

# わが国におけるコーポレート・ガバナンスの問題

—大企業および中堅企業の調査を中心として—

研究代表者 菊池 敏夫\*  
研究委員 望月 敏江\*\*  
研究委員 飯島 寛一\*\*

## I. 総論

この報告は、2008年度に実施したコーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査結果の分析の要約を主要内容とするものである。このアンケート調査は(1)東証一部上場企業に対するもの、および(2)未上場の中堅企業を対象とするものの二つの調査を個別の質問票によって行った。以下研究調査の概要にふれておきたい。

### 1. 研究調査の概要

わが国のコーポレート・ガバナンスに関する研究および調査はいろいろな視点から進められており、また企業経営の実際の中で数多くの実践の事例が蓄積されつつある。この研究プロジェクトでは、まず第1に日本の大企業(東証一部上場)および未上場の中堅企業における最高経営組織がどのように構成されているかの把握を目的としている。社外取締役、アドバイザー・ボード、会計参与、などの導入状況をはじめ、創業者の経営参加の実態については、これまでの調査ではかならずしも明らかでないために、これらの実態を

明らかにすることを企図し、質問票を設計した。第2に、日本の大企業および未上場中堅企業におけるM&Aの経験、M&Aに対する基本的な考え方、M&Aに対する防衛策が準備されているといわれるが、その内容はいかなる方法であるか、などの実態把握を意図していることである。これらの諸点についてもかならずしも明らかではなく、このためこれらのM&Aをめぐる問題に接近するために質問票を設計している。第3に、企業社会責任(CSR)について、大企業および未上場・中堅企業における組織的取り組みの状況を明らかにしたいという意図から、企業社会責任、または企業倫理に関する成文化された規定の制定状況をはじめ、社会責任、企業倫理に関連する評価の導入の有無、および社会責任、倫理に関する担当部門の設置状況などに関する設問を準備して企業に回答を求めることにした。

### 2. 回答企業のプロフィール

今回実施したアンケート調査において大企業に対する調査では、東証一部上場のうち(業種別に企業数をほぼ半数とし)、838

---

\* 本学大学院商学研究科・特任教授

\*\* 本学大学院商学研究科・商学部教授

社に対し質問票（6ページ）を送付し、2008年1月15日～2月5日に回答を求めるとした。その結果、総回答数114社（回収率13.6%）であった。回答企業の業種別構成をみると全業種におよび、とりわけ多い業種から記すると、卸売業（9）、小売業（9）、電気機器（9）、銀行（9）、食料品（8）、情報通信（6）、化学（5）、医薬品（4）、倉庫運輸（4）、機械（4）、輸送用機器（4）、電気・ガス（4）、サービス（4）、建設（3）、繊維製品（3）、精密機器（3）、（以下略）となっている。回答企業の資本金規模をみると、資本金5,000億円以上が1社、1,000億～3,000億円10社、500億～1,000億円9社、300億～500億円9社、100億～300億円37社、50億～100億円18社、10億～50億円21社といった分布であった。なお、回答企業の売上高規模をみると、売上高1兆円以上の企業が15社、3,000億～1兆円の企業が23社、1,000億～3,000億円33社、300億～1,000億円19社（以下略）となっている。

未上場・中堅企業の調査対象企業は、『未上場企業・会社四季報』（東洋経済新報社、2007年）のなかの「成長・中堅企業」から選定した194社に対し、質問票を送付し、80社から回答を得た（回収率41%）。回答企業の業種別構成をみると、最も多い業種は、情報システム・ソフトで13社、次いで電気機器（9）、金属製品（5）、機械（4）、化学（3）で建設、食料品、不動産が各2社、その他の業種各1社、（未回答17社）、であった。資本金規模別にみると、資本金5,000万円～1億円未満の階層が最も多く31社、次いで3,000万円～5,000万円未満が16社、1,000万円～3,000万円未満が12社、などが比較的多い階層の企業であった。また売上高規模をみると売上高5億円～10億円未満が17社と最も多く、次いで10億円～15億円未満

16社、20億円～30億円未満が12社であった。未上場・中堅企業の回答企業のプロフィールは、業種からみると情報システム・ソフト、および電気機器、金属製品、機械など製造業が多く、資本金規模で1,000万円～1億円未満の規模が大半を占め、売上高では5億円～30億円規模の企業が多く、また従業員規模では大半の企業が10～99人の規模であることを示している。

### 3. 調査結果の分析と検討

アンケート調査の結果、得られたデータについて単純集計およびクロス集計を行い、「大企業」および「未上場・中堅企業」それぞれに関する調査結果を分析したが、以下に質問票にしたがって、どのような項目について調査が行われ、その結果が分析されたかたについて記しておきたい。

#### A. 大企業（東証一部上場）の調査項目

##### (1) トップ・マネジメントの構成

- ① 取締役会の構成
- ② 社外取締役の人数
- ③ 取締役の人数の増減
- ④ 社外取締役の人数の増減
- ⑤ アドバイザリー・ボード等の組織の設置状況
- ⑥ 創業者、その親族の経営参加状況

##### (2) M&A（合併・買収）の経験と対応

- ① M&Aによる成長か自己拡張型か
- ② 過去5カ年間の合併・買収の経験の有無
- ③ 経験した合併・買収の種類
- ④ M&Aに対する防衛策採用の有無
- ⑤ M&Aに対する防衛策の方法と有効性
- ⑥ M&Aに対する法規制の必要性の有無

- (3) 企業社会責任 (CSR)、企業倫理への対応
  - ① 社会責任、企業倫理に関する規定の制度化の状況
  - ② 業績評価における社会責任、倫理的評価導入の有無

