



もくじ

■よくわかる企業論

はじめに

-
- 4 日本の公企業民営化とケース・スタディ 22

第1部 企業形態

I 企業形態発展の歴史

- 1 企業形態の発展 2
2 欧米における株式会社制度の生成と発展 4
3 日本における企業の生成と発展 6
-

II 現代企業の諸形態

- 1 企業の法的形態と経済的形態 8
2 会社形態 10
3 株式会社 12
4 企業統治の問題点と法律改正 14
-

III 公企業の経営形態と民営化

- 1 公企業の定義・役割と経営形態 16
2 公企業の経営原則と官僚的経営 18
3 公企業民営化の世界的潮流とその問題点 20

IV 公益事業と規制緩和

- 1 公益事業の定義と特質 24
2 公益事業発達の西欧型と米国型 26
3 公益事業の規制緩和の目的・背景とその評価 28
4 規制緩和の事業別実態 30
-

第2部 企業と社会

V 企業とステークホルダー

- 1 ステークホルダーの定義と理論研究 34
2 企業とステークホルダーの具体的な関係 36
3 社会的課題事項と社会的責任 38
4 日本における企業とステークホルダーの関係 40
-

VI 企業の社会的責任論の変遷

- 1 コンプライアンスに基づく社会的

もくじ

責任	42
2 コーポレート・ブランドと社会的責任	44
3 CSR と社会的責任	46
4 株主主権論と社会的責任	48

VII CSR と企業倫理

1 CSR の世界的潮流	50
2 CSR の歴史的背景	52
3 CSR の本質	54
4 CSR イニシアチブ	56
5 コンプライアンス、企業倫理、CSR の関係	58

VIII CSR と環境経営

1 環境経営とコミュニケーション	60
2 エコノミーとエコロジーの調和	62
3 環境経営の実践課題	64

IX CSR と NPO

1 企業活動と CSR	66
2 NPO の台頭	68
3 企業と NPO の関係	70
4 事例：企業と NPO のパートナーシップ	72

第3部

株式会社の機関とコーポレート・ガバナンス

X 株式会社における所有と支配

1 バーリ＝ミーンズの経営者支配論	76
2 個人所有段階の会社支配論	78
3 機関所有段階の会社支配論	80
4 日本の大会社の所有と支配	82

XI 日本のトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

1 株式会社の機関とコーポレート・ガバナンス	84
2 株式所有構造の変化と株主総会	86
3 取締役会改革と執行役員制	88
4 委員会設置会社	90

XII アメリカのトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

1 アメリカの企業概念：企業は誰のものか	92
2 アメリカのトップ・マネジメント組織	94
3 取締役会の改革と経営者の報酬制度	96
4 機関投資家とコーポレート・ガバ	

ナンス 98	
5 エンロン問題以降のコーポレート ・ガバナンス改革 100	
<hr/>	
XIII ドイツのトップ・マネジメント組織 とコーポレート・ガバナンス 102	
1 共同決定の仕組みと会社機関 102	
2 株式所有構造 104	
3 監査役会と取締役会の関係 106	
4 ドイツのコーポレート・ガバナン ス改革 108	
<hr/>	
XIV 市場および監督機関とコーポレー ト・ガバナンス 110	
1 会社支配権市場とコーポレート ・ガバナンス 110	
2 監督機関とコーポレート・ガバナ ンス 112	
<hr/>	
第4部 企業結合と日本型企業シス テム	
<hr/>	
XV 企業結合と独占 116	
1 企業結合と市場 116	
2 コンツェルンと戦前の日本におけ る財閥 118	
3 日本における財閥と持株会社の諸 類型 120	
4 現代におけるグループ経営 122	
<hr/>	
XVI 企業集団と系列 124	
1 六大企業集団と日本型企業シス テムの源流 124	
2 六大企業集団：企業間関係におけ る資本関係 126	
3 六大企業集団：企業間関係におけ る人的関係と取引関係 128	
4 六大企業集団の変容 130	
<hr/>	
XVII 産業集積（クラスター） 132	
1 産業集積の定義と類型 132	
2 産業集積の形成プロセスと類型化 134	
3 産業集積の優位性 136	
4 産業集積の将来 138	
<hr/>	
XVIII 国際化の中の日本型企業システム 140	
1 日本企業の所有システム 140	
2 資金調達システム 142	
3 日本型企業結合システム 144	
4 企業間の取引システム 146	
5 日本型雇用・労使関係等のシス テム 148	

第5部 経営戦略の理論と実際

XIX 経営戦略の理論

- | | |
|-----------------------------|-----|
| 1 経営戦略はなぜ重要なのか | 152 |
| 2 1960年代と1970年代の経営戦略論 | 154 |
| 3 1980年代の経営戦略論 | 156 |
| 4 1990年代：資源ベース理論 | 158 |

XX 競争戦略

- | | |
|-----------------------|-----|
| 1 競争戦略の意義 | 160 |
| 2 5つの競争要因 | 162 |
| 3 3つの基本戦略 | 164 |
| 4 バリューチェーンと競争地位 | 166 |

XXI M&A 戰略

- | | |
|------------------------|-----|
| 1 M&A 戰略の重要性 | 168 |
| 2 M&A の手法 | 170 |
| 3 日本におけるM&A市場の動向 | 172 |

XXII アライアンスとコラボレーション

- | | |
|-------------------|-----|
| 1 アライアンスの定義 | 174 |
|-------------------|-----|

2 コラボレーションとは 176

3 アライアンスの今後のあり方 178

第6部 中小企業とベンチャービジネス

XXIII 企業家精神とベンチャービジネス

- | | |
|---|-----|
| 1 イノベーションと企業家精神 | 182 |
| 2 ベンチャービジネスの定義とこれまでのベンチャービジネス・ブーム | 184 |
| 3 ベンチャービジネス振興のためのインフラ | 186 |

XXIV アメリカのベンチャービジネス

- | | |
|-------------------------------------|-----|
| 1 シリコンバレー | 188 |
| 2 アメリカの起業風土とベンチャービジネスの特徴 | 190 |
| 3 アメリカにおけるベンチャービジネス振興のためのインフラ | 192 |

XXV 中小企業と産業集積

- | | |
|-----------------------------|-----|
| 1 中小企業について | 194 |
| 2 新しいタイプの中小企業 | 196 |
| 3 産業集積の類型別にみる中小企業と将来像 | 198 |

さくいん 200

第 1 部

企 業 形 態



guidance

企業形態の展開をめぐっては近年2つの大きな流れがみられる。1つは、日本においても合同会社（LLC）や有限責任事業組合（LLP）のような新しいタイプの企業形態が認められるようになったことである。これらの企業は資本以外の特許や技術などを抛出して企業を設立することができるという点で、従来と全く発想を異にする企業形態である。知的財産が資本以上に重要な経営資源となってきた時代を反映するものということができる。

もう1つの流れは、共産主義経済体制の崩壊により東欧やロシアなどで国有企業の民営化が進められたが、日本やヨーロッパにおいても国有企業が次々に民営化されていることである。日本ではNTT、JR、そしてJTなどの巨大企業が民営化によって誕生したが、民営化の背景やプロセス、そして成果などが検討されなければならないであろう。第1部では企業形態の発展の歴史や公企業、公益事業の経営原理などとともに近年のこうした動向について学ぶ。

I 企業形態発展の歴史

1 企業形態の発展

▶個人企業

⇒ [II-1]「企業の法的形態と経済的形態」

▶合名会社、合資会社

⇒ [II-2]「会社形態」

▶株式会社

⇒ [II-3]「株式会社」

▶東インド会社

⇒ [I-2]「欧米における株式会社制度の生成と発展」

▶無限責任

出資者は企業の債務に対して自己の財産を投じて償わねばならないこと。

▶機能資本家

企業へ出資をし企業職能も有する、すなわち經營にも関与する資本家。

企業制度は、基本的には企業規模を拡大する方向で発展してきたが、それを可能にしたのは企業形態の展開である。企業形態は個人企業→⁴合名会社→⁴合資会社→⁴(株式合資会社)→⁴株式会社へと発展した。企業形態の展開を担ったのは、時代をリードするタイプの企業であった。それらの企業は、順次より高次の企業形態へ移行することによって、大規模な資本調達を行い、企業規模の拡大を達成した。大規模な資本調達を行うためには、出資者を増やすざるを得ないが、出資者が多数になると、各人の発言権を調整する必要が出てくる。歴史的に、企業は多数出資者の経営的意思統一のための仕組みを発展させることによって、出資を大規模化してきた。経営的意思統一のための仕組みを発展させつつ出資を大規模化するメカニズムこそが、企業形態の発展の歴史である。次に、株式会社形態が発生する前の企業形態をみるとする。

1 コンメンダ

企業の先駆的形態は、歴史的にみるとまず商業の分野で発生した。東インド会社の出現までのヨーロッパは、イタリアを中心とした地中海貿易が盛んであった。イタリア商人は、当時ヨーロッパで需要の高かった香辛料の生産地であるアジアとの貿易を盛んに行っていた。中世における海上商業は航海技術の未発達や海賊の存在などにより、非常にリスクの高い冒險事業であった。そこで、1回の航海ごとに資金提供者が集まり、船を購入し、商人兼船乗りに商品を委託し、渡航させた。目的地で商品を売って得た売上金で、香辛料を購入して帰国する。無事に帰国できれば、輸入した香辛料を売り、膨大な利益を上げることができた。海上商業により得た利潤は、資金提供者が4分の3、商人が4分の1の割合で分配された。損失は、商人が無限責任を負わねばならなかったのに対し、資金提供者は返還を求める、つまり出資を限度とする有限責任を負った。初期コンメンダはこのような形態で行われ、1回の航海ごとに事業を起こし、終了したときに解散する当座企業であった。コンメンダは、9世紀には存在し、13~15世紀にはイタリアおよびヨーロッパの諸都市における海上商業の主要な企業形態であったとされている。

やがてコンメンダは、双務的なコンメンダ形態に進化した。第1に商人が自己の資本を所有し、海上商業に出資するようになった。つまり、企業へ出資しつつ企業職能も有する機能資本家となつた。次に、資金提供者は自己の出資分

に応じて配当を受けるのみとなり、無機能な持分資本家へと後退した。このように、海上商業において、機能資本家への無機能かつ有限責任的な出資が確立された。

2 ソキエタス

12~13世紀ころ、陸上商業において機能資本家同士が資本を結合して大資本を形成し、共同で経営するソキエタスという企業形態が生まれた。当時の陸上商業は地中海沿岸やヨーロッパ諸都市の分散した市場圏を仲介し、市場間の価格差を利用して利益を上げていた。商人が価格の異なる市場圏を仲介し、利潤を上げるには、個々の資本額が莫大かつそれぞれの市場圏に機能資本家が分散して存在し、相互に協力することが必要であった。すなわち、機能資本家同士がその資本を結合して大資本を形成し、共同して経営する企業、ソキエタスの設立が必要とされた。ソキエタスは多くの場合、家族共同体ないしは血縁関係を基礎に発生し、対外的には無限責任であった。それがしだいに、一定の存続期間をもつ会社契約の上に設立されるようになり、それとともに責任形態も営業に関する限りでの連帯責任に限定されるようになった。こうして全社員の無限責任制、企業支配の合議制、各社員が会社の名において第三者に対抗できる代表権が成立し、現在の合名会社形態が形成された。

3 マグナ・ソキエタス

ソキエタスの結合範囲と規模は拡大したが、この拡大には一定の限界が存在した。ソキエタスは機能資本家の結合であるため、社員は互いに結合し協力しつつも、できるかぎり当該企業の経営と利潤分配を自己の支配下に置きたいという欲求をもった。従って、ソキエタスは拡大し社員数が多くなると、社員間で企業職能の範囲、特に利潤分配の方法について利害の対立が現れ、分裂の危機をはらむに至る。ソキエタスの成立は、機能資本家相互の協力が実現されうる比較的狭い範囲においてのみ可能であった。さらなる資本の結合はソキエタスに無機能な持分資本家が有限責任で参加することにより可能となった。

こうしてソキエタスを中心として、これに無機能な持分資本家の参加=コンメンダ的出資という形態が現れるようになった。こうした形態はマグナ・ソキエタスと呼ばれる。マグナ・ソキエタスはコンメンダ出資が社員個人に匿名で行われる場合（分散型）とソキエタス（団体）そのものに対してなされる場合（集中型）とがあった。いずれも15~16世紀のヨーロッパのどの地域にもみられるが、匿名のコンメンダ出資者が社員の地位に引き上げられ、現在の合資会社が成立する。

▶持分資本家

企業へ出資をするが企業職能を有さない資本家のうち、自己の出資持分に応じて配当を受け取る資本家。

▶社員

法律上は会社の構成員すなわち出資者。

参考文献

大塚久雄『株式会社発生史論』中央経済社、1954年。

I 企業形態発展の歴史

2 欧米における株式会社制度の生成と発展

株式会社という形態は、企業が規模の拡大を目指す過程で一つ一つの限界を克服して到達した高次元の組織形態である。それは、組織の継続と規模の拡大を実現可能とした制度ととらえることができる。株式会社は、①株式の発行による資本の証券化、②全社員における出資の有限責任制、③会社機関の存在の3つの特質を株式会社の条件とすれば、1602年に設立されたオランダ東インド会社が株式会社の起源とされる。

1 オランダ東インド会社

オランダ東インド会社が成立する前に、株式会社発生の先駆となった先駆会社（フォールコンパニーエン）があり、1594年に設立された遠国会社が最初のものである。先駆会社への出資は、取締役だけでなく一般出資者によってもなされていていたが、一般出資者は持分の譲渡は許されていたが、経営への参加は許されていなかった。また、一般出資者は出資を限度とする有限責任であったが、取締役は無限責任であった。このように先駆会社は企業の形態としては合資会社形態であった。

乱立していた先駆会社を統合し、1602年オランダ東インド会社（VOC）はオランダ議会の特許⁴をもって設立された。特許状の中に取締役の有限責任を規定した条項がみられるほかに、会社機関が設置され、株式制度と株式の自由譲渡制度が備わっており、株式会社の成立⁴と考えられる。オランダ東インド会社のモデルはその後ヨーロッパに伝播し、株式会社の起源となり、また特許会社として設立されたことが株式会社設立の特許主義の原型となった。オランダ東インド会社では、各先駆会社の取締役がそのまま機能資本家として取締役会を構成し、多数の一般出資者は無機能資本家として参加していた。

オランダ東インド会社は株式会社の起源ではあるが、商業資本的要素が強いため、以下の点で現在の株式会社と異なっている。①取締役は特許状により専制的に任命され、専制的な支配を行った、②一般出資者は社員総会をもたず会社の経営から全く排除されていた。

オランダ東インド会社の成功は永く続かず、18世紀末に崩壊した。

2 イギリスにおける株式会社の生成と発展

イギリスでは、1600年にエリザベス女王の特許により、イギリス東インド会

▶持分
社員としての地位。

▶オランダ議会の特許
オランダからは東インド会社以外の船が東インド（この特許状では南アフリカの南端喜望峰から東へ、南アメリカのマゼラン海峡までの地域）への航行を禁ずるほか、会社が外国の国家と条約を結び、軍隊を置き、要塞を設け、貨幣を鋳造し、地方長官や司令官を任命すること等が認められた。

▶株式会社の成立
⇨ II-3 「株式会社」

社が設立されたが、イギリス在来の合本企業（ジョイント・ストック・カンパニー）形態で、当座企業であり先駆企業としてであった。クロムウェルにより、1657年に配当制が導入されて永続企業になり、さらに1665年に全社員の有限責任制が導入され、イギリスにおいて株式会社制度の基礎が築かれた。

その後、1711年に設立された南海会社（The South Sea Company）が、株価を意図的につりあげることにより人々の投機熱を煽り、実体のない泡沫会社（Bubble Company）が次々に設立され、株投機ブームが起こった。1720年に泡沫会社禁止令が制定され、これを契機に株価が大暴落し、バブルの崩壊を招いた。この南海の泡沫事件（The South Sea Bubble）後、イギリスでは約1世紀にわたって株式会社の設立は禁止され、この間株式会社の発展は停止することになった。

18世紀後半に産業革命が起こり、産業資本主義が成立すると、1825年に泡沫会社禁止令が廃止され、30年代になると鉄道業で株式会社形態が定着するようになった。1844年には登記法が制定され、これまでの特許主義から準則主義に変わり、申請すれば原則的に設立が許可されるようになった。さらに、1862年に会社法が成立し、工業企業が株式会社として設立されることが容易になり、イギリスにおける近代株式会社制度が完成することになった。

③ 他の欧米諸国における株式会社の生成と発展

○アメリカ

植民地時代から株式会社の考え方ヨーロッパから導入され、株式会社が設立されていたが、多くは内陸運河、有料道路、橋梁等の分野であった。製造業では株式会社形態はまだ少なく、個人企業やパートナーシップを中心であった。1811年ニューヨーク州でアメリカ初の準則主義に基づく会社法が制定され、免許を取得しなくとも株式会社を作れるようになった。1820～30年代になると、鉄道、銀行等で株式会社形態が一般的になり、多くの州で株式会社に関する法整備が進んだ。1875年にはニュージャージー州会社法が制定され、株式会社の行動を制約していた法的規制が撤廃された。19世紀末～20世紀にかけて鉄鋼業、石油業などで巨大株式会社（ビッグビジネス）が次々に誕生した。

○フランス

1807年にフランス（ナポレオン）商法典が定められ、特許主義から免許主義となり、1867年には会社法が制定され、準則主義による会社制度が確立された。

○ドイツ

1843年に免許主義に基づくプロイセン株式会社法が制定され、1870年に準則主義に改められ、鉄道業や銀行業等で株式会社形態が普及した。

△配当制

当座制に代えて会社には原本をそのまま残し、出資者に利益のみを分配する制度に改めた。

△ビッグビジネス（big business）

19世紀末～20世紀にかけて起こった企業のM&A（合併・買収）によって、アメリカでは大企業が次々と誕生した。

I 企業形態発展の歴史

3 日本における企業の生成と発展

1 日本における株式会社の生成

欧米では企業は歴史的進化の過程を辿り、組織形態を徐々に高度化させたプロセスを通過したが、日本では企業形態の自己展開を経ず、明治期に入り初めから欧米の完成された会社形態が導入された。

1872年に制定された国立銀行条例に基づき設立された**国立銀行**⁴は、日本版ナショナル・バンクであり、民間企業として株主の有限責任制、会社機関の設置、譲渡自由な株式制度を備え、日本初の本格的な株式会社であった。事業会社として株式制度で本格的に最初に設立されたものは、1882年の大阪紡績会社である。

1884年から官営工場・鉱山の民間払い下げが開始され、政府に人脈をもつ**政商**⁴が、有利な条件で払い下げを受けることになった。これによって、三井、三菱、古河、浅野等の当時の政商の多くが後の財閥形成の足掛かりをつかむことになった。財閥はその後、第二次世界大戦の終結に至るまで日本経済を支配することになる。

2 財閥の生成と展開

○財閥の生成

①三井財閥は、江戸時代から両替商・呉服商として資金を蓄積し、明治維新後、銀行・貿易・炭鉱の3部門を中心に急速に成長した。1909年に三井家11家を出資社員とする三井合名会社を設立し、三井銀行・三井物産・東神倉庫・三井鉱山を株式会社に改組して、全株式を三井合名が所有する**コンツェルン**⁴の形となった。

②三菱財閥は、土佐出身の岩崎弥太郎が、海運業を軸に多角的経営を展開して基礎を築き、海運業分離後、鉱山・造船・銀行を中心に成長した。1893年岩崎家同族2家を出資社員とする三菱合資会社が設立され、1908~11年の間に鉱業部・造船部・営業部・地所部が独立採算制の事業部となり、実質的にコンツェルン形態が採用された。1917~19年にかけて事業部は株式会社へ改組された。

③住友財閥は、江戸時代から別子銅山の経営を基に発達し、明治以後事業を多角的に発展させた。1909年に住友本店を住友総本店に改称し、住友銀行・別子鉱業所・住友伸銅場・若松炭業所等を統括する体制が整備された。1921年住

▶ 国立銀行

アメリカのナショナルバンクにならって設立された民間銀行。政府紙幣の回収のために設立された。

▶ 政商

⇒ XV-2 「コンツェルンと戦前の日本における財閥」

▶ コンツェルン (Konzern)

異なる産業部門に属する多数の企業を多角的かつ垂直的に結合する形態。持株会社を頂点に株式所有や役員派遣を通じて、傘下の子会社を支配し、その直系子会社が孫会社を支配するようなピラミッド形態をとる。

