

[論文]

わが国におけるコーポレート・ガバナンスと経営慣行の特質  
—2009年度のアンケート調査結果を中心として—

菊池敏夫  
飯島寛一  
大槻敏江

- 〈目次〉
- I 総論
  - II 調査結果の分析：企業の経営理念、経営方針、倫理的規範を示す社是、社訓、倫理綱領等の制定
  - III アンケート調査結果分析と会社法からのコーポレート・ガバナンス考察

## I. 総論

この報告は、2009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内容とするものである。2008年度に実施した調査結果については、『わ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—』および『わ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—』と題する報告書が2008年12月に刊行されている。今回の調査は、この2008年度の調査の延長線上に位置づけられ、2008年度調査ではとりあげられていないコーポレート・ガバナンスに関連する日本企業の経営上の特質と考えられるものを明らかにしようとする意図している。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及び調査はいろいろな視点および方法にもとづいて進められているが、今回この研究プロジェクトでは、企業統治の制度および機能に密接に関連を有する次の事項をとりあげ調査項目とすることにした。1) 企業の経営理念ないし経営方針の制度の有無、およびその周知徹底にはどのような方法がとられているか、2) 本社組織の機能と権限について最近の変化の状況、3) 日本企業の意思決定方法を特徴づけているといわれる稟議制度について、その実施状況、4) 最近の株主総会の運営状況について、また株主代表訴訟の経験の有無など、5) 取締役および監査役の選任基準を設けているか否かなど、以上の5項目を中心に以下のように質問票を設計している。

### 2. 研究調査項目・質問票の設計

今回実施したアンケート調査では、前述した5項目を中心に質問票を設計したが、それはおよそ次の通りである。

- (1) 企業の経営理念、経営方針、倫理的規範を示す社是、社訓、倫理綱領の制定
  - 1) 制定の有無
  - 2) 制定されているものの名称
  - 3) これらの中に企業の長期的維持、存続、企業の永続性などを掲げているか
  - 4) 社是、社訓などの従業員への周知徹底のため

の方法

- 5) 社是、社訓などが経営、管理、業務に与えている影響

### (2) 本社組織の規模、機能と権限

- 1) 過去3年間の本社組織の変化の有無
- 2) 本社要員の減少・増加の理由
- 3) 本社組織の機能・権限
  - ①強化すべき機能・権限
  - ②他部門に委譲すべき機能・権限
  - ③現在アウトソーシングを進めている機能

### (3) 企業の意思決定と稟議制度

- 1) 稟議書採用の有無
- 2) 稟議書の有効性
  - ①個人決定の危険回避機能
  - ②報告・コミュニケーション機能
  - ③下からの決定参加機能

### 3) 稟議書不採用の理由

- ①決定に要する時間
- ②責任の所在不明確

### (4) 株主総会の運営と株主代表訴訟

- 1) 今年開催の株主総会の運営、議事進行の状況
  - ①正常に運営
  - ②所要時間の大幅延長
  - ③危機的状況

### 2) 過去3年間の株主代表訴訟の経験の有無

- ①過去における有無
- ②現在における有無

### (5) 取締役および監査役の選考基準

- 1) 取締役候補者の推薦基準・選考基準の制定の有無
- 2) 監査役候補者の推薦基準・選考基準の制定の有無

参考質問として

会社制度上、委員会設置会社か監査役会設置会社か

質問票は、以上の質問内容を6ページ(B5版)に収録して設計し表示している。

### 3. 回答状況の概要

今回のアンケート調査では、大企業・中堅企業合計1,078社に共通の質問票を送付した。大企業は、東証一部

上場のうち（業種別企業数をほぼ半数とし）、837社、中堅企業は『未上場企業・会社四季報』（東洋経済新報社）のなかの「成長・中堅企業」から抽出した241社に対して質問票を送付した。合計1,079社に対して102社から回答を得た（回収率9.46%）。回収率が比較的低位であること、大企業回収率が5.9%であるのに対し、中堅企業の回収率が22.0%であること、などを考慮し、厳密な実態把握というよりもむしろ傾向ないし状況を示すデータとして取り扱うこととして集計を行った。回答内容の詳細は、「ⅡおよびⅢの調査結果の分析」において行われるが、今回のアンケート調査は、大企業と中堅企業との比較を行うことも意図されており、このような視点から回答結果の若干の特徴を摘記しておくことにしたい。たとえば（1）経営理念について、従業員が従うべき規範が大企業においては95.9%が、中堅企業においても回答企業の83%において制定されていると答えていることは、注目される。企業における規範の制度化がこのように一般化し普及しているとすれば、経営の執行活動に対する監視機能としてのガバナンスは、この制度化された規範をベースにして、これに依拠してほとんどの企業において推進されていることになる。問題は、むしろ制度化された規範がガバナンスと連結し、機能しているかどうかであろう。また（2）本社組織について、中堅企業のほぼ半数が本社要員に増減はないと答えているが、約3割の企業が本社要員が増加したと答えている。今後強化すべき本社機能として戦略策定、人事、財務などが重視されていることは注目される。コーポレート・ガバナンスの強化をねらう中堅企業にとっては、内部統制なども本社機能として重視されており、本社組織が大きくなること、それによる間接費の増大などの課題が提起されることが予想される。

