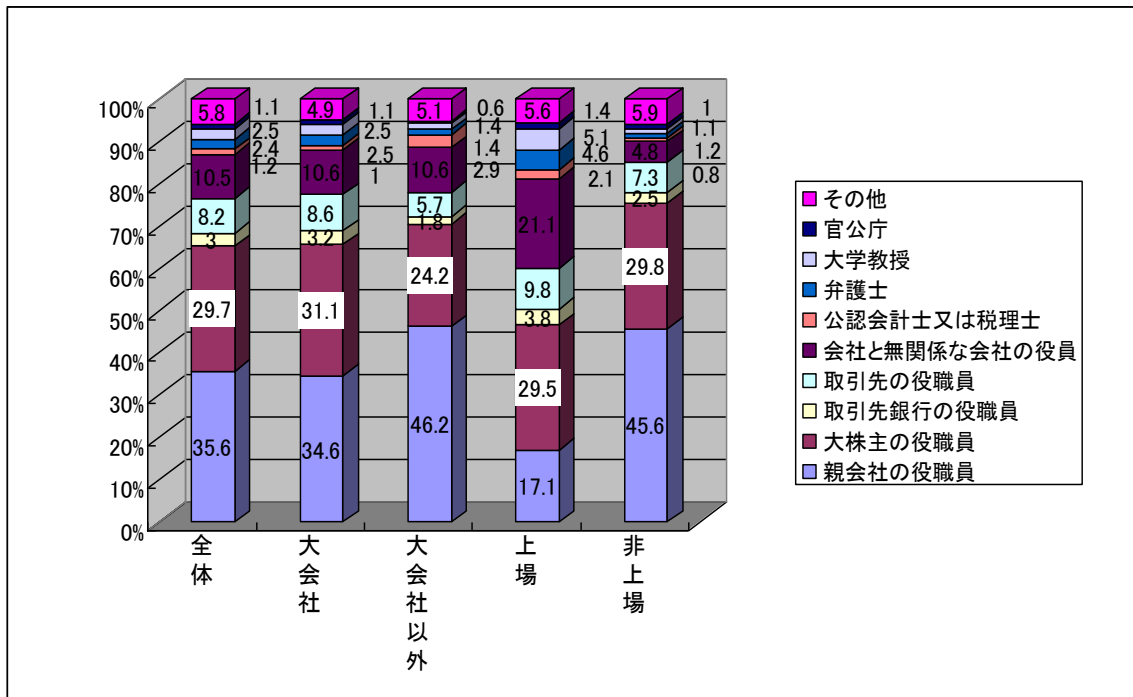
化と言われている。この理由として、取締役会には内部取締役（業務執行取締役）が多く、取締役の選任が実質的に社長または会長のような代表取締役によって行われていた場合、取締役の監督機能や、代表取締役の任免権が失われてしまい、代表取締役の専制が可能になってしまうからである。よって本来は代表取締役の監督機能である取締役会の独立性が保たれなくなってしまう。

2-2-3-2. 社外取締役と執行役員制度の導入

取締役会の形骸化に対してとられた対策が、社外取締役と執行役員制度の導入である。社外取締役は、取締役会の中に社外の取締役を入れることによって、代表取締役への牽制を強化したり、取締役会の緊張感を高めたりすることが期待される。執行役員制度とは使用人兼務取締役が取締役会の本来の監督機能を阻害しているという理由から、取締役会を日常一般的な業務執行の決定から解放し、執行役員制を導入して取締役会の規模を縮小し、取締役会を重要な業務意思決定と取締役の職務執行の監督機関として特化する制度である。このことによって、業務執行と監督機能が分離され、監督機能が強化されると期待される。

現在会社法で定義されている社外取締役は、「第一に当該会社の業務執行者でない者、第二に過去に当該会社または子会社の業務執行取締役、執行役、管理者、社員でなかった者、第三に子会社の業務を執行する取締役、執行役、または当該会社、子会社の管理者、社員でない者」¹と規定されている。ここで、社外取締役と会社の関係性について見ていきたい。

【図 2-13：社外取締役の前職又は現職】



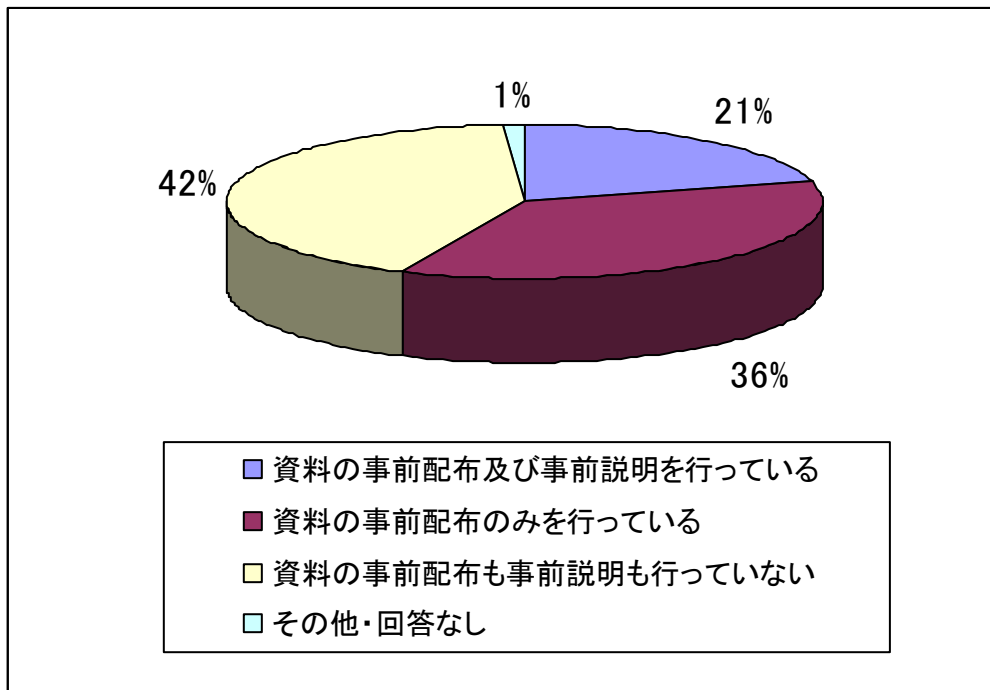
出典：日本監査役協会（2008）「定時総会前後の役員等の構成の変化などによるアンケート」より、横山彰研究会 12 期企業班が作成