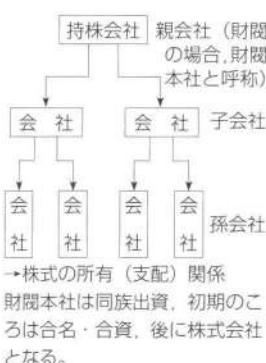


図 I-1 コンツェルン

出所：筆者作成。

友合資会社が設立されコンツェルンの形となり、傘下の事業会社を株式会社化した。

④安田財閥は、安田善次郎が幕末に両替商を開業して以来、一代で築き上げた金融業中心の財閥である。1912年に安田一族13名が出資し、持株・統括機能を果たす本社として合名会社保善社（1925年に安田保善社と改称）を設立し、コンツェルン形態となった。

○コンツェルン化の理由

上述のように、財閥は傘下の多角的諸事業を、同族の全額出資による合名会社もしくは合資会社に組織し、それらに同族財産の保全・事業の統括機能を取り扱わせた。しかし、合名・合資会社は財産・事業内容の公開を義務づけられていない点では有利であるが、税制の面で株式会社よりも不利である。また、事業会社が同族財産の保全、財閥事業の統括管理の機能を兼ねるのは不都合である。このため、傘下の多角的諸事業を事業ごとの株式会社に編成し、これらとは別個に同族全額出資の合名または合資会社を設立し、傘下の株式会社の株を保有する持株会社とした。持株会社の資格で、株式会社に組織された傘下事業を統括するとともに、同族財産の保全機能も兼ねさせた。このようなシステムは、近代的税制を前提として、同族が傘下の多角的事業を封鎖的に支配し、また有機的関連性をもって統括するうえで好都合であった。そのため財閥は同族コンツェルン形態を皆採用したのである。

○財閥の変容と解体

1920年代以降、金融恐慌・昭和恐慌の中で資本集中が進み、独占体制が強化された。1937年の三井・三菱・住友・安田4大財閥への資本金集中度は10.4%に達し、続く5財閥の鮎川・浅野・古河・大倉・野村へは4.8%となっている。新興財閥の日窒・日曹・森・理研も重化学工業部門で発展してきた。一方、昭和恐慌下に財閥批判が強まり、財閥家族の第一線からの引退、持株の公開、利益の社会還元など財閥転向の現象が現れた。財閥本社機構も財閥家族からの自立性を高め、専門経営者による役割が大きくなつた。持株の公開は、閉鎖的な自己金融を特色としていた財閥の資金調達方式の変化であり、重化学工業部門への進出とともに資金需要拡大への対応という面をもつていた。また、本社による集中的株式所有から傘下主要企業による株式持合いという財閥結合関係の変化という面もあった。

続く戦時経済下では、財閥はさらに経済力を集中（上位10財閥の資本金集中度は34.1%に達した）すると同時に、本社統括力の弱体化、参加企業の自立性の拡大、銀行影響力の相対的強化などによって、徐々に変容していった。

第二次世界大戦終結後、財閥解体が4大財閥から開始され、総計83社が持株会社と指定され、本社の解体と持株を通しての子会社支配の断絶がはかられた。

▷コンツェルン

⇒ XV-2「コンツェルンと戦前の日本における財閥」も参照。

▷専門経営者

⇒ X-1「バーリ＝ミーンズの経営者支配論」

II 現代企業の諸形態

1 企業の法的形態と経済的形態

企業は、製品およびサービスの生産と供給を継続的に行う組織体である。企業は、その目的を達成するために様々な様式をとって活動している。企業がその目的を最も効果的に達成しようとしている様相・姿を企業形態という。企業形態には、企業の要件、運用原理などの法律に規定された形態からとらえる法的形態と出資者の構成や出資と経営の態様からとらえる経済的形態の2種がある。

1 法的形態

法的形態は具体的には、株式会社、⁴ 合同会社、⁴ 合資会社、⁴ 合名会社、⁴ 相互会社、⁴ 協同組合、公社、公団、事業団などである。法的強制力という制約の大きさから、たんに企業形態といえば、法的形態を意味することが多い。

2 経済的形態

経済的形態では企業は所有関係すなわち企業の出資者は誰か、民間人か政府または地方自治体かによって、私企業、⁴ 公企業、⁴ そして両方からの出資による公私合同（混合）企業⁴ の3形態に大きく分けられる。

○私企業の経済的形態

現代企業の多くを占める私企業は資本結合の有無=出資者が1人か複数かによって、単独企業と集団企業（共同企業）に大別できる。さらに、集団企業は、出資者が人的つながりをもつ人々に限定されているかどうか、すなわち出資者の数が少数か多数かによって、少数集団企業と多数集団企業に分かれる。

○単独企業

単独企業としての個人企業は、事業に必要な土地、建物、機械、材料などを保有し、自ら経営を担当する企業である。個人企業は個人の自由な意思決定により少額の資本で容易に創設できるため、多額の資本を必要としない小規模の事業が、個人企業により経営されている。個人企業は全企業の過半数を占めるが、個人企業が多い業種は、卸売・小売業、飲食店などである。個人企業の長所は、①設立が容易である。個人が企業の創設について意思決定をし、行動を開始すれば、個人企業は成立する。②個人が出資者であり、経営者であるので他人に制約されず、自己の目的に従って思い切った経営ができる。③他の企業形態と違い、利益はすべて経営者の手に入る所以、経営者の熱意を高める。

短所は、①資本調達能力に限界がある。出資者個人の資力は限られており、

借入による資本の調達も、個人の信用に基づくので限度がある。②企業者の死亡または活動能力の喪失によって存続が不可能となる。③出資者たる企業者は、出資と経営の全責任を負い、⁴無限責任である。企業の債務に対しては自己の全財産を投じて償わねばならない。このため実質的には個人企業でありながら、有限責任の利益をうけるために、法人成り⁴という法律上有限会社、株式会社等の法人企業の形態をとることがある。

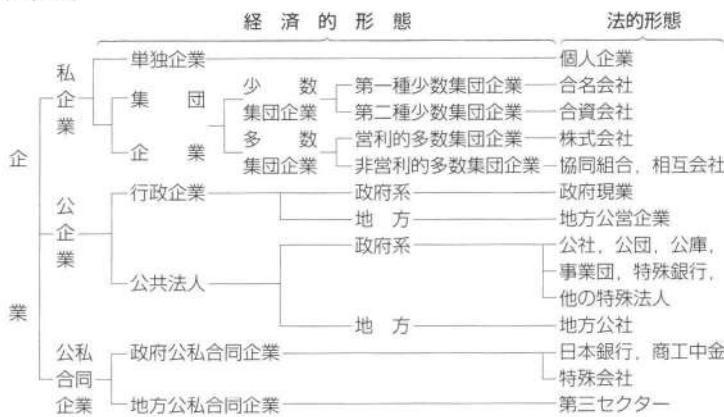
3 少数集団企業

少数集団企業は、出資と経営が一致するか否かで、出資者のすべてが経営機能を担当する第一種少数集団企業（人的集団企業、法的形態の合名会社に相当する）と、出資者の一部が経営機能を担当し、他の者は担当しない第二種少数集団企業（混合的集団企業、法的形態の合資会社に相当する）に分かれる。

4 多数集団企業

多数集団企業は、出資者と企業が生み出す製品とサービスを利用するものが一致するか否かで、営利的（第一種）多数集団企業（経営活動から生じる利潤の獲得を目的とする企業）と非営利的（第二種）多数集団企業（企業の給付を自ら利用しようとして創設した企業）に分かれる。多数集団企業では出資と経営機能は分離している。営利的多数集団企業は資本的集団企業とも呼ばれ、法的形態における株式会社に相当する。非営利的多数集団企業には、経済的弱者が連帯して結成する非営利目的の民間事業組織である協同組合⁴と相互保険事業を営むための相互会社がある。

企業形態を歴史的にみると、まず単独企業が生まれたが、資本結合が進み、また資本結合の範囲が拡大されるにつれ、単独企業から少数集団企業へ、さらに多数集団企業へと発展してきた。従って、これらの企業形態は、企業の歴史的発展の過程を反映している。企業の経済的形態と法的形態の対照は下図のとおりである。



▶ 無限責任

⇒ II-1 「企業形態の発展」

▶ 法人成り

個人企業が有限責任の利益や税制上の特典を受けるために有限会社、株式会社等の法人組織にすること。

▶ 協同組合

協同組合には、農業者を主体とした農業協同組合、消費者を主体とした生活協同組合、中小企業者を主体とした信用金庫、信用組合、事業協同組合、労働者を主体とした労働金庫、労働者共済生活協同組合等がある。

図 II-1 企業の形態

II 現代企業の諸形態

2 会社形態

▷ 合同会社

2006年施行予定の会社法で創設されることになった。

▷ 社員

⇒ [I-1]「企業形態の発展」

▷ 無限責任

⇒ [I-1]「企業形態の発展」

会社とは営利を目的とした社団法人で、合名会社、合資会社、株式会社、**合同会社**、相互会社の5つが2006年の日本の会社形態である。

1 合名会社

合名会社は、2人以上の**社員**（法律上、会社の構成員つまり出資者）が定款（会社の目的・組織・経営に関する諸規則が書かれた書類）を作成すれば成立する。合名会社は、会社形態の第1段階として、個人企業の直接の結合という形をとっているので、出資者全員が無限責任を負う。各社員は会社の業務を執行する権利義務をもち、経営機能を担当するので、出資と経営機能は結合関係にある。出資は金銭だけでなく、土地、建物、技術、信用、労務でもよい。

合名会社は、**無限責任**の性格上個々人の人的信用が重んじられ、社員は血縁関係、親しい人々から構成される（人的会社）。また、持分（社員としての地位）を譲渡するときは、全社員の承認が必要となる。

合名会社は、出資者間の信頼関係がなければならないので出資者の範囲が限られ、また、資本を調達する能力が限られているので小規模事業に適し、商業部門に多くみられる。

2 合資会社

合資会社は、出資をして経営を行う無限責任社員と、出資だけを行い経営には携わらない有限責任社員から構成されている。無限責任社員は、出資者であるとともに経営者であり、出資と経営が結合している。有限責任社員は出資と経営が分離され、会社の業務執行および代表権はなく、監視権を有するだけである。持分の譲渡は、無限責任社員は、他の無限責任社員全員の承諾が必要であり、有限責任社員は無限責任社員全員の承諾が必要である。

合資会社は、経営への発言権を有しない有限責任の出資者を作り出し導入することによって、出資者の数を増やして出資の規模を拡大した。しかし有限責任出資も、個人的な関係を基礎にしており、合資会社も人的会社である。従って、社員の範囲は限られており、出資規模に限界があるので、合資会社の規模も小さい。

3 有限会社

有限会社は、株式会社の制度的特質を簡素化し、比較的小規模な企業に適するようにしたものである。すべての社員を有限責任にして、資本金を均一単位に分解し、出資口数に比例して経営に対する支配権を与えるという株式会社の特徴を採用し、組織や設立手続は簡素化したものである。

出資1口は5万円で、出資者数は50人以下、資本の総額は300万円以上である。持分は、社員相互では自由に譲渡できるが、社員以外の者に譲渡するときは社員総会の承認が必要である。持分の証券化はできない。

社員総会は最高意思決定機関であり、社員は出資1口につき1票の議決権を有する。業務執行機関として取締役（1人以上）がおかれ、取締役は会社を代表し、代表取締役と監査役の選任は任意である。

2006年度施行の会社法で、有限会社は廃止され、株式会社に一本化されることとなった。有限会社は特例有限会社として現状を維持するか、株式会社形態に移行するかの選択ができる。株主総会と取締役1人という最も簡素な形態から出発でき、最低資本金額の規制もなくなる。

4 合同会社（日本版 LLC : Limited Liability Company）

合同会社とは、出資者の責任が有限責任でありながら、会社の内部関係については組合的規律、すなわち合名会社の規律に準ずるもののが適用される新たな会社形態である。会社の外部関係について、出資者は全員有限責任である。会社の内部関係については、合名会社・合資会社との規律の一体化が図られ、業務執行その他の内部規律は定款自治⁴に委ねられる。従って、合名会社と同様、社員が業務執行にあたることが原則である。

合名会社・合資会社・合同会社三者（持分会社）間のスムーズな組織変更ができるようになった。これにより、社員の変動にかかわらず企業の維持を図ることが容易になる。

民法上の組合の特例として有限責任事業組合⁴（日本版 LLP: Limited Liability Partnership）も創設されている。

5 相互会社

相互会社は、保険業法により保険事業を営む企業にだけ認められた形態であり、多数の保険加入者が保険料を拠出し、事故があったときは、そこから補償を受ける相互扶助の目的で設立されている。相互会社では、保険事業の顧客である保険加入者自身が、同時に社員として会社を構成する。社員は保険料を限度とする有限責任である。法定の最高議決機関は社員総会であるが、実際には社員総代会である。現在、株式会社に転換する相互会社が増加している。

▶ 定款自治

出資者が自ら経営を行うため、定款に基づき業務執行その他の組織内部の取り決めは自由に決められる。最低資本金規制や監視機関設置も自由である。

▶ 持分会社

3つの会社を総称して持分会社といい、適用できる規律を統一した。

▶ 有限責任事業組合

有限責任事業組合は法人税を課されず、出資者は有限責任であるため、企業同士の共同体や产学連携など新産業創造の促進につながることが期待される。

II 現代企業の諸形態

3 株式会社

企業活動の拡大にともない、資本の増大が必要となったが、合名会社、合資会社のように個人的資本を結合する形態では、必要に応じることは難しかった。そこで企業は株式会社形態をとることにより、広く社会の資本を結合することができるようになった。

▷ 株式会社

⇒ **I-2** 「欧米における株式会社制度の生成と発展」

株式会社は、巨額の資金を多くの人から集めることができるので大企業に適した企業形態である。その理由は、**株式会社**⁴の特質、すなわち株式制度、有限責任制、会社機関の存在にある。

1 株式会社の特質

○ 株式の発行による資本の証券化

株式会社は、株式の発行によって資本金が均一の株式に分割され、証券化しており、これにともない、一方では資本金として払い込まれた資本は企業内部で資本として機能し、他方会社の発行した株式は、それ自体資本価値をもって資本市場を流通する。この株式制度により、企業は大衆から広く資金を集められるようになった。資本を小さな単位（株式）に分割したので、資金をあまりもたないものでも出資ができるようになった。

株券は自由に市場を流通する有価証券であるので、出資者はいつでも株券を購入して株主になることができる。また、株券を売却して、株主としての地位を退き、出資金を回収することができる。

株式会社には、株式を公開している**公開会社**⁴と株式を公開していない非公開会社がある。公開会社は上場株式を発行している上場会社と店頭登録株式を発行している店頭登録会社があり、だれでも証券会社に行けば株式を購入することができる。非公開会社は閉鎖会社とも呼ばれ、発行済株式数のほとんどが少数の特定株主によって所有され、流通市場をもたない会社である。一般的に公開会社は大企業で、非公開会社は中小企業であるが、**大企業でも非公開会社**⁴のものもある。

○ 株主の有限責任制

出資者である株主は、出資額を限度として責任を負う。有限責任制は、過大な責任のため出資をためらっていた出資者の不安を取り除くことになり、大衆から資本を調達することを容易にした。

▷ 公開会社

この場合、株式を公開している会社のこと、会社法の公開会社（株式の譲渡制限をしていない会社）とは異なる。

▷ 大企業でも非公開会社

大企業で株式非公開の会社には、サントリー、YKK、JTB、朝日新聞等がある。近年、MBO（マネジメント・バイアウト）により市場の株式を経営者が取得して非公開会社になった例がある。

2 株式会社（監査役設置会社）の機関

2002年の商法改正で株式会社の形態として、監査役設置会社のほかに委員会（等）設置会社も認められることになったが、まず商法改正前から存在している監査役設置会社の機関について述べる。これらの会社における機関の相互分離制度は、民主政治における三権分立に由来している。

○株主総会

株主総会は、株式会社の出資者である株主を構成員とする最高の議決機関である。議決は1株1票の原理で行われる。株主総会の議決を必要とする事項は、会社の存立や株主の権利に重大な影響を及ぼすもの（定款の変更や他社との合併）、取締役・監査役の選任・解任と報酬額の決定、決算の承認である。

日本の大企業では、発行株式のうち機関投資家（銀行・保険会社）や企業の所有する割合が高いため、株主総会の議決に個人投資家の意見が反映されることは少ない。一般的の株主は、株主総会に無関心で、総会に出席する株主は少なく、いわゆる委任状出席が多い。取締役、監査役もほとんどが内部人事で決まるので、株主総会は形骸化して、取締役会で決められたことを追認する場となっている。

○取締役会

取締役会は、取締役（3人以上、任期2年、株主でなくてもよい）の全員で構成され、会社の業務執行に関する意思決定を行い、業務執行にあたる代表取締役の監督機関でもある。取締役会の議決を要する事項は、代表取締役の選任・解任、重要な組織部門の設置・改廃、新株・社債の発行、会社と取締役とのあいだの訴訟について会社を代表するものの選任などである。

代表取締役は、取締役会で選任され、取締役会の決定方針に従い、実際の業務執行を担当する。代表取締役は、対外的に会社を代表する存在である。

○監査役

監査役は、株主総会で選任され、会計監査と取締役の業務執行を監査することを任務とし、任期は3年である（取締役やその他の会社の仕事と兼務できない）。監査役の人数は、大会社は3人以上、中・小会社は1人以上でよい。**大会社**の場合、監査役の半数以上は、会社の内部出身者でない社外監査役が必要となる。また常勤で会社の監査に専念する常勤監査役を選出しなければならない。さらに、監査役会の制度化が義務づけられた。

▶ 監査役設置会社の機関
⇒ [II-1]「株式会社の機関とコーポレート・ガバナンス」

▶ 定款
⇒ [II-2]「会社形態」

▶ 大会社
商法で資本金5億円以上または負債総額200億円以上の株式会社と規定されている。



出所：筆者作成。

II 現代企業の諸形態

4 企業統治の問題点と法律改正

▶企業統治

⇒ XI-1 「株式会社の機関とコーポレート・ガバナンス」

1 監査役設置会社における企業統治の問題点⁴

取締役会に関しては、以下の点が指摘されている。

- ①日本企業では取締役会の構成員はほとんどが業務執行担当者によって占められ、意思決定および経営の監視と業務執行の分離が行われていない。
- ②代表取締役である社長の権限が極めて強く、取締役のほぼ全員が社内取締役であることもあり、取締役会による社長の監視機能が十分に働かない。
- ③取締役会の構成員が多いため、十分な議論ができず、また迅速な意思決定ができない。さらに、取締役会の中に代表取締役を頂点とした序列が形成されている。
- ④取締役が部長職を兼務していることが多いため、全般管理と部門管理の機能が区別されていない。
- ⑤社外取締役が極めて少ない。

監査役に関しては、以下の点が指摘されている。

- (1)日本企業では、監査役はこれまで内部昇進がほとんどで、その人事権を社長が実質的に掌握している。
- (2)監査役は社内役員中の序列も相対的に低いため、強い独立性をもって、社長らの最高経営責任者の業務執行を監査することは不可能である。

2 執行役員制度の導入⁴

▶執行役員制

⇒ XI-3 「取締役会改革と執行役員制」

こうした問題、特に取締役会に関する問題を解決するために、**執行役員制**が多くの企業で導入されている。執行役員制は1997年にソニーが初めて導入した。これまで取締役会メンバーだった者の多くを取締役から外し、新たに設けた執行役員に任命し、業務執行だけを担当させることにした。これによって取締役会の構成員数は減少し、意思決定の迅速化が図られた。業務執行を兼務する取締役を少なくすることで、業務執行と監督機能の分離も実現した。さらに、部長職を兼務していた取締役を執行役員に任命すれば、全般管理と部門管理の機能も分離することができる。

大企業ほど導入している企業が多く、資本金300億円以上の企業の半数以上で導入されている。



出所：筆者作成。

3 会社法施行と委員会設置会社

2006年施行の会社法で、株式の譲渡制限のない大会社は従来型の監査役設置会社とアメリカ型企業統治モデルである委員会設置会社のいずれかを選択しなければならないことになった。委員会設置会社は経営・監視と業務執行の機能を分けて企業を統治し、経営監視機能を強化するために設置されるものである。また、監査役は廃止されることとなった。

○委員会設置会社の機関

①株主総会

従来型の株式会社と同様であるが、取締役の任期が1年となったため、取締役へのチェックを頻繁にできるようになる。

②取締役会

社外取締役を2人以上選任し、取締役会の中に執行役の選任・解任、業務執行の監督を行う指名委員会、取締役・執行役の報酬を決定する報酬委員会、業務執行の監査をする監査委員会の3つの委員会が設置される。委員は3人以上で、その過半数は社外取締役で構成される。

③執行役

日常の業務を執行し、代表取締役の代わりに会社を代表する権利をもつ代表執行役を置く。

企業統治の必要性の高まりにより、経営監視機能を強化するために導入された委員会設置会社であるが、監査役設置会社から移行する会社は多くない。

なお、監査役設置会社の大会社は、3年以内に社外監査役を監査役の半数以上（最低2人）に増員しなければならない。また、社外取締役を1人でも導入すれば、取締役が3人以上含まれる常務会や経営会議などで重要事項の決定ができることになった。

