

企業の持続性とコーポレート・ガバナンス

—企業アンケート調査を中心にして—

飯 島 寛 一
関 岡 保 二
大 槻 敏 江

〈目 次〉 はじめに

- 第1章 アンケート調査にみる企業の持続性
 - 第1節 企業の持続年数
 - 第2節 企業の立地
 - 第3節 企業の事業分野
 - 第4節 企業の創業時の同業者・競争企業の数
 - 第5節 企業の持続性に対する経営方針
 - 第6節 企業の持続性に対する考え方
 - 第7節 企業の持続性のための重点目標—結論的に—
- 第2章 老舗企業の意義と社会性—アンケート調査結果を踏まえて—
 - 第1節 老舗企業に対する関心の高まり
 - 第2節 老舗企業大国としての日本
 - 1. 老舗企業の概観
 - 2. 老舗企業の2つの特徴
 - 3. 老舗企業の業績
 - 第3節 老舗企業の意義と社会性
- 第3章 アンケート調査結果：会社法にみる会社法制見直しの課題とコーポレート・ガバナンス
 - 第1節 会社法制の見直しの問題点
 - 第2節 大会社と中堅会社
 - 1. 大会社の会社法制見直しへ向けての考察
 - 2. 委員会設置会社への移行に関する問題点
 - 第3節 会社法制のコーポレート・ガバナンスとアンケート調査結果（2010年）

はじめに

平成22年度における本学大学院・研究プロジェクト「コーポレート・ガバナンス研究部会」は、日本の大企業、中堅企業に対して、企業の持続性およびコーポレート・ガバナンス如何を主内容とするアンケート調査を行った。本報告は、2010年12月28日に調査を締め切り、したがってその時点での調査の結果と分析の概要である¹⁾。

今回のアンケート調査は、大企業、中堅企業ともここ数年にわたる東洋経済新報社『会社4季報』から業種ごとに数社をピックアップし、大企業では、815社に、中堅企業では、228社にアンケート調査用紙を送付した。その結果、大企業では、53社からの回答を得た（1部白紙、12月28日現在）。回収率は、6.4%である。中堅企業からは、57社から回答を得た。回収率は、25%である。今回の大企業の回収率は、高いとは言いがたい。したがって、本調査結果を持って日本の大企業の方向性を理解しようとするには、多少の無理があろう。他方、中堅企業に関しては、回収率は、高く、したがって、アンケート調査の結果は、大いに参考になる値である。

本報告では、全体を3章としている。第1章は、今回のアンケート調査に基づき企業の持続性について検討している。第2章は、「老舗企業の意義と社会性—アンケート調査結果を踏まえて—」として、日本の長寿企業の特徴について検討がなされる。これらは、近年の欧米での大企業の経営破綻や企業不祥事が欧米型経営モデルの限界を呈するのを受けての新たな模索といえる。第3章は、今回のアンケート調査に基づいてわが国の企業のコーポレート・ガバナンスについて検討がなされる。

それぞれの章は、コーポレート・ガバナンス研究部会員が分担した。すなわち、

第1章担当：飯島寛一：研究プロジェクト代表・本学大学院教授

第2章担当：関岡保二：研究協力者・本学大学院准教授

第3章担当：大槻敏江：研究協力者・本学大学院教授
なお、当研究プロジェクトでのアンケート調査は、今

回で3回目になるが、1回目および2回目は、本学大学院特任教授菊池敏夫先生のご指導のもと行われた。しかし、菊池先生は、本年度で本学を退任されるので今回のアンケート調査は、飯島が研究責任を担った。本プロジェクトは、新たに関岡保二准教授を迎え、さらに、アンケート調査及びコーポレート・ガバナンス研究に際しては、1・2回目と同様に（しかし、今回はプロジェクトの外部から）菊池教授のご指導をいただいていることを申し添えておきたい。

第1章 アンケート調査にみる企業の持続性

第1節 企業の持続年数

今回のアンケート調査は、先に述べたように課題は、2つある。その一つが企業の持続性についてである。一昨年にもこのことについてのアンケート調査を今回と同様の要領で行った。その時は、会社の規範の中に長期的な維持、存続あるいは持続性といった会社の方針または目標が掲げられているかどうかを問うものであった。その結果は、ほぼ6割の企業がそれを掲げているということであった²⁾。大企業と中堅企業では、多少の差があったにせよ、大勢において両者ともほぼ同じ方向性が見取れた。今回の調査は、それらを受けて、現代の日本の経済界を担う大企業、あるいは、中堅企業がどの程度の持続性を維持しているのかを知ることであった。

「貴社は、創業以来何年を経過しておられますか。」との質問に対する結果が表1-1、表1-2である。なお、表1-3は、大企業と中堅企業の総合である。大企業では、8割強が50年から150年の間に含まれる。日本は、その間、明治という革命期を経て大正、昭和の世界経済の激動を経験し、さらに第2次世界大戦において悲惨な敗戦を経験している。今日の大企業は、この間をくぐりぬけてきているのが多いのである。他方、中堅企業をみると、対照的である。創業以来50年以内に75%が含まれる。これは戦後に創業した企業になる。裏を返せば、戦後生

1) アンケート調査は、2010年12月におこない、12月28日を回答用紙の回収締切日とした、本報告はそれにしたがって作成されたものである。なお、2011年1月に回答用紙がさらに14通もどって来ており、それを踏まえた分析結果は、機会を改めて発表する予定である。

2) 中央学院大学大学院研究プロジェクト「コーポレート・ガバナンス研究委員会『わが国企業のコーポレート・ガバナンスと経営慣行の特質—アンケート調査結果の報告と分析—2010年3月』16~17頁参照のこと。

まれの企業は、50年を経ても中堅のままで、いまだ大企業に成長していないということである。マイクロソフト、アップルコンピューター等いまだ創業者が矍鑠としている世界的規模に成長した大企業があるのに、なぜ日本の若い企業はそこまで到達できないのであろうか。日本の中にそうなることができない構造的仕組みがあるのであろうか。機会を改めて考えてみたい。

ところで、日本には、創業数百年を超える企業が無数にある。このような国は、世界に類を見ない。今回の調査では、創業300年以上の企業からの回答は1社もなく、したがって、そのようないわば超長寿企業が大企業であるのか、中堅企業であるのかの判別は、ここではできない。今回の調査では、長寿企業の多くが大企業であり、中堅企業にそのような傾向は見られないとの結果が出ている。しかし、上記のような超長寿企業の多くが大企業であるとの認識を筆者は持っていない。その点に関してはぜひ解き明かしたいと思っている。日本的経営と言われるなかに企業の長寿性に連なるものがあることを認識している。是非、この点も機会を改めて論じたい点である。

表1-1 大企業の永続年数

回 答	回答数 52	(100%)
①30年未満	2	3.8
②30年～50年未満	6	11.5
③50年～100年未満	31	59.6
④100年～150年未満	11	21.2
⑤150年～200年未満	0	0.0
⑥200年～250年未満	1	1.9
⑦250年～300年未満	1	1.9
⑧300年以上	0	0.0

表1-2 中堅企業の永続年数

回 答	回答数 57	(100%)
①30年未満	25	43.8
②30年～50年未満	18	31.6
③50年～100年未満	14	24.6
④100年～150年未満	0	0.0
⑤150年～200年未満	0	0.0
⑥200年～250年未満	0	0.0
⑦250年～300年未満	0	0.0
⑧300年以上	0	0.0

表1-3 企業の永続年数（総合）

回 答	回答数 109	(100%)
①30年未満	27	24.8
②30年～50年未満	24	22.0
③50年～100年未満	45	41.3
④100年～150年未満	11	10.1
⑤150年～200年未満	0	0.0
⑥200年～250年未満	1	0.9
⑦250年～300年未満	1	0.9
⑧300年以上	0	0.0

第2節 企業の立地

次に、企業の立地に対して以下のような質問をした。「貴社の現在の本社または事業所は、創業時と同じ場所（立地点）でしょうか。」

それに対する回答が表1-4～6である。この項目で最も多かったのは、選択項目④の大企業、中堅企業とも本社、事業所は移転しているというものであった（表1-6）。大企業では、長い歴史の中で、規模の拡大とともに本社、事業所の移転は、当然ありうる現象であろうと考えられるが、意外であったのは、中堅企業の64.9%が本社・事業所とも移転していることである。それは大企業を上回っている。中堅企業では、創業以来の歴史が浅く、大部分が50年に満たない。その間に、本社も、事業所も移転しているという事実は、何を示唆するのであろうか。