## B. 未上場・中堅企業の調査項目

- (1) 取締役会など経営者組織の構成
  - ① 取締役の人数
  - ② 社外取締役導入の有無
  - ③ 監査役
  - ④ 会計参与導入の有無
  - ⑤ アドバイザリー・ボード等の組織の有無
- (2) 創業者（またはその親族）の経営参加
  - ① 創業者等経営参加の有無
  - ② 経営参加の場合の役職等
  - ③ 創業年度
  - ④ 創業者親族の持株比率
  - ⑤ 創業者親族の持株比率に対する考え方
- (3) M&A（合併・買収）に対する考え方および対応
  - ① 過去5年間合併または買収の提案をうけた経験の有無
  - ② 過去5年間他社を合併・買収した経験の有無
  - ③ 将来他社から合併・買収の提案をうけた場合の対応
  - ④ 将来他社を合併・買収する計画の有無
- (4) 企業社会責任および企業倫理への取り組みの状況
  - ① 企業社会責任、企業倫理に関する規定の有無
  - ② 社会責任、企業倫理に関する評価の導入、実施の有無

(I 担当：菊池敏夫)

## II. わが国の中堅企業のコーポレート・ガバナンス

### 1. 「わが国中堅企業のコーポレート・ガバナンスに関してアンケート調査実施と結果」による中堅企業の問題点

会社法は、2006年5月1日施行された。これで全条文979条が施行されたのではなく、完全施行にいたるまでには1年後の2007年5月組織再編、対価の柔軟化を年1回の定時株主総会で審議することをクリアした上での完全施行となった経緯がある。

会社法におけるコーポレート・ガバナンス (corporate governance) は、学説上それぞれの展開がなされているものの明確な定説までには至っていない<sup>1)</sup>。これはアメリカの経営・経営者に対する監視体制すなわちモニタリングをガバナンスと意味づけるニュアンスであり、ヨーロッパでのガバナンスがアカンタビリティ (Accountability 説明責任) を意味しているなどアメリカとヨーロッパでの意味合いが異なる。わが国のコーポレート・ガバナンスについて法的視点で議論されてきたのは、1990年代大規模企業に執行役員制度が導入されたころからである。その後、商法改正2002 (平成14)年にアメリカ型の委員会設置会社制度 (2003年4月1日施行) が大会社を中心とする導入に踏み切ったことによる。

コーポレート・ガバナンスは、第一にコンプライアンス (compliance 法令遵守) 体制を基盤とする内部統制システム、リスク管理体制を含む企業パフォーマンスの向上や企業競争力の強化にある。第二は、取締役会および監査役会に対する監視体制の確立を示すものとして大規模企業体向けコーポレート・ガバナンスへの改正が行われてきた。

会社法施行後、現行では、大企業および中

小企業で300万社を超える企業の基本法として「株式会社法」の仕組みが旧来の株式会社と有限会社を1本化した形態として会社類型が成立してきている。法規制は、経営者や執行役による経営方針の決定および経営の方向性に関して、会社法が大会社および中堅企業へもその規制対象を拡大している。例えば、経営方針や執行活動に対する影響を与える要因としての法規制である。

#### (1) 中堅企業のコーポレート・ガバナンス

中堅企業のコーポレート・ガバナンスの問題に関しては、法的規制および会社法の観点からの考察として捉える。

会社法における株式会社は、一般的に公開会社（public corporation）と閉鎖会社（close corporation）に分類される。閉鎖会社の特徴は、株主数が少なく、株式の市場性がないこと、実質的な大株主が会社の経営や業務の決定を行うことといわれている。

会社法は、公開会社および非公開会社の区分を株式が上場されているか否かの区別ではなく、公開会社は株式の譲渡制限のない会社である（会2条5号）。非公開会社は、株式の譲渡制限のある会社（会2条17号参照）としての区別である。非大会社としての中規模小規模な企業体としては、会社法の明確な規定にはないものの、企業の実態を明らかにする実態調査のため企業の抽出をおこなった。したがって、「未上場企業」<sup>2)</sup>から抽出した企業を中堅企業と称することとした。会社法施行後の動向を調査する目的で中堅企業80社からの回答をもとに解明したい。

コーポレート・ガバナンスの問題は、大会社に関する企業統治の問題として捉えられてきていることが大方の考え方である。今回の調査では、大会社のみならず中堅企業に視点をあてることによって問題点が見えてくるの

ではないかとの仮説による調査であった。根底にあるものは、会社法改正でありその改正には中堅企業に関しても株式会社形態に1本化したことで様々な機関設計を選択しなればならなくなった理由による。

本調査に関しては、まず取締役の人数の実態から考察する。近時のアメリカのガバナンスにおいては、企業の取締役員数を10名以内として、取締役会の迅速化や各委員会の役割を判断基準とした公正な経営判断にもとめてきている。このアメリカの例は、わが国の会社法へ影響を与えてきた基盤からすれば、わが国の取締役の人数も減少が見られるのではないかとの仮説によるものである。

調査では、取締役が1～3名42.5%（34社）、2～6名50.0%（40社）、7～9名5.0%（4社）であり、回答総数80社の取締役数が1～6名92.5%を占めている。ただし、中堅企業であることから、規模に見合った取締役構成であるとも言えるが将来を見据えた人数ともとれる。したがって、中堅企業に対する調査前予測とほぼ同じ取締役数の小人数化の傾向にあることが明らかとなった。

#### (2) 中堅企業の社外取締役の動向

社外取締役（会2条15号）の導入に関しては、中堅企業が機関選択の幅を自由に選択できることから社外取締役導入の有無の実態調査を把握することとした。

すでに2001年5月の日本経済新聞社の東証1部上場企業対象調査では、社外取締役を選任38.8%、検討中24.2%とのデータである。しかし、これは上場企業に対し2002（平成14）年委員会設置会社への移行対策をどのように対処しているかを調査したものである。本調査では、会社法施行後中堅企業がコーポレート・ガバナンスに対する実態として社外取締役の就任人数が、1～2名21.3%（17社）、