▶会社法

株式会社は規模（資本金5億円以上か負債200億円以上の大会社とそれ以外の中会社）と株式譲渡制限の有無により2種類4区分されることになる。

	株式譲渡制限 あり	なし
規模 大会社		
中小会社		

▶アメリカ型企業統治

⇒ [XII-2]「アメリカのトップ・マネジメント組織」

▶委員会設置会社の機関

⇒ [XII-4]「委員会（等）設置会社」

▶常務会

⇒ [XII-1]「株式会社の機関とコーポレート・ガバナンス」

III 公企業の経営形態と民営化

1 公企業の定義・役割と経営形態

1 公企業の定義と役割

公企業は、政府が所有・経営する企業である。経済学的にいえば、国家資本である。公企業は、私企業と同様に財・サービスを提供する主体であるとともに、政府の市場経済への介入の手段をなしている。従って、公企業は政府としての側面と企業としての側面を有するのである。いわゆる「公共性」と「企業性」の問題である。

公企業が、私企業を基本とする資本主義でなぜ存在するのかは、政府の市場経済への介入がなぜ必要かという問題と、介入がなぜ公企業形態をとるのかという問題に関わっている。前者に対する回答は、「市場の失敗」に対応した市場経済の補完であり、後者のそれは公企業の活動領域にある。インフラストラクチャーや新技術開発など私企業では建設・維持しえない施設・事業、私企業の活動の結果生じる問題（失業、景気後退、公害、環境問題）などである。

▷ 安価な政府（cheap government）

経済活動は自由放任に委ね、国家の経済活動への介入は最小限に限定すべきとする考え方、その時の国家の役割を表す用語。絶対王政＝重商主義政策への批判の意味をもつ。

▷ アダム・スミス（Adam Smith: 1723-1790）

イギリスの経済学者。「経済学の父」と呼ばれる。主著『諸国民の富』（Wealth of Nations）は、アメリカ合衆国がイギリスからの独立宣言を行った1776年に刊行。

「安価な政府」を主張したアダム・スミスも、主権者の義務の1つとして、「ある種の公共土木事業および公共施設を建設し維持する義務」を指摘した。その理由は、「それを建設し維持することは、けっしてある一個人または少数の個人のなりうるものではない、というのは、たとえその利潤は一大社会にとってはその経費をつぐなってあまりあることがしばしばあるにしても、ある一個人または少数の個人にとってはとうていそれをつぐなうことができないからである」（大内兵衛訳『諸国民の富』第4分冊、岩波書店）。

もちろん、国民経済における公企業の役割は、市場経済の補完にとどまらず、量的・質的に変化し、軍事的意味や財政収入目的を有する場合もある。

2 公企業の経営形態

公企業の経営形態は、政府からの人事上・財政上・組織上の独立性の程度および企業性の程度から、①政府組織（省庁）内に存在し、一般会計事業ないしは特別会計事業として経営され、職員が公務員である官庁企業（departmental enterprise）と、②政府組織から独立し、公法上の法人格を有する公共法人（public corporation）、③株式会社などの私法上の法人格を有する会社公企業（business enterprise）の3つに分類される。①→②→③に移行するにつれて企業性が高く、会社公企業のうちでも、民間と政府との共同出資である公私混合企

業は、さらに政府出資割合が低下するにつれて民間企業に近づく。

資本主義発達当初、公企業の経営形態は主に①の官庁企業であったが、②の公共法人は、国家財政の合理化、事業の大規模化、さらには第二次世界大戦前後のイギリスでの**産業国有化**などを経て、1970年代までの公企業の代表的経営形態であった。

わが国の現代公企業も基本的にはこの分類に当てはまるが、やや複雑である（図III-1参照）。

中央レベルでは、①特別会計事業としては国有林野事業があり、②は、公社、公団、事業団などの名称のものがそれであり、**高度経済成長期**に多数設立（最大時101）されたが⁴、1990年代に整理・統合され、その多くは独立行政法人に移行した結果、2005年10月現在19（公社1、公庫6、金庫1、銀行2、事業団1、その他8）である。③は、わが国では特殊会社と呼ばれており、近年では民営化＝株式会社化の結果、増加している（同上現在、18）。②と③をあわせて、特別な法律で設立され、総務省の審査に服すことから特殊法人と総称される。

地方レベルでは、①は地方公営企業であり、水道・下水道・工業用水道・地下鉄・バス・病院、電気・ガスなどの分野で、12613存在し、②に相当する地方公社は、1970年代の日本列島改造ブームや80年代のリゾート開発ブームで、急増し、8754存在する。特に、地方公社のうち、株式会社形態の混合出資会社は、「**第三セクター**」と呼ばれている。

▶産業国有化

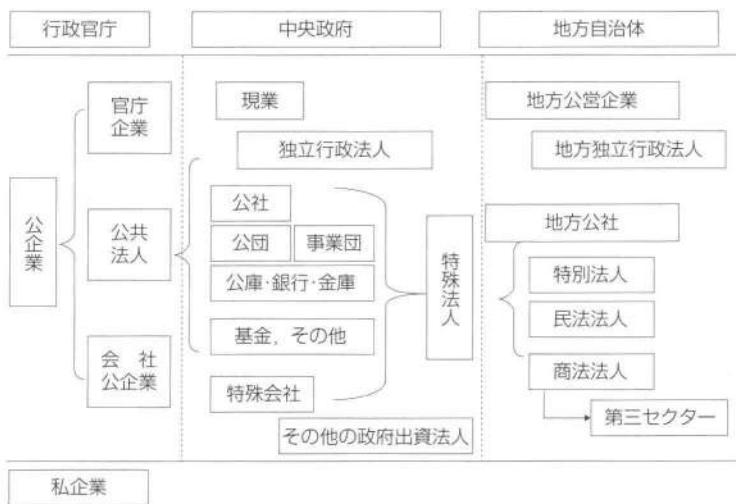
産業に属する企業全体を国有化すること。1946～51年に、イギリスで労働内閣が石炭・電力・ガス・交通・鉄鋼産業を国有化した。

▶高度経済成長期

1955年から第1次石油危機の1973年までの、GNP（国民総生産）伸び率が年平均10%に達した日本経済の一時期。

▶第三セクター

第一セクター＝公企業と第二セクター＝私企業の共同出資企業。1980年代に公事業への民間活力導入形態として普及。欧米では、民間非営利部門（NPO）を意味する。



図III-1 現代日本の公企業の分類

出所：筆者作成。

III 公企業の経営形態と民営化

2 公企業の経営原則と官僚的経営

1 「公共性」と「企業性」の調和の理想と現実

公企業は、政府と企業の両側面を有しており、従って、「公共性」と「企業性」の調和が必要とされる。資本循環で表現すれば次のようになる。

企業、典型的には私企業は、 G （貨幣）－ W （商品）<_A^{Pm}（生産手段）－ W' （商品）－ G' （貨幣）<_g^G（貨幣の回収）··· G （貨幣）···という資本循環を（倒産がなければ）無限に繰り返す。ここで $G' - G > 0$ である。これに対して、公共部門ないしは政府組織は、 S （租税）－ G （貨幣）－ W （商品）<_A^{Pm}（生産手段） A （労働力）－ (W') と描くことができる。生産手段と労働力を組み合わせて財・サービスを創出する点では、企業と同様だが、租税を原資とするので、創出された公共サービスは商品として販売されない。それゆえ、最初に投下された貨幣は直接的には回収されない、つまり循環しない。新たな活動は、国民から再び強制的に租税を徴収して開始される。

公企業の資本は、一方では、企業のように循環しなければならず、他方では、政府組織と同様に循環してはいけないのである。公企業では、この矛盾は、 $G - G \leq 0$ という資本循環を描くことで解決される。

しかしながら、公企業、特に公共法人で採用されてきた経営原則は完全独立採算制である。資金調達面で政府が出資することなく、資金運用面で、強い人事・財務規制（表III-1）を背景として「公共性」の業務が強制されてきたのである。その結果が、かつての国鉄のように、外部資金調達に依存し利子が利子を生む状況が作られたのである。公企業の経営原則は、完全独立採算制ではなく、地方公営企業法で形式的ながら規定されている「負担区分」を拡充し、「公共性」の故に正当化しうる不完全な資本循環は、財政負担とすべきである。

もちろん、公企業が公企業であることをやめることも、もう1つの解決方法である。

2 公企業の「官僚的経営」とその改革

公企業の資本循環は、「公共性」と「企業性」の対立の故にのみ、不完全になるのではない。公團・事業団などの特殊法人における「官僚的経営」の問題がある。

ここでいう、「官僚的経営」とはマックス・ウェーバーが肯定的に評価した

⁴官僚制ではなく、硬直性、非能率性に関わって指摘される官僚制の逆機能の側面に注目した概念である。やや具体的には、中央集権性、縦割り型組織、利用者・住民に対応しない、当事者能力の欠如などに表現される経営方式である。

公企業において官僚的経営の欠陥は、次の点に表現される。

1つは、強い政府規制と関連した官僚の天下りの弊害である。官僚の天下りは、本来は、55歳前後に退職した後、民間企業に再就職することをいうが、民間企業への再就職への規制が強化されたために、特殊法人で多くみられる。天下り問題は、退職金等の問題だけではなく、特殊法人における内部出身者のモラルを低下させる役割をもっている。

もう1つは、政財官癒着の弊害である。この典型例は、かつての国鉄や鉄道建設公団による新幹線鉄道の建設や日本道路公団の高速道路の建設にみられ、公企業に必要以上の設備投資を強制する要因となっている。

こうした弊害に対応するため、特殊法人の独立行政法人への移行が進められている。たしかに、独立行政法人制度は、特殊法人制度には存在しなかった評価システムが導入されている。すなわち、所管大臣が中期経営目標を設定し、それに基づいて各独立行政法人が中期経営計画を作成し、期間中の業務を毎年度、各省庁内に設置された独立行政法人評価委員会が評価することになっている。いわゆる ⁴Plan-Do-See という民間企業の経営管理方式の導入である。しかしながら、政府規制は特殊法人とほとんど異ならないために、依然として強力であり、官僚の天下りも改善がみられているとはいえない状態である。

▶官僚制 (bureaucracy)
専門性・階層性・文書主義などを特徴とする組織支配構造。政府や企業など近代社会の大規模組織に共通する。ドイツの社会学者ウェーバーにより合理的組織とみなされた。

▶Plan-Do-See

計画-実行-評価という経営活動のサイクルのこと。目標管理に利用される。

参考文献

山本秀雄編『公企業論』日本評論社、1984年。
桜井 徹「ニュー・パブリック・マネジメントと民営化：独立行政法人の分析」『商学集志』第74巻第2・3・4号合併号、2004年10月。

表III-1 現業、公団、公庫、特殊会社と独立行政法人への主な政府規制

		現業	公団	公庫	特殊会社	独立行政法人
資本金	全額政府出資	○	○	○		○
	政府・地方公共団体共同出資		○			
	政府・民間共同出資				○	
総裁・理事長の政府任命		○	○	○	○	○
事業計画・資金計画	主務大臣の認可	○	○	○	○	○ (中期目標・計画)
予算・決算	国会の議決	○		○		
	主務大臣の認可		○		○	
	主務大臣に提出、評価委員会に諮り確認					○
債券発行	主務大臣の認可	○	○	○	○	○ (個別法で規定)
主務大臣による借入金の認可		○	○	○		○中期計画で限度額を指定
利益金処分	国庫納付			○		
	主務大臣の認可				○	
	損失補填・残金積立		○	○		○積立、評価委員会の額の認定により取り崩しも可能
特定独立行政法人等の労働関係に関する法律		○				○国家公務員型

出所：寺尾晃洋『改訂独立採算制批判』法律文化社、1974年、72頁から簡略化・修正して作成。独立行政法人欄は筆者作成。

III 公企業の経営形態と民営化

3 公企業民営化の世界的潮流とその問題点

1 民営化の定義と形態

公企業の民営化は、最も広い意味では、国家の市場経済からの後退を意味する。それは、官庁企業や公共法人から株式会社に経営形態を変更する形式的民営化と、株式売却や資産譲渡などの所有権の民間への移転を意味する実質的民営化に区分される。所有権の一部が政府に残存する場合が部分民営化であり、全部が民間に移転される場合が完全民営化である。この完全民営化が、公企業民営化の最も狭い意味である。

所有権の民間への移転ではないが、実質的民営化に含まれるものに、民間委託・公設民営、あるいはPFIなどの形態がある。

2 公企業民営化の世界的潮流とその目的・背景

公企業民営化は、安価な政府への移行や第二次世界大戦直後にもみられた現象であるが、今日、実行されているのは、1980年初頭、イギリスのサッチャー政権が着手し、同時期のアメリカにおける公益事業の規制緩和とも相まって、その後、先進資本主義国だけでなく、90年代には、発展途上国、さらには、社会主義諸国の市場経済への移行の中で、いわば世界的潮流として行われた公企業民営化である。

これらの公企業民営化には、共通して大きく4つの背景がある。

第1は、政府の財政危機であり、ケインズ政策の限界である。1970年代の2回のオイル・ショックをはさんで世界同時不況が生じ、租税収入の減少の中で財政支出が拡大したのである。このことが各国に、「小さな政府」論に基づく財政再建政策＝反ケインズ政策を採用させることになったのである。

第2は、公企業それ自体の経営危機である。この典型は、わが国の国有鉄道の場合である。

第3は、保守的政治基盤の育成である。これは、イギリスの民営化に典型的であるが、低い価格での株式売却を通じた零細株主層の育成や従業員持株の増加により「人民資本主義」を普及させる一方、公企業の労働組合を弱体化することを目的としたのである。

最後に、2つの意味での国際化の進展である。1つは、電気通信や航空事業あるいは郵便事業に典型的であるが、世界的規模での競争が、各国の国有企业の

▷ PFI (Private Finance Initiative)

経費削減や品質向上を目的に、民間主導で公共施設などの設計・建設・管理を行う方式。イギリスで誕生。わが国では、第三セクター方式に代わる方式として、1999年のPFI法で導入。

▷ ケインズ政策

イギリスの経済学者ケインズが1929年の世界恐慌での経験を踏まえて主張した財政金融政策。需要が供給を下回ることが不況の原因とされ、公共事業などで政府が有効需要を創出し、不況を克服しようとした。

▷ オイル・ショック (oil shock)

1973年の第4次中東戦争と1978年のイラン革命を契機に石油輸出機構(OPEC)が原油価格を大幅に引き上げたことが、石油に大幅に依存していた先進資本主義国の経済・産業構造に打撃を与えた。

民営化を促したという意味と、OECD (Organization for Economic Cooperation and Development: 経済協力開発機構)、IMF (International Monetary Fund: 国際通貨基金) および World Bank (世界銀行) が、累積債務を抱える発展途上国の財政再建・経済活性化政策の一環として民営化を勧告・指導したという意味である。

3 実際と問題点

1980年代以降の世界の公企業民営化を、国別の売却額順位でみると、OECD 諸国、とりわけ、イギリスをはじめとする EU 諸国が大きな位置を占めている。EU 諸国の民営化が進展するのは、**EU 財政基準**と関連した財政収入確保が大きな意味を有するからである。OECD 諸国以外の民営化収入額も90年代後半増加するが、ブラジル・アルゼンチン等の発展途上国において債務削減を目的に民営化が拡大したからである。

次に、対象分野では、当初は一般産業部門が大きかったが、公益事業部門、とりわけ電気通信と電力事業が大きな位置を占めており、OECD 諸国の場合、民営化収入額に占める割合も、おのおの40%、20%を占めるようになっている。

公企業民営化は、1980年代の開始からすでに20年を経過しつつあり、その評価に関する研究も相次いでいる。多くの研究は、民営化後の企業業績ないしは効率性は向上していることを指摘している。しかしながら、所得の再分配に与える影響に関して否定的な評価がなされているし、また、財政再建に対する民営化の貢献は OECD の指摘では不明である (*OECD, Privatising State-owned Enterprise: An Overview of Policies and Practices in OECD Countries, Paris 2003*)。

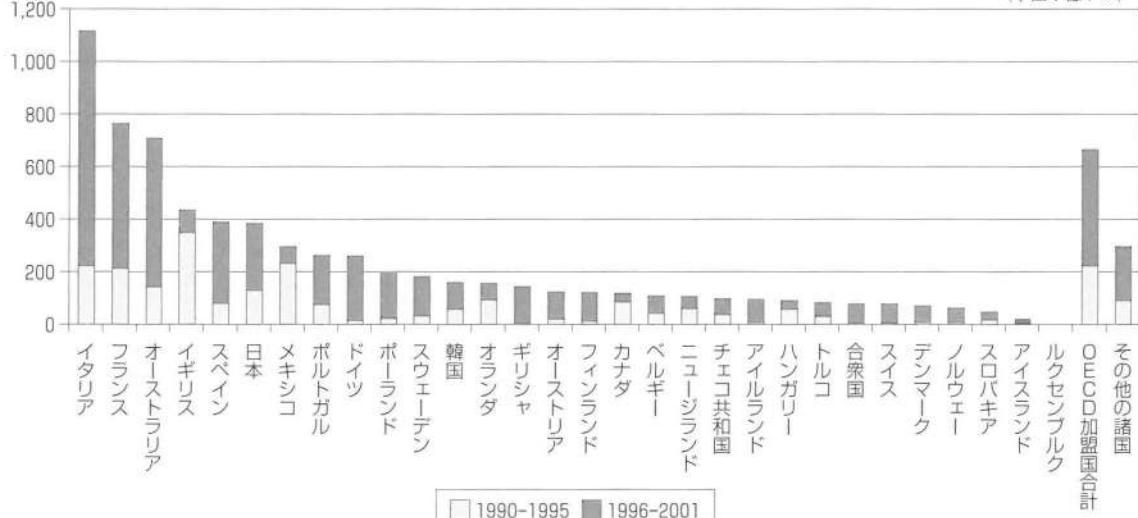
► EU 財政基準

EU の共通通貨であるユーロを安定させるために加盟各國の財政赤字や債務額が膨張しないように設定した基準。財政赤字は国内総生産 (GDP) の 3 %、債務残高は国内総生産の60%を越えないこととした。

参考文献

桜井 徹「公益事業の制度改革：民営化・規制緩和・自由化」ネットワーク・ビジネス研究会編『ネットワーク・ビジネスの新展開：公益事業入門』八千代出版、2004年。

(単位：億ドル)



図III-2 OECD 諸国を中心とする世界の公企業売却収入額

(注) OECD 以外のその他の諸国は、1990-2000年間での数値。

出所：Ladan Mahaobi, "Recent Privatization Trends", *Financial Market Trends*, No. 82, June 2002, p. 46. ただし、OECD 加盟国以外の国は、Ladan Mahaobi, "Recent Privatization Trends", *Financial Market Trends*, No. 79, June 2001, p. 44による。

III 公企業の経営形態と民営化

4 日本の公企業民営化とケース・スタディ

1 公企業民営化の経緯

▶ 第2次臨時行政調査会

1981年3月から83年3月まで行政改革のために総理府に設置された付属機関（会長：土光敏夫経団連会長）。1961年設置の同名機関と区別して第2次を付ける。

日本の公企業民営化は、今日までのところ、2つの段階を経ている。

第1は、中曾根政権下で「増税なき財政再建」を目標とした第2次臨時行政調査会の基本答申（1982年7月）に基づいて行われた三公社の民営化である。1985年4月に日本電信電話公社が日本電信電話株式会社（NTT）に、日本専売公社が日本たばこ産業株式会社（JT）に改組され、1987年4月に日本国有鉄道が6つの旅客鉄道株式会社（JR北海道、JR東日本、JR東海、JR西日本、JR四国、JR九州）と1つの貨物鉄道株式会社（JR貨物）に分割・改組されたのである。

NTTとJTでは3分の1の政府保有が義務づけられているが、JRは完全民営化を予定している。売却収入額と政府保有割合は、NTT（14兆899億円、33.7%）、JT（1兆300億円、50.0%）、JR東日本（1兆9939億円、0%）、JR東海（9629億円、12.8%）、JR西日本（7485億円、0%）である（財務省や国土交通省のウェブサイト）。NTT株売却の国家財政収入にとっての意味も理解される。

第2は、小泉政権下で、2001年12月の特殊法人整理合理化計画をはじめとする改革の中で生じた民営化である。2004年4月の营団地下鉄（東京地下鉄株式会社）、新東京国際空港公団（成田国際空港株式会社）や翌年10月の日本道路公団（東日本・中日本・西日本各高速道路株式会社）、首都高速道路公団（首都高速道路株式会社）、阪神高速道路公団（阪神高速道路株式会社）、本州四国連絡橋公団（本州四国連絡高速道路株式会社）および2007年10月予定の日本郵政公社の株式会社化などである。

日本国有鉄道と日本郵政公社の場合を取り上げよう。

2 日本国有鉄道の「分割・民営化」

▶ モータリゼーション (motorization)