ところで、選択項目①の本社、事業所とも、創業時の場所と全く同じと回答した企業は、全体では13%弱であった。それを大企業、中堅企業別にみると、大企業が6%弱なのに対し、中堅企業では、その3倍の19%強となっている。このような傾向は、予測された範囲ではある。

興味深いのは、回答項目③である。大企業では、2割近くが本社は移転、事業所は創業時のところ（一部を含む）というものであるのに対し、中堅企業では、そうしているのは、わずか3.5%にすぎないということである。これは、予想外のことで、大企業と中堅企業の間違った違いといえるであろう。

さらに、①と③の部分を総合して、大企業と中堅企業とを比較してみると、両者が互いに逆の相関にあるという奇妙な関係が見えてくる。大企業は、本社は移動させているが事業所の一部は創業時の場所に残しており、中堅企業は、ちょうどそれと同じ割合を創業時の場所に本

社と事業所の両方を残している。つまり、調査した中堅企業の2割ほどは、両者を分離させていないのである。これに理由を充てることはそう難しいことではない。

大企業にとって、本社をその会社にとって最も適当な場所に設置させることは、ブランド戦略の一環としてもまた企業の発展という観点からしても重要なことなのではなかろうか。つまり、中堅企業は、言わば、いまだ規模が小さい成長期にあるため、子の親の保護が必要なように、本社（創業者）の監督、ガバナンスが強力に必要な時期であり、また資金的にも両者を別々に維持することは、難しい時期でもあろうから本社、事業所の分離は難しいであろう。しかし、大企業のようにすでに成長期を脱して会社の発展期となれば、本社は本社、事業所は事業所として自由に独自性（専門性）を発揮させた方が、巨大な規模を対象とするガバナンスにおいても、あるいはそのような環境に発生しがちな内的・外的諸問題の把握、及び対処に迅速化が実現できるのではないだろうか。（この場合、成長期とは、概して事業の規模の拡大を含めたその企業の本来の事業目的に対する完成度の高まりであり、その事業の分野の企業として自立できる水準に達している場合である。発展期とは、事業の完成度の高まりを含めての事業のさらなる高みへの飛躍と多様性への適応である。と筆者は、考えている。もちろんこれは、厳密な区別立てではない。）

総じて、戦後創業した中堅企業は、適切な環境を求めてダイナミックな変化を求めてきた、と言えるかもしれない。そしてそのような行動を実現してきたのが中堅企業の創業の最も多い最近の30年間であれば、この間に生じた日本と世界経済を揺るがす様々な経済諸現象が筆者の頭の中を走馬灯のようによぎっていく。そして、それらとは無関係に日本の企業が存在していたとは考えにくいのである。

表1-4 大企業本社（事業所）の創業時と現在の立地点の相違

回 答	回答数 52	(100%)
①本社、事業所とも、創業時の場所と全く同じである。	3	5.9
②本社は創業時のままであるが、事業所は移転または新たな場所に展開している。	5	9.8
③本社は移転しているが、事業所		

の一部は創業時のままである。	10	19.6
④本社、事業所とも、移転して別の場所で営業している。	31	60.8
⑤その他	3	5.9

表1-5 中堅企業本社（事業所）の創業時と現在の立地点の相違

回 答	回答数 57	(100%)
①本社、事業所とも、創業時の場所と全く同じである。	11	19.3
②本社は創業時のままであるが、事業所は移転または新たな場所に展開している。	6	10.5
③本社は移転しているが、事業所の一部は創業時のままである。	2	3.5
④本社、事業所とも、移転して別の場所で営業している。	37	64.9
⑤その他	1	1.8

表1-6 企業本社（事業所）の創業時と現在の立地点の相違（総合）

回 答	回答数 109	(100%)
①本社、事業所とも、創業時の場所と全く同じである。	14	12.8
②本社は創業時のままであるが、事業所は移転または新たな場所に展開している。	11	10.1
③本社は移転しているが、事業所の一部は創業時のままである。	12	11.0
④本社、事業所とも、移転して別の場所で営業している。	68	62.4
⑤その他	4	3.7

第3節 企業の事業分野

次に企業の現在の事業分野（業種）が、創業時から変わっているか否かを問うた。それによりその企業が創業以来今日までの命脈を保つことができた何らかの事情を知ることができるからである。

アンケート調査では、まず、現在の事業分野（業種）を創業時のそれと比較してもらった（表1-7～9）。大企業では、創業時のまま今日まで事業分野が変わらないのが22.0%、68.0%が創業時の事業分野に新たな事業分野が加わっている。つまり、大部分がこの形態である。中堅企業では、大企業と比べて創業時の事業分野のままというのが割合的には若干多いが、概して両者のこの傾

向は変わらない。③の全く別の分野に進出していると回答した企業は、大企業、中堅企業とも8%ほどである。一度始めた事業を180度転換することにより成功を収める難しさを示していると言えるであろう。あるいは、これが市場と将来性を見据えた起業でない限り成功はおぼつかないとの結果であるなら、そのような創業者の起業の正しさを証明するものであるかも知れない。それらは次の質問によって多少は推測できる。

表1-7 大企業における創業時と現在の事業分野（業種）の比較

回 答	回答数 50	(100%)
①創業時の事業分野（業種）と全く変わっていない。	11	22.0
②創業時の事業分野に加えて新たな事業分野に進出している。	34	68.0
③創業時の事業分野とは関係なく全く別の事業分野である。	4	8.0
④その他	1	2.0

表1-8 中堅企業における創業時と現在の事業分野（業種）の比較

回 答	回答数 57	(100%)
①創業時の事業分野（業種）と全く変わっていない。	22	38.6
②創業時の事業分野に加えて新たな事業分野に進出している。	30	52.6
③創業時の事業分野とは関係なく全く別の事業分野である。	5	8.8
④その他	0	0.0

表1-9 企業における創業時と現在の事業分野（業種）の比較（総合）

回 答	回答数 107	(100%)
①創業時の事業分野（業種）と全く変わっていない。	33	30.8
②創業時の事業分野に加えて新たな事業分野に進出している。	64	59.8
③創業時の事業分野とは関係なく全く別の事業分野である。	9	8.4
④その他	1	0.9

第4節 企業の創業時の同業者・競争企業の数

上記の質問において①または②と回答した企業、すなわち、創業時からの事業分野を保持している企業、あるいは、その事業分野に新たな事業分野に進出した企業に

対して、創業時には、その企業の主力製品・サービス分野では、同業者・競争企業の数はいかなる状況であったかについて問うた（表1-10～12）。

企業創業時に同業者・競争企業の存在量は、極めて重要な要件である。分野にもよるが、多すぎれば過当競争の渦中に入り込むことになり、企業として1人前に成長する以前に淘汰される危険性が增大する。

アンケート調査の結果は、大企業では、企業創業時の同業者あるいは競争企業の存在は、少なくともあり、また多くもありで、両者はほぼ拮抗している。「②同業者・競争企業は少なかった」、「③同業者・競争企業は多かった」と回答した大企業のそれぞれの内訳は、表1-10に記した。この場合の質問は、多少曖昧な「問い」の結果であることは否めない。例えば、②、③両部門で10社と回答した企業がそれぞれ2社ある。一方では、「少ない」と認識され、他方では「多い」と考えられている。

業種にまで踏み込んで検討するべきなのであるが、それが及ばない今回のアンケート調査の結果を得たこの時点で概して言えることは、現在の大企業は、ごく特殊な場合を除いてははじめから大企業であったわけではなく、創業当時は、常に消滅の危険にさらされていたわけで、したがって、このような結果は、創業時に自らの企業の永続を図るためにそれ相応の市場を確保する場合、同業種あるいは競争商品からどれほどの脅威があったかを反映しているのではなかろうか。例えば、資本集約的な産業においては、初期投下資本が莫大であれば、その時点で自らの商品の市場シェアがある程度確保できなければ、遠からずして破産するという事も考えられる。市場がある程度の限定を受けていればなおさらである。このような場合、数社でも多いと認識されるかもしれない。逆に、自らの企業規模、生産体制等がフレキシブルに変化が可能な企業であれば、限定された市場であったとしても比較的容易に参入・退出が可能であり、したがって多少の同業者・競争企業が存在していてもそれらが自らの企業に影響を与える要素は多くはないはずである。