¹会社法通則第 2 条 15 号

図 2-13 は、社外取締役の前職又は現職を示したものである。¹これを見ると、親会社の役員や大株主、取引先銀行や取引先の役員など、会社と利害関係をもった社外取締役が約 7、8 割を占めている。全体では 76.8%、大会²社では 77.5%の社外取締役が、会社と何らかの利害関係をもった人間である。社外の者を取締役会に入れることによって監督の強化を図ったにもかかわらず、このような利害関係者である社外取締役は禁止されていない。この状況では、社外取締役が本来の機能を果たすことは困難なのではないだろうか。また、社外取締役の数値は、社外監査役で見られたこれの数値よりも顕著であるといえるだろう。

さらに、社外取締役の決定的な弱点は、代表取締役社長が企業に関して有する情報の量、質、入手時期において劣る点である。業界に知識、環境についても同様である。このような情報非対称性の下では、社外取締役に危機的状況が生じる前にこれを探知し、対応策を協議する事前監視は困難である。

【図 2-14：取締役会の開催に際して行う社外取締役への事前説明等について】



出典：東京証券取引所（2005）「コーポレートガバナンスに関するアンケートの調査結果について」より、横山彰研究会 12 期企業班が作成

図 2-14 は、社外取締役の選任状況について東京証券取引所が実施したアンケートである。³取締役会の開催に際する社外取締役への事前説明について聞いたものである。このグラフを見ると、42%の企業が資料の事前配布も事前説明もしていないと回答している。社外取締役の有効性は代表取締役社長による情報提供によって左右されるにも関わらず、このような数値に見られる現状は、社外取締役が本来の機能を果たすことができないと言えるのではないだろうか。

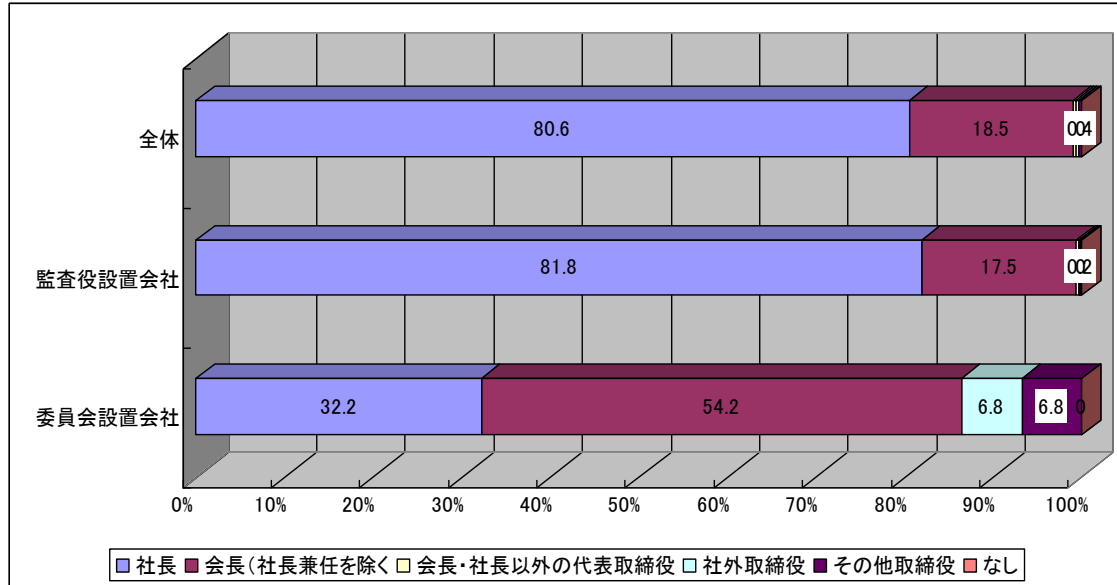
¹調査対象：日本監査役協会館員のうち監査役設置会社（5994 社） 方法：インターネットを利用し、ホームページより回答 期間：平成 20 年 7 月 24 日～8 月 13 日 有効回答：3177 社（回答率 53%）

²大会社とは、資本金が 5 億以上または負債総額が 200 億以上の株式会社のこと

³調査対象：平成 17 年 3 月 31 日時点で東京証券取引所に上場する内国会社 2261 社 実施時期：平成 17 年 3 月 31 日～4 月 29 日 回答状況：1379 社回答率 61%

さらに、代表取締役社長が取締役会会議の議題を決定し、議事進行の司会を行うことで、社外取締役の影響力はますます弱くなっている。

【図 2-15：取締役会の議長の属性】



出典：東京証券取引所(2007)「東証上場 コーポレートガバナンス白書 2007」より、横山彰研究会 12 期企業班が作成

図 2-15 では、取締役会における議長の属性を示している。¹取締役会の議長は、8 割方代表取締役社長が担当している。監査役設置会社なのか、委員会設置会社なのかで違いはあるが、このデータを見る限り、取締役会において実質的に権力を握っているのは代表取締役社長(または会長)であると言えるだろう。取締役会での議長が代表取締役社長、もしくは会長であった場合、利害関係のない少数の社外取締役は、経営者への監視・監督機能を果たすのは困難ではないだろうか。