自動車化と訳されるが、輸送・移動手段として自動車が支配的となること。

日本国有鉄道の「分割・民営化」の背景には、国家財政の危機や政治的意図も存在するが、最大の契機は経営危機であった。1960年代後半からのモータリゼーション、産業構造の変化に伴う輸送量の低下と、クロスの下での新幹線などの設備投資とその利子負担とがあいまって、80年代初頭には、年間1兆円近い損失と23兆円の累積債務があった。国鉄再建監理委員会は、この原因を全国一元的経営と公社経営に求め、株式会社化を求めた。鉄道事業の民営化は、わが国では他国に先駆けて実施された。最大の理由はわが国の大手私鉄の存在に

ある。

JR体制発足から19年を経過し、サービス面での改善がみられること、特にJR本州三社（JR東日本、JR東海、JR西日本）の経営成績が比較的良好であり、また株式上場して完全民営化をほぼ達成したことから、国鉄分割・民営化は肯定的に評価されている。しかし、次の諸点を考慮する必要がある。

第1は、JR各社が民営化以後、比較的良好な経営成績を示したのは、大幅な人員削減と債務軽減が行われるとともにバブル経済＝好景気などの良好な輸送環境などが存在したからである。しかも、JR三島会社（JR北海道、JR四国、JR九州）は、経営安定基金による補助がなされても、経営は苦しい状況が続いている。地方交通線の廃止も計画され、JR貨物と同様に株式上場の目処も立っていないのである。なお、2005年4月25日におけるJR西日本の福知山線脱線事故（死者107名、重軽傷者549名）は、完全民営化直後に生じている。

第2は、旧国鉄債務など37.1兆円のうち25.3兆円が国鉄清算事業団に承継されたが、旅客会社の株式売却と土地売却により償還するとされた計画が挫折し、同事業団債務は解散時の1998年には28兆円にまで膨張したのである。

3 日本郵政公社の民営化

2005年10月郵政民営化関連法案が衆参両院で可決された。これにより、2007年10月、日本郵政公社は解散し、その事業は、全額政府出資の持株会社日本郵政株式会社の下に、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、郵便貯金銀行、郵便保険会社に継承されることとなった。郵便事業株式会社と郵便局株式会社の株式は、日本郵政株式会社が100%保有するが、郵便貯金銀行と郵便保険銀行の株式は10年以内に100%売却される（再保有可）。日本郵政株式会社の株式は、政府が最低三分の一を保有することとされた。また、2007年10月を待たずに、国際物流分野に日本郵政公社は進出可能とされた。

この民営化の特徴と問題点を簡単に指摘しよう。

特徴は、郵便事業株式会社と郵便局株式会社は持株会社による株式保有を通じて公私混合企業にとどまるが、郵便貯金銀行と郵便保険銀行は完全民営化が予定されていることである。このことは、巨大な規模を有する郵便貯金事業と簡易保険事業に民営化の重点があったことを示している。

問題点は、郵便事業のユニバーサル・サービスの維持に関して、1兆円の社会・地域貢献基金の設置が予定されているが、果たして可能かどうかである。2003年度の日本郵政公社全体の経常利益合計（2兆5480億円）のうち、郵便貯金事業（2兆2700億円）と簡易保険事業（2320億円）の利益が主要であり、郵便事業の利益（450億円）は大きくなない（日本郵政公社「日本郵政公社2005」）。簡易保険事業と郵便貯金事業が分離することは、宅配便事業者との競争の進展を考慮すると、郵便事業の現状での維持が不可能になるおそれがある。

▶持株会社 (holding company)

他の会社を支配する目的で株式を保有する会社。事業兼営持株会社と純粹持株会社がある。純粹持株会社は、第二次世界大戦前の財閥本社にみられたが、戦後、独占禁止法9条で禁止。しかし、1997年、一定範囲内で解禁された。

参考文献

桜井 徹『ドイツ統一と公企業の民営化：国鉄改革の日独比較』同文館、1996年。同「日独比較からみた郵政民営化』『経済』No. 126、2006年3月号。

IV 公益事業と規制緩和



1 公益事業の定義と特質

1 公益事業の定義

公益事業は、一般的には、「われわれの生活に日常不可欠の用役を生産する一連の事業のことであって、それは、電気、ガス、水道、鉄道、軌道、自動車道、バス、定期船、定期航空、郵便、電信・電話、放送等の諸事業が包括される」(公益事業学会規約)。法律上、公益事業は、「**労働関係調整法**」8条で、医療・公衆衛生事業を含めたものと定義されるが、ここでは公益事業学会の定義を採用しておきたい。

上記の事業は、産業分類では情報通信業（通信業・放送業）、運輸業、電気・ガス・熱供給・水道業などであり、第3次産業に区別され、その事業規模は国内総生産（GDP）の約1割強を占めているにすぎない。しかしながら、朝起きてから寝るまでのことを想像しても、これらの事業がほとんどの市民にとって生活する上で、また企業活動をする上でもなくてはならない事業であることは理解できよう。特に、電気、ガス、水道、鉄道は、道路と並んで、阪神・淡路大震災時に、**ライフライン**といわれた理由でもあり、まさに、「われわれの日常不可欠の用役（サービス）を」提供している事業なのである。

公益事業という用語は、しばしば公企業、公益企業あるいは公共事業という用語と混同される。公益事業は、所有形態にかかわりなく産業・事業として使用されるのに対して、公企業は、前節でも述べたように、政府が所有・経営する企業である。公益事業部門で活動する企業＝公益企業を公有公益企業と私有公益企業に区分すると、公有公益企業は公企業の中の1つである。公共事業は、道路、橋梁など、政府が行うインフラ（後述）整備事業である。公益事業は、インフラを利用したサービスを提供する点で、公共事業とは異なる。

2 公益事業の特質

公益事業の性質は、次の4点である。

第1は、公益事業は、大規模インフラストラクチャー（infrastructure：インフラ）ないしは社会資本を事業活動の基盤にしているということである。

インフラは、structure（構築物または構造）に infra（下部）を付けた造語である。今日では、経済の下部構造という意味に用いられ、狭義には、電力設備、鉄道施設などの物的施設＝生産・生活基盤を指し、社会資本（social capital）

▷ 労働関係調整法

公益事業における争議（ストライキ）が国民生活に重要な影響を有することから、労働委員会による労使関係の斡旋・調停・仲裁や内閣総理大臣による緊急調整も可能であることを規定。

▷ ライフライン（lifeline）

一般的な意味では生命線や命綱であるが、日本では、送・配電線（電力）、ガス管（ガス）、電話線（電気通信）、線路（鉄道）、道路（自動車）、送水管（水道）など、公益事業のネットワークをいう。特に阪神・淡路大震災以降、普及した用語。

とほぼ同義である。それは、規模の経済性から一般的に大規模になり、従って、独占を形成する傾向にある。公益事業では、管・通路・回線・送電線などがネットワークを形成し、生産と消費を結びつけている。その際、多くの公益事業では、生産と消費が同時に行われ、従って、サービスは貯蔵できないという性質を有する。この大規模で、貯蔵できないという性質から、需要の変動に対応が困難であるという性質が派生する。

第2は、公益事業は、そうしたインフラを利用して、情報、ヒトやモノ、エネルギーを運ぶサービスを公衆全般に提供していることである。コモン・キャリア（common carrier）と呼ばれる。それは、誰でもがどこでも、いつでも、比較的安価な価格で受けられるサービス、すなわち、ユニバーサル・サービスを提供しているのである。

第3は、公益事業は、上の2つの性質から、**参入規制**、**料金規制**などの経済的規制を受けるということである。企業活動に対する政府規制は、①自由で公平な市場競争を維持する規制（独占禁止法による規制）、②市場競争の例外として公益事業の事業活動に対して行われる経済的規制、③労働者・消費者・環境保護を目的とする安全規制・品質規制・環境規制のような社会的規制に区別されるが、公益事業は、これまで、経済的規制を受けるという点で私企業とは異なっていた。

表IV-1 公益事業の事業規模、企業数と従業員数・試算

		国内総生産(10億円)	企業数	従業員数
国内(産業)合計		500,311	1,529,616	31,561,764
電 気		8,875	81	148,128
			(公営) 130	2,495
ガス・熱供給		1,154	268	41,697
			(公営) 58	1,853
水 道		2,292	168	9,257
			(公営) 3,542	62,135
運 輸		21,879	46,477	2,460,505
鉄道輸送		3,366	336	242,471
			(公営) 17	18,020
道路輸送	旅 客	10,887	7,129	492,428
	貨 物		(公営) 47	16,596
	水運	1,448	29,641	1,296,709
	航空輸送		(公営) 56	53,779
通 信		863	2,409	993
			(郵便) 112	47,108
放 送		1,384	2,079	179,007
			(NHK) 1	114,158
			730	44,007
			(NHK) 1	13,543

(注) 1：公営の企業数は事業者数であり、国内(産業)合計には含まれない。従業員数は常用雇用者数、公営の場合は職員数である。

2：運輸には倉庫、貨物運送取扱や運輸付帯サービスも含まれる。

出所：総務省統計局「2000年産業関連表確報」、総務省統計局「平成16年事業所・企業統計調査全国結果 会社企業に関する集計」（総務省統計局ウェブサイト）などから。ただし、公営と郵便の企業数と従業員数は、総務省自治財政局編『地方公営企業年鑑』第51集（2003年度）、日本郵政公社、『日本郵政公社2005』から作成。

▷参入規制

公益事業などでは競争市場に委ねておいては適切な事業の供給が行われないので、独占を認めたり、需給調整などにより新規参入を抑制すること。退出規制も同時に行われる。

▷料金規制

料金を一定水準に規制すること。経費に一定の利益を認める総括原価方式が主流であったが、規制緩和の中でプライス・キャップ方式なども採用されている。

IV 公益事業と規制緩和



2 公益事業発達の西欧式と米国型

1 公益事業発達

こうした性質を、公益事業といわれる諸事業は、その発生の当初から有していたわけではない。発生時点をみると、資本主義の早い時期に存在したもの（水道・郵便事業）、産業革命の結果生じたもの（鉄道・船舶・ガス事業）、19世紀後半から20世紀前半の技術革新の結果誕生するもの（電信・電話・電気・放送・航空事業）と多様であり、また当初、所有形態も民営で出発したものが多かつたが、資本主義発達の中で、公益事業の性質を担い、政府規制が加えられるに至ったのである。

政府規制が加えられる形態は2つのタイプに分かれる。

2 西欧式公益事業発達

第1のタイプは、西欧式であり、国有として出発するか、国有化されることによって、政府規制下に置かれた場合で、この典型は、イギリス・フランス・ドイツなどの西欧諸国である。今日、公益事業といわれる鉄道、航空、電気通信、放送などの諸事業は、西欧諸国では、私企業で開始された公益事業を国家や地方自治体が買収（国有化ないしは公有化）するか、当初から政府が営業するかの差はあるものの、19世紀後半から20世紀前半にかけて、国有・公有下で経営されるに至ったのである（表N-2）。

鉄道事業は、1825年、イギリスのストックトン・ダーリング間開通が最初である。当初私企業で発展するが、グラッドストーンの運賃統制令（1840年）やその後の四大私有鉄道の成立とその国有化という経緯を辿る。ドイツは私有鉄道による開始、私有と国有の併存、ビスマルクによる鉄道国有化。わが国では、官営鉄道による創業（1872年、新橋・横浜〔現、汐留・桜木町〕間）、国有と私有の併存を経て、日露戦争後の1906年鉄道国有化という経緯を辿っている。電信・電話事業は、モールス（1837年）とベル（1876年）によってアメリカで発明普及していくが、イギリスではそれぞれ、1869年と1912年に国有化されるし、ドイツやわが国は、当初から（1869年、東京・横浜間、1890年東京・横浜両市内および両市間）国有企業であった。電気事業も、1882年アメリカで民間会社で営業が開始されるが、イギリスでは、1927年に中央電力局が設立される。ドイツでも、第一次世界大戦後には地方公営企業が過半を担い、第二次世界大戦後に

▶放送事業の開始

1920年、アメリカ・ピッバーグで世界最初のラジオ放送が行われる。日本最初のラジオ放送は、1925年、東京放送局が、テレビ放送は1953年NHKが行った。

▶航空事業の開始

1903年、ライト兄弟の、航空機による大西洋横断は有名。民間航空事業は第一次世界大戦後に始まる。日本における本格的な定期航空輸送事業は1929年の日本航空輸送株式会社により開始。

▶鉄道国有化

軍事的（植民地經營）にも産業的（輸出振興）にも求められていた輸送の統一を行う目的で、五大私鉄（北海道炭鉱・日本・関西・山陽・九州鉄道）を含む17私鉄が買収され、官営鉄道と統合された。

は、連邦企業と州有企業、自治体企業が分担関係を有しつつ、全体として、公有として経営されるようになる。

3 米国型公益事業発達

もう1つのタイプは、米国型であり、私有を維持したままで、公益事業規制のもとにおかれるようになった。最も早く、政府規制が加えられたのは鉄道事業であり、鉄道独占に基づく高い運賃に不満を抱く農民運動を背景として、鉄道委員会が1877年にマサチューセッツ州で設置されて以降、各州に普及とともに、連邦レベルでも、1887年に州際通商委員会（Interstates Commerce Committee: ICC）が鉄道規制を担い、1935年以降は、規制対象をバス、トラックや水運に拡大した。1938年には、民間航空委員会がICCをモデルに設置された。電力などの規制も、1907年のニューヨーク、ウィスコンシン、ジョージア三州を端緒として各州で設置された公益事業委員会によって行われるが、1920年の連邦動力委員会、1934年には連邦通信委員会（FTC）に担われるようになり、規制も強化されていったのである。

わが国の場合は、明治年間に鉄道、電信・電話、郵便の各事業は国有の独占事業（鉄道は1906年の鉄道国有化により独占）で、水道事業は地方自治体による公有独占で、電気やガスは民営事業で発達する。特に、電気事業（1883年設立の東京電灯が最初）は、小規模会社間の競争から五大電力の形成、戦時下での国家管理を経て、第二次世界大戦後の地域分割による9電力体制へと展開した。

参考文献

竹中龍雄『公益企業の經營』日本経済新聞社、1959年。

表IV-2 公益事業における政府所有の割合

1978年

	郵便	電信・電話	電力	ガス	鉄道	航空
イギリス	●	●	●	●	●	▲
フランス	●	●	●	●	●	▲
イタリア	●	●	▲	●	●	●
西ドイツ	●	●	▲	◎	●	●
日本	●	●	○	○	▲	△
合衆国	●	○	△	○	△1)	○

(注) 1：私の所有：○全部又はほとんど全部
2：公共所有：△25%、◎50%、▲75%、●全部又はほとんど全部

1) アメリカの鉄道にはコンレールが含まれる。

出所：The Economist, December 30, 1978, p. 39 (因柄変更)。

1998年

	郵便	電信・電話	電力	ガス	鉄道	航空	水道
イギリス	■	◇	●	◇	■	◇	◇
フランス	■	■	■	■	■	●	●
イタリア	■	■	■	■	■	●	■
ドイツ	●	■	◇	◇	■	◇	●
日本	■	●	◇	◇	◇	◇	■
合衆国	■	◇	◇	◇	◇	◇	■

(注) 1：公共所有：◇25%以下、●25%から75%、■75%以上

2：ドイツの郵便は、2000年のドイツ・ポストの株式売却を、日本の鉄道は2002年までのJR本州三社の株式売却を考慮。

3：航空および日本、アメリカは、筆者による推計。

出所：David Parker (ed.), *Privatisation in the European Union: Theory and Policy Perspectives*, Routledge, 1998, p. 21 (因柄変更)。

IV 公益事業と規制緩和

3 公益事業の規制緩和の目的・背景とその評価

1 世界と日本の規制緩和

公益事業は、1970年代前半までは、国有であれ、公益事業規制であれ、政府規制の下に置かれていた。しかしながら、同年代後半から今日に至るまで、競争導入を目的とする規制緩和（deregulation）政策が、まずアメリカ合衆国で遂行された。すなわち、1978年に航空事業で、80年に鉄道と州際トラック事業、84年、海運事業、電気通信事業と続くのである。こうした規制緩和政策は、西欧諸国でも、多くは公企業形態をとっていたので、民営化と並行して行われた。

わが国でも、85年電気通信事業の自由化と航空輸送の規制緩和、90年トラック事業の規制緩和と、個別に規制緩和が行われていたが、90年代前半には不況対策の意味をもつようになり、95年の規制緩和推進計画、98年の規制緩和推進三ヵ年計画などに基づく規制緩和が、公益事業だけでなく、金融・流通・医療教育・労働など経済のほとんどの分野に拡大していった。

2 規制緩和の目的と背景

規制緩和の目的は、競争の導入に基づく経営効率の向上・価格の低下、国民経済の活性化を図ることにある。

規制緩和が実施されるに至った背景には、現実的背景と理論的背景がある。現実的背景は、いうまでもなく、経済の悪化であるが、それに加えて二点、指摘しうる。1つは、技術革新の影響である。

技術進歩が公益事業への参入規制、市場区分および料金規制を除去する基盤を形成した顕著な事例は、電気通信事業であろう。光ファイバーを含む短波伝送や衛星通信の発達、また交換機の自動化・デジタル化は、特に長距離通信事業において固定費の大幅な削減を実現した。電力事業でも分散的ソーラー発電設備や安価な費用での長距離送電が可能となり、さらには、航空事業でも、サービス競争の一環として1950年代末にジェット機、さらに1960年代末にはジャンボジェット機が相次いで就航し、そのことが座席占有率を低下させ、料金競争への圧力を形成した。

もう1つは、国際競争の激化である。アメリカにおける規制緩和の結果、電気通信事業や航空事業を中心に世界的な規模での競争（mega competition）が生じたのである。関連して、規制緩和政策の採用を促進した国際機関の役割が大

きい。先進国では OECD による勧告、旧社会主义国や後進国では、IMF や World Bank の指導があり、共通して WTO (World Trade Organization : 世界貿易機関) による規定がある。各国の規制が「非関税障壁」となっていたのである。この典型的 1 つは、1992年の EU 市場統合を契機に、ヨーロッパ規模で公益事業の自由化が行われたことであり、もう 1 つは、わが国の電気通信や電力事業の自由化やアメリカの市場開放要求を背景に行われたことである。

なお、わが国の場合には、公益事業などの内外価格差の存在が日本企業の競争力の低下につながるという観点と、規制緩和が不況脱出手段であるという観点が、特に強調された。

理論的背景として特に指摘しておくべきは、コンテストアビリティ理論によつて、独占産業であっても、一定の条件が満たされていれば、潜在的な新規参入業者の存在が競争圧力となり、規制が不要であることを証明しようとしたものである。この理論的説明に関しては、理論的にはもちろんのこと、現実的適応性についても難点が示されている。

3 規制緩和の光と陰

規制緩和はどのように評価されるのだろうか。規制緩和先進国であるアメリカ合衆国の場合、当初は、競争の導入による料金の低下、サービスの向上などで肯定的評価が支配的であったが、近年は、寡占化の進行、過疎地域を中心とする料金引き上げ、従業員の労働条件の悪化などが顕著となり、否定的評価が行われている（江藤、2002、127-132頁）。

わが国の場合はどうか、産業別の実際は、次節に譲るとして、肯定的に把握するものに経済企画庁、および内閣府が行った報告書がある。競争導入が料金引き下げを実現し、消費者需要が増加するという消費者余剰の考え方に基づいて、規制緩和による利用者メリットとして消費者余剰の增加分を算出している。

1999年の経済企画庁の調査では、1990～97年の年平均利用者メリットは、6兆6017億円、うち、電気通信は2兆6983億円、運輸5901億円、エネルギー2兆4157億円、金融8977億円と算定しているし、2003年の内閣政策統括官調査によれば、2002年度で14兆3338億円であり、その内訳は、電気通信（移動体通信）1兆7205億円、運輸5兆2242億円、エネルギー4兆9199億円、金融6592億円、飲食料品1兆7174億円、再販指定商品926億円であった。99年調査と03年調査の相違は、対象が拡大されたことであるが、電力のように、自由化が進展したことにも反映していると思われる。しかしながら、これらの計測は、規制緩和によるマイナスの側面を含んでいない。

▶EU 市場統合

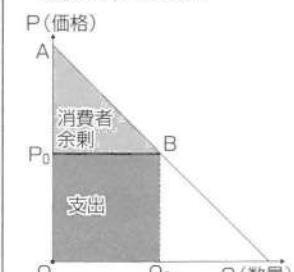
1958年の EEC (欧州経済共同体) から 67 年の EC (欧州共同体) を基礎に、西欧12カ国を加盟国として 1992 年 EU が結成された。その後で、資本・労働・商品の国境を越えて域内移動の自由化を内容とする市場統合（1993年発足）。その後通貨統合も行われ、単一通貨ユーロも発行。EU 加盟国は現在25カ国に拡大し、経済規模はアメリカ合衆国を凌ぐ。