それに対し、中堅企業では、競争企業は少ないと回答した企業が多いと回答した企業の2倍となっている。これは予測した通りであった。中堅企業の多くは、戦後の創業である。60年代の驚異的な経済成長期、70年代80年代の資源・エネルギー問題、および90年代に入ってから世界的な金融危機、その間に市場は、グローバル化を

進行させ、拡大、重層化、複雑化の様相を深めてきている。今日、企業を創業しようとする場合、それらを前提とした上で行わなければならない。それが大企業の創業時とは異なるこのような結果をもたらしているといえるかもしれない。

表1-10 大企業：創業時の同業者・競争企業数

回 答	回答数	44	(100%)
①創業のときには、同業者・競争企業は、自社のほかにはなかった。	5		11.4
②創業のときには、同業者・競争企業は、少なかった。	17		38.6
《内訳(回答企業のみ)》			
0社位	1社		
4社位	1社		
5社位	2社		
10社位	2社		
20社位	1社		
30社位	1社		
100社位	1社		
昭和25年の頃の と一般飲食店	1社		
今も少ない	1社		
不明	1社		
③創業のときには、同業者・競争企業は、多かった。	18		40.9
《内訳(回答企業のみ)》			
10社位	2社		
15社位	1社		
20社位	1社		
数十社位	1社		
200社位	1社		
500~600社位	1社		
数え切れない 相当数・統計データ がない	1社		
不明	1社		
④その他	4		9.0

表1-11 中堅企業：創業時の同業者・競争企業数

回 答	回答数	52	(100%)
①創業のときには、同業者・競争企業は、自社のほかにはなかった。	4		7.7
②創業のときには、同業者・競争企業は、少なかった。	31		59.6
《内訳(回答企業のみ)》			
3社位	4社		

5社位	5社		
10社位	4社		
20社位	1社		
30社位	2社		
60社位	1社		
1000社位	1社		
③創業のときには、同業者・競争企業は、多かった。	15		28.9
《内訳(回答企業のみ)》			
20社位	1社		
50~100社位	1社		
100社位	1社		
300社位	1社		
1000社位	1社		
6000社位	1社		
10,000社位	1社		
④その他	2		3.8

表1-12 企業：創業時の同業者・競争企業数(総合)

回 答	回答数	96	(100%)
①創業のときには、同業者・競争企業は、自社のほかにはなかった。	9		9.4
②創業のときには、同業者・競争企業は、少なかった。	48		50.0
③創業のときには、同業者・競争企業は、多かった。	33		34.4
④その他	6		6.3

第5節 企業の持続性に対する経営方針

次に、企業の持続性について企業経営からの視点で見よう。アンケート調査では、大項目3として「企業経営の持続性についての会社の経営方針及び考え方」を問うた(表1-13~15)。

最初の質問は、「会社の現在の経営方針の中に、創業者の方針または創業時の経営方針が継承」されているか否かであった。大企業においては、全部または一部が継承されていると回答した企業は、51社中44社、86.3%、中堅企業では、56社中51社、91.1%であった。すなわち、創業者あるいは創業時の経営方針は、大企業、中堅企業ともその9割が現在に継承されているのである。

では、それはどの程度受け継がれているのであろうか。これは素朴な疑問である。創業者が経営の現場にあるなら、容易いことであろう。しかし、長寿企業の場合、いわば遠い昔の創業者あるいは創業時の理念を受け継いでいるのであろうか。

筆者は、昨年、創業1000年の企業の支配人にインタビューする機会があった。そこでは、その歴史を資料的に確認することができるようになっていた。しかし、そのことだけがその歴史をうかがわせるものではなかった。支配人は、いわゆるたたき上げではなかった。経営手腕を買われての中途採用の人ではあったが、不思議に支配人本人をはじめとしてその会社のスタッフの言動、立居振舞の多くに歴史的な色をあるいは意識を感じたのである。そこには、理論では表せない言わば伝統の重みと言わなければならないと感じたのである。

表1-13 大企業における創業者の経営方針

回 答	回答数 51	(100%)
①全くそのまま継承され、 明文化されている。	20	39.2
②一部継承されている。	24	47.1
③全くとりいれていない。	2	3.9
④その他	5	9.8

表1-14 中堅企業における創業者の経営方針

回 答	回答数 56	(100%)
①全くそのまま継承され、 明文化されている。	31	55.4
②一部継承されている。	20	35.7
③全くとりいれていない。	4	7.1
④その他	1	1.8

表1-15 企業における創業者の経営方針 (総合)

回 答	回答数 107	(100%)
①全くそのまま継承され、 明文化されている。	51	47.7
②一部継承されている。	44	41.1
③全くとりいれていない。	6	5.6
④その他	6	5.6

第6節 企業の持続性に対する考え方

そこで、今回のアンケート調査では、企業経営の持続性に対する考え方について直接問うてみた。その結果が下表(表1-16~18)である。大企業、中堅企業とも「企業経営の持続性・長寿性を経営目標のひとつに考え、重視している」と回答した企業は9割以上と言う圧倒的多数に上った。ここでの質問項目には、「②企業経営の持続性といった長期的目標よりも短期の収益性を重視してい

る」があるので、逆に考えれば、日本の企業は、短期の収益性を犠牲にしてまでも持続性を第一と考えている(当然のことで質問要件にもならない旨回答した企業もある)、ということであろう。当然、ステークホルダーの意思もそれに同意しているものであろうと思われる。もし日本の経営を云々するならば、まずこのような欧米の経営の合理性一辺倒では説明のつかない部分に注目しなければならないのではないだろうか」と筆者は常々思っている。

表1-16 大企業における企業経営の持続性に対する考え方

回 答	回答数 50	(100%)
①企業経営の持続性・長寿性を経営目標 のひとつに考え、重視している。	46	92.0
②企業経営の持続性といった長期的目標 よりも短期の収益性を重視している。	2	4.0
③その他	2	4.0

表1-17 中堅企業における企業経営の持続性に対する考え方

回 答	回答数 57	(100%)
①企業経営の持続性・長寿性を経営目標 のひとつに考え、重視している。	53	93.0
②企業経営の持続性といった長期的目標 よりも短期の収益性を重視している。	3	5.3
③その他	1	1.7

表1-18 企業における企業経営の持続性に対する考え方

回 答	回答数 107	(100%)
①企業経営の持続性・長寿性を経営目標 のひとつに考え、重視している。	99	92.5
②企業経営の持続性といった長期的目標 よりも短期の収益性を重視している。	5	4.7
③その他	3	2.8

第7節 企業の持続性のための重点目標—結論的に—

そして、次にもう一步踏み込んでこの問題を検討しようとして以下の質問を用意した。

「企業の持続性を目標とする場合、次のいずれを重視しておられますか。持続性の観点から特に重視しておられるもの3つを選んでお答えください。」

その結果が、表1-19~21³⁾である。具体的7項目に

3) なお表1-19~21では割合の算出に分母を大企業は52、中堅企業は57、総合は107としている。

対して特に注目を集める3点がある。②の「製品・サービスの品質の高度化」、⑤の「従業員・顧客等ステークホルダー関係の重視」そして⑦の「企業倫理・社会的責任の達成」である。大企業、中堅企業とも同様の傾向である。

②の「製品・サービスの品質の高度化」に対しては、筆者はこれを「古典品」と呼びたい。古典とは古臭いという意味ではない。様々な世界に古典と呼ばれるものがある。歴史の風雪に耐え、数多の批判になお生き残ってきたものだけが、そしてこれからも命脈を保ち続けるであろうものが「古典」と呼ばれる。このような古典品をどれだけ保持しているかが、その企業の持続性を左右するのではないだろうか。マーケティングの領域では、「ブランド戦略」について頻繁に取り上げられる。ここでの議論は避けるが、本来、ブランドは、作られるものであって作るものではない。古典品は、まさにそのようなものとして捉えられる。企業を永続たらしめているのは、古典品であって、そのような製品・サービスを保有することが、ブランドイメージとなるのである。したがって、ブランドを確立し得た企業はそれゆえに永続できると考えられる。