こうした回答内容の分析を通じて、コーポレート・ガバナンスおよび、それに密接に影響を与えている日本の経営の特質を明らかにすることにより、日本のコーポレート・ガバナンスがいかなる特質を有するか、主要国のコーポレート・ガバナンスと比較して、いかなる共通性、および異質性をもつかといった問題へ接近することができるものと考えられる。

（Ⅰ担当 菊池敏夫）

## Ⅱ 調査結果の分析：企業の経営理念、経営方針、倫理的規範を示す社是、社訓、倫理綱領等の制定

今回大企業および中堅企業を対象に実施したアンケート調査は、日本のコーポレート・ガバナンスと密接な関係を有するいわゆる日本的経営の特質というべきものに接近することであった。われわれがまず注目したのは、日本の企業の多くに「社是」、「社訓」や様々な規範が制定されているが、それらがいかなる役割を演じているか、ということであった。なぜなら、そこにこそ企業の経営行動の基本が内在しているのではないかと思われるからである。

### （1）従業員が従うべき規範が制定されているか否か

日本の企業に経営理念、経営方針、あるいは企業倫理的規範が制定されているか否かを問うた。「貴社には、このような成文化された従業員が従うべき規範が制定されていますか」との質問に対して、以下の結果を得た。

回 答	回答数102	(100.0%)
①制定されている	91	89.2%
②制定されていない	10	9.8%
③制定を検討中である	0	0.0%
④その他	1	1.0%

その内、大企業の回答は次のとおりであった。

回 答	回答数 49	(100.0%)
①制定されている	47	95.9%
②制定されていない	2	4.1%
③制定を検討中である	0	0.0%
④その他	0	0.0%

大企業の回収総数49社中47社、96%が「制定している」と回答している。「制定されていない」は、2社にすぎない。今回のアンケートでは、大企業回収率は、6%弱であるので、断定は避けなければならないが、われわれが予想したように、日本の多くの大企業では、経営理念、経営方針、あるいは企業倫理的規範に対する成文化された規範が存在すると見ることができる。なお、現在検討

中の企業は、ゼロであった。

一方、中堅企業では、同様の質問項目に対して以下の回答を得ている。

回 答	回答数	53	(100.0%)
①制定されている	44		83.0%
②制定されていない	8		15.1%
③制定を検討中である	0		0.0%
④その他	1		1.9%

中堅企業においても大企業と同様の傾向が見て取れる。経営理念、経営方針、あるいは企業の倫理的規範は、その8割以上で制定されている。

つまり、日本の企業では、大企業、中堅企業を問わず何らかの成文化された経営理念、経営方針、あるいは企業倫理的規範が存在し、それがあある種の存在価値を有している、とみることができる。

では、それがどのような形で影響力を持つことになるのかは、以下の(2)以降で問うた。

## (2) 規範の名称

(1)との関連で「それはどのような名称で呼ばれておりますか(複数回答可)」との設問に対して回答は次のと

おりであった。ただしここでの回答は、その「規範」がどのような名称であるか、また、そのような規範は一種類ではないことが予想されるため、選択肢は、①社是、②社訓、③行動基準、④わが社の経営方針、⑤倫理綱領そして⑥その他の予測される6種を用意し、複数回答としてかつそれらの重要度を問うた(表2-1)。

表2-2は大企業の、表2-4は中堅企業の結果である。カッコ内は構成比を示している。

なお回答は複数回答であるため、大企業における回答総数は、82であるが、構成比を算出する場合の分母は、大企業におけるアンケートの上記(1)で①と回答した47とした。他方、中堅企業での回答総数は86であるが、この場合も構成比を算出する場合の分母は、上記同様に、回答した企業の45である。

大企業における調査で最も多かったのが「③行動基準」で、20社が使用していた。ただし、それを第1位としている企業は、9社、そのうちの45%に過ぎない。それに対し、「①社是」は、10社で採用されているが、そのすべてがその重要性において第1位としていることは、「社是」という言葉に会社の方針あるいは主張と言ったその本来の意味合い以上の絶対的な位置づけを表しているように見える。12社が採用している「④わが社の経営方針」は、諸基準において第1位としているのは3社、25%で

表2-1 成文化された規範の名称

	回答数 (x/102)	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
①社是	23 (22.5)	21 (91.3)	1 ( 4.3)	0 ( 0.0)	0 (0.0)	1 (4.3)
②社訓	17 (16.7)	7 (41.2)	9 (52.9)	1 ( 5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)
③行動基準	36 (35.3)	14 (38.9)	16 (44.4)	5 (13.9)	1 (2.8)	0 (0.0)
④わが社の経営方針	36 (35.3)	17 (47.2)	11 (30.6)	7 (19.4)	1 (2.8)	0 (0.0)
⑤倫理綱領	11 (10.8)	5 (45.5)	1 ( 9.1)	3 (27.3)	1 (9.1)	1 (9.1)
⑥その他	45 (44.1)	—	—	—	—	—