▷コンテストアビリティ (contestability)

リースによる航空機の調達にみるように、埋没費用（固定費用のうち退出時に回収できなくなる費用）が低下することが潜在的な参入可能性を増加させる、そのとき市場状態は、コンテストアビリティの状態にあるという。

▷消費者余剰

消費者の便益 = 支払う用意のある金額合計（図 ABQ₀O）から消費者が支払った金額（図 P₀BQ₀O）を差し引いた部分。



参考文献

- 江藤 勝『規制改革と日本経済』日本評論社、2002年。
- 安部誠治編『公共交通が危ない：規制緩和と過密労働』岩波書店、2005年。

IV 公益事業と規制緩和

4 規制緩和の事業別実態

わが国における規制緩和の実態をトラック事業、電気通信事業および電気事業に関して、簡単に述べておこう。

1 トラック事業

1990年の物流二法でトラック事業にはじまり、2002年までに段階的に法律改正で国内航空、貸切・乗合バス、旅客鉄道およびタクシーの各事業で、一定地域の需要量に対して供給量を調整するという需給調整規制の緩和（免許制から許可制へ）ないしは廃止がみられる。

トラック事業者は、特別積み合わせ事業者と一般事業者に分かれるが、多数を占める一般トラック事業者数は80年代も増加していたが、その増加率は比較的緩やかであった。しかし、規制緩和実施後の91年度から増加率も高くなってくる。倒産事業者数が増加する以上に新規参入業者が増加しているからである。これに対して、特別積み合わせ事業者数は、80年度に356であったのが、90年度には296、さらに97年度には279へ減少している。

規模別にみると、注目すべきことは、比較的大きい事業者の比重が大きくなっていることである。特に事業者数が減少している特別積み合わせトラック事業者にもっともよく現れている。トラック保有台数201両以上の事業者の割合は、1988年度末に9.9%だったが、95年度末には21.1%、2003年度末26.8%となっている。競争の激化と同時に集中化傾向をみてとることができる。運賃も、公表運賃はそれほどではないが、実勢運賃を表示していると思われる日銀「企業向けサービス価格指数」では、92年以後低下するとともに、売上高も低下傾向にある。これに対応して、従業員の賃金も低下してきている（国土交通省自動車交通局『数字でみる自動車』、日本物流団体連合会『数字でみる物流』各年版、全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業2005』など）。

問題なのは、こうした労働条件、営業条件の悪化に対応して、交通事故や自動車公害が悪化しているか、少なくとも改善されていない点である。

2 電気通信事業

電気通信業における自由化ないしは規制緩和は、3段階を経過している。

第1段階は、1987年の日本電信電話公社民営化に伴う自由化である。電電公社の独占であった電気通信事業の事業者を第一種電気通信事業者と第二種電気

▶第一種・第二種電気通信事業者

電気通信回線設備を所有・設置して、電気通信サービスを提供する事業者を第一種電気通信事業者、第一種電気通信事業者の回線設備を借りて電気通信サービスを提供する事業者を第二種電気通信事業者という。

⁴通信事業者に区分し、前者を許可制に、後者を届出制とした。この自由化により、第二種電気通信事業では、インターネットのプロバイダーや各種のデータ処理サービス業者など多数が参入するとともに、第一種電気通信事業、特に市外電話事業では、いわゆる新電電（NCC：New Common Carrier）と呼ばれる事業者の参入をみ、長距離電話料金の低下がみられた。しかし、市内電話事業はNTTの独占であり、NCCのNTTへの接続料金に関わって公正競争のあり方が議論されるようになった。

第2段階は、1999年のNTTの分割・再編成と市内電話事業への参入を内容とする緩和である。NTT分割の必要性は民営化時に指摘されていたが、NTTの反対により延期されていた。しかし、持株会社方式の採用と国際事業への進出が認められたことによって、NTTは再編成に合意し、NTT本社のもとに東日本NTT、西日本NTT、テレコミュニケーションが設立された。携帯電話事業でも、1992年のNTTドコモの分社化、96年の端末機器の切り売り制導入、通信料金の認可制から届出制への導入などもみられ、契約者数が増加した。

第3段階は、携帯電話事業、さらには、IP電話などのブロードバンド通信が増加し、従来の固定電話事業の位置が大きく変化してきたことを背景に、2004年の電気通信事業法改正に象徴される規制緩和である。そこでは、従来の第一種と第二種の事業区分の廃止、すべての事業を届出制と登録制に分け、市場支配力を有する東西NTTに対する規制を存続することとした。しかし、ユニバーサル・サービス基金の設定・運用の問題と東西NTTとそれ以外の事業者の公正競争の問題が残されている。

3 電気事業

電気事業は、1950年代以降、9電力会社の地域独占が認められてきたが、1990年代後半に自由化が行われることになる。それは、2つの段階を経ている。

第1段階は、1995年の電気事業法の改正により発電部門に導入された自由化であり、独立発電事業者が9電力会社に対して、電力を競争入札で販売することを認めるものである。独立発電事業者には鉄鋼・ガス会社が多く、自家発電での余剰電力を活用する意図も働いている。

第2段階は、2000年の同法改正により配電＝小売部門に導入された自由化である。大規模工場やスーパーなどの大口電力需要者（当初特別高圧20KV、2004年から6000V）が対象だが、2007年度から一般家庭にも拡大される予定である。

これらの自由化によって、たしかに料金低下がみられる。しかし、次の問題もある。1つは、9電力会社の経営が悪化し、電力の安定的供給が確保されるかの問題である。2つは、電気通信事業における接続料金問題と同様に、⁴託送料金の水準決定の問題である。3つは、9電力会社以外の電力会社への環境規制が弱いという問題である。

▷託送料金

送電設備を所有しない独立発電会社や電力小売事業者が、電力会社が所有する送電線設備を利用して送電する際に、発電会社や電力小売会社が電力会社に支払う送電設備の利用料金のこと。

参考文献

ネットワーク・ビジネス研究会編『ネットワーク・ビジネスの新展開：公益事業入門』八千代出版、2004年。

第 2 部

企業と社会



guidance

企業と社会の関係は具体的には企業とステークホルダーの関係のことである。近年ステークホルダーの企業に対する発言力や影響力はきわめて大きなものとなってきている。企業はステークホルダーの要求、すなわち社会の要求を経営に反映せざるを得ない時代となってきている。経営戦略論、企業の社会的責任論、企業統治論、企業倫理などの経営学の研究分野でもステークホルダー・アプローチと呼ばれる研究方法が用いられるようになってきている。

環境問題への取組みや社会的責任（CSR）の実践は、かつて企業にとってコスト要因にほかならなかったのであるが、CSR 経営こそが企業の売上げや利益を増大させ、株価を上昇させるようになってきた。社会が CSR 経営を要求するようになってきており、その要求がますます強くなってきているということができる。

第2部では CSR の世界的な流れや企業における実践について考えていく。

V 企業とステークホルダー

1 ステークホルダーの定義と理論研究

▶ステークホルダー

Stakeholder という英語は stockholder（株式を所有する人＝株主）という言葉を意識して造られた用語である。Stakeholder という用語が経営学の文献に最初に登場するのは、スタンフォード研究所が1963年に配布した資料の中であったといわれている。⇒ [VII-3] 「CSR の本質」も参照。

▶株主

株主はステークホルダーの中でも特別な存在である。法律上、企業は株主のものであり、企業は株主の利益のために経営されなければならない。かつては、企業が社会貢献のために寄付をすることは株主の利益を損なう（配当などが減る）ため違法であるとして裁判が起こされたこともある。こうした考えは株主主権論と呼ばれ、現在でもこの考えを主張する研究者が存在する。しかし実際には、企業は多くのステークホルダーの利益を考慮しなければ存続することができなくなっているのが現実であり、すでにほとんどの企業において株主以外のステークホルダーの利益も重視する経営が実践されている。

1 ステークホルダーの定義

一般に、企業活動によって影響を受ける個人や集団はステークホルダー（Stakeholder）ないし利害関係者と呼ばれている。ステークホルダーには様々な定義があるが、ここではフリーマン（Freeman, R. E.）の定義を取り上げることにしよう。⁴

フリーマンはステークホルダーを「その支持がなければ組織が存在を停止してしまうような集団」と定義した。そしてそのような集団として株主、従業員、納入業者、金融機関、社会などをあげた。その後彼は、ステークホルダーの概念を企業がその存続を依存している集団だけでなく、社会運動団体のような、企業にとって敵対的な集団にも拡大した。具体的には公衆や地域社会、自然保護団体、消費者団体などもステークホルダーに含められることになった。

その結果、フリーマンはステークホルダーを広義には「組織体の目標の達成に影響を及ぼすことができるか、もしくは、それによって影響を被るかする、集団または個人」と定義し、狭義には「組織がその存続を依存している、集団または個人」と定義することになった。

2 ステークホルダー・アプローチ

1970年以降のアメリカ経営学はこのステークホルダーの存在を前提に展開されることが多くなつたが、こうした研究方法はステークホルダー・アプローチと呼ばれている。経営学においてステークホルダー・アプローチがとられるようになったのは、ステークホルダーが企業経営に対して非常に重要な影響を与えるようになってきたからにほかならない。そして、その傾向は今日ますます強くなつてきている。

ステークホルダー・アプローチは経営戦略論、企業の社会的責任論、企業と社会論、企業統治論、企業倫理論などの分野で重要な地位を占めている。アンソフ（Ansoff, H. I.）は著書『新企業戦略論』（*The New Corporate Strategy*, 1965）の中で、企業の目的が労働者、株主、納入業者、債権者などの要求の中から導き出されるということを指摘している。

企業の社会的責任論においては、株主、顧客・消費者、納入業者、地域住民などは企業の構成員ととらえられている。かつて企業は財やサービスの生産・

販売によって利潤を獲得する手段と考えられてきたのに対し、企業と社会論では、企業はステークホルダーがその生活と繁栄を依存するような社会制度へと変わったとして、企業概念の変化を強調する。

また、アメリカの機関投資家は企業統治活動の一環として人種差別、環境問題、工場閉鎖などの社会的課題事項に関する株主提案を活発に行ってきたが、企業統治論におけるステークホルダー・アプローチはこうした現実を踏まえたものとして展開されている。

3 ステークホルダーの分類

ステークホルダーの分類には様々なものがある。まずステークホルダーを第1次ステークホルダー⁴ (primary stakeholders) と第2次ステークホルダー⁴ (secondary stakeholders) とに分類する方法がある。第1次ステークホルダーは企業と相互依存関係にあり、企業活動に影響を与える集団のこと、従業員・株主・債権者・納入業者・顧客・小売業者などがこれにあたる。第2次ステークホルダーは、企業活動によって直接的・間接的に影響を受ける集団のこと、具体的には行政機関・外国政府・社会活動団体・報道機関・経済団体・一般公衆・地域社会などである。

ステークホルダーは社会的ステークホルダー (social stakeholder) と非社会的ステークホルダー⁴ (non social stakeholder) に分類することもできる。社会的ステークホルダーは企業に対して直接的な意思疎通が可能なステークホルダーのことであり、非社会的ステークホルダーは企業に対して直接的な意思疎通が困難なステークホルダーのことである。

社会的ステークホルダーはさらに第1次社会的ステークホルダーと第2次社会的ステークホルダーに分類される。第1次社会的ステークホルダーは、企業とその存続に直接的な関係をもつステークホルダーであり、具体的には地域社会・納入業者・顧客・投資家・従業員・経営管理者などである。第2次社会的ステークホルダーは企業とその存続に代表参加的な関係をもつステークホルダーであり、具体的には行政機関・市民社会・圧力団体・労働組合・報道機関・有識者・業界団体・競合企業などである。

非社会的ステークホルダーも「企業とその存続に直接的な利害関係を有し、意思疎通が困難な個人または動作主体」である第1次非社会的ステークホルダーと、「企業とその存続に代表参加的な利害関係を有し、意思疎通が困難な個人または動作主体」である第2次非社会的ステークホルダーに分類することができる。前者の例には自然環境、未来世代、人類以外の生物などをあげることができ、後者の例には環境圧力団体、動物愛護団体などをあげることができる。

▶ 第1次ステークホルダーと第2次ステークホルダー

ポストとローレンスヒューバーによる分類で水村典弘（『現代企業とステークホルダー』文眞堂、2004年、72-78頁）によって整理が行われている。

▶ 社会的ステークホルダーと非社会的ステークホルダー

ウィラーとシッランバーがザ・ボディショップの經營理念を紹介しながら著した『ステークホルダー・コーポレーション』において用いられている分類法で、水村（同上書）によって紹介されている。

V 企業とステークホルダー

2 企業とステークホルダーの具体的な関係

▶トレーサビリティ(traceability)

食品などの安全性を確保するため、製品の生産、加工、流通の履歴を管理すること。問題のある製品が出来た場合、生産、加工、流通の各段階に保管されている収穫日や生産者の情報を遡って調べることができ、製品回収や原因究明に役立てることができる。BSE（牛海綿状脳症）の発生を機に牛の生育情報などの記録を義務づけた牛肉トレーサビリティ法が2003年12月に施行されたが、他の食品、さらには機械や部品などに対してもトレーサビリティの考えが広げられていっている。

▶談合

官庁が公共工事などを民間企業に発注する際、民間企業が事前に話し合いによって受注企業を決めてしまうこと。国や地方自治体などが工事を発注する場合には、その工事にかかる費用を見積り、予定価格（上限）と最低制限価格（下限）を決め入札を行い、この上限と下限の間で最も低い価格を提示した業者と契約を結ぶ競争入札方式をとっている。本来は、官庁は最も低い価格を提示した業者と契約を結ぶことになっているが、業者側は上限価格の情報ももっており、どの企業が落札するかという順番も話し合っている。

① 従業員や消費者などとの関係

企業とステークホルダーの関係は、元来、互恵的な関係でなければ、それを長期にわたって維持することは困難であろう。例えば、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。さらに企業には、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も求められる。

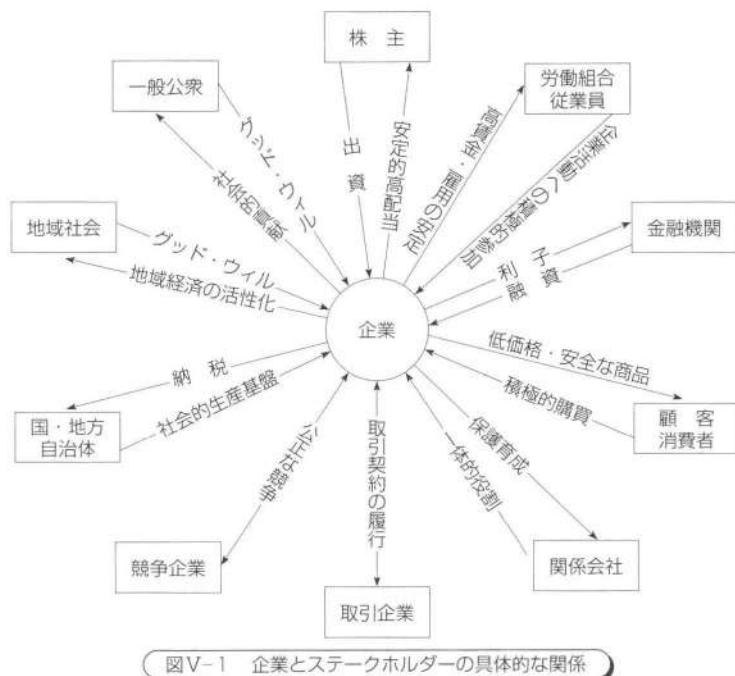
企業は消費者に対して安全で品質の高い商品を提供し、消費者は企業の商品を積極的に購買することが両者にとって望ましい関係である。近年、食品の安全性に対する消費者の要求はしだいに厳しさを増しており、企業は食品の生産・加工・販売の経路を遡って調べることができるトレーサビリティ制度の整備などを迫られている。

② 他の企業や政府などとの関係

日本の大企業は下請け、孫請けなど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（親会社）に協力すると同時に、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育成を図ることが、親会社の競争力強化にとっても望ましい。

企業は他の企業と取引を行っているが、お互いに取引契約を守ること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。具体的には、⁴談合やカルテルなど独占禁止法に違反するような行為をしないことである。また産業スパイなどによって競争企業の技術や知的財産を不正に取得すべきではない。

道路や橋、空港などの交通網や電話などの通信網はインフラストラクチャー（社会的生産基盤）と呼ばれ、企業活動にとって必要不可欠の設備であるが、個々の企業がこうしたインフラストラクチャーを整備することは不可能である。企業は国や地方自治体に正しく納税する一方で、国や地方自治体はこうしたイ



出所：藤芳誠一編著『新版経営学』学文社、1983年、66頁の図を修正。

ンフラストラクチャーを整備することによって企業活動が円滑に進められるようになる。

③ 地域社会や一般公衆との関係

企業が活発に活動し、従業員の雇用を増やし高い賃金を支払えば、その地域の雇用の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。企業が公告を発生させたり、不祥事を起こしたりすれば、地域住民がその企業をマイナスイメージでみるようになり、住民だけでなく地方自治体も一体となって企業への抗議行動にも発展する可能性がある。企業は経済活動だけでなく、フィランソロピー活動などによって地域社会がその企業に対して好意的なイメージをもってもらうように努めるのが普通である。(地域)社会が企業に対して持つ好意的なイメージのことをグッドウイルと呼んでいる。

企業不祥事などが続発すると企業に対する社会(一般公衆)の目が厳しいものとなり、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。また同様の理由から個々の企業も自社に対して良いイメージをもってもらおうと努めるのが普通である。例えば、陪審員制の裁判制度をとるアメリカでは、民間人である陪審員が特定企業に対して悪いイメージをもっている場合、その企業の関わる裁判で企業が不利な判決を受けることが十分考えられる。企業は美術館や教育機関への寄付、ボランティア活動などの社会貢献活動によって常に一般公衆のグッドウイルの獲得に努めることになる。

合いによってあらかじめ決めてあるため、特定の業者が上限価格に近い価格で工事を受注することになる。談合により業者間の競争がなくなるため、工事費が高くなり税金が無駄に使われることになる。談合は独占禁止法によって禁止されているが、日本全国にみられ、日本は談合列島などと呼ばれ批判されてきたが、一向に改善されていない。

▷ グッドウイル (good-will)

アメリカ企業は平均して利益の約2%を社会貢献活動に充てているが、それは一般公衆のグッドウイルの獲得が長期的な企業の発展に不可欠だからである。

V 企業とステークホルダー



3 社会的課題事項と社会的責任

1 社会的課題事項と企業倫理

▶インサイダー取引

企業の重要な情報を入手できる者が、その情報をを利用して有価証券の売買を行い、利益を獲得したり、損失を回避したりすること。例えばガンの特効薬など、画期的な新薬の開発に成功した企業がその実績を公表すればその企業の株価は急上昇するが、開発に携わったスタッフ、トップマネジメント、会計士など内部情報をもつ者が、実績の公表前にその企業の株式を買い、株価上昇後売却することなどが典型的なインサイダー取引である。証券取引法で禁止され、罰則や取引によって得た利益の没収も規定されているが、摘發される例が後を絶たない。

▶利益供与

株主総会の正常な運営を妨げたり、一般株主の利益を害する総会屋に対して金品等の利益を供与することで、商法で禁止されている。株主総会を平稳無事に乗り切ることを望む経営者は、ふだんから総会屋に利益を供与し、総会屋に株主総会を混乱させないように依頼することが多かった。1997年には、経営者による総会屋への利益供与罪の罰則が強化されたほか、総会屋の経営者に対する利益供与要求罪も新しく設けられた。

企業は一般にステークホルダーとの間に改善しなければならない課題をかかえているのが普通である。これは企業の社会的課題事項 (social issue in business) と呼ばれている。

日本企業を例にとると、企業は競争企業との間に、カルテルや談合、といった課題事項をかかえている。また消費者との間には欠陥商品や誇大広告、悪徳商法、株主や投資家との間にはインサイダー取引、利益供与、従業員との間には、過労死やセクシャル・ハラスメントなどといった課題事項をかかえている。その他に課題事項として公害・産業廃棄物・不当工場閉鎖（対地域社会）、脱税・虚偽報告・検査妨害（対政府）、などをあげることができる。

企業倫理は、企業ないし経営者がこれらのステークホルダーとの課題事項の解決に自ら積極的に取り組んでいくことを意味する。

表V-1 企業倫理の課題事項と関係領域

〈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、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（国籍・人種・性別・障害者・特定疾病患者）、プライバシー侵害、セクシャル・ハラスメント、など
⑤地域社会関係	企業市民	産業災害（火災・爆発・有害物質漏洩）、産業（排気・排水・騒音・電波・温熱）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、不正政治献金、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・ダンピング、不正資金洗浄、多国籍企業の問題行動（贈収賄、劣悪労働条件、公害防止設備不備、利益送還、政治介入、文化破壊）、など
⑧地球環境関係	共生	環境汚染、自然破壊、など