そのような企業にとって経営上重要な要素が⑤の「従業員・顧客等ステークホルダー関係の重視」であり、そして⑦の「企業倫理・社会的責任の達成」である、と考えられないであろうか。⑤と⑦は、同一の方向のものである。別な機会に改めて論じたいが、企業の内に向かったの「和」の構築が⑤であり、外に向かったの「和」の構築が⑦であろう。今回のアンケート調査の結果は、この「和」が崩壊しては、企業の持続性が成り立たないことを示しているのではないだろうか。

表1-19 大企業における企業永続のための重視目標

回 答	回答数 131(52社)	(%)
①新製品の開発	16	30.8
②製品・サービスの品質の高度化	28	53.8
③株主の利益増大	7	13.5
④自己資本の充実	7	13.5
⑤従業員・顧客等ステークホルダー関係の重視	30	57.7
⑥新しい市場の開拓	13	25.0
⑦企業倫理・社会的責任の達成	25	48.1
⑧その他	5	9.6

表1-20 中堅企業における企業永続のための重視目標

回 答	回答数 154(57社)	(%)
①新製品の開発	22	38.6
②製品・サービスの品質の高度化	31	54.4
③株主の利益増大	3	5.3
④自己資本の充実	17	29.8
⑤従業員・顧客等ステークホルダー関係の重視	34	59.6
⑥新しい市場の開拓	21	36.8
⑦企業倫理・社会的責任の達成	25	43.9
⑧その他	1	1.6

表1-21 企業における企業永続のための重視目標(総合)

回 答	回答数 285(107社)	(%)
①新製品の開発	38	35.5
②製品・サービスの品質の高度化	59	55.1
③株主の利益増大	10	9.3
④自己資本の充実	24	22.4
⑤従業員・顧客等ステークホルダー関係の重視	64	59.8
⑥新しい市場の開拓	34	31.8
⑦企業倫理・社会的責任の達成	50	46.7
⑧その他	6	5.6

参考文献

- ・菊池敏夫 書評「平田光弘著『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』日本経営学会誌第24号。
- ・平田光弘著『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』中央経済社、2008年。
- ・菊池敏夫著『現代企業論』中央経済社、2007年。
- ・菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介編著『企業の責任・統治・再生—国際比較の視点—』文眞堂、2008年。
- ・伊丹敬之『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、2004年第5刷。
- ・稲上毅・森淳二郎編『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社、2004年。

担当：飯島 寛一

第2章 老舗企業の意義と社会性—アンケート調査結果を踏まえて—

第1節 老舗企業に対する関心の高まり

近年、学会だけでなくジャーナリズムでも、創業100年以上、あるいは200年以上を経た老舗企業に対する関心が高まっている¹⁾。老舗企業に関する研究は国内外で、以前から地道に続けられてきたが、近年、老舗企業に対する関心が急速に高まってきた背景には、2008年9月に発生した世界的な金融危機という要因もはたらいっていると思われる。今回の金融危機は、リーマン・ブラザーズ破綻をきっかけに発生したが、それに続いて破綻したAIG、ベアー・スターンズ、GMも、株主のために最大の利益を獲得することを至上目標とする経営を行っていた。GM会長のワゴナーは『日経ビジネス』のインタビューに、「企業としての至上命題は、株主への利益の還元であり、収益性やキャッシュフローが非常に大切です」と答えている²⁾。周知のように、こうした経営方法は米国型経営モデルと呼ばれるが、今回の金融危機をきっかけとして、90年代以降、グローバル・スタンダードとして世界の実業家と研究者に大きな影響を及ぼしてきた米国型経営モデルは事実上破綻したと考えられる。こうして、新たな経営モデルが求められる中、有力な経営モデルの一つとして老舗企業に対して関心が高まっていると考えられる。本稿では、われわれが実施した企業の持続性と内部統制に関するアンケート調査結果（2010年）、横澤編著（2000年）、後藤（2009年）、帝国データバンク（2009年）などの研究・調査結果を用いて、老舗企業の大半が同族企業であるという特徴に着目し、同族企業という視点から老舗企業について考える。

第2節 老舗企業大国としての日本

1. 老舗企業の概観

わが国は老舗企業が最も多い国であり、いわば老舗企

業大国といえる。われわれの調査では、創立100年以上の企業は、大企業では13社（25.0%）、中堅企業では0社（0%）、創立200年以上の企業は、大企業では2社（3.8%）、中堅企業では0社（0%）存在するという事実が明らかになった（第1章第1節表1-1、表1-2）が、調査対象数が少ないため、残念ながらわが国に存在する老舗企業数は分からない。老舗企業について包括的な調査を行っている後藤（2009年）によると、わが国には、創業100年以上の企業（個人企業を除く）が約5万社、200年以上の企業が3,113社存在するという。世界の老舗企業数は7,212社といわれるから、わが国の老舗企業数は世界の43%を占め、2番目に老舗企業が多いドイツの1,563社の2倍である³⁾。これらの企業には、世界最古の会社といわれる金剛組（578年（敏達天皇6年）創業）や世界で最も古いホテルである西山温泉慶雲館（705年（慶雲2年）創業）などの1300～1400年の歴史をもつ企業から、サントリー（1899年（明治32年）創業）や日清製粉（1900年（明治33年）創業）など明治時代後期に創業した大小多数の企業が含まれる。

2. 老舗企業の2つの特徴

老舗企業の特徴は2つある。第1の特徴は、大半の老舗企業が中小企業（中堅企業）であるということである。老舗企業の中には株式を公開している企業がかなりある⁴⁾が、大半の老舗企業は中小企業である。業種的には、清酒製造・卸・販売、和菓子製造・卸・販売、旅館・ホテルなど各地域の人々の日常生活に密着した業種が多い。清酒では、須藤本家（1141年（永治元年）創業）、飛良泉本舗（1487年（長亨元年）創業）、剣菱酒造（1505年（永正2年）創業）など、和菓子では、虎屋黒川（793年（延暦11年）創業）、五郎兵衛飴総本舗（1181年（治承5年）創業）、黒田千年堂（1333年（元弘3年／正慶2年）創業）など、旅館・ホテルでは、西山温泉慶雲館、古まん（717年（養老年元）創業）、善吾楼（718年（養老2年）創業）などがある。

1) 老舗企業という一般的な呼び方以外にも、長寿企業、永続企業、100年企業、200年企業などさまざまな呼び方がなされている。
 2) 『日経ビジネス』2008年5月12日号、9ページ。
 3) われわれの調査以外にも、老舗企業に関する調査がいくつか行われているが、正確な老舗企業数はまだ分かっていない。創業100年以上の企業数については、帝国データバンク（調査時点2008年）は19,518社、東京商工リサーチ（調査時点2009年）は約21,000社という調査結果をそれぞれ示しているが、横澤編著（調査時点1999年）は10万社以上と推測している（帝国データバンクの数字は、各種法人を除き、個人企業を含む。東京商工リサーチの数字は、各種法人と個人企業の双方を含んでいる。横澤編著の数字も、東京商工リサーチと同様、各種法人と個人企業の双方を含んでいると思われる）。また、創業200年以上の企業数については、本文に示したとおり、後藤は3,113社という調査結果を示しているが、帝国データバンクの調査では938社である。

第2の特徴は、大半の企業が、創業者一族が何らかの形で所有もしくは経営に関与している同族企業（ファミリー企業）であるということである。われわれの調査では、創業者（一族）が株式を保有している企業は、大企業31社（62.0%）、中堅企業53社（62.0%）であり（質問4.の(1)）、しかも長期間（10年以上）株式を保有している大株主がいる企業は大企業48社（96.0%）、中堅企業50社（87.7%）ある（質問4.の(2)）という回答を得た。これらの回答は、調査対象企業には同族企業が半数程度含まれていることを示唆している。後藤は、2005年に静岡県で行ったサンプル調査から全企業の96.9%が同族企業であることを明らかにし、さらに東京証券取引所第1部上場企業の4割強が同族企業であると指摘している⁵⁾。この状況は日本だけのものではなく世界的な傾向であり、ファミリー・ビジネス・ネットワーク・ジャパンによると、ヨーロッパ諸国でも、全企業の大半（イタリア95%、スウェーデン90%、スペイン80%、イギリス75%、ポルトガル70%）が同族企業であり⁶⁾、「Fortune 500社」とスタンダード・アンド・プアーズ（S & P）の大企業ランキングでも、米国の大企業の約40%が同族企業であるという⁷⁾。