3～4名 3.8% (3社)、5～7名 1.3% (1社)であり、回答数 80社の社外取締役構成員数が1～4名 25.1% (20社)となる中堅企業の社外取締役就任の実態が明らかになった。

中堅企業のガバナンスでは、会社の機関設計の自由化が幅広く選択肢も多い中から選択できることからすれば、委員会設置会社への移行を考慮した中堅企業の対策との見方もできる。

わが国のコーポレート・ガバナンスはアメリカ型を模倣したとされるが、委員会設置会社に移行したほとんどの企業が単なる社外取締役ではなく独立した取締役を選任している。さらに、アメリカが取締役の独立性に関する要件を厳しくしているとき、わが国ははるかに緩やかな社外取締役の定義を採用した<sup>3)</sup>。このように社外取締役のあり方の相違があきらかである。すなわち、社外取締役の役割は独立した取締役を選任することにとどまる。

しかし、委員会設置会社への移行対策としての社外取締役とまで至らないとしても、「社外の風」を企業内部に吹き込むことによる効果などは期待できるのではないかと考察する。したがって、中堅企業への社外取締役導入の有無に関する調査研究の継続が今後の課題でもある。

### (3) 中堅企業と会計参与

会計参与制度の導入は、2006 (平成 17)年の会社法により新設されたものである。「会計参与」は、公認会計士や税理士および会計担当取締役とともに会計書類を作成する目的である。すなわち、監査のための機関ではない。新制度として導入された会計参与制度は、中堅企業にどれほど浸透しているか興味のあるデータでもある。調査回答数 80社中では、会計参与がいる 6.3% (5社)あり、

そのうちの1社には2名の会計参与がいるとの記述がされている。

会社法で新たに導入された会計参与は、大会社のような経理スタッフが充実し、かつ会計監査人の設置が義務付けられて (会 328 条 2 項) 場合は必要性が高いものではない。むしろ、中堅企業に利用頻度が高いといえる。非公開会社では譲渡制限のある会社として会計参与を設置することで監査役を置かない機関設計が可能になっている (会 327 条 2 項)。

中堅企業に会計参与を導入するには、2つの意義がある。①会社法では、取締役会設置会社で委員会設置会社でない場合は、原則監査役を置かなければならない。しかし、非公開会社の場合は、会計参与を設置することで監査役を置かない機関設計が可能である。②会計参与は、株主総会で選任 (会 329 条 1 項) され、会社の機関として取締役と共同で会社の計算書類を作成する役割である。したがって、これに伴う会社の計算書類に関する説明責任 (会 314 条) を有することになる。

会計参与制度の課題は、制度導入経過期間も短く会計参与の役割や活用性も十分に周知徹底されていない点である。今後の金融機関からの融資等に際しては、必然的に会計参与制度が導入されている中堅企業に対して強制的に経理専門の会計士または税理士等による計算書類が作成されているか否かについて、金融機関からの強制力が働くことにより会計参与制度の導入も望まれる要因となろう。中堅企業の堅実な経理体制を把握するためには、計算書類の適正化が期待される会計参与制度である。

### (4) 中堅企業の機関設計の選択肢<sup>4)</sup>

中堅企業の機関設計は、会社や株主および利害関係者による自由な機関設計を選択できるなどの理由から、法的に介入するのではな

く多くの機関設計の選択肢を会社法上認めざるをえなかったことによる。

しかし、多くの選択肢を用意したものの従来型である日本型の企業組織に集中する傾向にある。これは、大企業の機関設計選択状況の全国データからみてとれることであり、中堅企業の場合は、技術力、実績、企業成長の確実な材料などの条件が整備されない限り積極的な方向へ向きを変えようとしめない。大企業でも中堅企業でもその傾向は変わらない。ところが、データのなかにコメント事項を注視すれば、合併、企業買収等の危機的状況になれば対応するとのコメントもみられた。中堅企業の方向性ないし機関選択の多様化は各企業がそれぞれの選択肢を選択する方向になる。それゆえ、各企業が柔軟な選択をするときも捉えられる。

## 2. 今後の課題

中堅企業の問題点は、企業買収に対するような動きがあれば企業内部統制システムを発動し対応策としての合併に踏み切りたいが、危機的状況を感じてから対応するとの回答がみられた。また、中堅企業には零細企業や後継者がいない経営などが目立っており中堅企業の経営実態のさまざまな実情を痛感した思いである。

とくに、社外取締役の積極的な導入は形式的な対策であったとしても推測より早い導入であることが明確となった実態調査である。これは、近時の社外取締役義務化策などの企業の監督強化を検討する<sup>5)</sup>など実務面での早急な対応が課題でもある。

### [注]

1) 関 孝哉、『コーポレート・ガバナンスとアカンタビリティ』p.5。

- 2) 会社四季報未上場会社版 2008 下期、東洋経済。
- 3) 神田秀樹編、『コーポレート・ガバナンスにおける商法の役割』p.52。
- 4) 現行の機関設計は、43 の選択肢から自由に選択が可能である。
- 5) 「社外取締役義務化に関する企業監督強化」を検討する (2008 年 11 月 28 日朝日新聞)。

### [主要参考文献]

菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介編『企業の責任・統治・再生—国際比較の視点—』文眞堂、2008 年。

飮富順久・辛島 陸・小林和子・柴垣和夫・出見世信之・平田光弘共著『コーポレート・ガバナンスと CSR』中央経済社、平成 18 年。

Ronald J. Gilson and Curtis J. Milhaupt, Choice as Regulatory Reform: The Case of Japanese Corporate Governance, *American Journal of Comparative Law* (forthcoming 2005).