これらの現状から、社外取締役本来の機能である経営者への監督は、現実的に果たしにくい状況にあることが理解できる。

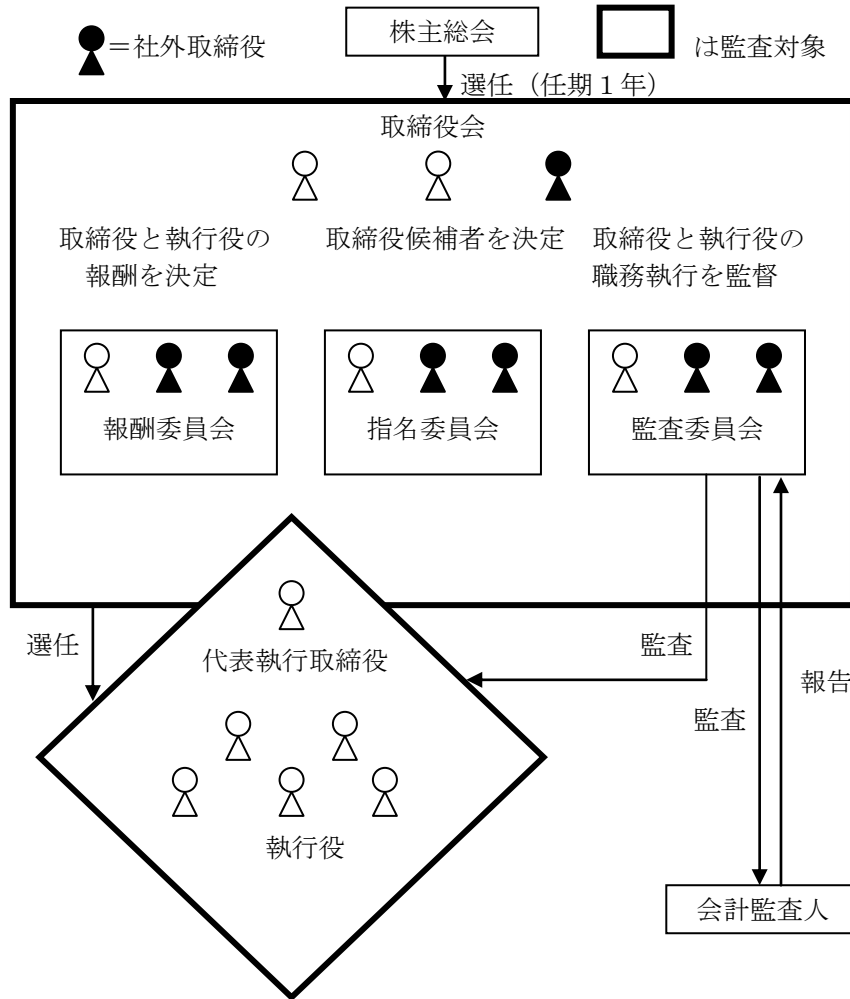
2-2-3-3. 委員会設置会社の導入

平成 14(2002)年の商法改正によって、委員会設置会社の導入が行われた。委員会設置会社とは、従来の機関設計である株主総会、取締役会、代表取締役、監査役会に変えて、株主総会、取締役会、各種委員会、執行役からなる機関設計を採用した会社のことを言う。取締役会の中に三種の委員会があり、指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任・解任議案の内容決定、報酬委員会は、取締役および執行役が受ける個人別の報酬決定、監査委員会は、取締役および執行役の職務執行の監査を行う。そして、各種委員会には社外取締役が過半数以上占めることが求められている。代表執行役と執行役は取締役会によって選任され、取締役の決議によって委任を受けた事項を決定する権限と、業務を執行する権限が認められている。この制度の特徴は、執行と

¹調査対象：2006 年 10 月時点で、東京証券取引所に株券と上場しているすべての内国会社 (2356 社)
回答状況：2356 社 回答率：100%

監督の分離が徹底されている点、社外取締役の導入が義務付けられている点である。取締役の執行役に対する監督が明確化され、外部の目線が入ることによってより厳しい監督がなされることが期待される。さらに監査委員は取締役会の一員として議決権を行使でき、監査委員会を通じて十分な情報収集もでき、違法性のみならず、当不当についても監視ができるため、監査役設置会¹社と比較すると、執行役に対して監視機能やコントロール力がより働きやすいと言える。

【図 2-16：委員会等設置会社採用型モデル²】



しかし、委員会設置会社における現状は厳しいものとなっている。それは大きな特徴である社外取締役が機能していないことに起因する。前項においても述べたように、社外取締役の 7,8