3. 老舗企業の業績

では、老舗企業の業績はどうだろうか。これについて、横澤編著、後藤および帝国データバンクの分析を紹介しよう。まず、横澤は、上場・店頭公開している老舗企業252社と全上場企業について、対前年比売上高伸長率、株主資本増減率、流動比率、株主資本比率の平均値・最高値・最低値を比較し、老舗企業の方が全上場企業よりも高い数値を示している指標が多いことを明らかにしている。注目すべきデータは、対前年比売上高伸長率である。1989年から1998年までの10年間の老舗企業の対前年比売上高伸長率の平均値は+1.1%であったのに対し、全上場企業のそれは-7.9%であり、両者には著しい差がある。1989年から1998年の10年間はバブルがピークに達しそれがはじけて長期不況に入ってしまった、経営者にとって経

営の舵取りがきわめて難しい時期であった。このような状況の中、老舗企業の対前年比売上高伸長率の平均値が+1.1%であったということは驚くべきことである。老舗企業の経営の特徴の一つは財務の保守性と手堅い経営にあるといわれる。しかし同時に、担当章の執筆者の廣井孝氏が述べているように、この数字は、老舗企業には革新的な経営を行っている企業が多いことも示している。

後藤は、アメリカ、イギリス、イタリア、日本（東京証券取引所上場企業）における同族企業の業績等は、一般企業（イギリスとイタリアについては、非同族企業）のそれよりもよい数値を示しているという研究を紹介している。後藤はまた、『日経ビジネス』（2006年3月6日号）のデータを用いて、3つの型の同族企業（A：創業者一族が最大株主であり、社長または会長として経営に参画。B：創業者一族は大株主だが、経営には参画していない。C：個人大株主ではないが、社長または会長として経営に参画）と一般企業について、投資資本収益率、当期利益増益率、株式資本比率、剰余金比率および時価総額増減率を比較し、当期利益増益率以外は、同族企業（A）が一般企業よりもよい数値を示していることを明らかにしている。

帝国データバンクは、総合指標（総資本経常利益率）、収益性（売上総利益率など3個）、効率性（総資本回転率など3個）、安全性（自己資本比率など3個）の4つの指標（合計10個）を用いて、創業または創立100年以上の1,913社と全業種の業績を比較している。同社の分析では、優位であった指標は老舗企業が2個、全業種が8個であり、指標の数では全業種の方が老舗企業よりも業績がよいと判断できる。しかし、売上高営業利益率と売上高経常利益率に着目すると、全業種では売上高経常利益率（1.90%）が売上高営業利益率（1.91%）よりも低いものに対して、老舗企業では売上高経常利益率（2.04%）が売上高営業利益率（1.88%）よりもかなり高い値であり、ここから、同社は、老舗企業は長年にわたって蓄積した株式、土地、建物などから得られる営業外収益が良

4) 横澤編著(2000年)によると、創業100年以上の老舗企業は、上場・店頭企業のうち日本銀行を含め252社に上るといふ。同書197ページ。

5) 後藤は、同族企業とファミリービジネスとは異なる概念であるとして、ファミリービジネスという語を用いているが、ここでは厳密な概念の異同は問題とせず、一般的用法に従い同族企業という語を用いる。後藤(2009年)、10ページ参照。

6) ファミリー・ビジネス・ネットワーク・ジャパン「ファミリービジネスについて」<http://www.fbnp.jp/fb/index.html>

7) 後藤(2009年)、12ページ。

好であるため、本業の収支が変動しても黒字を維持でき、老舗企業特有の長期的で取引先を大事にする経営スタイルが生まれて来ていると結論する⁸⁾。

帝国データバンクを除いて、横澤編著、後藤その他の分析は、老舗企業の方が一般企業よりも業績がよいことを示している。そこで、老舗企業の方が一般企業よりも業績がよいと結論できる。では、その要因はどのようなものだろうか。老舗企業研究のうち、この点について言及しているのは、後藤の研究だけである。後藤によると、同族企業が一般企業よりもよい業績を上げている理由は、理論的には、エージェンシー理論、資源ベース理論、経営戦略論の3つによって説明されているという⁹⁾。エージェンシー理論では、一般企業では所有者（プリンシパル）と経営者（エージェンシー）が異なるため、両者の利害対立から生じるエージェンシー・コストがかかるのに対して、多くの同族企業では所有者と経営者が同一であるので、エージェンシー・コストがかからず、その分、収益性が高くなると説明される。資源ベース理論では、同族企業では、創業者以来、長い時間をかけて形成された創業家固有の文化、社風が存在し、この創業家固有の文化、社風は他社が容易に模倣できない経営資源となり同族企業の競争優位性を生み出していると説明される。経営戦略論の視点からは、同族企業では、創業者一族が支配を優先し、外部資金の導入を好まない傾向があるため、成長性よりも収益性と安全性を優先し長期的視点に立った経営が行われることになるという¹⁰⁾と説明される。

このように同族企業の業績優位性はいくつかの理論的視点から説明されうるが、これらの理論的説明が前提にしているのは、好くも悪くも創業者一族による会社所有という同族企業の最も基本的な特徴であると思われる。たしかに、同族企業の中には、創業者一族が株式を所有するが経営には参画していない企業もあるが、多くの同族企業では所有者による経営が行われている。われわれが大企業と中堅企業に対して、取締役会および監査役に創業者またはその親族がいるかどうか尋ねたところ、大

企業では取締役会に1～4名が22社（42.3%）、監査役に1～2名が4社（7.7%）であり、中堅企業では、取締役会に1～5名以上が46社（80.7%）、監査役に1～2名が22社（38.6%）という結果であり、事前の予想どおり大企業と中堅企業の双方で、特に中堅企業では、取締役会に創業者またはその親族がいる企業が多いことが明らかになった（第3章第3節表3-1、表3-2、表3-4、表3-5）。この事実は他の調査でも同様であり、後藤によるとわが国の全上場企業の86.1%が同族企業であるという¹⁰⁾。

不祥事を起こす同族企業は多い。同族企業には、ワンマン経営、公私混同、身内びいき、一族の内紛など多くの欠陥を指摘できる。しかし、所有者による経営が行われる場合には、一般企業とは違い所有者（株主）と経営者との利害調整という問題は生じない。このことから、同族企業のトップは一般企業と比べると、はるかに長期的な視野に立った意思決定や果敢な意思決定を行いやすい立場に立っている。このことは専門経営者に経営をゆだねた場合でも同じであり、創業者一族が株式の過半数あるいはかなりの部分を所有していれば、役員人事を含む経営の基本方針に影響力を行使できるという意味で、一般企業と比べると利害調整の困難さはより少ない。このように、同族企業の業績優位性は創業者一族による会社所有という特徴から生まれていると考えられる。

第3節 老舗企業の意義と社会性

第2節冒頭で述べたように、わが国には創業100年以上の会社が約5万社、200年以上の会社が3,113社存在し、世界で最も老舗企業が多い国である。老舗企業の存在は2つの意味で重要であると思われる。第1は企業像に関係している。第2節の3で述べたように、老舗企業の経営の特徴は、会社永続を第1の目標に長期的視点に立って経営を行う、創業当時の事業・業態を守るように努力する（事業・業態を変える場合にはできるだけ慎重に行う）、成長性よりも収益性と安全性を優先するなどの点に

8) 帝国データバンクの老舗企業の財務分析は、「老舗企業の割合が多く、今回の分析対象となる企業が10社以上含まれている」という条件を設定し、飲食料品・飼料製造、繊維、飲食料品小売、化学・医薬品製造の4業種を老舗企業全体とみなして行われている。しかし、同社は別の箇所では、「老舗企業が占める割合が高い10業種」の上位4業種として、清酒製造、しょうゆ等製造、みそ製造、蒸留酒・混成酒製造という異なった業種名を挙げている。上の財務分析の結果は業種の選択の違いが影響している可能性を否定できない。帝国データバンク、170、59ページ参照。