出所：中村瑞穂「企業倫理と日本企業」『明大商学論叢』第80巻第3・4号、1998年、177-178頁。

2 社会的課題事項と企業統治

企業統治は、狭義には、株主が主に会社機関を通して経営者を監視していくことである。また、広義には様々なステークホルダーが企業ないし経営者を監視していくことである。ステークホルダーが企業を監視する場合には、それぞれのステークホルダーにとって最大の関心事である、それぞれにとっての社会的課題事項について監視することになる。

例えばアメリカの株主総会では、これまで人種差別（ステークホルダーは黒人などのマイノリティ）、環境問題（同、環境保護団体）、雇用差別（同、従業員）、動物愛護（同、動物保護団体）、工場閉鎖（同、従業員・地域社会）などの問題について**株主提案**が行われてきた。これらのステークホルダーは今日、企業の内外においてますます圧力を強めている。

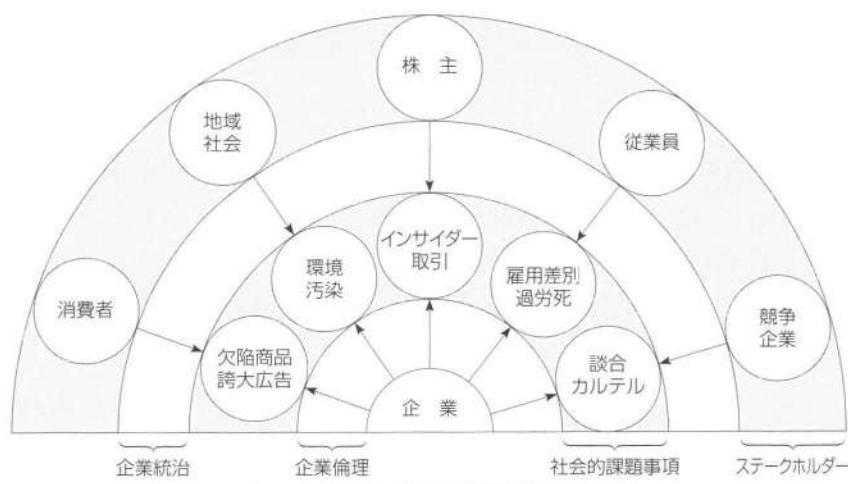
従って企業倫理が企業の内側から、自発的に社会的課題事項の改善に取り組むことであるのに対して、企業統治はステークホルダーが企業の外側から社会的課題事項の改善を求める意味である。

3 社会的課題事項と企業の社会的責任

企業の社会的責任は具体的には企業のステークホルダーに対する責任を意味する。さらに、それは企業のステークホルダーに対する社会的課題事項への責任を意味する。また、それは具体的な社会的課題事項をもっているという状態のことであり、社会的課題事項の改善へ向けた動きのことではないが、その意味で企業倫理と企業統治を包括する概念ということができる。

▶ 株主提案

株主総会で株主が提案を行うこと。経営者の提案に反対する提案を行う場合には、提案者は自分の提案に賛成する株主から委任状を集め、経営者との間で委任状争奪戦（プロクシー・ファイト）が繰り広げられることになる。アメリカでは1980年代以降、機関投資家が活発な株主提案を行うことによって、企業統治活動を実践してきた。



図V-2 企業の社会的責任と企業統治・企業倫理

出所：筆者作成。

V 企業とステークホルダー

4 日本における企業とステークホルダーの関係

1 法人資本主義とCSRの国際規格

企業とそれぞれのステークホルダーは、基本的に互恵的な関係にあるのが理想的な関係なのであるが、日本においては企業利益に偏重していることが以前から指摘されている。日本は法人資本主義である、あるいは会社本位の社会であるといった批判がなされるゆえんである。企業が社会の創造物であるとはいって、こうした企業利益への偏重はそれが企業とステークホルダーとの社会的・政治的な構造から生成され、維持されているものであるため、本来、短期的には是正されにくいものである。しかし、最近このような不均衡を是正するための強力な圧力が生じはじめている。それは、1つは企業活動のグローバル化によってもたらされた圧力であり、もう1つは一連の企業不祥事とバブル経済崩壊後の日本企業の長期低迷を契機とした戦後の経済システム・企業システムの見直しの気運という圧力である。

今日、企業活動の急速なグローバル化の中で、企業活動の国際的基準が設定されるようになってきている。銀行の自己資本比率に関する国際的基準であるBIS規制や、国際標準化機構（ISO）⁴の環境監査に関する国際規格「ISO14000シリーズ」（1996年10月から100カ国の企業に適用されている）、WTO（世界貿易機関）の創設などがこれである。さらにCSR（企業の社会的責任）やコーポレート・ガバナンスに関しても国際規格の準備が進められている。このような国際的な基準への志向は企業とステークホルダーの関係についても顕著である。

2 日本企業と株主

▶ 株主総会における個人株主の権利

日本企業の株主総会は多くの企業が同一日に一斉に開催されるため、複数の企業の株式をもつ個人株主は総会に出席する権利を奪われることが多かった。また、一般株主が質問や発言を求めてこれを無視して強引に議事が進行されることが多かった。

1990年代まで、日本の大企業の間には強固な株式相互持合いが形成されていた。大企業の株主の大半が銀行や産業会社（法人株主）であったため、個人株主の利益はほとんど顧慮されることがなかった。つまり、経営者は配当性向を低くおさえ、企業価値の向上には無関心で、また株主総会における個人株主の権利⁴も軽視することが多かった。

しかし、1990年代末から株式相互持合いの解消が急速に進み、企業は個人株主を重視する方向に政策を転換することになった。それまで株主総会における個人株主の発言を抑圧し、株主総会を30分程度で終了してきた政策を変え、経営者は個人株主の質問にていねいに回答するようになってきた。

また株式相互持合いが崩れたことにより、企業は敵対的企業買収の恐脛にさらされることになったため、経営者は配当を増やし、企業価値を高めることに注意を払うように変化してきた。しかし、機関投資家が監視を強める欧米の企業と比べると、日本企業の株主に対する配慮はまだ十分といえるものではない。有価証券報告書への虚偽記載や粉飾決算などの事件が頻発し、上場廃止となる企業や破綻する企業が後を絶たず、株主に損害を与え続けている。日本企業にはコンプライアンス体制の整備や企業統治の改善が強く求められている。

3 日本企業と消費者

先進国においては消費者を保護する法律が整備されているため、欠陥商品等によって消費者が被害を被った場合の救済が比較的容易であるのに対し、日本ではこのような法律の整備は遅れたものとなっている。

例えばアメリカでは、**製造物責任** (Product Liability : PL) 制度が、これに関する1963年のカリフォルニア州最高裁判所の判決以来、急速に全国に普及していったが、日本でPL法が制定されたのは1994年であった。しかも消費者保護の観点からはアメリカのPL制度よりもはるかに実効性の低いものとなった。アメリカの製造物責任法では、被害者の受けた実際の損害額をはるかに上回る**懲罰的損害賠償**が認められているため、企業の欠陥商品に対する大きな抑止効果を生んでいる。

4 日本企業と従業員

日本企業は従業員との間に長時間労働、男女の雇用差別、障害者雇用など実際に多くの社会的課題事項をかかえている。日本の年間総労働時間は1985年には2186時間で、米・英の1900時間台、フランス・ドイツの1600時間台比べて著しく長時間であった。そのため、働きすぎによる過労死や過労のためノイローゼとなって自殺する過労自殺が大きな社会問題となった。

そこで、政府は年間総労働時間を1800時間に短縮する目標をたて、改善に取り組んだところ、1992年には2017時間、現在は1900時間前後と改善がみられるようになった。しかし、依然としてサービス残業が横行し、また中小企業の年間総労働時間は政府統計よりもかなり長くなっているなど、多くの問題が残されている。

雇用条件における男女の格差は、国際比較において日本は最も大きい状況にあり、女性は採用、昇進、賃金などにおいて男性と比べてきわめて不利な条件を強いられている。1986年には男女雇用機会均等法が施行されたが、罰則規定を持たない法律であったため、現在も日本の雇用差別は解消されていない。

► **製造物責任（PL）制度**
従来、消費者が欠陥商品によって被害を被った場合、消費者が損害賠償を請求するためには、その欠陥が製品の製造や流通の過程で、ある者の過失によって引き起こされ、それが原因で被害が生じたことを証明しなければならなかった。これに対し製造物責任制度では、被害者は製品に欠陥があつたことおよびその欠陥によって被害が引き起こされたことを証明すればよい。これにより被害者の立証のための負担は大幅に軽減されることになり、被害の救済が容易になった。

► **懲罰的損害賠償**
例えば、アメリカではフォード社の乗用車ピントの運転者が追突事故による車両炎上で重い火傷を負ったいわゆるフォード・ピント事件が起こった。この損害賠償裁判では、陪審がフォード社に対して1億2500万ドルの懲罰的損害賠償を支払うよう評決が行われた例がある（後に裁判官によって350万ドルに減額された）。

VI 企業の社会的責任論の変遷

1 コンプライアンスに基づく社会的責任

1 コンプライアンスとは

コンプライアンス (compliance) とは法律遵守を意味し、企業の社会的責任との関連においてしばしば語られる概念である。すなわち、ミクロ経済学は社会経済システムを構成する主体として、政府、企業、家計の三者を規定しているが、三者間の経済行為はルール（法律）に基づいてなされなければならない。企業もまた社会経済システムを構成するメンバーの一員として、法律を遵守し、法の定める一定のルールの下で経済活動を行わなければならないのである。

2 環境汚染問題

そもそも、こうした考え方方が注目されるようになった背景には、1960～70年代にかけて先進工業諸国が直面した深刻な社会問題がある。その1つが、環境汚染問題である。すなわち、大規模な工業化が進行した欧米諸国や日本において、工業化の負の側面ともいるべき環境汚染問題が発生し、大きな社会問題となったのである。工業化の歴史が最も古い西ヨーロッパ諸国では、酸性雨や大気汚染、水質汚染等の被害が深刻であり、また第二次世界大戦後、急速に工業化を推し進めた日本でも水俣病⁴、イタタイタイ病⁴、四日市ぜんそく⁴等の公害病が発生していた。一方、アメリカでは、1960年代の初めにジャーナリストであり作家でもあったレイチェル・カーソンが、化学物質の使用による環境汚染の危険性について警鐘を鳴らしていた。こうした環境汚染問題は、大規模な工業化によってもたらされたものであり、主たる原因は汚染物質を排出する企業活動にあった。経済発展を優先し、汚染物質の排出等に関する規制を後回しにしてきた政府も、環境汚染問題が深刻化する状況下、汚染防止法の整備、強化を進め、企業活動に規制を加えるようになる。この時期、企業は「環境汚染の元凶」として社会から厳しく批判される立場にあり、汚染防止法の遵守、すなわちコンプライアンスを強く意識するようになる。企業の社会的責任としてコンプライアンスが語られるようになるのは、まさにこの時期の環境汚染問題が契機であったといえる。

3 コンシューマリズム

▶水俣病

熊本県の新日本窒素水俣工場と新潟県の昭和電工鹿瀬工場の排水に含まれた有機水銀が原因となって引き起こされた公害病。患者は中枢神経を冒され、異常知覚や言語障害などの症状が現れた。

▶イタタイタイ病

三井金属神岡鉱業所がカドミウムなどの汚染物質を富山県の神通川に垂れ流したことによる公害病。地域住民に激しい痛みと病的骨折の症状をもつ患者が続出した。

▶四日市ぜんそく

三重県四日市市にある石油コンビナート各社の工場から排出された煤煙による大気汚染が原因となって引き起こされた公害病。地域住民にぜんそく患者が続出した。

った消費者運動、いわゆるコンシューマリズム（consumerism）の問題である。この運動は、1960年代に弁護士のラルフ・ネーダー⁴が消費者の先頭に立ち、世界最大の自動車メーカーであるゼネラル・モーターズの欠陥車の責任を追及したことに端を発する。この当時、上記の環境汚染問題同様に、企業（とりわけ大企業）中心主義の価値観はアメリカにおいても支配的であり、製品について消費者が知る権利、抗議する権利等は保障されていなかった。ネーダーの運動を契機に消費者は権利意識に目覚め、企業に対して製品の安全性等に関する情報の提供、欠陥製品の無償回収等の要求を強めていく。アメリカで始まったこうした動きは、やがて世界中に広まり、消費者の権利についても政府は法整備を迫られることになる。

4 社会的責任論の基本

このように企業の社会的責任としてコンプライアンスが認識されるようになるのは、1960～70年代にかけての環境汚染問題やコンシューマリズムが直接の契機とみられるわけであるが、いうまでもなく企業の社会的責任の基本は法律遵守であり、時代を超えて、また洋の東西を問わず、社会的責任論のベースがコンプライアンスであることには変わりはない。しかしながら、現実の企業活動を眺めてみるとこの基本を守れない企業が実際に多いことに気づく。ごく最近のわが国の例をみても、建設業界を中心とした不公正な取引、いわゆる談合事件や鉄道会社の有価証券報告書虚偽記載、自動車メーカーのリコール隠し、食品会社の牛肉偽装事件等、法令違反の事例は枚挙に暇がない。しかし一方で、社会の価値観は大きく変化しており、こうした基本を守れない企業は社会的な制裁を受けて市場からの退場を余儀なくされるようになってきている。コンプライアンスは、あらゆる社会的責任論のベースになるものであり、最もベーシックな性格を有するものである反面、企業にとってはこの基本を守れなかつた場合のリスクはきわめて大きいといえよう。

また、最近の注目すべき動きとして企業を取り巻くステークホルダーが企業の社会的責任への取組みを評価し、格付けするという状況がみられる。例えばステークホルダーの1つとして近年、存在感を増しているNPOが、社会的責任の視点から企業を評価し、ランキングを公表する、あるいはまた投資家が財務内容以外に社会的責任の取組みを評価したうえで投資先企業を選別するといった動きがある。こうした動きの背景にあるのは、優良企業に対する社会的な認識の顕著な変容である。すなわち、売上高が大きいとか利益率が高いだけでは、もはや社会が優良企業とみなさなくなってきたという事実である。従って、社会的責任の遂行は企業にとって社会から認知するために必要な不可欠の事項であり、その中心に座しているのがコンプライアンスであることを肝に銘じておく必要がある。

△ラルフ・ネーダー

アメリカの弁護士、市民運動家。1960年代に世界最大の自動車メーカーであるゼネラル・モーターズ社の欠陥車の責任問題を追及するキャンペーンGMの運動を指導し、消費者運動のさきがけとなった。近年は、大統領選に出馬するなど政治活動も行っている。

VI 企業の社会的責任論の変遷

2 コーポレート・ブランドと社会的責任

1 企業の社会貢献活動

株式会社を中心とする私的企業は営利追求を目的に活動しており、生産、販売等の本業に直接関わりのない領域において活動を行うことは、上記の目的に反する可能性があり、本来、慎重に対応しなければならない事項である。しかしながら、企業の社会的責任においてはしばしば、本業と直接関わりのない分野での社会貢献活動に熱心な企業ほど社会的責任を果たしている企業であるとみなされてきた。ここでいう社会貢献活動とは広範な内容を包含するものであるが、代表的な活動としては美術、音楽、スポーツ等の文化事業活動への支援や地域コミュニティの様々な活動に対する人的、物的支援等が挙げられる。こうした社会貢献活動はメセナ、フィランソロピーと呼ばれ、社会的責任論発展プロセスにおいて重要な一翼を担ってきた。メセナ、フィランソロピーはチャリティ（慈善）の精神と深く結びついており、キリスト教文化の根ざした欧米諸国、とりわけアメリカにおいてきわめて活発である。

▶ 5%クラブ

アメリカ、ミネソタ州ミネアポリスに本社を置く百貨店のデイトン社が1946年に毎年、税引き前利益の5%を寄付するという「5%ボリシー」を宣言したのが始まり。その後、1976年に23社で「5%クラブ」を結成、全米にその活動が知られるようになる。わが国の経団連が1990年に創設した「1%クラブ」もその影響を受けている。

アメリカでは「5%クラブ」の例にみられるように、企業の社会貢献活動が盛んに行われている。よく知られているように、アメリカの美術館や図書館、大学、研究所等の施設はその多くが企業からの財政的支援を受けている。また、麻薬撲滅運動に積極的に取り組むIBMをはじめとして、ジョンソン＆ジョンソンやフォードといった優良企業は社会貢献活動に熱心に取り組んでおり、社員のボランティア活動も奨励している。こうした背景には「企業は社会の恩恵の下に活動し、利益を得ているのであるから、利益の一部を社会に還元する必要がある。これができる初めて一人前の企業である」というアメリカの良き社会風土が存在する。

2 戰略的フィランソロピー

しかしながら、こうした社会貢献活動を単なる企業の良心に基づく慈善活動としてのみとらえることは一面的過ぎる。上記したように、私企業は営利追求を活動の目的にしているのであって、利益と直接結びつかない活動を長期にわたって継続することは難しい。株式会社であれば、仮にこのような活動により株主利益が損なわれたと株主が判断した場合、経営者の責任が問われる事態も想定される。従って、社会貢献活動もまた企業利益に寄与する活動の一環とし

て行われていると理解する必要がある。こうした考え方を具体化したものが、戦略的フィランソロピーという概念である。戦略的フィランソロピーとは、社会貢献活動を企業戦略の1つのツールとしてとらえる考え方であり、企業の社会貢献活動が盛んなアメリカで主として発展した概念である。この場合、社会貢献活動と企業利益の関係は主に長期的なスパンで把握される。つまり、様々な社会貢献活動がすぐに収益の増加に結びつくというよりも、息の長い活動を継続することで消費者の信頼や社会の尊敬を勝ち得、結果として企業収益に貢献するという長期的な視点が求められるということである。従って、企業には景気の動向に左右されることなく、一貫した継続性が求められ、こうした価値観が企業組織のDNAとして埋め込まれていない限り、戦略的フィランソロピーの効果は期待できない。しかしながら、市民社会の成熟度と比例する形で企業の社会的責任に対する社会の要求水準は確実に高まっており、こうした活動により社会から信頼され、尊敬される企業としてのコーポレート・ブランドを構築できれば、経営戦略上きわめて有益であるといえる。

ここで戦略的フィランソロピーを展開している企業の事例をひとつ紹介しておこう。ソフトウェア業界の巨人、マイクロソフト社は経済格差により生じる、いわゆるデジタル・デバイド⁴に対応するため、アフリカなどの発展途上国に対して同社製造のソフトを無料で供給する活動を続けている。慈善の精神に基づいた素晴らしい社会貢献活動であるが、その背景には発展途上国における同社のブランド・イメージを確立し、将来の販路拡大に結びつけようとする戦略的意図が込められているといわれている。

3 企業市民

企業市民（Corporate Citizenship）とは、企業も社会を構成する一員として一般市民と同様に良識ある行動をとるべきであるとする考え方であり、企業の社会的責任を説明する概念としてしばしば用いられる。

自由で開かれた市場の下での公平な競争を重視するアメリカでは、企業は自由な競争が容認される一方で、伝統的にコミュニティへの貢献も求められてきた。従って、企業市民に類似する概念はアメリカ社会では古くから存在した。カーネギー、ロックフェラー、フォードといった過去の著名な経営者はいずれも社会貢献に熱心であったことで知られており、企業市民の価値観を有していたとみられる。しかしながら、企業市民という言葉がアメリカにおいて広く定着するようになったのは1980年代以降のことである。その背景には、連邦政府が巨額の財政赤字を抱え、アメリカ社会が抱える様々な社会問題に対応できなくなったりという事情が存在する。そのため、麻薬や銃による犯罪の撲滅や公立学校の荒廃対策、マイノリティ支援等、本来行政機関が担うべき仕事を企業が肩代わりするようになったのである。

△ デジタル・デバイド (digital divide)

先進国と途上国、あるいは所得、年齢、教育水準等の要因でパソコンやインターネット等の情報技術を活用する能力に生じる格差をいう。アメリカではデジタル・デバイドが社会的弱者の就業機会を狭めているとして、政府も対策に乗り出している。

△ マイノリティ (minority)

社会的少数派を意味する用語。多様な人種が共存するアメリカ社会ではアフリカ系アメリカ人やヒスパニック系、アジア系等、非白人を指す場合に用いられる。また社会的弱者の意で用いる場合には、女性や身体障害者も含まれる。

VI 企業の社会的責任論の変遷

3 CSR と社会的責任

1 CSR の台頭

1990年代の後半になると、ヨーロッパ諸国を中心にしてCSRの考え方が急速に広がっていく。CSRとはCorporate Social Responsibilityの略で企業の社会的責任を意味する。しかしながら、従来の社会的責任とCSRとの間には明確な概念上の乖離があり、両者を混同して用いることはCSRの本質を見誤ることになる。この点については次項で詳しく説明することとして、ここではCSRの考え方が普及する背景になった3つの要因について指摘しておきたい。