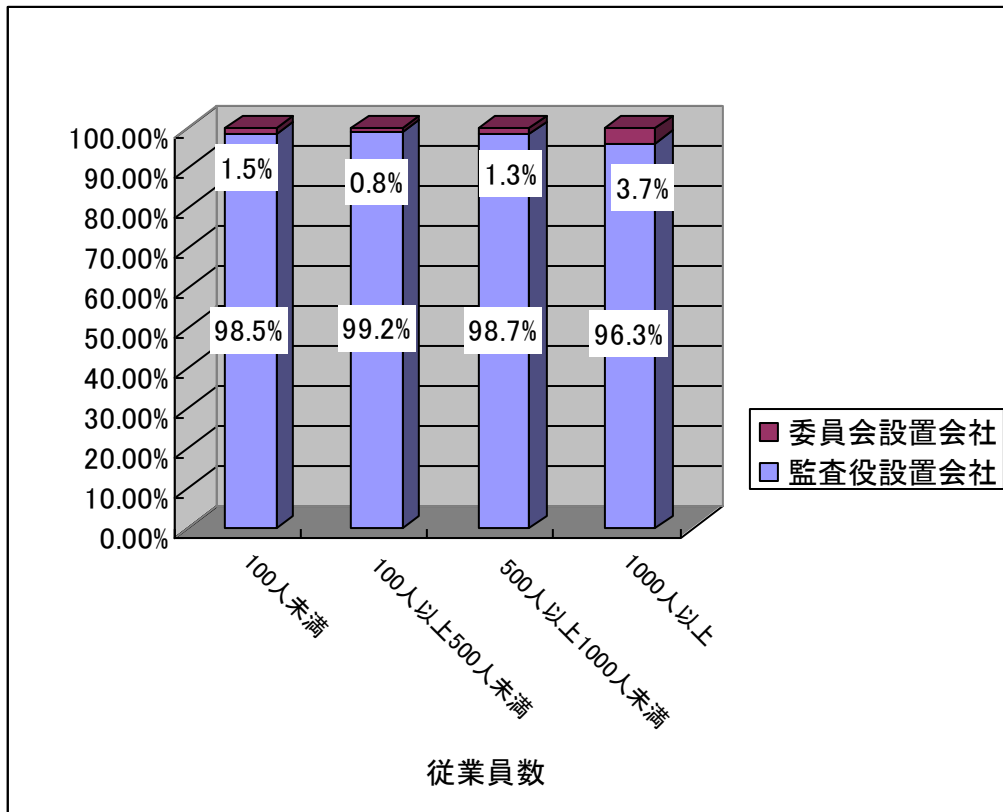
¹ 取締役会・監査役会・代表取締役・常務会等をもつ従来型の会社

² 2006 年の会社法制定により、「委員会等設置会社」から「委員会設置会社」へ改名委員会の過半数を社外取締役としなければならない。また、委員会メンバーは取締役会で選任せれ、社外取締役は、複数の委員会を兼務することができる

割がその企業と何らかの利害関係を持った者であり、独立性にかけている。さらに、情報の非対称性や、取締役会における議長の問題もある。

社外取締役は指名委員会によって社外取締役を含めた取締役候補者リストが作られ、それを株主総会議案として提出され、株主総会で承認されたら任される。しかし、社外の人に声をかけて取締役就任を依頼するのは社内の執行役や代表執行役で、社外取締役の選任プロセスでは彼らが大きな影響力を持つ。それによってトップとの相性を重視して社外取締役は選ばれ、現状としては経営アドバイザー的な役割が大きく期待されており、株主の代理としての役割は果たしているとは言えない。

【図 2-17：企業属性の割合（従業員数による分類）】



出典：東京証券取引所(2007)「東証上場 コーポレートガバナンス白書 2007」より、
横山彰研究会 12 期企業班が作成

図 2-17¹を見ると委員会等設置会社を導入している企業は 2006 年 10 月末の時点で、全体のおよそ 2 割しかない。2002 年から 2005 年までの東証一部上場企業の時価総額合計の伸び率は 30% 近いのに対して委員会設置会社はマイナスとなっており、投資家の評価が高いとは言えない状況である。一方、監査役をおく既存の体制をとる会社は、委員会設置会社に移行しなくても経営の効率性が図れる、あるいは移行すると監査機能が形骸化するなどを移行しない理由とするが、それらの会社でも社外取締役や執行役員制度の導入はますます進んでいる。

¹ 調査対象：2006 年 10 月時点で、東京証券取引所に株券と上場しているすべての内国会社（2356 社）
回答状況：2356 社 回答率：100%

2-2-4. まとめ

以上に示したように、商法改正によって、経営者への監督機能強化が図られてきたことは間違いないだろう。特に制度が改革されてきたのは取締役会の改革と言える。経営意思けって・監督昨日と業務執行昨日との分化、経営意思決定・監督機能の強化、社外取締役の登用、執行役の登用、などが図られている。それと同時に監査役制度の改革も進められていると言える。監査役会の導入、社外監査役の導入などが図られている。

しかしこれらの法改正による制度にはまだまだ課題が多く残されている。特に言えるのは、社外監査役や監査役会、社外取締役や取締役などの機関がそれらに与えられた機能を実際に果たしているのかということである。機関設計という箱は用意されていても中身が伴ってなければ意味がない。今後は、これらの制度に関する機能の検証をしていきたい。

第3章 現状分析

3-1. 現状分析の目的

前章では、経営者の監視を強化する目的でなされた商法改正や会社法制定の変遷を述べてきた。繰り返し行われた改正を辿ってみても、経営者への監視の強化が社会的に重要視されてきたかが読み取れる。しかし、商法改正・会社法制定による企業統治の強化は実効性の伴ったものではなく、幾度となく強化された制度はどれも形骸化の状態であることも指摘した。

つまり、経営者への権力集中化を抑止するための監視は、商法改正や会社法制定が力を注いできた機関設計の制度強化では、実質的に不可能であると結論づけられる。しかし第2章で述べたように、企業の法令違反の根底に潜む権力の集中化を、抑止するための経営者の監視が無機能的な状態であることには変わりはない。よって、機関設計の強化以外の手法を用いて経営者への権力の集中を抑止するような監視の仕組みが必要である。

そこで、まず経営者にとって権力が集中している状態を以下の5つのパターンに分類した。

- ① 経営者を監視する存在が不在、または少ない
- ② 経営者が強い発言権を持っている
- ③ 経営者以外に強い発言権を持っているものが不在
- ④ 経営者を否定する者をそばに置かない
- ⑤ 経営者が現在のポストに長い間就いている

①は、社外取締役や社外監査役の存在があるかどうか、社内取締役や社内監査役の取締役・監査役会における比率などを分析することで判明する。しかし、前章では社外取締役や社外監査役が事実上機能していない状態であることを指摘した。よって分析の結果としては、法令違反を犯した企業と犯していない企業の間ではその差が見られないと予測する。

→分析指標：社外取締役数、社外監査役数、それぞれの比率。

②は経営者の株式の所有比率によって見ることができる。株式は議決権であり、それを多く所有することは発言権・決定権をより強く握ることができる。発行済株式数のうち経営者が所有する株式数が高い場合には、強い発言権を持っていると言える。