(Ⅱ担当：望月敏江)

## Ⅲ. 我が国の起業動機に関する一考察

### 1. 戦後我が国の会社開業率・廃業率

今回の未上場・中堅企業のコーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査の中で「起業の創業年度」について質問し、回答を得ている。この創業ないし起業に関連していくつかの研究課題があり、ここではその一つ、起業動機について考察を試みた。

我が国の起業は、一般的に先進工業国のそれに比して消極的であるといわれる。その理由がどこにあるのか。本稿は、その検討である。まず第 2 次世界大戦後の会社開業率及び廃業率に注目することから始めようと思う。図 - 1 は、中小企業白書 2007 における企業の設立数あるいは廃業数である。

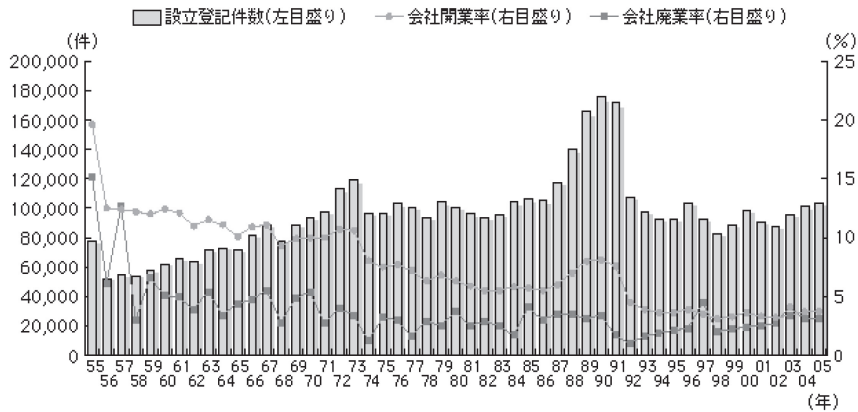


図 - 1 会社の設立登記数及び会社開業率・廃業率

資料：法務省「民事・訟務・人権統計年報」、国税庁「国税庁統計年報書」

- (注) 1. 設立登記数については、1955年から1960年までは「登記統計年報」、1961年から1971年は「登記・訟務・人権統計年報」、1972年以降は「民事・訟務・人権統計年報」を用いた。  
 2. 1963、1964年の会社数は国税庁「会社標本調査」による推計値である。1967年以降の会社数には協業組合も含む。  
 3. 会社開業率 = 設立登記数 / 前年の会社数 × 100  
 4. 会社廃業率 = 会社開業率 - 増加率

$$(\text{前年の会社数} + \text{設立登記数} - \text{当該年の会社数}) / \text{前年の会社数} \times 100$$

出所：『中小企業白書 2007』

図中の様態をその間における国内・国外の経済状況とシンクロさせてみると、以下のようになれることができるであろう。会社設立数が60年代から73年の第1次オイルショックの勃発までは、増加の傾向を示し、その後85年頃までは、横ばいとなり、昭和バブル期に急速に増加し、91年のいわゆるバブルがはじけて以降は、バブル期以前の水準に戻り、98年ごろまで漸減し、それ以降は、漸増の傾向にある。会社開業率は、戦後から今日まで、昭和バブル期を別とすれば一貫して低落傾向にある。日本経済の急速な拡大期に当たる60年代でもその傾向にある。

昭和バブル期は、91年にはそれがはじけて、以後金融機関が不良債権問題に揺れる「失われた10年」といわれる長期景気低迷の時代が訪れ、97年には、アジア通貨危機とそれに続くブラジル、ロシアの通貨危機、

2001年には、ニューヨークの9.11同時多発テロ事件とその後のイラク戦争等、世界経済を揺るがす大事件、経済混乱が勃発している。この間、コンピュータをはじめとする電子機器の発明・発見・進歩は、イノベーションをもたらし、世界の経済は、グローバル化を進展させていった。わが国の経済も、グローバル化の波に洗われ経済の構造変革の時代を迎えている。M & Aが活発化し、企業の再編が大規模に行われた。

一方、成長著しいBRICs諸国、インドなどの経済新興国の台頭は、生産要賦存比率の問題を顕著化させ、この環境にあって我が国の企業の創業は、きわめて困難な状況をもたらしているのではないかと推測される。