表2-2 大企業における成文化された規範の名称

	回答数 (x/47)	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
①社是	10 (21.3)	10 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 (0.0)	0 ( 0.0)
②社訓	5 (10.6)	3 ( 60.0)	2 (40.0)	0 ( 0.0)	0 (0.0)	0 ( 0.0)
③行動基準	20 (42.6)	9 ( 45.0)	9 (45.0)	2 (10.0)	0 (0.0)	0 ( 0.0)
④わが社の経営方針	12 (25.5)	3 ( 25.0)	5 (41.7)	3 (25.0)	1 (8.3)	0 ( 0.0)
⑤倫理綱領	7 (14.9)	3 ( 42.9)	1 (14.3)	2 (28.6)	0 (0.0)	1 (14.3)
⑥その他	28 (59.6)	—	—	—	—	—

表 2-3 「その他」における具体的記述

分類	具体的名称	分類別項目数
理念	・企業理念(8) ・経営理念(15) ・A基本理念* ・基本理念 ・B経営理念	26
憲章	・企業行動憲章(2) ・新世紀憲章 ・倫理的行動憲章 ・C企業行動憲章 ・D環境憲章 ・行動憲章 ・E憲章	8
規範	・倫理行動規範 ・F行動規範 ・行動規範(2) ・G行動規範 ・H役職員行動規範	6
方針	・経営の基本方針** ・CSR基本方針 ・グループCSR基本方針 ・経営の方針「愛情と信頼」**	4
指針	・環境方針 ・行動指針(4) ・社員行動指針 ・企業行動指針 ・グループ行動指針 ・経営指針 ・事業活動における倫理上の行動指針(従業員が従うべき規範)	10
ビジョン	・企業ビジョン(3) ・ビジョン ・経営ビジョン ・I経営ビジョン	6
その他	・J宣言 ・創業の精神 ・経営姿勢 ・倫理規程 ・業務五原則 ・企業姿勢 ・Kグランド ・ステートメント ・L綱領(Lグループ理念) ・M綱領	9

※ 具体的企業名が入った憲章、理念等には、A、B、C等のアルファベットを当てた。

※※ 表2-1の④と同じ。

ある。第2位としているのが5社41.7%あることは、その言葉からもたらされる性質をよくあらわしているように思える。これらに関しては、下記「⑥その他」との関連で検討してみることにする。

(2) では、多くの「その他」が選択された。それらは、われわれの分類と同様の内容であるが、具体的名称として参考になるものが多く、したがってここにそのまま記すことにした。ただし、それらに関しては、いくつか分類が可能と思われたので「理念」、「憲章」、「規範」、「方針」、「指針」、「ビジョン」、「その他」として表2-3にまとめてみた。また、「その他」を除いてこれら6項目は、それぞれの軽重の意味を有していると思われるので、それらの相互関係をあえて図2-1にて試みた。いかがであろうか。

『広辞苑』(第5版)によると、「理念」に関しては、プラトンのイデア論からイギリス経験論への理解、あるいはデカルト、カント、あるいはヘーゲル等による哲学的

解説がなされているが、要は、「決断や解釈の目的」となるものと理解される。

「憲章」は、「重要なおきて」「原則的なおきて」とある。では「おきて」とは何かというと、同様に『広辞苑』では、「定め」、「公の定め」あるいは「法度」とも「しきたり」ともある。「法度」であれば、禁令、禁制の意が増し、違反に対しては、懲罰が課されることもあるだろう。しかし、この場合の憲章では、いわば私的な決まり事であろうから、違反に対しては、公的な懲罰は考える必要はない。ただし、企業内部における違反行為に対しては、コーポレート・ガバナンスの問題となる。憲章と理念との関係では、理念を実現するためのとるべき路が憲章と解する。

「方針」は、「進んで行く方向」「目指す方向」「進むべき路」である。ここには、理念や憲章にのっって具体的な方策が織り込まれるであろう。

「指針」では、「物事を進める方針」「てびき」である。その意味では「方針」と同様の位置づけができる。ただし、方針・指針の両者ともベクトルを見せるものだが、指針は、より具体的で明確なベクトルであるというところに違いがあろうか。

「規範」は、「てほん」「のっとるべき規則」「判断・評価または行為などの拠るべき基準」とある。「方針」や「指針」にのっって「方針」や「指針」に対する具体的な規則がここで形成されることになるのかも知れない。同時にコーポレート・ガバナンスの拠るべき基準もここに