→分析指標：役員持ち株比率

③は経営者自身が多くの株式を所有していなくとも、他の株式保有者が持ち合いをしていたり、株式が低い所有率で多くの株主に分散していたりする状態によって、強い発言権を持つ者が不在な環境を作ることが可能である。よって、株式が金融機関などに多く保有されていないか、また大きな発言権をもつ大株主の数は少ないのか多いのかを見ていく。

→分析指標：大株主の状況、筆頭株主持株比率

④は取締役会の役員を生え抜き¹の部下や親族といった身内の人間でかためることによって、経営者自身の意思や判断に反対する存在を置かない環境が作られる。それによって経営者が自身の権力行使をしやすい状況を作っていると考えられる。よって、取締役会の人間がそれぞれ当該企業とどのような関係か、また経営者自身とどのような関係かを検証していく。

¹ 本論文における生え抜きの定義は、入社後に長い間同じ企業で働き、その会社で取締役・監査役に就任する者を指す。

→分析指標：取締役/監査役の生え抜き率、役員中の身内率

⑥ は経営者という代表のポストに長い間就いていることによって、経験などを盾とし、権力をふりかざすことが可能な状況を作り出していると考えられる。よって経営者の現職の在任期間を見ていくこととする。

→社長の在任年数

しかし、法令違反を犯す要因として、経営者の権利集中とは別の要因ももちろん考えられる。ゆえに、各企業の売上高、経常利益、純利益、従業員数、従業員平均勤続年数、事業部門数などの視点の違う指標も含めることにする。これらの指標を経営者の権利集中とは別の外部要因としてとらえ、これらの指標が法令違反と関係があるのかも現状分析で見ていく。

3-2. 現状分析の概観

本章の分析では、問題意識で紹介した先行研究にならって進めていく。

先行研究：石川『不祥事はどこで起きるのか』 早稲田大学商学部

分析は、本論で何度も繰り返し主張している経営者への権力の集中が法令違反を引き起こすということを実際に検証することに主眼をおく。手法としては、1993年から2008年に法令違反を起こした企業を、日経テレコン 21¹を用いて検索・抽出し、その企業群の中から先の節で挙げた指標を、法令違反の発覚年度のものではなく法令違反が行われたと報道された年月日の直前の年度の有価証券報告書²を用いてピックアップ・集計し、完成したデータベースを考察することとする。

また、法令違反企業の絶対的な特徴のみでは、仮説を検定することにはならないので、比較のため、ひとつひとつの企業サンプルにひとつひとつペアをあてていく。ペアの決定手法は、参照した有価証券報告書と同じ年度において、①サンプルと同じ業種³に属し、②同程度の売上高⁴をほこり、③なおかつ法令違反を起こしていないことを条件とする。

このように、データを収集していった結果、まず407件の法令違反を犯した企業がみつき、次に、有価証券報告書・適切なペアサンプルの有無を確認したところ、最終的に108件（ペアサンプルを含め216件）のデータを収集することができた。データの収集法は以上である。以下、分析の内容に入る。

<備考：各指標の整理>

- ・ 売上高
- ・ 経常利益の前年度比増減
- ・ 純利益の前年度比増減
- ・ 従業員数
- ・ 平均勤続年数
- ・ 事業部門
- ・ 株主構成比（自治体・政府/金融機関/証券会社/法人/外国人/個人）
- ・ 筆頭株主の持ち株
- ・ 大株主の構成
- ・ 一株当たり配当金
- ・ 取締役人数

¹ 日経テレコン 21<<http://telecom21.nikkei.co.jp/nt21/service/>>

² 有価証券報告書の閲覧には eol ESper <http://db2.esper-search.com/esperSS/>>・EDINET<<http://info.edinet-fsa.go.jp/>>を使用。

³ 業種は、金融庁の業種コードを参照。

⁴ 売上高は単体決算を使用。

- ・ 社外取締役人数
- ・ 社外取締役比率
- ・ 監査役人数
- ・ 社外監査役人数
- ・ 社外監査役比率
- ・ 社長在任年数
- ・ 生え抜き取締役率比率
- ・ 生え抜き監査役比率
- ・ 縁戚関係

3-2. 現状分析

3-2-1. 記述統計分析

先ほど説明したデータを用い、法令違反企業群とそうではないペアサンプル 216 個を用いて、作成した記述統計量を以下に示す。

表 1

指標	平均値		中央値		最小値		最大値		サンプル数
	あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし	
売上高(百万円)	740121.5	669093.7	14507.0	131438.5	1179.6	1100	15032716	15156340	108
前年比経常利益増減(百万円)	44.1	-5707.8	46.5	6	-80108	-448270	87075	48603	108
前年比純利益増減(百万円)	231.0	-3915.1	-213.0	19	-103427	-451281	286388	85451	108
従業員数(人)	5944.5	5803.3	2586.0	2420	60	23	68441	80997	108
平均勤続年数(年)	14.5	14.8	16.0	15.3	1.56	2.3	27.2	23.2	108
事業部門数(個)	4.1	3.6	3.0	3	1	1	15	9	108
株式所有者割合/政府・自治体(%)	0.1	0.1	0.0	0	0	0	6.21	4.18	108
株式所有者割合/金融機関(%)	33.3	36.2	34.4	36.8	0	0.05	100	66.9	108
株式所有者割合/証券会社(%)	1.5	1.6	0.8	0.8	0	0	20.07	21.9	108
株式所有者割合/その他法人(%)	24.6	24.1	19.3	20.7	0	0.35	89.22	89.97	108
株式所有者割合/外国法人等(%)	7.0	8.7	3.9	4.9	0	0	45.44	49.74	108
株式所有者割合/個人(%)	33.3	28.5	30.0	25.08	0	0.02	86.06	90.83	108
筆頭株主所有割合(%)	13.5	14.2	8.1	7.69	3	2.93	75.31	93.51	108
株式所有上位10者の持ち株率(%)	41.6	41.9	37.6	38.41	15.45	16.5	92.13	91.17	108
該当年度一株あたり配当金(円)	76.6	105.5	7.5	7.5	0	0	5000	10000	108
取締役人数(人)	18.3	19.2	15.0	16	3	3	54	58	108
社外取締役人数(人)	0.1	0.1	0	0	0	0	3	3	108
社外取締役比率(%)	0	0	0	0	0	0	27.3	20	108
監査役人数(人)	3.8	3.8	4	4	2	2	7	6	108
社外監査役人数(人)	2.1	1.85	2	2	0	0	4	4	88
社外監査役比率(%)	53.8	47.9	50	50	0	0	100	1	88
社長在任年数(年)	5.5	7	3	4	0	0	47	33	108
取締役・監査役持ち株比率(%)	6.2	5	0	0	0	0	50.6	0.503041	108
生え抜き取締役比率(%)	76.5	78	88.4	84.3	0	18.75	100	1	108
生え抜き監査役比率(%)	51.2	46	50	50	0	0	100	1	108
縁戚関係率(%)	8.0	3	0	0	0	0	80	0.266667	108