まず第1は、イギリスのサステナビリティ社、ジョン・エルキントン氏が企業評価の新しい尺度としてトリプル・ボトム・ラインという考え方を提唱したことである。トリプル・ボトム・ラインとは「経済性」「環境性」「社会性」の3点から企業経営を評価しようというもので、経済性(財務内容)中心だったこれまでの企業評価を改め、環境問題への取組みや従業員管理等の問題も評価対象項目に組み入れた。トリプル・ボトム・ラインはCSRの骨格をなす考え方であり、またSRI⁴のような投資ファンドを生み出す要因にもなった。

第2は、国連のアナン事務総長が1999年に提唱した「グローバル・コンパクト」の考え方である。アナン氏は世界の企業のリーダーに対して、人権、労働、環境の3つの分野において9つの普遍的な原則を提示し、企業がそれらの原則を支持し取り入れて実践することで、持続可能かつ包括的なグローバル経済の発展に貢献することを求めた(2004年に腐敗防止に関する原則が追加され、現在は10原則になっている)。

第3は、ヨーロッパ諸国、とりわけイギリス、フランス両国のCSRへの取組みである。イギリスでは、2000年7月の年金基金法の改正にともない、年金基金に対して投資銘柄の選定、維持、売却にあたって、環境、倫理、社会の各側面の考慮を行っているか否かに関して情報を開示することを義務づけた。さらに、2001年4月には世界で初めてCSR担当大臣という役職が設けられた。一方、フランスでも2001年5月に会社法が改正され、上場企業に対して財務、環境、社会的側面の情報開示が義務づけられた。また、2002年5月にはイギリスに次いで世界で2番目にCSR担当大臣が任命されている。ヨーロッパ全体としては、EUが2001年に「Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility」と題するグリーンペーパーを発行しており、EU

▷ SRI

Socially Responsible Investmentの略で社会的責任投資と呼ばれる投資手法。投資家が株式投資をする際に、財務データ以外の要素、すなわち環境対策や企業倫理、人権等の項目も企業評価の項目に加えて投資先を選別するというもの。SRI先進国のアメリカでは金融資産の10%強を占める市場規模をもっている。

表VI-1 「グローバル・コンパクト」の10原則

人権
原則1. 企業はその影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。
原則2. 人権侵害に加担しない。
労働
原則3. 組合結成の自由と団体交渉権を実効あるものにする。
原則4. あらゆる種類の強制労働を排除する。
原則5. 児童労働を実効的に廃止する。
原則6. 雇用と就業に関する差別を排除する。
環境
原則7. 環境問題の予防的なアプローチを支持する。
原則8. 環境に対して一層の責任を担うためのイニシアチブをとる。
原則9. 環境を守るために技術の開発と普及を促進する。
腐敗防止
原則10. 強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。

出所：所 伸之『進化する環境経営』税務経理協会、2005年、146頁。

市場全体として持続可能な成長を目指すという姿勢を打ち出している。

2 CSRと社会的責任の相違

CSRは、突然出現した新しい考え方ではなく、従来から議論されてきた企業の社会的責任論の延長線上においてとらえられる考え方である。そのため、日本企業のトップの中には昨今のCSRブームともいえる現象に首をかしげる向きもある。「CSRとは、新たに特別なことをするのではなく、通常の経営活動そのものである」といい切れる企業にとっては、それは単なる呼称の変更の問題として把握されるかもしれない。しかしながら、CSRと従来の企業の社会的責任の間には明確な概念上の乖離が存在する。それは、企業価値の創造という視点がインプットされているか否かの問題である。結論から先にいえば、CSRにはインプットされており、従来の社会的責任論の場合はインプットされていない。CSRは、企業経営において「経済性」「環境性」「社会性」のバランスを求めており、総合的な企業経営が志向されることになる。総合的な企業経営とは、「経済性」「環境性」「社会性」の3要素が企業経営のプロセスにおいて、ある時にはぶつかり合い、またある時には融合しながら進行する経営である。その結果、これまでとは違った新たな企業価値が生み出される可能性がある。これに対して、従来の社会的責任論の場合、コンプライアンスがその中心に座しており、新たな企業価値の創造という視点と結びつけることは難しい。すなわち、従来の社会的責任論に関する中心的なテーマは、企業がいかにして社会の定めたルールを守り、良質の製品・サービスを顧客に提供するかということであった。無論、CSRにおいてもコンプライアンスは基本であるが、こうした両者の性格の相違を理解しておくことは重要である。



出所：所 伸之『進化する環境経営』税務経理協会、2005年、149頁。

参考文献

- 所 伸之『進化する環境経営』税務経理協会、2005年。
谷本寛治編著『CSR経営：企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社、2004年。

VI 企業の社会的責任論の変遷

4 株主主権論と社会的責任

1 株主主権論とは

株主主権論とは、株式会社においては出資者である株主が主権者であり、株主の委託を受けて企業経営の実務を担当している経営者は株主利益の最大化を企業行動の目的に据えて活動しなければならないとする考え方である。株主主権論の考え方には、株主の力が強いアメリカにおいてとりわけ浸透している。その一方で、**間接金融**や**株式の相互持合い**が長い間行われてきた日本企業では、必ずしもこうした考え方は支持されてこなかった。しかしながら、株式会社の原理原則は万国共通であり、本来、株式会社とは株主主権の原理に基づいて設計されたものである。わが国でも昨今のM&Aブームの中で、「会社は誰のものか」という議論が盛り上がりをみせており、株主主権論に基づいた企業経営を志向する企業も現れてきている。

2 ミルトン・フリードマンの主張

さて、こうした株主主権論と社会的責任論の関係についてであるが、企業が本業以外の分野で社会貢献活動を行うことは、株主の利益を損なう可能性があり、慎むべきであるという論点において展開された。こうした主張の中心的存在となった人物がミルトン・フリードマン（Friedman, M.）である。彼の主張を要約すると次のようになる。

- ①企業が最適効率とコスト削減を通じて利益の最大化を図れば、結果として社会に多大の利益をもたらす。これこそが企業活動の究極の目的であり使命である。
- ②仮に企業が①以外の活動に関わり、コスト負担を増大させるとしたらそれは企業利益を圧迫し、株主をはじめとする多くの利害関係者に不利益をもたらす。
- ③多くの企業は社会的な諸問題に関与し処理するだけの知見をもち合わせていない。
- ④現代社会における企業はすでに十分な社会的影響力を有しており、この上さらに社会問題に関与させることは企業権力のさらなる巨大化を招きかねない。
- ⑤企業は行政機関とは異なり、大衆に対する説明責任を有してはいない。従

って大衆は企業の社会問題への関与に関してコントロールする術をもたない。

フリードマンはノーベル経済学賞を受賞した経済学者であり、彼の企業観は経済学が想定する企業観に立脚している。しかしながら、フリードマンの主張は、企業の社会的責任論において一定の影響力を保持している。

フリードマンの主張は、企業の社会的責任を否定する見解としてしばしば引用されるが、フリードマン自身、企業が社会的責任を果たすことや社会貢献活動をすることに対して真っ向から否定しているわけではない。ただそうした活動は企業本来の活動ではないと主張しているわけである。株式会社であれば、出資者である株主の利益を第一義的に考えるのは当然のことであり、株主の利益を損なうような社会貢献活動はるべきではないし、また許容されないというフリードマンの指摘は、ある意味で理にかなったものである。企業の社会的責任論に関する議論の中で、フリードマンの主張がしばしば取り上げられるのもそのためである。

この問題は、そもそも企業とはどのような存在で何のために活動しているのかという根源的なテーマに関わる性質を含んでいるため、明確な答えを出すことは難しい。企業をどうとらえるかによって見解は相違するともいえる。

3 企業とステークホルダー

企業を株式会社に限定して、その存在意義について考えてみよう。株式会社は株主の出資によって成り立っている組織であり、**株主総会**を最高決定機関と位置づけている。従って法律上は株主が主権者であることは明らかであり、経営者は株主から経営を一時的に委任された「雇われ人」とみることができる。そのため株式会社の活動目的が主権者である株主の利益増大にあるとする考え方には合法的であるといえる。いわゆる株主主権論が依拠する論拠である。

しかしながら、現代企業を取り巻く環境は複雑性を増しており、経営者は株主の利益最大化さえ念頭においておけば企業活動がうまくいくというほど単純なものではない。すなわち、消費者や地域社会、取引企業、行政機関といった多様なステークホルダーへの目配りが必要になってくる。仮に、企業が何らかの不祥事を起こし、それが原因で消費者から不買運動を起こされたとすれば、売上は著しく落ち込み、株価は下落するであろう。そうなれば、主権者である株主の利益も損なわれることになる。企業が社会的責任を遂行することは、見方を変えれば多様なステークホルダーのニーズに応えるということであり、それは結果として主権者である株主の利益にもかなうものである。

▶株主総会

株式会社において出資者である株主において構成される最高意思決定機関。毎年1回開催される定時総会と随時開催される臨時総会があり、原則として取締役会の召集決定に基づき、代表取締役が召集する。

VII CSR と企業倫理

1 CSR の世界的潮流

1 CSR が求められている背景

近年、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) への関心が高まりその取組みが世界的レベルで注目される中で、企業と環境・経済・社会との共生が企業の持続可能な発展の視点から重要なテーマとなっている。

2004年6月にストックホルムで開催された、国際標準化機構 (International Organization for Standardization: ISO, 以下 ISO) の国際会議で、CSR の規格化が決定した。また、2005年9月のパンコク会議では、2008年10月を目標に、SR 規格26000という方向性も決定している。

CSR の考え方はここ数年に始まったものではない。日本や海外諸国においても企業の不祥事や環境問題への意識の高まりから古くから議論され、また著名な企業の家訓や経営理念にも一部掲げられている内容でもある。しかし、近年急激な高まりを示している CSR の背景には下記のような 5 つの要因がある。

① 世界的レベルで頻発する企業不祥事

例えば、近年では日本における食品会社の食肉偽装表示、自動車メーカーのリコール隠しなどの企業不祥事が頻発している。また、企業の不正入札や談合、優越的地位の濫用、人権侵害など様々な企業倫理に対する違反が、社会から否定され、法令遵守の重要性が叫ばれている。

② 経済のグローバル化の進展

経済のグローバル化は、企業間競争を激化させ、低賃金を求めて企業の海外進出を積極的に進めさせた。特に先進国から発展途上国への進出は、自然環境を破壊し、児童労働や劣悪な労働環境のもとで過酷な労働を強制、さらには貧富の差を拡大させ、地域社会との軋轢などの問題も深刻化させている。

③ 多様な価値観をもった NGO の台頭

環境問題では、NGO のシリーズ⁴が結成され、またピースボートなどの平和を祈る NGO など1980年代後半以降、多様な NGO (Non Government Organization: 非政府組織) が台頭した。さらに国家政策としても例えば日本で NPO (Non Profit Organization: 非営利組織) 法案が施行されるなど、NGO を支援する動きも活発化している。

④ IT (情報技術) の発達

IT の発達は、地域や時間の距離を短縮させ、インターネットやメールなど

▷ ISO (国際標準化機構)
1947年に設立された国際的な規格を統括する組織である。

▷ NGO のシリーズ
シリーズ (CERES) は、1989年3月にアラスカ沖でエクソン社のタンカー「バルドイーズ号」が座礁し、それに端を発してできた NGO である。

を使用しての情報共有を促進するとともに、世界各地のNGOなどと市民社会との連携を深め、前述のような不祥事や企業行動に対するNGOや国際的ネットワークの広がりを促進した。

⑤CSRを支援する市場メカニズムの動き

世界的レベルで高齢化が進行し、一方では資源・エネルギー制約型社会や、地球環境問題への関心が高まり、消費者の生き方や働き方が変化している。これらは企業に対する従業員や、社会からの価値観を大きく変化させ、SRIやSRBなど、企業行動に対する社会的責任への関心を高めることにもなっている。

2 CSRを促進する世界の国際基準

こうした背景のもと、世界各国の様々な組織（NGO、研究所、民間研究団体、経営者代表）から、いろいろな国際基準（行動基準や原則、国際規格や評価基準、公開ペーパーや白書など）がすでに策定・公表され、CSRの規格化に拍車をかけている。

ここでは、その代表として「グローバル・コンパクト⁴（GC: Global Compact）」と、「持続可能性報告のガイドライン⁴（GRI: Global Reporting Initiative）」について紹介しておく。

①グローバル・コンパクト（GC）

GCは、1999年1月31日に開かれた世界経済フォーラムの席上で、アナン国連事務総長が提唱し、翌年2000年7月26日にニューヨークの国連本部で正式に発足したものである。

GCは、企業に集団行動を通じて責任ある企業市民として行動することを求め、さらにはグローバル化の挑戦に対する解決策の一環を企業が担うことで、より持続可能かつ包括的なグローバル経済の確立を目的としている。そこでは、企業のリーダーに国際的なイニシアチブであるGCへの参加を促している。その結果、国連機関、労働、市民社会とともに「人権、労働、環境、腐敗防止」の分野における原則を企業が支持することになっている。

②持続可能性報告のガイドライン（GRI）

GRIは、企業全体レベルの「持続可能性報告書」について、トリプルボトムラインと称される「環境」「経済」「社会」の3つの側面から持続可能性（サステナビリティ）をテーマに、全世界で通用するガイドラインの立案を目的としている。このガイドラインは、1999年3月に公開草案が発表され、パイロット・テストを経て2000年6月に第一版が発表され、その後、2002年8月に改訂版が発表されている。世界の主要企業が発行する「持続可能性報告書」のほとんどがGRIのガイドラインの考え方方に準拠している。現在、世界47カ国の550あまりの団体が、同ガイドラインを活用した報告書を発行している。

▷ SRI (Socially Responsible Investment: 社会的責任投資)

年金ファンドや多くの投資会社が、企業の経済性だけでなく、社会性や倫理的行動、環境に配慮する企業に投資するもので、欧米を中心に関わる年金ファンドが盛んである。⇒ [VI-3]「CSRと社会的責任」も参照。

▷ SRB (Socially Responsible Buying: 社会的責任購買・消費)

企業サイドからみれば、下請けや関連会社に法令遵守を要請し、そのような企業との取引を重視することである。また、消費者サイドからは、法令遵守やCSRに積極的に取り組む企業の製品を積極的に購買・消費することをいう。

▷グローバル・コンパクト 詳細はグローバル・コンパクト日本語ホームページ (<http://www.unic.or.jp/globalcomp/index.htm>) を参照のこと。

▷持続可能性報告のガイドライン（GRI）

国際的動向として環境報告書のグローバル・スタンダードをつくる狙いで、米国NGOのシリーズ、国連環境計画（UNEP）が中心になって1997年に設立した。詳細はGRIのホームページ（www.globalreporting.org/Japanese）を参照のこと。

VII CSRと企業倫理

2 CSRの歴史的背景

1 米国におけるCSR

CSRの本質を議論する前にその歴史的背景を押さえておかねばならない。

米国における企業の社会的責任は、経営学者の高田馨によれば、シェルドン (Sheldon, O.) が、1924年に彼の著書『経営管理の哲学』(田代義範訳、未来社、1974年)でソーシャル・リスponsibility⁴ (Social Responsibility: 社会的責任) という用語を用いてその必要性を論じたのが最初といわれている。

その後、米国でCSRが重要視されるにいたった画期的な会合が1949年に開催された。それはハーバード大学の「交友会」にて、戦後社会における企業の社会的責任論が沸騰したのである。

この会合が契機となり、それ以降様々なところでCSRが議論されることとなる。例えば、1950年代には、フリードマン (Friedman, M.) とハイエク (Hayek, F. A.) は、企業の慈善寄付行為としてのCSRは「株主利益の最大化」に反するものとして社会的責任の消極論を唱えた。

一方、1962年にはケネディ大統領が「消費者の4つの権利」を宣言し、新しい時代の消費者主権のあり方を提起し、その影響から様々な活動家が誕生することとなる。その中の1人に、自動車メーカーゼネラル・モーターズ (GM) 社に対して告発問題を投げかけたネーダー⁴ (Nader, R.) がいる。

またネーダーの主張と同じく、フリーマン (Freeman, R. E.) は、ステークホルダー論を背景として、企業は積極的に社会に貢献すべきであると主張する社会的責任積極論を提唱している。

ビジネス・エシックスの研究・学問では、ジョーンズ (Jones, D. G.) が1970年代を「企業倫理を新しい誕生期の研究分野」としてとらえているように、1970年代後半が1つの転換期であるといわれており、60年代後半から企業倫理が本格的な学問として重要視されてきた。また、1970年代中ごろからは数々の社会・政治的な不祥事が発生した。ニクソン政権によるウォーターゲート事件、企業の海外進出にともなう贈収賄など世論の高まりが、企業における企業倫理に対する意識喚起につながった時代であり、同時に米国経営学の先端であるハーバード・ビジネススクールにおいても企業倫理学のセメスターコースが開設されている。

米国の経営倫理研究で著名なペントレイカレッジのホフマンとフレデリック

△ソーシャル・リスponsibility

廻ること1890年代にも、企業家の富の保有と慈善寄付行為に関する見解として企業家の責任が議論されたが、ここではCSRという用語は使用されていなかった。

△交友会

ハーバード大学の卒業生の集いで、日本からは山城章が参加し、そのときの様子を日本に持ち帰って紹介したとされている。その影響を受けて日本でも山城が主張した。

△ネーダー

⇒ VI-1 「コンプライアンスに基づく社会的責任」

(Hoffman, W. M & Frederick, R. E.) の両教授は次のように述べている。

「企業経営は製造者と消費者、雇用主と従業員、経営者と株主、そして社員と地域構成員など人間関係の複雑な網の目が絡み合っている。同様に商品とサービスの価値交換に伴う経済的な関係もある。しかし、そこには企業の利益、成長、技術的発展に関する倫理的な局面をもった道徳的関係性が根底に存在しており、その関係性を前提として大気汚染や天然資源の枯渇問題、労働環境の質、さらには、消費者の安全性の問題など重要な課題に対応していかねばならない。」(Business Ethics: Reading and Cases in Corporate Morality, McGraw-Hill, Inc, 1995)

このように、企業経営が経営的側面だけでなく倫理的側面からも検討されなければならないことを論じている。

2 日本におけるCSR

日本で企業の社会的責任論が本格的に登場したのは、戦後の復興が始まる1949年の山城章の「経営の社会的責任論」以降である。これは先述したハーバード大学における卒業生の集いである「交友会」にて戦後社会における企業の社会的責任議論を山城が日本に紹介したのである。このことが契機となり、日本でも1956年には、経済同友会の「経営者の社会的責任の自覚と実践」が契機となり提起され、その後の1960年代の公害問題に引き継がれていく。

1973年には第1次石油危機で企業の買い占め、売り惜しみが起こり、社会的責任論が再浮上した。

次いで1996～97年にかけて銀行・証券業界等の反社会的勢力団体との癒着（当時の総会屋疑惑）が頻発し、企業倫理問題としての社会的責任が本格的に問われ始めた。これを契機に1996年に日本経済団体連合会で新企業行動憲章⁴が改正され、政財界をあげて企業倫理への本格的な取組みが開始された。

このように、日本において企業の社会責任が議論されるときは、企業の不祥事が発生させた問題に対する責任問題なども論じられることが多い、社会に対する責任という点からは、危害を与えないということは企業が果たすべき当然の責任である。

従って、日本におけるCSRは米国型の善行を意味する「積極的貢献」だけではなく、その前提として、企業の不祥事により社会に対して危害を与えない「予防」の概念も企業の社会的責任の範疇に含めて考えなければならない。

▶新企業行動憲章

日本経済団体連合会における最初の企業行動憲章は1991年の制定で、その後、96年、2002年の改定版を経て、2004年5月18日の改定版が現在のものである。10原則が制定されているので、詳細は次のURLを参照されたい。<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/charter.html>

VII CSRと企業倫理

3 CSRの本質

1 CSRの枠組み

本書では、CSRとは「企業組織と社会の健全な発展を保護し、促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、社会に積極的に貢献していくために企業の内外に働きかける制度的義務または責任」と定義する。

その定義の前提として、次の2つの枠組みがある。

第1は、企業が働きかける「対象」としての「企業内（組織）へのベクトル」と「企業外（社会）へのベクトル」であり、これは言葉をえれば企業のステークホルダー（Stakeholder：利害関係者）ということになる。

第2は、取り組む「領域」としての「ガードを固める守りのCSR」と「戦略思考の攻めのCSR」の2つの方向から規定することができる。

2 CSRの基本的概念

CSRの対象と領域を踏まえた上で論じられるべき責任は、図VII-1に掲げるおり次の4つの責任がある。

○法的責任

第1は、法令遵守責任ともいるべき「法的責任」である。「法は倫理の最下

△ステークホルダー (Stakeholder：利害関係者)