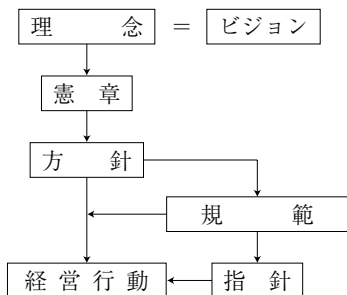


図 2-1

含まれることになる。

ビジョンでは、「展望」「見通し」あるいは「未来像」とあるので、ゾルレン（当為）と考えてよい。これを図2-1のどこに位置付けるかは、なかなか困難である。指針にビジョンがあるかと言えば、「あり」と答えられる。同様に考えて「方針」、「規範」、「憲章」においてもビジョンは存在すると考えられる。そもそもビジョンがなければそれらが形成され得ないからである。なれば、それは「理念」までさかのぼり得ると考えてよいのではないか。ゾルレンは理念を生み、理念はゾルレンを生む、と考えられる。

中堅企業のアンケート調査の結果は、表2-4のごとくである。複数回答であるが一番多かったのが「わが社の経営方針」で、45社中24社であった。以下「行動基準」（16社）、「社是」（13社）、「社訓」（12社）の順で、「倫理綱領」は4社であった。ここでの特徴は、大企業の特徴と似ているが、特に「④わが社の経営方針」が多いことが注目される。中堅企業では、ベンチャー・ビジネスが多いということもあり、この段階では比較的小規模の企業が多く、社是とか社訓といった大会社風のしつらえは、大仰に過ぎるとの感覚があるのかも知れない。あるいは、大会社のほとんどは、長い歴史を有する伝統豊かな企業

であるので、その過程の中で作り上げられてきた社是であり社訓であろうことが想像できるが、対して中堅企業では、いわゆる今風の感覚が豊かにこのような分野でも老若を問わずわかりやすい規範として、つまりそれだけ具体的・実用的なものとして作り上げているのかも知れない。しかし、この部分に関しては、実際に調査して「規範」の文言を検証してみなければ分からないが、それは次回の機会に譲りたい。

### (3) 企業の長期的な維持、存続、持続性

ここでは、(1)において①と回答した企業、すなわち、従業員が従うべき規範が制定されている企業に対して「企業の長期的な維持、存続」、「企業の持続性」などを方針または目標として掲げているかどうかを問うた。

回 答	回答数	87	(100.0%)
①方針、目標として掲げている	50		57.5%
②方針、目標には掲げていない	35		40.2%
③その他	2		2.3%

そのうち大企業では、以下のような回答を得た。

表2-4 中堅企業における成文化された規範の名称

	回答数 (x/45*)	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
①社是	13 (28.9)	11 (84.6)	1 ( 7.7)	1 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (7.7)
②社訓	12 (26.7)	4 (33.3)	7 (58.3)	1 ( 8.3)	0 ( 0.0)	1 (0.0)
③行動基準	16 (35.6)	5 (31.3)	7 (43.8)	3 (18.8)	1 ( 6.3)	0 (0.0)
④わが社の経営方針	24 (53.3)	14 (58.3)	6 (25.0)	4 (16.7)	0 ( 0.0)	0 (0.0)
⑤倫理綱領	4 ( 8.9)	2 (50.0)	0 (00.0)	1 (25.0)	1 (25.0)	0 (0.0)
⑥その他	17 (37.8)	—	—	—	—	—

※上記(1)で、44社が①と回答しているが、回答数は45社であるので、分母は45とした。

表2-5 「その他」における具体的記述

分類	具体的名称	分類別項目数
理念	・行動理念 ・経営理念 (6) ・企業理念 (5) ・環境理念	13
憲章	・企業行動憲章	1
規範		0
方針	・方針 ・経営基本方針 ・品質方針	3
指針	・社員の行動指針	1
ビジョン		0
その他	・幹部社員心得 ・経営姿勢 ・スローガン ・倫理コード	4

回 答	回答数	45	(100.0%)
①方針、目標として掲げている	28	62.2%	
②方針、目標には掲げていない	15	33.3%	
③その他	2	4.4%	

なお、「その他」の2社の具体的コメントは、下記のとおりである。

- ・企業姿勢として常に、社会とともに持続的に発展できる企業
- ・「継続性」は大前提の為、言葉としては使用していない
- ・方針、目標には掲げていませんが、going concern であることは当然の前提と考えています。

他方、中堅企業の結果は、以下のとおりである。なお、構成比の分母は、中堅企業における当該回答社数42とした。

回 答	回答数	42	(100.0%)
①方針、目標として掲げている	22	52.4%	
②方針、目標には掲げていない	20	47.6%	
③その他	0	0.0%	

かつて渋沢栄一は、近代国家としての安定と国富増大のため企業の永続性こそ必要なものと考えた。維新もない日本が欧米に並び立つには、国力としての「富」が必要で、その富を築く基が商行為である。したがって、商行為は継続性をもたねばならない。その継続こそ、道徳を必要とする、というのである。さらに、功利主義一辺倒の経営、あるいは私利私欲を目的とした経営など道徳なき企業経営は、因果応報、必ずや自らに降りかかり、その企業は崩壊する、というのが渋沢の持論である。彼の経営哲学では、商行為に対してそこに『論語』に基づく武士道的道徳を説き、さらにそれに企業永続の必然性たる論拠を与えている。