※社外監査役は改正商法施行の1994年以降調べ

(横山彰研究会 12 期 企業班が作成)

残念ながら、法令違反企業群とペアサンプル群の間に、目を見張るほどの差異は見記述統計量では見ることができなかった。つまり、法令違反を起こした企業は起こしていない企業との間で、上記のような企業統治上の重要な指標上で大きな差異がないのである。社外取締役に關しては記載している有価証券報告書がほとんどなかったため、ほぼゼロ人、ゼロ%という指標になった。また、外部要因である売上高や利益の増減に關して、筆者たちは利益の減少している状況のほうが法令違反に手を染めやすいのでは考えていたが、実際には差はほとんど見られなかった。

よって、上記の結果から、私たちの仮説である経営者の権限の集中を立証することにはならない。

3-2-2. 相関分析

記述統計で大きな差異を見出せなかったために、私たちは指標同士の相関分析を行い、仮説の妥当性を検証していくこととする。

<検証事項>

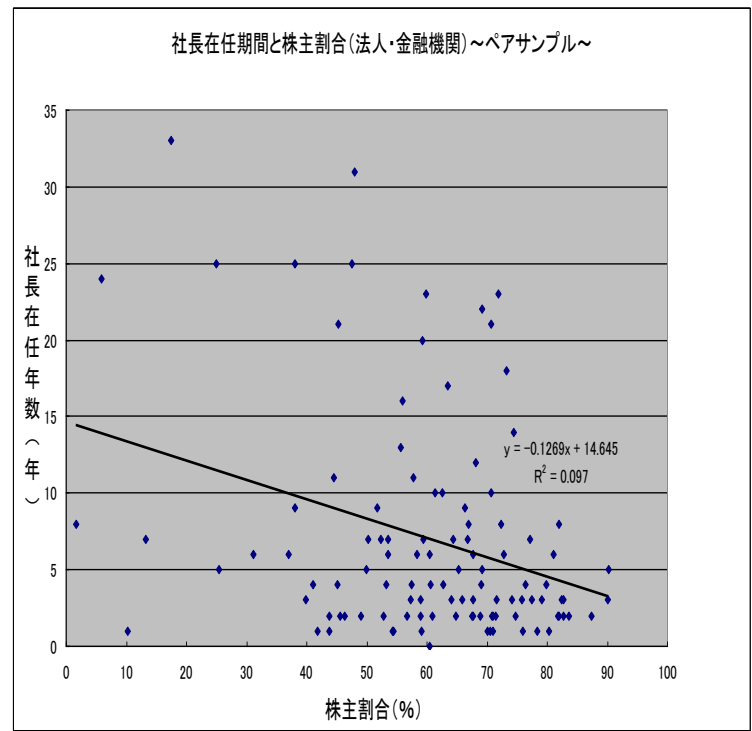
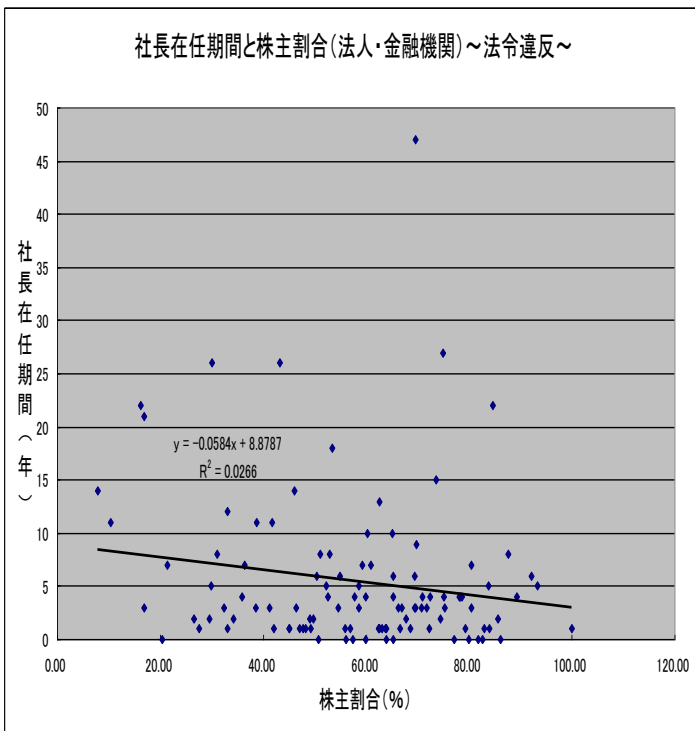
- ① 社長の在任期間と法人や金融機関の持ち株比率に相関はあるか。
→法人や銀行を代表とする金融機関が株主割合の多くを占めた場合、経営者の権力を脅かす勢力（株主）が存在しないため、権力が保持され、在任期間が延びる。
- ② 社長の在任期間と役員を持ち株比率に相関はあるか。
→持ち株の高さはそのまま権力の大きさにつながるため。
- ③ 生え抜き取締役と大株主との関係
→大株主がいる場合、持ち株比率が上がればあがるほど、その株主の意向で取締役などが派遣され、生え抜きの取締役の比率が下がるはずである。そうなると、経営者の権力は抑えられる。