9) 後藤(2009年)、42～44ページ。

10) 後藤(2009年)、123ページ。

ある。

しかし、多くの日本企業も老舗企業と似た経営目標を志向しているように思われる。われわれの調査では、以下の回答が得られている。すなわち、①創業者または創業時の経営方針の継承状況について、「全くそのまま継承され、明文化されている」と、「一部継承されている」を合わせると、大企業では、44社（86.3%）、中堅企業では51社（91.1%）であり、大半の企業が創業者または創業時の経営方針を継承している（第1章第5節表1-13、表1-14）。②短期の収益よりも企業の永続性を重視する企業が、大企業で46社（92.0%）、中堅企業で53社（93.0%）で圧倒的に多い（同第6節表1-16、表1-17）。③企業の永続という目標を達成するため、大企業、中堅企業とも、従業員・顧客等ステークホルダー関係の重視（大企業：30社（57.7%）、中堅企業：34社（59.6%）、製品・サービスの品質の高度化（大企業：28社（53.8%）、中堅企業：31社（54.4%））、企業倫理・社会的責任の達成（大企業：25社（48.1%）、中堅企業：25社（43.9%））の順で重視する企業が多い（同第7節表1-19、表1-20）。④事業分野については、大企業も中堅企業も、「創業時の事業分野（業種）と全く変わっていない」と、「創業時の事業分野に加えて新たな事業分野に進出している」という回答を合わせると、大企業では、45社（90.0%）、中堅企業では52社（91.2%）であり、大半の企業が創業時の事業を維持しているか、創業時の事業を核として新たな事業分野に進出している（同第3節表1-7、表1-8）。

しかし、第2節の3で述べたように、老舗企業の方が全般的には一般企業よりも財務内容がよいという事実を考慮すれば、やはり老舗企業の方が一般企業と比べ、長期間、より慎重な経営を行ってきたと考えられる。とはいえ、財務面だけの配慮だけで老舗企業が存続したとも考えられない。上の③で、企業の永続という目標を達成するため、大企業、中堅企業とも、従業員・顧客等のステークホルダーとの関係と、企業倫理や社会的責任の達

成を重視すると回答している。回答企業の中にも含まれる老舗企業がかくも多く生き残っているのは、各世代の経営者が従業員、取引先、顧客、地域などに配慮してきたからであると考えられる。C・ハンディは、「企業の存在理由を示し、働いている人に誇りを与えられない企業が長期的に繁栄することはない」と述べているが、この指摘は重要である¹¹⁾。老舗企業は企業の社会性を研究する上で重要な研究資料を提供している。第2は経営者支配論についてである。よく知られるように、バーリーミーンズ（1933年）やチャンドラー（1977年、1990年）は、所有者企業から経営者企業への移行を主張し、専門経営者を頂点とする高度に分業化された大規模企業が支配的になると主張した¹²⁾。しかし、これまで同族企業がなくなったことはないし、第2節の2で述べたように、日米欧において全企業の大半もしくは多くが同族企業であるというのが現実である。つまり、企業という組織が出現して以来、唯一の企業形態に収斂した時代は一度もない。所有者企業から経営者企業への移行（進化）という議論も、社会科学における早過ぎた一般化の一つではないかという疑念を持つのは筆者のみではないだろう。

参考文献

- Adolf A. Berle Jr. & Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, The Macmillan Company, 1933.（北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店、1958年。）
- Alfred D. Chandler Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977.（鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』上・下、東洋経済新報社、1979年。）
- Alfred D. Chandler Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1990.（安部悦生他訳『スケール・アンド・スコープ—経営力発展の国際比較』有斐閣、1993年。）
- ファミリー・ビジネス・ネットワーク・ジャパン「ファ

11) 『日経ビジネス』1998年1月5日号、35ページ。

12) Adolf A. Berle Jr. & Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, The Macmillan Company, 1933.（北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店、1958年。） Alfred D. Chandler Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977.（鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』上・下、東洋経済新報社、1979年。） Alfred D. Chandler Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1990.（安部悦生他訳『スケール・アンド・スコープ—経営力発展の国際比較』有斐閣、1993年。）

ミリービジネスについて」<http://www.fbnj.jp/fb/index.html>

中央学院大学大学院商学研究科研究プロジェクトコーポレート・ガバナンス委員会、平成22年度アンケート調査、2010年12月（締切り）。

後藤俊夫『三代、100年潰れない会社のルール』プレジデント社、2009年。

本谷るり「老舗企業の存続志向の背景」『経済論究』第101号、1998年7月、179～194ページ。

『日経ビジネス』1998年1月5日号、35ページ。

『日経ビジネス』2008年5月12日号、6～9ページ。

日本経済新聞社編『200年企業』日経ビジネス文庫、2010年。

野村進『千年、働いてきました—老舗企業大国ニッポン』角川 one テーマ21、2006年。

野村進『長寿企業は日本にあり』日本放送出版協会、2007年。

『週刊東洋経済』「異形の百年企業」2010年11月20日号、40～85ページ。

帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』朝日新書、2009年。

東京商工リサーチ「特別企画：全国創業100年超え企業の実態調査」2009年10月、http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/2009/1199565_1623.html

横澤利昌編著『老舗企業の研究』生産性出版、2000年。

担当：関岡 保二

第3章 アンケート調査結果：会社法にみる会社法制見直しの課題とコーポレート・ガバナンス

第1節 会社法制の見直しの問題点

会社法は、2006(平成18)年会社法施行により会社法改正が一段落したと考えられている。しかし、改正当初から旧商法や会社法は継受法の影響を強く受け成立してきたことに鑑み、また、独自の会社法体系を構成する点などからも問題点が指摘されてきている。第1に、明治期の旧商法あるいは新商法が成立以来、商法の改正が常にテーマに掲げられ抜本的改正を目指してきていた。その商法は、まさに継受法として諸外国から影響（ドイツ法を中心）を受け、なおかつ、日本の会社形態に即したものとして形態を変えての改革の歴史でもある。第2は、会社法制の見直しは、公開会社、上場企業に関する見直しと強調されている。第3は、会社法が成立し、すでに5年が経過しているが、現行においても委員会設置会社への移行総数が増加していない。一昨年にもアンケート調査を実施し、委員会設置会社と監査役設置会社に関し、とくに、中堅会社が委員会設置会社への選択をした特質がみられた¹⁾。これらの問題点と実態調査の集計報告とに関する考察である。

したがって、会社法制の見直しは、わが国と諸外国との関係において、会社法制定当初から経済界や学界からの強い反発や批判がされてきたことからすれば、会社法の見直しのよいチャンスでもある。

第2節 大会社と中堅会社

大会社（会2条5号）による概念は、必ずしも上場会社ではないがこれを含めた概念としている。

1. 大会社の会社法制見直しへ向けての考察

会社法制見直しに関しては、第1に法務省・法制審議会会社法制部会での「会社法制のあり方について」多岐にわたる提言がなされてきている。その議論の中心が委員会設置会社で上場会社、公開会社のコーポレート・ガバナンス体制として用いられるためにはどのような改革を試みるかが問題である。因みに、現行の上場会社では、

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『わが国企業のコーポレート・ガバナンス経営慣行の特質—アンケート調査結果の報告と分析』（2010年3月）25～29頁参照。

63社、中堅会社（未上場会社）では39社である²⁾。この状況は平成14年改正の委員会等設置会社となったときから上場会社の委員会設置会社へ移行した会社は、ほとんど変わっていないが、実態としては委員会設置会社へ移行した会社が逆戻りし監査役会設置会社となっている事例もある³⁾。

第2には、内閣府令の改正で①コーポレート・ガバナンス体制、②役員報酬の開示、③株式保有状況および議決権行使結果の開示を求めるものである。この内閣府改正では、特に役員報酬の開示が2010年の株主総会で議論の中心になったが、議決権行使結果の開示を含めた改正目的は、投資家保護の対応の適正化によるものである。従来の株主総会のあり方への提言でもあり、株主への株主総会当日ないしは株主総会開催案内などによる開示により会社の実態を開示する。過去には、株主総会が、「シャン、シャン総会」などといわれてきた。株主総会のあり方への切り口の1つでもある。今回の株主総会は、情報開示が、役員報酬の開示に集中した点は見られたが、従来の議決権行使を概ね賛成、反対の評決での判断に頼るしかなかった。この点は株主総会の議決権行使の判断基準を設け、その結果を情報開示することによる判断基準の的確性を生むものと期待されている。