図 - 2 は、図 - 1 における「開業率 - 廃業率」をとったものである。これをいま純開業率と称することにする。我が国における戦後

## 純開業率

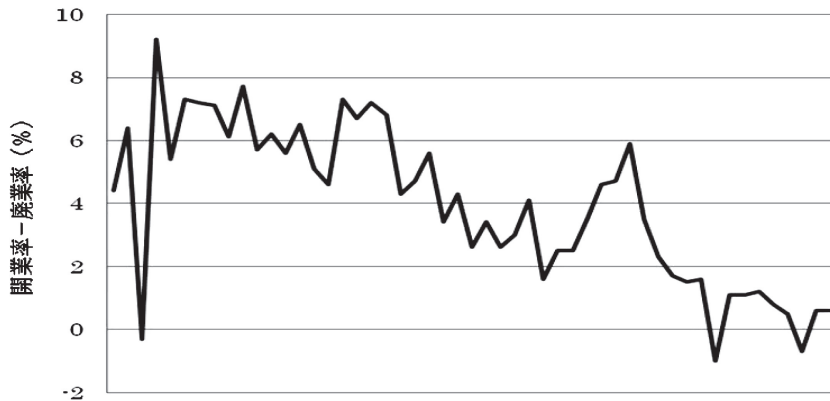


図 - 2 戦後日本の中小企業の純開業率の推移

資料：法務省「民事・訟務・人権統計年報」、国税庁「国税庁統計年報書」から作成。

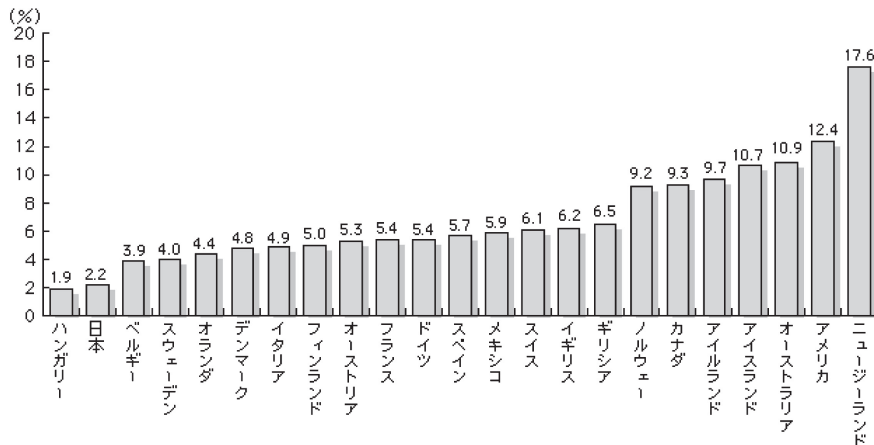


図 - 3 OECD 主要加盟国の EEA 比較

資料：Minniti, Bygrave, Autio「GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR」2005

出所：『中小企業白書 2007』35 頁。

のその純開業率を見てみると、小さな上下の変動はあるものの趨勢として下落傾向にあることが分かる。純開業率のこのような様態は、我が国の起業活動の不活発性を認める一つの論拠足り得るものではないだろうか。

## 2. 起業の国際比較とジニ係数

次に我が国の起業行動について国際比較において検討してみたのが図 - 3 及び表 - 1 である。図 - 3 は、2005 年 GEM 調査による

OECD23 か国の EEA 比較である。2005 年時点において我が国の EEA は、図中では、ハンガリーに次いで下から 2 番目に位置している<sup>1)</sup>。つまり日本は、OECD 諸国中では、最も起業意欲の低い国に属する。

いま図 - 3 の各国を 3 つのグループに分ける。EEA の高い順にニュージーランドからノルウェーまで、ギリシアからベルギーまで、そして日本およびハンガリーである。それぞれ第 1 ～ 第 3 グループとする。次にそれ



表 - 1 OECD 諸国における EEA とジニ係数・1人当たり GDP・実質経済成長率

	国名	A		B		C		D	
		EEA	平均 EEA	ジニ係数	平均ジニ係数	1人当たり GDP* <sup>1</sup>	平均1人当たり GDP	実質経済成長率* <sup>2</sup>	平均実質経済成長率 (%)
第1グループ	ニュージーランド	17.6	11.4	36.2	34.5	27,211	43,678	2.05	3.33
	アメリカ	12.4		40.8		41,874		3.52	
	オーストラリア	10.9		35.2		35,117		2.46	
	アイスランド	10.7		—		54,531		5.59	
	アイルランド	9.7		35.9		48,044		4.66	
	カナダ	9.3		33.1		35,002		2.74	
	ノルウェー	9.2		25.8		63,964		2.26	
第2グループ	ギリシア	6.5	5.25	35.4	30.5 (メキシコを除く) 32.2 (メキシコを含む)	20,254	36,055 (メキシコを除く) 33,992 (メキシコを含む)	3.66	2.03
	イギリス	6.2		36.0		37,366		1.86	
	スイス	6.1		33.1		50,611		1.86	
	メキシコ	5.9		54.6		7,180		2.96	
	スペイン	5.7		32.5		26,109		3.43	
	ドイツ	5.4		28.3		33,800		0.89	
	フランス	5.4		32.7		35,150		1.19	
	オーストリア	5.3		30.0		37,218		1.92	
	フィンランド	5.0		26.9		36,792		2.09	
	イタリア	4.9		36.0		30,340		-0.04	
	デンマーク	4.8		24.7		47,645		3.05	
	オランダ	4.4		30.9		38,293		1.53	
	スウェーデン	4.0		25.0		39,567		2.70	
ベルギー	3.9	25.0	35,566	1.25					
第3グループ	日本	2.2	2.1	24.9	25.9	35,650	23,233	3.13	3.63
	ハンガリー	1.9		26.9		10,816		4.12	

出所：World Development Indicators Database 2005.

<http://devdata.worldbank.org/wdi2005/Section2.htm> (Table2.7) 参照。

※1：名目 GDP、米ドル、2005年（総務省統計局『世界の統計2007』、77～78頁）

※2：GDP、%（総務省統計局『世界の統計2007』、79～80頁）

それぞれのグループにおける平均 EEA をとると、第1グループ7か国では、11.4、第2グループ14か国では、5.25、第3グループ2か国では、2.1であった。第1グループと第3グループの差は、3倍ほどである。

表 - 1 は、図 - 3 における OECD 諸国を

EEA によって3つにグループ化された分類にしたがって各国のジニ係数、1人当たり GDP、実質経済成長率、及びそれぞれのグループ別平均値を算出したものである。

各国のジニ係数では、第1グループの平均ジニ係数は、34.5、第2グループでは、30.5

(メキシコを含めると 32.2) 第 3 グループでは、25.9 である。このことから一般的に EEA 値の高い国は、ジニ係数が高く、逆に EEA 値の低い国は、ジニ係数が低いということが分かる。ちなみに我が国のジニ係数はこの時 24.9 でデンマークに次いで最も低い国の一つである。

1 人当たり GDP を見てみると、第 1 グループではその値が他の 2 つのグループに比して高めの傾向にある。いま 3 グループの平均 1 人当たり GDP を比較してみると、それぞれ 43,678 ドル、33,992 (36,055) ドル、23,233 (35,650) ドルである。(カッコ内は、第 2 グループでメキシコを、第 3 グループでハンガリーを除いた値である。)

次に、これら諸国の実質経済成長率およびグループ別平均実質経済成長率をみてみると、第 1 グループが 3.33%、第 2 グループが 2.03%、そして第 3 グループでは、3.63% である。