渋沢の言は言として、企業の永続性は、企業行動とその際の企業倫理等企業のコーポレート・ガバナンスに密接に結びついていることは否定できない。企業の永続性

は、あたりまえのこととしかたづけるには、単純に過ぎる内容を蔵している。渋沢の経営哲学の現代的意味合いをここに見ることができるであろう。昨今の企業不祥事、公害の発生源となった企業の行動は、渋沢の言う正しい道徳の富を築いたとは言えるものではない。例をあげればその数ただちに十指に余るであろう。そのような企業は、確かにその企業生命を絶たれているのである。まさに永続性が断たれたのである。企業にとって永続性を方針、目標とすることは、コーポレート・ガバナンスの重要な課題である。そのような意味で今回のアンケートをとったのである。

結果は、大企業では3割強が、中堅企業では、5割近くが「方針、目標には掲げていない」という結果であった。一昨年のアンケート調査で、「我が国の起業動機に関する一考察」<sup>1)</sup>として、主にベンチャー・ビジネスの起業動機について検討した際、日本では、起業家による創業の動機の3割が経済的野心であり、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ている。しかし、現実的な経営においては、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になっており、社会貢献重視型理念のみの企業は、わずかに過ぎないことが判明した。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、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。また、前回のアンケート調査からは、中堅企業においては、M&Aに関して3割以上が合併・買収をその視野に入れていることが判明している。今回の中堅企業のアンケート調査のこの項目での結果は、それをある程度裏付けるものではなかろうか。

確かにアンケート（大企業）では、「その他」で企業の永続性は、企業にとって当然のこととしてあえて方針なり目標なりに挙げていないという意見も頂いていることは、納得できることである。ただし、企業経営として収益を上げることと企業の永続性を同一の局面で臨むことには難があろう。経済主体としての企業の極大利潤追求と、企業の永続性という要素は、別の問題だからである。

1) 中央学院大学大学院プロジェクト コーポレート・ガバナンス研究委員会「補論 起業とその動機についての考察」、『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）参照のこと。

(4) 社是、社訓等の従業員への周知徹底の方策

「これらの社是、社訓、綱領などの従業員への周知徹底のためには、どんな方法を採用しておられますか（複数回答可）」の問いには次の回答を得た。表2-6は全体、

表2-7は大企業、表2-8は中堅企業の結果である。

社是、社訓、綱領などの従業員への周知徹底への方策は、今回のアンケート調査では、予測される3項目をあげて回答をお願いした。

表2-6 社是、社訓、綱領などの従業員への周知徹底のための方策

	回答社数 (構成比：x/86)	第1位 (構成比)	第2位 (構成比)	第3位 (構成比)
①入社前、または入社時の教育	72 (83.7)	44 (61.1)	14 (19.4)	14 (19.4)
②教育プログラムに位置づけ、定期的にとりあげている	46 (53.5)	18 (38.3)	23 (48.9)	5 (10.9)
③日常の業務の中での実践を指導している	65 (75.6)	30 (46.9)	26 (40.6)	8 (12.5)

表2-7 大企業における社是、社訓、綱領などの従業員への周知徹底のための方策

	回答社数 (構成比：x/48)	第1位 (構成比)	第2位 (構成比)	第3位 (構成比)
①入社前、または入社時の教育	40 (83.3)	23 (57.5)	6 (15.0)	11 (27.5)
②教育プログラムに位置づけ、定期的にとりあげている	31 (64.6)	14 (45.2)	16 (51.6)	1 (3.2)
③日常の業務の中での実践を指導している	35 (72.9)	12 (34.3)	17 (48.6)	6 (17.1)

その他の具体的記述

- a. 期首方針発表（半期毎）時
- b. ミニ冊子の日常携行
- c. 携帯用冊子を全社員に
- d. 朝礼時唱和
- e. 名刺大のカードの配布
- f. 社員手帳、ホームページ
- g. コンプライアンスガイドブックの配布

表2-8 中堅企業における社是、社訓、綱領などの従業員への周知徹底のための方策

	回答社数 (構成比：x/38)	第1位 (構成比)	第2位 (構成比)	第3位 (構成比)
①入社前、または入社時の教育	32 (84.2)	21 (65.6)	8 (25.0)	3 (9.4)
②教育プログラムに位置づけ、定期的にとりあげている	15 (39.5)	4 (26.7)	7 (46.7)	4 (26.7)
③日常の業務の中での実践を指導している	30 (78.9)	19 (63.3)	9 (30.0)	2 (6.7)

その他の具体的記述

- h. 全体会議での唱和
- i. 会議で徹底
- j. 会社案内・組織図に記載
- k. 人事考課
- l. 社内各所に表示
- m. 毎日唱和している
- n. 社内セミナーを実施
- o. 規定集に組み込んで、各部へ配布済み
- p. Web ページへの掲載
- d. 朝礼時に唱和(2)



大企業においては、入社前あるいは入社時との回答が40社、大企業全体の83.8%、そのうちそれを重要度第1位として位置付けている企業が23社、57.5%であった。ただ、この選択肢3項目は、方策としていずれも重要と考えている企業が多く、際立った差はなかった。