2. 委員会設置会社への移行に関する問題点

会社法の改革は、アメリカ法の影響力を受けた機関設計の大幅な選択肢から選択する方式が採られた。アメリカのコーポレート・ガバナンスとわが国のコーポレート・ガバナンスに関する相違がみられる。すなわち、わが国のコーポレート・ガバナンスは、①企業への適法な経営をするためにどうするか。②企業の業績向上のために、企業の効率的経営をするにはどうするかなど二つに焦点があてられてきている⁴⁾。

会社法上、委員会設置会社を選択するか、または従来型の監査役会設置会社を選択するかのいずれかの選択肢は、大会社の場合の問題である。さらに、ベンチャー企業や中堅会社にとっても委員会設置会社を選択し、国際

競争力を強調するいわゆる中堅会社での会社機関設計の選択肢が可能である。

わが国の会社法では、上場会社および未上場会社の区別なくコーポレート・ガバナンス体制としての委員会設置会社を選択することができる。しかし、委員会設置会社への移行が伸び悩む理由は何か。とくに、上場会社の選択肢に対する委員会設置会社への移行は少ない、その問題点は何か。2002(平成14)年商法改正により委員会等設置会社の成立時には、コーポレート・ガバナンス体制改革を柱とする期待感が望まれた。しかし、2004(平成16)年の委員会設置会社への移行は69社で、次年度には監査役会設置会社へと逆戻りする事例もみられた⁵⁾。実質的には当初の委員会設置会社と総数に大差はないが逆戻りする現象はどのような要因によるものか。

委員会設置会社を選択した場合に指摘されている要因は、①社外取締役への適格者の人材難による、②各三委員会（指名、監査、報酬）の設置が義務付けられている。その三委員会は各権限の範囲で専決的決定権を有するものとされ、取締役会全体の決議でも、各三委員会による決議を覆すことができないとされている。③監査委員会と取締役会との関係に関して柔軟性に欠け制度的に使い勝手が悪いとの指摘がされている。④指名委員会の設置に関して経営トップの間で抵抗感があるとされている。⑤委員会設置会社の特質が、取締役会の決議のみで配当を実施できる。しかも、会社法制では、監査役会設置会社においても取締役の任期を定款で1年に短縮することにより、取締役会決議で配当を行うことができる委員会設置会社への移行特質が無くなったことも1つの要因である。たとえば、アメリカのガバナンス体制として取締役の任期は、各州により異なり、ニューヨーク州法やカリフォルニア州法では、任期は1年である⁶⁾。

では、どのような委員会設置会社となれば導入移行へと向かうのであろうか。アメリカでは、三委員会の構成員全員が独立取締役であることが要求され、イギリスの場合は、指名委員会のみが過半数独立取締役であり、他

2) 日本監査役協会委員会設置会社（2010年10月現在）による。

3) 委員会設置会社から監査役会設置会社へ逆戻りした企業例は37社（2010年10月現在）、例：2008年7月日立粉末冶金(株)などである。

4) 中東正文、松井秀征編著『会社法の選択—新しい社会の会社法を求めて—』商事法務、2010年、372頁。

5) アメリカ州法では上場会社の場合、別に取締役の任期を2年、3年等で置くことができる。New York Business Corporation Law § 703, 704, 705. California Corporate Code § 301, 301. 5.

の二つの委員会は全員独立取締役であることが要件である。わが国の委員会設置会社の場合は、各三委員会です社外取締役が過半数でよいとの要件である。近時の考え方は、アメリカ型の取締役会によるモニタリング・モデルをコーポレート・ガバナンスに導入するとの考え方である。それは、現行の委員会設置会社制度に、独立取締役(会社、会社役員、大株主、取引先などとの利害関係のない者)が取締役会の過半数を占める会社に関して、特別を設け、各三委員会の権限の一部または全部を取締役会の権限とすることを認める方法である。すなわち、取締役会の権限と各委員会の権限のいずれかを選択できる柔軟な委員会設置会社構成により、使い勝手の良い委員会設置会社とすることにより、委員会設置会社への導入を期待されるのではないかと。

第3節 会社法制のコーポレート・ガバナンスとアンケート調査結果(2010年)

会社法の視点から特に注目した大企業と中堅企業のアンケートの調査結果は、取締役会および監査役の構成、(1)会社役員の中に創業者またはその親族の有無(表3-1、3-2、3-3)、(2)創業者またはその親族が監査役に就任の有無(表3-4、3-5、3-6)、(3)社外取締役の存在(表3-7、3-8、3-9)、(4)独立取締役の存在(表3-10、3-11、3-12)、(5)開示府令による役員報酬開示を株主総会で開示したかの有無(表3-13、3-14、3-15)、(6)役員報酬を開示した人数(表3-16、3-17、3-18)、および(7)内部統制システムの整備状況(表3-19、3-20、3-21)に関する調査結果をまとめたものである。

表3-1 大企業における創業者またはその親族が役員に含まれているかに対する考え方

回 答	回答数 52	(100%)
《a》		
①取締役会にはいない	30	(57.7%)
②取締役会に1名から2名	17	(32.7%)
③取締役会に3名から4名	5	(9.6%)
④取締役会に5名以上	0	(0.0%)

大企業の回答総数52社の中、会社役員に創業者または親族がいると回答した企業は、1~2名は17社(32.7%)および3名~4名(9.6%)、約42%が取締役会の役員に創業者や親族で構成されている実態である。

表3-2 中堅企業における創業者またはその親族が役員に含まれているかに対する考え方

回 答	回答数 57	(100%)
《a》		
①取締役会にはいない	11	(19.3%)
②取締役会に1名から2名	35	(61.4%)
③取締役会に3名から4名	9	(15.8%)
④取締役会に5名以上	2	(3.5%)

中堅企業の回答総数は57社の中、取締役会に1名から2名(61.4%)および3名から4名(15.8%)、約77%が創業者やその親族により役員が構成されている。

表3-3 会社役員の中に創業者または親族を含むか否か(総合)

回 答	回答数 109	(100%)
《a》		
①取締役会にはいない	41	(37.6%)
②取締役会に1名から2名	52	(47.7%)
③取締役会に3名から4名	14	(12.9%)
④取締役会に5名以上	2	(1.8%)

したがって、大企業より中堅企業が取締役会の役員に創業者およびその親族で構成されている実態である。さらに、中堅企業には、取締役会に5名以上の創業者および親族で構成されている5名以上2社(3.5%)であるが、むしろ中堅企業の特徴でもある。

また、表3-3大企業と中堅企業の総合では取締役会に創業者またはその親族は「いない」と回答した41社(37.6%)の内訳は、大企業が30社(57.7%)に対し、中堅企業11社(19.3%)の調査結果は、各会社形態の特質を表しているものといえる。

表3-4 大企業における監査役に就任している創業者および親族に対する考え方

回 答	回答数 52	(100%)
《b》		
⑤監査役にはいない	48	(92.3%)
⑥監査役に1名から2名	4	(7.7%)

表3-5 中堅企業における監査役に就任している創業者および親族に対する考え方

回 答	回答数 57	(100%)
《b》		
⑤監査役にはいない	35	(61.4%)
⑥監査役に1名から2名	22	(38.6%)

表3-6 企業における監査役に就任している創業者および親族に対する考え方（総合）

回 答	回答数	109	(100%)
《b》			
⑤監査役にはいない	83		(76.0%)
⑥監査役に1名から2名	26		(24.0%)

大企業には監査役に就任している創業者およびその親族がいない表3-4では、52社中48社（92.3%）と監査役就任に関して中立的立場を採っているといえる。これに対して表3-5中堅企業では、57社中35社（61.4%）に創業者および親族が関連している実態であることが明らかとなった。

なお、表3-6総合からみれば、監査役に就任している創業者および親族の数は、監査役にはいない83社（76.0%）であるが、中堅企業における今後の展望が望まれる。

表3-7 大企業における取締役会に社外取締役の有無に対する考え方

回 答	回答数	51	(100%)
①いる	28		(54.9%)
②いない	23		(45.1%)

大企業の過半数以上が、51社の回答数の中28社（54.9%）は社外取締役を置いている実態である。これは、コーポレート・ガバナンスのあり方を考える上で委員会設置会社を選択しているか監査役会設置会社を選択しているかにかかわらず、社外取締役を設置している大企業の近時の傾向でもある。