ところで、第 1 グループでのジニ係数が高く、1 人当たり GDP が大きいということは、国内における貧富の差意識が高く、それにより人々に裕福たらんと欲する意識が発生し、しかも起業のための資金が集めやすい国内経済事情があるとみることができる。これが起業家たらんとするインセンティブを高めているのではないだろうか。さらに第 1 グループの経済成長率は、第 2 グループの 64% 増、第 3 グループの 8% 減であり先進国の中では高い。このことは、経済成長に助けられて起業することの成功の確率が高くなっているという安心感も醸造されているのではないだろうか。

OECD 諸国の中ではもっともジニ係数の低い日本は、ハンガリーを別とすれば、1 人当たり GDP は、第 2 グループと大差なく、経済成長率も第 1 グループとほぼ同様である。

かつて日本では、国民のほとんどが中流意識を持ったように、貧富の差意識は薄い。1 人当たりの GDP も高い国であるから、起業のための資金も集めやすい環境にあるといえる。しかし、EEA は、他の OECD 諸国と比べると低い。皆が豊かであるとの意識からくる差別意識の薄い、いわゆるハングリー精神の脆弱性に基づく起業インセンティブの低弱さが見える。経済成長率が先進諸国と比してそんな色ないのは、ベンチャー的チャレンジ精神より保守的・護自的安定生活を望む意識の蔓延を想像できる。すでに設定されている企業の中で、安定生活を望む、いわゆるサラリーマンの一般化である。後述するように、我が国における起業動機は、観念的なものが多く、現実的利害を動機とするものが少ないのであるが、この現象こそ、それを物語っているのではあるまいか。

### 3. 起業動機

次に我が国の企業動機の実体について検討してみよう。すなわち、起業は、どのような意志によって行われるのかを、中小企業白書(2007)の創業動機の比較図から見てみたい。図-4は、そこから転載したものである。ここには13項目の創業動機がある。いまこれを2種に分類する。一方を「観念的動機」、他方を「経済的動機」とする。すなわち、

#### 観念的動機

- ・自分の裁量で仕事がしたい
- ・仕事を通じて自己実現を図るため
- ・専門的な技術・知識を活かしたかったから
- ・社会に貢献したいから
- ・アイデアを事業化するため
- ・時間的・精神的ゆとりを得るため
- ・社会的評価を得るため

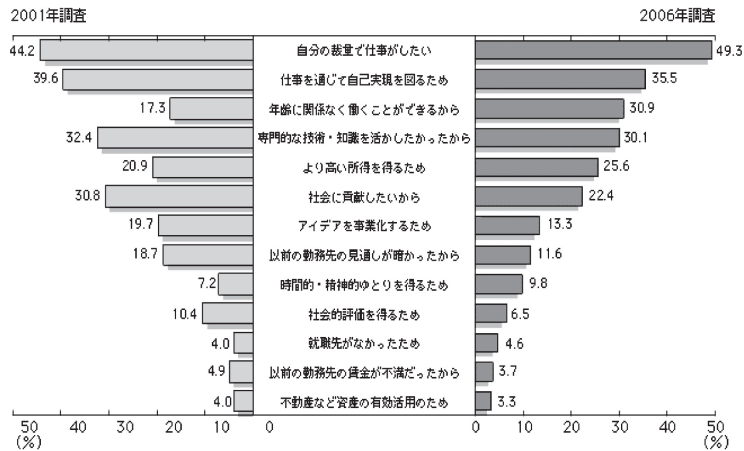


図 - 4 創業動機の比較 (2001、2006)

資料：日本アプライドリサーチ「創業環境に関する実態調査」(2006年11月)、中小企業庁「創業環境に関する実態調査」(2001年12月)

(注) 複数回答のため合計は100を超える。

出所：『中小企業白書 2007』

#### 経済的動機

- ①年齢に関係なく働くことができるから
- ②より高い所得を得るため
- ③以前の勤務先の見通しが暗かったから
- ④就職先がなかったため
- ⑤以前の勤務先の賃金が不満だったから
- ⑥不動産などの資産の有効活用のため

この動機の中で注目したいのは、経済的動機とした6項目である。

①に関して、2001年と2006年の調査で異なるのは「年齢に関係なく働くことができる」と回答した企業の割合が大幅に高くなっていることである。その意味するところは、「生きがい」としての動機もあろうが、超高齢社会での退職に伴う年金問題を含めての将来の安定収入に対する危惧が大きいと思われる。

②の「より高い所得を得るため」では、2001年、2006年とも第5位になっている。しかし、2001年では、20.9%であるのに対し

2006年では、25.6%と増加している。単純に高収入を得ることがその動機の柱と考えるであろう。

③「以前の勤務先の見通しが暗かったから」では、さまざまな要因を考えることができる。人的問題、自分の能力との適・不適問題等々、しかし、起業動機とすれば、やはり、より高収入を得たい、というのが主要要因になっているであろう。現状を是としない理由は、不十分な収入、すなわち現実企業の収益悪化がその根底にあると推測される。景気の好・不況の影響を受ける。2002年から日本は、好況局面に入っている。この局面は、戦後最長を記録し、2008年に入って原油価格の高騰、アメリカのサブプライムローン問題の影響を受けて下降局面に変転することになった。この項目における2001年の18.7%から2006年の11.6%への変化は、好況局面時の影響があると思われる。

④「就職先がなかったため」とする、この項目は、経済新興国の問題が含まれると推測

できる。中国をはじめアジアの各国の安価な賃金は、中小企業にとって死活問題で、この労働力を活用するかしないかが企業存続可能かどうかの瀬戸際になっているといっても過言ではない。したがって、好況期にあっても日本国内の就職事情は、厳しく、なかなか思い通りの就業ができない、というのが現実である。したがって、2001年の4.0%に対して2006年の4.6%への増加は、そのような影響の下にあると思われる。