大企業における「その他」の具体的記述には、7例が記されているが、a、dは、②の教育プログラムとして定期的に取り上げるとする項目に、b、c、e、f、gは、③の日常の業務での実践指導に関わってくる問題とする項目にそれぞれ同様のものであると考えることが可能であろう。

中堅企業においても同様のことが言える。②の教育プログラムとみなすことができる項目は、h、i、l、m、n、o、dであり、また、③の日常業務での実践とみなすことができる項目は、j、k、oであろう。両者にまたがるものもあるが、それはそのような要素があるものと考えられる。

#### (5) 社是、社訓等の経営管理に対する影響

「これらの社是、社訓、綱領などは、貴社の経営、管理、業務にどのように影響を与えていますか」との質問に以下の回答を得た。

回 答	回答数	95	(100.0%)
①大きな影響を与えている	40	42.1%	
②影響を与えている	46	48.4%	
③あまり影響を与えていない	8	8.4%	
④全く関係ない	1	1.1%	
⑤その他	0	0.0%	

その内、大企業では、以下の回答を得た。

回 答	回答数	49	(100.0%)
①大きな影響を与えている	24	49.0%	
②影響を与えている	24	49.0%	
③あまり影響を与えていない	1	2.0%	
④全く関係ない	0	0.0%	
⑤その他	0	0.0%	

中堅企業では、以下の回答を得た。

回 答	回答数	46	(100.0%)
①大きな影響を与えている	16	34.8%	
②影響を与えている	22	47.8%	
③あまり影響を与えていない	7	15.2%	
④全く関係ない	1	2.2%	
⑤その他	0	0.0%	

このような社是なり社訓、綱領なりは、大企業であろうと中堅企業であろうと経営、管理、業務に影響を与えている。これがここでの調査の結論である。特に大きな影響を与えているとの回答が、大企業では、49.0%、中堅企業では、34.8%に上っていることに鑑みれば、社是なり社訓、綱領なりをコーポレート・ガバナンスの重要な要素の一つと位置づけられるであろう。

(Ⅱ担当 飯島 寛一)

### Ⅲ アンケート調査結果分析と会社法からのコーポレート・ガバナンス考案

#### 1. 会社法からコーポレート・ガバナンスへの考察

##### (1) コーポレート・ガバナンスの論点

コーポレート・ガバナンスの問題は、アメリカにおいて1980年代から盛んに議論され、わが国では1990年代以降に活発な議論がされてきている。わが国の議論では、経営学、会計学、経済学、会社法などの多面的な議論が各分野でされてきている。

会社法改革（2006年5月）からのガバナンスの問題は、第1に企業不祥事への対応策である。

第2は企業の国際競争力の強化などを対象とした改革である。そこで、株式会社による違法、不当な行為をいかに監督・監視（モニタリング）を行い、これを防止するかが中心的論点である。それは、取締役制度改革であり、あるいは監査役制度の検討として行われてきている。したがって、株主の利益を守り、株式会社の効率的な経営を行うために、いかなる制度や仕組みを会社が構築すべきかが会社法上の論点でもある。

##### (2) 中堅企業の会社法上の問題

未上場企業（中堅企業）の株式会社の問題と上場企業（大会社）の会社法上の問題の相違は、明らかである。上場会社は、「所有と経営の分離」がされ、株主は自ら会社

の経営に参加せず、取締役、取締役会などに経営を任せている。それに対し未上場企業では、株主が経営に関与するために資本出資をしている。

会社法では、取締役1名から株式会社形態となることができることとしたため、未上場企業の株主が複数いる場合は、原則として株主総会の多数決原理に従った議決による経営者の選択が行われる。その株主総会の議決に関して、多数決原理により議決権が行使され、結果的に経営方針などの対立の問題から少数派となった株主は退陣を余儀なくされる。経営者の地位から失脚した株主はもはや株式を売却しようにも、支配権の伴わない株式会社の株式は、事実上安く買い叩かれ、その少数派株主を締め出すことになる。そこで、会社法では、未上場企業の株主に対して次のような実務的要件がなされている。会社法では、定款の自治を広範囲に認めている。例えば、持株の価値が保障されるためには、種類株主総会による取締役の選任方法などの対応がとられている。

本アンケート調査で注目した第1の点は、アメリカにおける企業不祥事が大企業を中心とし、世界を震撼させる事件などから上場企業のコーポレート・ガバナンスが中心的論点とされてきたのである。わが国の会社法も例外ではなく、上場企業（大会社）への規制、義務化を主体的に改革が行われてきている。しかし、会社法改革では、一人会社から小規模な企業体まで「株式会社」とした会社類型からなることからすれば、未上場企業のコーポレート・ガバナンスへのアプローチも含めたものと考えられる。

第2の点は、株主総会の開催に関する検討である。すでに、2006年5月の会社法施行から3度目の株主総会が実施されてきている。その状況は、大会社に関するデータ<sup>1)</sup>が紹介されているものの中堅企業に関するデータは前回の研究会で紹介したがやはり少ないのが状況である<sup>2)</sup>。その株主総会に関しては、ALI<sup>3)</sup>の中でまったく取り上げられていないのが、株主総会である。しかし、わが国の会社法からすれば株主総会の実態および取締役、執行役、社外取締役、社外監査役などの監督、監視体制