表3-8 中堅企業における取締役会に社外取締役の有無に対する考え方

回 答	回答数	57	(100%)
①いる	17		(29.8%)
②いない	40		(70.2%)

中堅企業では、委員会設置会社を選択しても選択しなくても良いなどの理由を考えれば社外取締役を設置していない企業が、57社中40社（70.2%）と多い。最近の中堅企業では、社外取締役を置くまでに至っていない実態であることが明らかとなった。

表3-9 取締役会構成の社外取締役（総合）

回 答	回答数	108	(100%)
①いる	45		(41.7%)
②いない	63		(58.3%)

社外取締役の存在は、大企業に多く、中堅企業では社外取締役を置いていないが40社（70.2%）である。総合的には、社外取締役45社（41.7%）を占めているが、今後会社法制の見直し等で中立的会社の役員が増加することが期待されよう。

表3-10 大企業における社外取締役が①（いる）と回答された企業で、社外取締役の中に独立取締役（会社、大株主、役員、取引先などと全く利害関係のない）とみられる取締役の存在に対する考え方

回 答	回答数	33	(100%)
①いる	22		(66.7%)
②いない	11		(33.3%)
③その他	0		(0.0%)

大企業における社外取締役の構成では、33社中22社（66.7%）の利害関係のない独立取締役が置かれている調査結果である。独立取締役の重要性は、公平な判断や会社自体の行動力への影響が大であることから、その役割の重要性が今後益々増大するものと考えられる。

表3-11 中堅企業における社外取締役がいると回答された企業で、社外取締役の中に独立取締役とみられる取締役の存在に対する考え方

回 答	回答数	17	(100%)
①いる	5		(29.4%)
②いない	12		(70.6%)
③その他	0		(0.0%)

中堅企業では、17社の中5社に独立取締役を置かれている。数からすれば少数で29.4%でしかないが、少人数の企業であっても、公平な判断力を持つ独立取締役の役割は、企業不祥事を防止する基盤としての役割にも期待される事態である。

表3-12 企業における社外取締役の中に独立取締役とみられる存在に対する考え方

回 答	回答数	50	(100%)
①いる	27		(54.0%)
②いない	23		(46.0%)

会社内部に利害関係を持たない独立取締役が増加することが望まれるが、現行の総合では、回答数50社に対し27社（54.0%）と半数を超えた段階でしかない。むしろ、会社法の選択肢を強調されることより、よりよい企業経営に独立取締役の規定化をも試みる必要的会社法制の見直しの時期にきているのではないかと考えられる。

表3-13 大企業における内閣府より開示命令が出され、役員報酬開示（1億円以上）につき、株主総会での開示の有無に対する考え方

回 答	回答数	52 (100%)
①役員報酬の開示をした	12	(23.1%)
②役員報酬の開示をしていない	28	(53.8%)
③その他	12	(23.1%)

大企業での役員報酬の開示は、52社中12社（23.1%）に過ぎない調査結果である。しかし、1社からのコメントに株主総会招集通知で代表取締役と1億円以上の該当役員者を開示している。株主総会において1億円以上の役員を開示する前に、株主総会開催通知で開示する方法は、現実的には事前に開示をすることで株主への情報開示の迅速性をアピールする方法として注目される。

表3-14 中堅企業における内閣府より開示命令が出され、役員報酬開示（1億円以上）につき、株主総会での開示の有無に対する考え方

回 答	回答数	57 (100%)
①役員報酬の開示をした	0	(0.0%)
②役員報酬の開示をしていない	44	(77.2%)
③その他	13	(22.8%)

中堅企業では、役員の開示を実施しなかった57社中44社（77.2%）との調査結果である。理由としては、役員報酬開示いわゆる内部情報開示であり株主総会対応で役員報酬開示までの作業が間に合わなかった。ないしは、該当者なしのために役員報酬開示を実施していないかいずれかの理由によるものと思われる。

表3-15 企業における内閣府より開示命令が出され、役員報酬開示（1億円以上）につき、株主総会での開示の有無に対する考え方（総合）

回 答	回答数	109 (100%)
①役員報酬の開示をした	12	(11.0%)
②役員報酬の開示をしていない	72	(66.0%)
③その他	25	(23.0%)

大企業の場合は、決算後3ヶ月以内に株主総会を開催し、役員報酬を開示する。そのため株主総会準備と役員報酬の開示とする情報開示の事項に追われる大企業も見られた。しかし、中堅企業の場合は準備段階であり開示するまでには至っていない。したがって、中堅企業の開示を実施したは0社であった。ただし、その他と回答している109社のなか25社（23%）の企業では準備段階

で開示までには至っていないとみることができるが、今回の回答では詳細は不明である。

表3-16 大企業における役員報酬（1億円以上）を開示した人数に対する考え方

回 答	回答数	9 (100%)
①1名	3	(33.3%)
②2名	4	(44.5%)
③3名	2	(22.2%)
④4名以上	0	(0.0%)

大企業においても9社中、1名が3社（33.3%）および2名は4社（44.4%）で、役員報酬の開示をした人数は、1～2名（77.7%）であった。大企業の回答件数が少なく参考資料に過ぎないが大方の予測に近い調査結果とみられよう。

表3-17 中堅企業における役員報酬（1億円以上）を開示した人数に対する考え方

中堅企業で役員報酬（1億円以上）を開示した企業は、全て0回答であった。その結果比較研究対象になりませんでした。実態を確認できた結果となった、事前のほぼ予測通りのである。

表3-18 企業における役員報酬（1億円以上）を開示した人数に対する考え方（総合）

回 答	回答数	9 (100%)
①1名	3	(33.3%)
②2名	4	(44.5%)
③3名	2	(22.2%)
④4名以上	0	(0.0%)

企業における役員報酬（1億円以上）を開示した人数に対する考え方の総合に関しては、大企業の回答数のままである。今回の内閣府の開示命令が2010年3月末の決算期から3か月後の株主総会での役員報酬の開示であったなどの理由により、時間的な問題もあったのではないかと。

表3-19 大企業における内部統制システムの整備状況に関する考え方

回 答	回答数	51 (100%)
①内部統制システムは確立している	48	(94.1%)
②内部統制システムについては、 現在検討中である	3	(5.9%)
③内部統制システムは確立していない	0	(0.0%)
④その他	0	(0.0%)

表3-20 中堅企業における内部統制システムの整備状況に関する考え方

回 答	回答数	57	(100%)
①内部統制システムは確立している	5		(8.8%)
②内部統制システムは、 現在検討中である	17		(29.8%)
③内部統制システムは確立していない	31		(54.4%)
④その他	3		(5.3%)
無回答	1		(1.7%)

*④その他(独自のマネジメントシステムを継続運用)

表3-21 企業における内部統制システムの整備状況に関する考え方(総合)

回 答	回答数	108	(100%)
①内部統制システムは確立している	53		(49.1%)
②内部統制システムは、 現在検討中である	20		(18.5%)
③内部統制システムは確立していない	31		(28.7%)
④その他	3		(2.8%)
無回答	1		(0.9%)

表3-19大企業では、51社中48社(94.1)で内部統制システムが確立していると回答しており、また現在検討中が3社(5.9%)である。これは、内部統制システムを確立することが企業のあり方につながるもので、確立されているとの大企業の実態としてみてとれる。

これに対し表3-20中堅企業では、内部統制が確立している57社中5社(8.8%)および検討中を含めても22社(38.6%)と少ない。また、内部統制システムは確立されていない企業は、31社(54.4%)で、大企業との対応の格差を感じた調査結果となった。表3-21企業の内部統制システムの整備状況(総合)では、わが国の会社における内部統制システム整備状況は108社中53社(49.1%)であり、半数にも満たない結果である。

参考文献

- 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『わが国企業のコーポレート・ガバナンス経営慣行の特質—アンケート調査結果の報告と分析』2010年3月。
- 『商事法務 No. 1914号』2010年11月15日。
- 『商事法務 No. 1916号、株主総会白書』2010年11月30日。
- 中東正文、松井秀征編著『会社法の選択—新しい社会の会社法を求めて』2010年、商事法務。
- 江頭憲治郎『株式会社法第2版』2008年、有斐閣。
- 中央学院大学大学院研究プロジェクトコーポレートガバナンス研究委員会、平成22年度アンケート調査結果資料、2010年12月(締切り)。

担当：大槻(望月)敏江