⑤「以前の勤務先の賃金が不満だったから」では、上記③と関連がある。低賃金感、安価な海外労働賃金の利用により低く抑えられた生産物価格の結果であろう。

⑥「不動産など資産の有効活用のため」は、2001年の4.0%から2006年の3.3%へとわずかながら減少している。2002年からの短期景気循環の上昇過程にあつて、落ち着きを取り戻した資産運用がある程度活発化してきた結果、無理に活用しなければならないと考えられる資産余地が少なくなってきたのではあるまいか。

いずれにしてもこのいわば経済的要因による起業動機の合計は、2001年は69.8ポイント、2006年は79.7ポイントとわずかながら増加している。調査は、複数回答であるので、全体に占める割合をみるとそれぞれ27.5%、32.3%である。つまり、日本では、起業家による起業の動機の3割が経済的野心である。逆にいえば、創業理由の7割は、それが第一義的であれそれ以外であれ観念的、換言すれば、ある種の崇高な理想を掲げるのである。

しかし、崇高な企業理念を掲げることは、経済的裏付けがある経営的余裕があつて初めて可能なのではないか。企業は、「衣食足りて礼節を知る」といったら言い過ぎであろうか。

#### 4. 中小企業の経営理念

もう一つ、興味あるデータがある。2003年版中小企業白書に「中小企業の経営理念」の調査結果が掲載されている。本調査の対象は、現場の中小企業であるから、草創期を過ぎた時点での回答と考えてよいであろう。その結果は、図-5がそれであるが、同白書は、経営理念を9項目としてそれを2つに分類している。すなわち「利害関係者重視型理念」と「社会貢献重視型理念」である。

ここで注目したいのは、「中小企業の経営理念」は、その「すべて」といってよい企業が利害関係者重視型理念を保有し、社会貢献重視型理念のみの企業は、わずか1.6%に過ぎない、ということである。上記創業動機で筆者が分類した観念的動機と経済的動機をここでの分類に対比させてみると、「経済的動機」を「利害関係者重視型理念」に、「観念的動機」を「社会貢献重視型理念」に対応させることができよう。すると、ここには、崇高な理想を掲げて創業したが、現実の経営に際しては、利害関係が全面に出て、理想は、

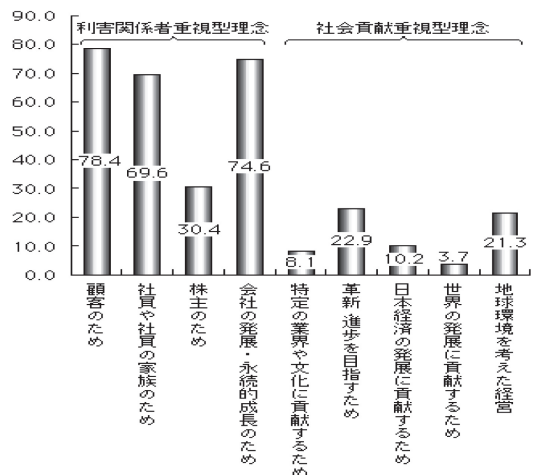


図-5 中小企業の経営理念  
資料：中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」  
(2002年11月)  
(注) 複数回答のため合計は100を超える。

現実の裏に隠れるか、あるいは消滅している、という形が見えてくる。

一方、廃業の視点から見れば、観念的高き理想を掲げたが、夢破れて廃業する、ということはごくまれであろうことは想像に難くない。一度企業を立ち上げれば、その企業のすべての行動は、社会に組み込まれる結果、CSRの問題が生じる。そのCSRには、本人も含めて被雇用者に対する社会・経済的責任が生じる。したがって、創業時の理念が異なったからと言って早々に廃業するということとはできないのが現実である。したがって、廃業に至る理由は、経済的問題、すなわち破産以外にはほとんど考えられない。

## 5. 結語

我が国の会社開業率は、終戦から今日まで一貫して低落傾向にある。一方、廃業率は、その間、横ばい傾向を辿り、したがって近年では、開業率に迫り来て、その差である純開業率は、ゼロに迫りつつある。このままでは、両者が逆転して純開業率がマイナスになることさえあり得る。昭和バブル期を除けば、企業設立数が特に増加しているという傾向は見られないので、このような現象は、結局企業活動の沈滞化あるいは不活発化を示すものといえ、したがって将来における我が国の経済成長には、大きな不安材料を提供するものである。

それを裏付けるのは、EEAである。これを見ると我が国は、OECD23か国中22番目、ほぼ最下位である。先進國中、最も起業意欲が小さい国である。そこで、このEEAにジニ係数を対応させると、EEAの高い国は、ジニ係数も高く、EEAの低い国は、ジニ係数も低いという相関が現れた。先進国においては、貧富の差が大きいとそれがインセンティブとして働き、起業家精神に影響を及

ぼすという構図が見えてくる。我が国は、ジニ係数の低さにおいてデンマークに次いで第2位である。一時は、日本中に中流意識が蔓延したこともあった。多くの日本人の意識が中庸の生活に満足する傾向が起こったとみることができる。そこには、貧から何らかのチャンスをついてその境遇から抜け出ようとするインセンティブは、容易に働かないのであろう。それを証明するのが次の起業動機である。我が国の起業動機を観念的動機と経済的動機というように分けると、起業家たらんとするに理想主義的観念が多くの割合を占めていることがわかる。それに対し経済的要因は、言わば第2儀的である。しかし、不思議なことに会社設立後、理想の実現がならなかったとして廃業したということは、ほとんど聞かない。ちなみに中小企業の経営理念を見ると、ほぼすべてが利害関係者重視型理念を有している。経済的要因を無視しては、企業は成り立たないことを示しているといえよう。したがって、ここに、理想を高く掲げながら、経済的現実と直面して、その現実に対して即応できなかった企業が生き延び、かなわなかった企業は廃業に追い込まれるという図式が見えてくる。