<結果>

①相関はほとんどみられないため、関連性はない。

表 2

表 3



②

①に比べて若干相関が見えるように見えるが、ともに同じようなばらつきを示しているために、差異はない。

表 3

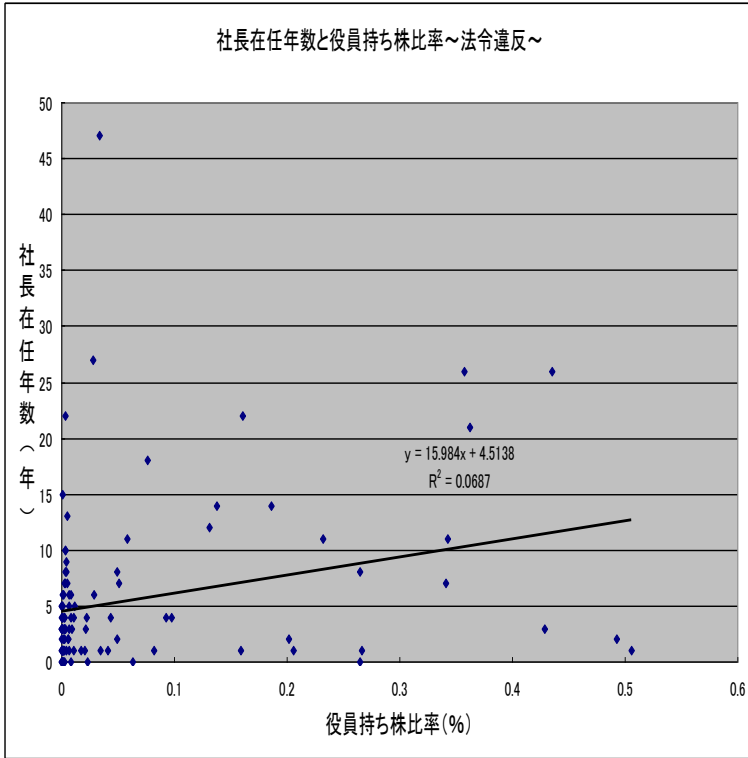
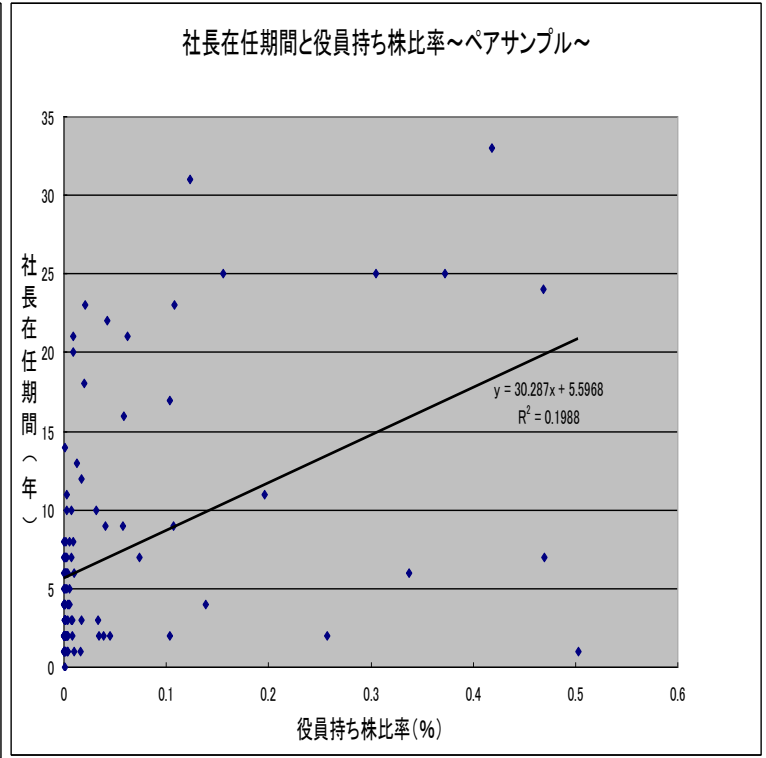


表 4



③

表 5

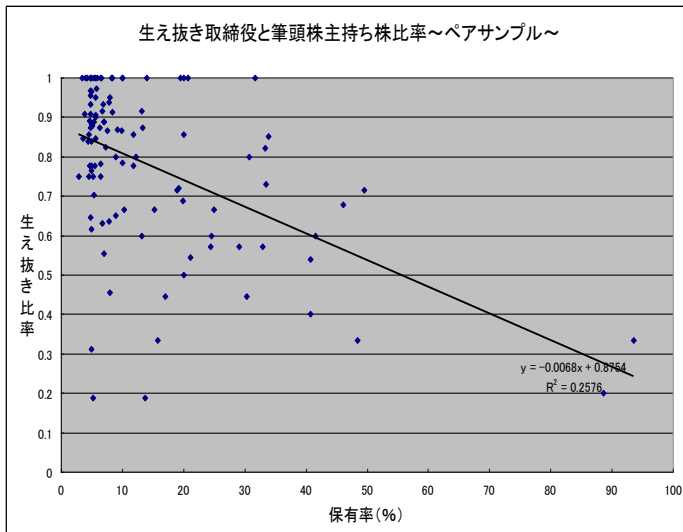
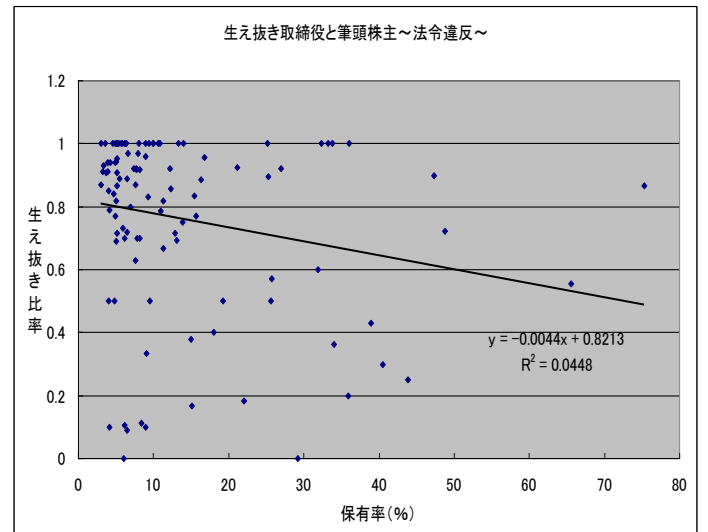