に関して決定される主な議題がこの株主総会および特別株主総会で審議されることからすれば、株主総会の実態を把握することがひとつの課題と考える。

さらに、株主代表訴訟における訴え権の内容が原告適格として改正されてきた。その後、企業の株主代表訴訟は多くの提訴がされているかどうか、また、どのような問題点が提起されているかなどを把握する目的である。

すなわち、コーポレート・ガバナンス問題は、アメリカの場合上場企業におけるものとしての考え方が、わが国会社法へ大きな影響を与える結果となり会社形態の改革に至っている。その後、実務的会社の実態はどのように変化しているか否かを考える良い機会であり、アンケート実態調査をもとに考察する。

## 2. アンケート調査結果分析

### 「株主総会について」

#### (1) 2009年(今年)開催された株主総会の運営および議事進行に関する問題点

すでに、2006年会社法施行以降3年目となる定時株主総会の実施状況について、問題点があったのか否かの設問である。大企業の回答は、以下の通りである。

回 答	回答数	49	(100.0%)
①問題なく正常に運営された	48		98.0%
②発言者の発言内容など 大幅に延長した	1		2.0%
③危機的状況に直面した	0		0.0%
④その他	0		0.0%

大企業は、回答総数49社中48社が株主総会は「問題なく正常に運営された」と回答している。「発言者の発言内容、会社側の対応などにより所要時間が大幅に延長した」は、1社にすぎない。今回のアンケートでは、ほぼ予想したような結果で、大方の大企業では、株主総会は問題なく運営されているとみることができる。

1) 商事法務資料版No.305, 2009年8月号参照。

2) 中央学院大学大学院プロジェクト コーポレート・ガバナンス研究員会「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月参照。

3) The American Law Institute 1994. コーポレート・ガバナンス—アメリカ法律協会『コーポレート・ガバナンスの原理：分析と勧告』の研究—(証券取引法研究会国際部会訳編)平成6年。

一方、中堅企業では、同様の質問に対し以下の回答を得ている。

回 答	回答数	53	(100.0%)
①問題なく正常に運営された	50		94.3%
②発言者の発言内容など大幅に延長された	1		1.9%
③危機的状況に直面した	0		0.0%
④その他	2		3.8%

中堅企業では、53の回答数を得ている。回収率22.0%であるが④その他に関して、

株主総会自体を実施しなかった中堅企業が2社あった。会社法の機関設計の最小機関には取締役、株主総会であるが定款の自治により定款で開催の変更が認められていることによるものとみられる。あるいは、1人会社のように株主総会自体が開催する必要がない企業とも取れる結果である。会社法上最小機関設計であり、当然のように株主総会開催を考えていた次第であり、このような結果を受け止める必要があることを考えさせられたデータである。

中堅企業の回答数53社中50社が①「問題なく正常に運営された」と回答している。また②「発言者の発言内容、会社側の対応などにより所要時間が大幅に延長した」は、1社にすぎない。中堅企業のアンケート結果は、大企業同様、日本の企業における株主総会は概ね問題なく運営されているとみることができる。

## (2) 過去3年間に株主代表訴訟の訴えを受けたことがあるか否か

株主代表訴訟は、株主総会開催後、少数株主による訴えとしてなされてきた状況であった。その株主総会では、議題提案権、議案提案権にもとづく問題点を提起しても審議の対象とされない場合など株主による代表訴訟が行われるケースについて質問したものである。大企業のアンケート結果は以下の回答を得ている。

回 答	回答数	49	(100.0%)
①過去にあった	2		4.0%
②過去になかった	47		96.0%

回 答	回答数	48	(100.0%)
③現在ある	3		6.3%
④現在ない	45		93.7%
⑤その他	0		0.0%

大企業の株主代表訴訟に関するアンケート回答総数は、49社である。その内容は、株主代表訴訟の提起がされた2社に対して、過去になかった47社である。ほぼ想定したように大企業において代表訴訟の提起が大方されていないとみられる。では、現状については、③現在訴訟が提起されている3社からの回答である。具体的な事例は記述されていないため現在の代表訴訟件数にとどめる。一方、現在も株主代表訴訟は提起されていない回答数は45社である。ほぼ大企業においても代表訴訟件数は少ないとみてとれる。

一方、中堅企業の株主代表訴訟に関するデータは、次のような回答を得ている。

回 答	回答数	53	(100.0%)
①過去にあった	0		0.0%
②過去になかった	53		100.0%

回 答	回答数	49	(100.0%)
③現在ある	0		0.0%
④現在ない	49		100.0%
⑤その他	0		0.0%

中堅企業のデータによれば、過去3年間に株主代表訴訟の訴えはなかったとの回答である。また、現在も訴えられている件数はないとの回答である。中堅企業では、株主代表訴訟などの訴訟要件は企業にとって致命的ともいえる。したがって、中堅企業は人的要件に重きを置いた企業との見方もできる。これは、中堅企業の特徴ともいえる経営組織形態とみることもできよう。