衣食足りた状態では、起業するというインセンティブが小さく、その絶対数量も小さく、また、それゆえに発生しがちな観念的動機重視型の経営では、現実の経済的要因に抗しきれずその廃業率も高い。逆に、貧富の差が顕著な「豊かな国」では、起業家は、ハングリー精神が高く、したがって経済的動機重視型の経営が行われる、という仮説が整う。

もちろん我が国の起業の一般的不活発性は、20世紀第4四半世紀に注意を限定したとしても昭和バブル期以降、創業数が減少しているのかとの問いに答えようとするには、なかなか困難である。最も一般的には、上

述したように失われた10年といわれるほどの経済停滞に起業機会が容易に得られなかった、ということであろう。その間、会社法の改正もあり、起業環境はより有利になっている。しかし、それでもなお我が国の起業が不活発性を呈しているのは、その間に進展したグローバル化の波に我が国経済が飲み込まれ、中国、インドといった経済新興国の台頭、アジア金融危機に代表される世界的な金融経済問題といった影響を受けたがためと言えなくもない。しかし、筆者は、我が国の起業インセンティブの低下という実体には、それだけに限らない、国民全般に地位も名誉も野心もさほど魅力たりえないいわば非格差意識とも言うべき平等感覚の蔓延があるのではなかろうか、と考へたい誘惑に駆られている。

#### [注]

1)『中小企業白書 2007』35頁

(Ⅲ担当：飯島寛一)

#### IV. 今後の研究課題

今回のアンケート調査結果では、いくつかの興味ある重要な事実が明らかとなり今後の研究課題が提起されているように思われる。

たとえば、企業の成長過程が、日本の多くの企業の場合、自己拡張型と考えられ、M&A（合併・買収）による外部成長型ではないとみられていたが、今回の大企業の調査結果では、回答数114社のうち、自己の成長過程を外部成長（M&Aによる）型であると回答した企業が7社（6.1%）、自己拡張型であると回答した企業が65社（57%）、外部成長と自己拡張型の混合型であるとする企業が33社（28.9%）であった。外部成長型と混

合型とを合計すると40社となり、回答企業数の35%、3分の1を超えることは注目される。また大企業の場合、過去5年間に合併・買収の経験がないが51社（44.7%）に対し、合併・買収を経験した企業が63社（55.3%）と多いことは、企業の成長方式としても、また戦略的にもM&Aが企業経営の意思決定上、重要な課題になっていることを意味している。未上場・中堅企業の場合において、M&A（合併・買収）の過去5年間における経験の有無を質問したところ、「M&A・経験ない」が回答数80社中、61社（76.3%）、「ある」が19社（23.8%）であり、ほぼ4分の1近い企業がM&Aを経験していることになる。将来、他社から合併または買収の提案、または誘いをうけた場合の対応については、回答数80社中、「提案に反対」が30社（37.5%）、「条件によっては提案を受け入れる」が27社（33.8%）となっており、未上場・中堅企業においては、M&Aへの期待、可能性が存在していることを示しているといつよい。

また今回の調査で明らかにしようとした問題の一つは、企業の社会責任（CSR）、企業倫理に対する組織的な取り組みがどのような状況にあるかという点であった。企業社会責任、企業倫理に関する規定の有無に対する設問には、大企業の場合、回答企業の83.3%の企業が「規定を制定している」と回答し、また社会責任、企業倫理を担当する組織の設置の有無を質問したのに対し、「設置している」が回答数の51%、「検討中」が11.4%で、半数以上の企業が設置していることを示している。未上場・中堅企業の場合、社会責任、企業倫理に関する規定の制定については、「制定している」が37.5%、「規定を検討中」が12.5%、これらの回答を合計すると50%の企業が制定、または検討中となる。こうした状

況をみると、企業社会責任、企業倫理に対する組織的な取り組みは、大企業において本格化していることが明らかであり、未上場・中堅企業においても、ほぼ半数の企業が本格的に取り組もうとしていることを示している。今回の調査によって提供されたデータには、本報告のⅡ、およびⅢにおいて論述されているように、さらに研究、検討されるべき多くの研究課題が示唆されているように思われる。そうした研究課題にむかって次年度においても研究を推進することにしており、ご教

示を頂ければ幸甚である。

なお、本研究調査の報告は、『我が国大企業のコーポレート・ガバナンス—アンケート調査結果の報告と分析—』（2008年12月）。および『我が国中堅企業のコーポレート・ガバナンス—アンケート調査結果の報告と分析—』（2008年12月）として発表されたのでご参照頂ければ幸いである。

（Ⅳ担当：菊池敏夫）

## Problems of Corporate Governance in Japan: A Survey of Japan's Listed and Medium-sized Non-listed Companies

Toshio KIKUCHI\*, Toshie MOCHIZUKI\*\*, Kanichi IJIMA\*\*

\* Graduate School of Commerce, Chuogakuin University

\*\*Graduate School of Commerce and Faculty of Commerce, Chuogakuin University

### **Abstract**

The study or investigation of corporate governance in Japan is currently being undertaken from many perspectives, and knowledge is steadily accumulating about real examples of corporate management.

Our project team for studying corporate governance has three objectives. First, we would like a firmer grasp of the governance frameworks of Japan's listed companies as well as small and medium-sized non-listed companies. We included special questions in the questionnaires we sent out as a preliminary survey last February, in order to get a better understanding not only of the innovations of independent directors, advisory boards, and accounting advisors, but also of the actual conditions of corporate ownership.

Secondly, we intend to approach M&As from a practical viewpoint, by studying how they have actually been carried out: the actual experiences of those involved, their basic motivations, and what protection or defenses against mergers Japan's listed and small and medium-sized non-listed companies can employ.

Thirdly, we will study how listed and small and medium-sized non-listed companies are wrestling with CSR, based on responses to our questions about their approaches to CSR, management ethics, etc.