表 6



ペアサンプル側には、ある程度の相関が見られるも、法令違反側にはそこまでの相関が見られなかった。つまり、ペアサンプル側の企業は筆頭株主の保有率が上がるに連れて、生え抜きの取

締役が減る。つまり、筆頭株主の意向を汲んで、企業に取締役が送り込まれると考えられる。ゆえに経営者の権力は外部の力により、監視をうけることになる。しかし、法令違反側は筆頭株主の保有率があがっても生え抜きの取締役の数は減らないために、外部からの監査の力は働きにくい。つまり、社長にもものが言いにくく権力の集中をしたささえしている生え抜き取締役の数を抑制するために、また筆頭株主自身の便益のためにも筆頭株主はできるかぎり取締役を送り込むことで経営に介入することで監視をつよめるべきである。

第4章 政策的インプリケーション

前章では、法令違反を犯した企業と犯していない企業との間に各指標の差が生じるかを検証した。しかし、それぞれの指標を単独なままで比較をしても、法令違反企業とそうではない企業との間に差は全く見られなかった。つまり、法令違反を犯した企業と犯していない企業との間に経営者の権力集中の状態の差は見られず、何が要因となって、法令違反に至るのかは発見できなかった。

そこで、各指標の間に相関関係の有無が法令違反を犯した企業と犯していない企業の間にあるとし、分析を行った。その結果、筆頭株主持株比率とはえぬき率の相関は、法令違反を犯していない企業では見られたが、法令違反を犯した企業では見られないことがわかった。つまり筆頭株主の持株比率が高いことと、はえぬきの取締役の比率が低いことの相関の有無が、法令違反を犯した企業と犯していない企業の間に見られた。法令違反を犯していない企業では、筆頭株主の持株比率が高いと、取締役のはえぬき率が低いことが言えるが、法令違反を犯した企業では、筆頭株主の持株比率が高くと、取締役のはえぬき率が低いとは言えない。

このことは、以下のような状態を示している。法令違反を犯していない企業では、筆頭株主が議決権を行使しており、それが『何らか』の形で、取締役にはえぬきばかりが集まらない状態に寄与している。しかし、法令違反を犯した企業では、筆頭株主の議決権が行使ということが取締役のはえぬき率に寄与していない。

はえぬきの取締役比率が高い状態が経営者の権力集中の状態であることを示し、さらにその権力集中状態の抑止のための監視にとって、筆頭株主の持株比率が高いことが寄与する可能性を示唆する。法令違反を犯していない企業では、筆頭株主の議決権行使は取締役のはえぬき率の間にある、『何らか』の要因によって、経営者の権力集中化を抑止できているのだろうが、本論文では、その要因を発見するまでには至らなかった。しかしその要因がなくとも、経営者の権力集中は取締役のはえぬき比率によって表すことができ、さらにそれを抑止するためには筆頭株主の議決権がきちんと行使されることが重要であることが言える。

筆頭株主の持株比率と取締役のはえぬき比率の相関関係そのものが法令違反を犯した企業と犯していない企業の差であり、それが企業の法令違反を減少させるために重要な糸口となることを示唆して、政策的インプリケーションとする。

参考文献・データ出典

《先行研究》

石川 (2006) 『企業不祥事はどこで起きるか』 早稲田大学商学部

《参考文献》

吉森賢 (2007) 『企業統治と企業倫理』 放送大学教育振興会

井窪保彦・佐長功・田口和幸 (2004) 『実務 企業統治・コンプライアンス講義』 民事法研究会

水尾順一・田中宏司・池田耕一 (2007) 『コンプライアンスと企業文化を基軸としたやわらかい内部統制』 財団法人日本規格協会

高橋宏 (2003) 『企業価値向上のためのコーポレートガバナンス』 東洋経済新報社

神田秀樹 (2005) 『コーポレート・ガバナンスにおける商法の役割』 中央経済社

亀川雅人・高岡美佳 (2007) 『CSR と企業経営』 学文社

小林秀之 (2005) 『新会社法とコーポレートガバナンス』 中央経済社

伊丹敬之 (2000) 『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

角瀬保雄 (2005) 『企業とは何かー企業統治と企業の社会的責任を考えるー』 学習の友社

吉村典久 (2007) 『日本の企業統治 神話と実態』 NTT 出版

《データ出典》

日経テレコン 21

<http://telecom21.nikkei.co.jp/nt21/service/> (2008年10月16日)

経済同友会 (2006) 『企業の社会的責任 (CSR) に関する経営者意識調査』

<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2005/pdf/060307.pdf> (最終アクセス日: 2008年11月17日)

立教大学ビジネスクリエーター創出センター (2006) 『CSR (企業の社会的責任) に関する意識調査報告書』 「管理職ビジネスパーソン調査報告書」

<http://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/CBCP/index.htm> (最終アクセス日: 2008年11月17日)

EDINET

<http://info.edinet-fsa.go.jp/> (2008年10月16日)

eol ESPer

<http://db2.esper-search.com/esperSS/> (2008年10月16日)

東京証券取引所

<http://www.tse.or.jp/> (2008年10月14日)