## 「取締役および監査役の選任について」

(3) 大企業に関する、取締役の選任にあたり取締役候補者の推薦基準または選考基準のようなものが制定しているか否か

回 答	回答数	49	(100.0%)
①制定している	9		18.4%
②制定していない	40		81.6%
③制定を検討中である	0		0.0%
④その他	0		0.0%

大企業では、取締役の選任にあたり候補者基準を制定していると回答したのが49社中9社であった。また、大会社において制定していないと回答した企業は49社中40社、基準を制定していない企業数は大会社といえども少ないことが明らかである。

一方、中堅企業のアンケートデータは、大企業の設問同様で、以下のような回答を得ている。

回 答	回答数	53	(100.0%)
①制定している	3		5.65%
②制定していない	47		88.7%
③制定を検討中である	3		5.56%
④その他	0		0.0%

中堅企業の取締役の選任にあたり取締役候補者の推薦基準については、回答数53社中3社の回答がみられた。また、制定していない回答数は53社中47社でありこの点は予想していた通りの結果である。しかも、中堅企業の回答数53社中3社が「制定を検討中」との回答は、前向きな会社経営に関する基準作りに取り組まれてきている点が注目される。

(4) 大企業における監査役選任にあたり、監査役候補者の推薦基準または選考基準を制定しているか否か

回 答	回答数	49	(100.0%)
①制定している	8		16.3%
②制定していない	41		83.7%
③制定を検討中である	0		0.0%
④その他	0		0.0%

大企業の監査役選任に関するアンケート結果は、回答数49社中8社が監査役候補基準を制定しているとの回答である。これに対し、制定していない回答数49社中41社で、回答いただいた大企業であっても候補者基準まで法

規定におよんでいる会社は少ないとみられる。

同様の設問を中堅企業の調査では、以下のような回答を得られた。

回 答	回答数	52	(100.0%)
①制定している	2		3.9%
②制定していない	49		94.2%
③制定を検討中である	1		1.9%
④その他			

中堅企業の回答数52社の中監査役候補基準を制定している企業は2社に過ぎない回答結果である。制定していない回答数52社中49社である。中堅企業の大方は、監査役候補基準制定にまで至っていないとみられる。しかしながら、制定を検討中との回答は52社中1社のみであったが、M&Aおよび企業合併などつねに中規模の企業にとって多くの問題を抱えており、これに対応する対策なども試みられているのではないかとみとれる。

(5) 大企業の場合、会社機関制度上委員会設置会社または監査役会設置会社のいずれかを採用されますか

この設問は、中堅企業への設問ではなく大会社への設問として考えてきましたが、予想外に中堅企業でも採用していることが本調査で明らかとなったことである。

大企業の回答は以下のような回答を得ている。

回 答	回答数	48	(100.0%)
①委員会設置会社	2		4.2%
②監査役会設置会社	46		95.8%

大企業の回答数48社のなか委員会設置会社は2社にすぎない。また、監査役会設置会社は回答数48社のなか46社の回答を得ている。従来型の監査役会設置会社を選択している大会社が大方であることが明らかとなった。大企業に関する機関設計の選択肢が限定され、かつ義務化されている。まさにコンプライアンスの強制であるものの、従来型の監査役会設置会社を選択している企業が圧倒的であることが確認できたことに本調査の意義があると考えられる。

会社法では、コーポレート・ガバナンスに関する法令遵守や大企業に対する委員会設置会社または監査役会設

置会社の選択肢を強制的にいずれかを選択するとしている。これらが改革の1つとして考えられてきた。しかし、施行から3年をすでに経過し、その実態はどのように運用されているかを知るには専門誌による企業実態調査に頼らなければならなかった。

次に、中堅企業のアンケート結果は、以下の回答を得ている。

中堅企業については、想定外であった。そのため、大会社のみ回答くださいとの付帯事項をつけてある。たしかに、会社法の機関設計では、大会社以外においても委員会設置会社および監査役会設置会社を選択する選択肢があり、自由に回答いただいた企業に感謝申し上げたい。貴重な調査結果を得られた。

会社法上に見るコーポレート・ガバナンスを論じる場合議論の対象が、アメリカ型の委員会設置会社形態を選択しているか、従来型の監査役会設置会社を選択するかどうかを中心とする議論である。今回のアンケート結果は、机上の学問と実態調査を踏まえた議論を展開することには意義あるアンケート調査である。しかも、5.(3)の設問は大会社のみ回答いただくものであったが、中堅企業においても機関設計の選択肢を自由に選択できることからすれば、当然大企業、中堅企業の区別なく回答を得るべきでした。結果的には、失敗から得たものは逆に大きな財産となったと考えられる。

(4.5.担当 大槻敏江)

回 答	回答数	7	(100.0%)
①委員会設置会社	1	14.3%	
②監査役会設置会社	6	85.7%	