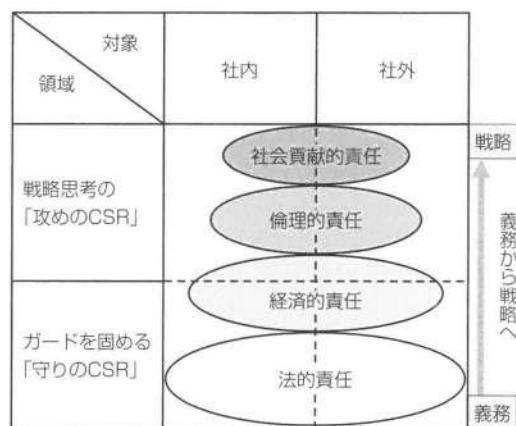
ステークホルダーとは“消費者、取引先、従業員、株主・投資家、地域社会・地球環境、競争会社、マスメディア、行政、NPO・NGO、国際社会など、企業を取り巻く内外の利害関係者”を指す。⇒ [V-1]「ステークホルダーの定義と理論研究」も参照。

△ガードを固める守りのCSR

これは社会や企業を様々なリスクから保護する活動であり、社会と企業に対するネガティブな意味をもつ倫理違反の行動、すなわち一般的にいわれる不祥事の発生を未然に防ぐCSRの活動である。

△戦略思考の攻めのCSR

「企業組織と社会の健全な発展を保護し、促進することを目的」を達成するために企業が戦略的思考にたち、「積極的支援をする」活動である。社会の福祉や健全な発展を積極的に促進するCSRの領域である。



図VII-1 CSRの基本的概念

出所：水尾順一・田中宏司編著『CSRマネジメント：ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任』生産性出版、2004年、に加筆修正。なお、4つの責任はCarroll, A. B., *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 1st Edition, International Thomson Pub, 1979, に加筆・修正。

限」という言葉が示している通り、企業は法律や条例など社会のルールを尊重してこそその存在意義があるのであり、犯罪や法令違反の企業が社会的責任を果たしているとすることは不可能である。例えば、社内には労働基準法の遵守、そして社外にはPL法やダイオキシンに関する基準などが明確に規程されなければならない。

○経済的責任

法的責任が遂行された段階では、企業は第2の責任として当然のことながら「経済的責任」を果たさなければならない。株主に対しては成果配分としての配当であり、従業員に対しては先述の通り労働の対価としての賃金・報酬であり、国家・地域社会に対しては税金である。

これは、換言すれば企業が法的責任を果たした上で、社会から認識された組織として存在する大前提となるものである。経済的責任の範囲では、企業業績に応じた給料や賞与など、一部「戦略思考の攻めのCSR」の領域もあるが、ほぼここまで「ガードを固める守りのCSR」の領域である。

○倫理的責任

上記の予防倫理の2つの責任が確実に達成された段階で、さらに戦略的要素が強くなる第3の「倫理的責任」を果たさなければならない。法律の規制を越えた所での業界や企業独自の倫理観に基づく自主基準や自主規制による責任であり、法規制を越えたガイドラインを設定する「倫理的責任」があげられる。第1の法規制が企業行動に関連して最低限度守るべき下限線であるのに対して、この自主基準による規制に基づく倫理的責任は業界や企業が独自に設定した努力目標として位置づけられ、今後重要な企業活動上の指針となる。

これは業界内の立場、リーダーシップ、業種、取扱商品などにも関連するもので、業界あるいは企業が自主的に設定するものである。例えばガラスのリサイクル率における自主目標の設定、工場の水質汚濁に関する法律以上の自主目標の設定などがこれに該当する。

また、顧客満足の追求を目指したお客様相談センター（室）などもこの領域である。さらに、社内に対しては身体障害者の雇用率の法定数値⁴以上の目標達成、従業員持株制度⁴や福祉厚生施設の充実など、社会から倫理的評価の向上につながる領域などがある。

○社会貢献的責任

第4は、消費者利益の保護、社会貢献・文化支援活動への取組み、そして、地球環境保護さらには積極的な貢献活動への取組みなど、ポジティブな活動も含んだ「社会貢献的責任」の考え方である。社内に対しては、ボランティア休暇制度による支援や、女性が働きやすい職場を目指した育児休業や企業内託児所などを整備し、従業員が働きやすい環境を整えることなど、社会貢献活動を支援する体制や、従業員を重視するプログラムがある。

▶身体障害者の雇用率の法定数値

障害者雇用率制度（法定雇用率）のことである。従業員数が56人以上の企業（それ以下の企業も努力義務）には、従業員数の1.8%以上の障害者の雇用義務がある。つまり、最低1人は雇用する義務がある。

▶従業員持株制度

従業員が株主になることを支援する社内制度で従業員持株会がその活動を支える。毎月一定金額で従業員持株会を通じて購入することで1株単位のあるいはそれ以下でも端株をもつことができる。その意味は株主になることで、従業員の帰属意識と生産性の向上を図ることにある。

VII CSRと企業倫理



CSR イニシアチブ

▷ CSR イニシアチブ委員会

筆者が代表となり、立教大学大学院の田中宏司教授、淑徳大学の清水正道教授ら28名の産学協同プロジェクトである。

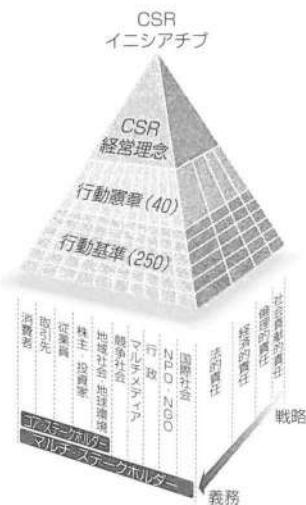
1 CSR 経営理念・行動憲章・行動基準

CSRは、企業の行動レベルまで明確にしなければならない。筆者らは、日本経営倫理学会で、大学教授や研究者、企業人、NPOなど約30名のメンバーが中心となって、「CSR イニシアチブ委員会」を2005年2月に設立した。当委員会設立の狙いは、CSRの経営理念や行動憲章、行動基準などを普及させ、日本におけるCSRの取組みにドライブをかけることにある。

そしてその活動の一環として、実際に企業がCSRを進めていく上での羅針盤ともなる「CSR イニシアチブ～経営理念・行動憲章・行動基準～」を以下のとおり策定した。

① CSR 経営理念

まず、企業がCSRに取り組む上で最も重要な「CSR 経営理念」を制定した。その内容は、「企業は、自らの組織と社会の健全な発展を促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、社会に積極的に貢献することが求められている。そのため企業は、次のCSR行動憲章、CSR行動基準をもとに、誠実な企業行動で、消費者、取引先、従業員、株主・投資家、地



図VII-2 CSR イニシアチブ

出所：水尾順一・田中宏司・清水正道・蟻生俊夫編『CSR イニシアチブ：CSR 経営理念・行動憲章・行動基準の推奨モデル』日本規格協会、2005年。

域社会、さらには広く国際社会など、企業を取り巻く多様なステークホルダーとの良好な関係性を構築し信頼感を高めつつ、企業と社会の持続可能な発展を目指す。」となっている（『CSR イニシアチブ：CSR 経営理念・行動憲章・行動基準の推奨モデル』日本規格協会、2005年5月）。

②行動憲章

ついで、消費者、従業員ほか合計10のマルチ・ステークホルダーに対して、CSR を進める際の指針となる考え方を、法的責任、経済的責任、倫理的責任、社会貢献的責任の4つの責任レベルから、合計40のCSR「行動憲章」を制定した。⁴

③行動基準

そして、上記 CSR 行動憲章を具体的な行動基準までブレークダウンして、CSR 行動基準を制定した。10のステークホルダーを対象に、4つの責任に基づき実際の企業行動レベルまで詳細に記述し、合計250のCSR「行動基準」を制定している。詳細は同書を参照願いたい。

④グローバル展開

また、グローバル時代といわれる今日、企業は「社会の公器」⁴であると同時に、今後は「世界の公器」ともなる。その意味からCSR イニシアチブは、日本語版とあわせて共通言語の英語で対訳して制定している。

このような形で従業員が行動レベルに活用できるものが必要である。

2 CSRへの取組み

CSR は、4つの責任レベルでいえば、法的責任は企業が果たすべき当然の義務であり、責務である。CSR は自主的な取組み、主体的取組みともいわれる。しかし、「ガードを固める守りの CSR」としてのこの法的責任は自主的というレベルで済まされるものではない。最低限度遵守しなければならない義務である。

一方、その次の段階からの3つの責任は、企業の「戦略思考の攻めの CSR」の考え方を踏まえて、企業の財やサービスの形態、また業種や現在の企業環境により、自社の特性にあった活動が求められる。

これは、大企業だからできるというものでもない。中小企業も様々な取組みが行われているのも事実である。

中小企業であれば、ステークホルダーとして消費者、取引先、従業員の3つ、責任レベルとして法的責任、経済的責任、倫理的責任の3つに限定した活用でもよい。そして、毎年新たな行動基準の目標を設定したり、段階的に検討すべき行動基準を拡大したりすることも可能である。

►マルチ・ステークホルダー（multi-stakeholder）

ステークホルダーは、中心的な存在として、消費者、取引先、従業員、株主、投資家、地域社会・地球環境をコア・ステークホルダーとし、そのほかの、競争会社、マスメディア、行政、NPO・NGO、国際社会を含めてマルチ・ステークホルダーとした。

►社会の公器

社会の公器とは、社会から人・物・金という貴重な経営資源を預かりながら生産活動に従事する存在であり、その意味から社会に認められた公の器であること指す。この言葉を経営理念に据えたのが松下電器産業の創設者で有名な松下幸之助氏である。

VII CSRと企業倫理

5 コンプライアンス、企業倫理、CSRの関係

1 コンプライアンス、企業倫理、CSRの意義

○コンプライアンス

コンプライアンスとは、「法令遵守」、すなわち「国家や地域の行政が定めた法律や条令を遵守する」という意味で使用される。

従って、⁴コンプライアンス経営とは、たしかに、企業倫理や企業価値の向上につながる概念として、広くとらえることも可能である。現に、企業によっては、そのようにマネジメント手法の一環としてとらえている企業も存在する。しかしここでは、企業倫理とCSRの関係を考えるために、あえて言葉どおりの狭義の意味でコンプライアンスという言葉を「法令遵守」という意味で使用する。

○企業倫理

次に企業倫理は、企業や個人が行動する際に基づく規範的な概念である。

それは、コンプライアンスのように「法的責任」の領域だけに留まるものではない。企業活動全般の指針となるものだから当然、「経済的責任」「倫理的責任」の領域をも含むものである。

○CSR

CSRの根底には、当然のことながらコンプライアンスがある。その上で、企業市民の概念が基盤となって、社会貢献活動など、社会全体に対してよいことをするという「善行」の促進にも重点が置かれている。

米国の経営学者のホフマン（Hoffman, W. M.）も論じている通り、米国ではCSRと企業倫理に対する明確な相違点が存在している。すなわち、過去において様々な法令遵守違反が発生したという歴史的背景をもとに、企業倫理は不祥事がもたらす危害の予防に重点をおき、従って、倫理的風土や戦略構築により、企業倫理の対象は内部組織全般あるいは社内の従業員になる。

一方、CSRは企業市民の概念が基盤となり、社会貢献活動、地域社会への貢献、環境問題への配慮、寄付行為など社会全体に対して良いことをする（doing good）という“善行”の促進に重点がおかれていく。従って、CSRは法的責任だけではなく、社会貢献的責任まで含めて、4つの責任レベルを包含した幅広い内容となっている。

▶企業市民

企業が社内外のステークホルダーと良好な関係を築き上げることで、企業が市民社会の一員として認められた存在であることを指す。

2 日本におけるCSRの今日的な意義

しかし、日本で現在議論されているCSRの領域は少し異なる。

企業の不祥事が頻発する状況下においては、発生させた企業不祥事や倫理違反問題に対する責任なども議論されることが多い。

社会に対する責任という点からは、危害を与えないということは企業が果たすべき当然の責任である。従って、「善行」を意味するCSRだけではなく、その前提として、不祥事によって社会に対して危害を与えない責任、つまり「守りのCSR」もCSRの根底において考えなければならない。

企業不祥事が頻発する現在の日本社会では、企業倫理の枠組みは、プロアクティブな意識と行動改革を促す「社内向け」の意味合いが強い。環境への配慮や地域社会への貢献もあるにはあったが、ウエイトはあくまでも社内向けである。

一方、CSRの概念は、企業が社会に対して果たすべき責任といった企業行動の概念であり、社会福祉の向上に寄与する作用をもつものである。

あえていえば、CSRは、従来は社外のステークホルダーに対する責任という、企業外への意味合いが強い企業行動であり、攻めのCSRに基づく概念といえる。ただし、最近のCSRは社内の従業員への配慮も重要な概念になってきていることは忘れてはならない。

しかしながら、今後CSRを考えるにあたっては、まずはその根底に「守りのCSR」の精神を包含させなければならない。

なぜなら、「守りのCSR」をおろそかにして不祥事が発生すれば、「攻めのCSR」の活動すべてが瞬時に水泡に帰してしまうからである。今後はCSRの概念を図VII-3のように拡大して考えるべきである。

コンプライアンス、企業倫理とCSRは出発点が同じであり、コンプライアンスの「法的責任」がそのプラットホームに必要である。その上で「経済的責任」そして「倫理的責任」まで包含したのが、企業倫理である。さらに、社会貢献的責任まで含めた概念全体がCSRの全体像ととらえられよう。



図VII-3 「コンプライアンス、企業倫理、CSR」の関係イメージ図

出所：水尾順一『CSRで経営力を高める』東洋経済新報社、2005年。

▶プロアクティブ (proactive)

プロアクティブとは未然予防という意味で使用される。この反対はリアクティブであり、結果が判明してからそれに反応して行動を起こすという意味である。企業倫理はまさにプロアクティブな精神が求められる。

▶社内の従業員への配慮

特にCSRでは人権や労働の問題が重要視されている。例えば女性の差別的処遇をなくする男女共同参画や、いじめ、様々な差別などがある。

▶プラットホーム (platform)

プラットホームとは駅のホームをさすが、ここでは物事の基礎、基盤となる意味で使用している。企業のよって立つ基礎的なことあるいは基盤となる重要な概念をさす。

VIII CSRと環境経営



環境経営とコミュニケーション

1 環境経営と環境倫理

CSRの中でも環境問題は、きわめて重要な分野である。

企業の環境問題への取組みは、これまでISOの14000シリーズに基づく、省資源・省エネルギー型経営システムの確立に向けた事業構造の再構築という視点からも時代のテーマとなってきた。

とりわけ企業活動を通じて発生する環境破壊、資源・エネルギーの枯渇、有害物質・環境ホルモンの発生などに対する社会の目は厳しく、環境問題を巻き起こす企業は、企業業績の低迷という市場メカニズム⁴を通じて淘汰されようとしている。

その意味から「環境倫理」という概念が、CSRの基本的価値観に盛り込まれなければならない。環境問題に関する企業の取組みは企業の持続可能な発展に結びつく。すなわち、省資源・省エネルギーの視点から消費者や地域社会、そして地球全体の環境にやさしい企業行動は、企業倫理の環境的側面からとらえることもでき、このことを本章では「環境倫理」と呼ぶ。

環境倫理を中心とした企業行動は、ステークホルダーと称される企業を取り巻く利害関係者からの信頼に結びつき、最終的には消費者行動で支援されることとなり、企業の持続可能な発展に結びつく。

2 環境倫理とエコ・コミュニケーション

エコ・コミュニケーションとは「企業と社会の間のコミュニケーションを行う際に、エコロジーの視点から情報開示や発信すること」と定義することができる。企業と社会とのコミュニケーションという視点からは、環境以外にも人権、労働、社会貢献活動など多様な視点があるが、ここではエコ・コミュニケーションの重要性を学びたい。

環境問題については企業自らの部分最適ではなく、社会全体を俯瞰して全体最適の視点から企業行動を取ることが必要である。例えばフロン、ダイオキシンの問題など、過去においては、問題にされなかったものでも、社会全体に重大な影響を与える資源、物質について、企業独自の問題ではなく社会全体にしかも現在から将来にわたってどのような影響を与えるかを考えなければならぬ。

▶ 市場メカニズム (Market Mechanism)

経済市場、すなわち消費者が良い企業の製品を購入し、不正を働く企業の製品をボイコットするという構造をもっていることをさす。企業の行動に対応した市場の反応がメカニズムとして機能するということである。

▶ エコロジー (Ecology)

エコロジーとは生態学という意味である。自然や環境にやさしい社会の実現に向けた学問の領域でもある。

このことを前提に考えるならば環境倫理は、エコ・コミュニケーションの視点から次の3つの理念をもつことが必要となる（水尾順一「企業倫理と環境連携」寺本義也・原田保編著『環境経営』同友館、2000年）。

①時間の超越

環境問題は、その時点での最適だけでなく、将来にわたってどのような影響を及ぼすかということを前提に取り組まれなければならない。換言すれば、自分たちの世代だけではなく子ども、そして孫の世代、さらには数代まで先の時点を予測して判断されなければならない。

地球上に人類が生存すること自体が閉じられた系としての地球のエントロピーを増大し、環境負荷を高めることは事実である。その点からノルウェーのブルントラント首相が述べたとおり、現在の資源・エネルギーが親の世代、先祖から引き継がれたという考えではなく、子どもたちの世代から借りたものという考え方方が必要といえる。そのことを通じて現在の世代が、未来世代の子どもたちの基本的な権利を保護し、すばらしい環境を享受させることができるのである。

②空間の超越

環境問題は、国家間でいえば自国の環境のみを考えるのではなく、ほとんどの場合周囲の国々にまで様々な影響を及ぼすと考えられる。排気ガスや工場から排出される煙などが原因で発生する大気汚染の問題は、局地的な問題ではなく周囲の国々まで悪影響を及ぼすものであり、例えばヨーロッパなどは自国の問題としてだけではなく国家を超えて欧州全体の問題として検討されなければならない。その意味で空間を超越する理念が重要となる。

③種の超越

環境問題は「人類を超越した種の保存」の理念をもたなければならない。このことは、人類に固有の環境という意識を超えて、海洋汚染を予防するプランクトンの保存から空気環境を浄化する植物の保存に至るまで、あらゆる植物、動物など生物種の保存が前提として検討されなければならない。

また、地球にやさしく、環境に負荷を与えないことが「善良な種」とした場合には、人類の存在そのものが資源・エネルギーの減少や環境破壊行為につながっていることを考えると、人類の存在そのものを否定するという自己矛盾の減少を起こすこととなるので、人類だけのエゴイズムでは環境問題は考えることができない。

環境倫理の企業経営はこうした視点から戦略を考えなければならない。例えば、資源、エネルギーの管理、原材料など物質管理、そしてモノづくりから販売、消費、廃棄に至る製品ライフ・サイクルのトータルマネジメントシステムが重要となる。企業経営は、一市民としてこうした視点から取り組むことが、企業と社会との良き関係性の構築に必要なのであり、その結果市民社会からも存在が認められるのである。

▷エントロピー (Entropy)

エントロピーとは、本来的な意味は熱力学における気体の属性の一つを指したが、近年は気体から得られる情報についてその乱雑さを表す状態を示すようになった。そこから一般には「乱雑さ」を表す概念として使用されている。

▷ライフ・サイクル (Life cycle)

製品の誕生から廃棄までトータルで環境に与える影響を考えることである。これを基にしたのがライフサイクルアセスメントである。

VIII CSRと環境経営



2 エコノミーとエコロジーの調和

1 環境倫理と企業経営

環境倫理を重視する活動を進める上で、今日的意義として忘れてならないのは、環境倫理がこれまで述べたとおり、環境への配慮という社会的意味をもつだけではない。もう一方の側面、すなわち、省資源・エネルギーの活動は企業経営の側からみればコスト削減という経営のイノベーションにつながる意義をもつことも重要である。環境問題がコスト削減に向けて環境を梃子にした社内組織の変革は新しい技術革新を生むトリガーともなる。

その意味から、環境倫理がエコロジー的活動を大切にする倫理観であり、一方ではコスト削減を通じたエコノミー（経済）的活動の実践にもつながる。環境経営は、エコロジーとエコノミーという2つの「エコ」バランスがとれた活動で「エコロジーとエコノミーの調和」を図り、それぞれを両立させることにその基本的意義が存在するといえよう。

つまり、環境倫理が、ゴミや廃棄物を減少させるだけでなく、企業経営上からも省資源・省エネルギーにつながり、原材料の使用削減と企業経営の収益改善に結びつくというのである。

この考え方は、環境問題が世界的に大きくクローズアップされた1992年のリオサミットの折、「エコ・エフィシェンシー（環境効率）⁴」という概念で使用された。つまり、世界ビジネス協議会（現在の「持続可能な発展のための世界経済人会議」：WBCSD）が、「エコ・エフィシェンシーは企業としての目標と調和の取れた環境目標とを結びつけ、確実な環境改善と企業収益を実現する」としたのである（DeSimone L. D. & Popoff F. with The WBCSD, *Eco-Efficiency: The Business Link to Sustainable Development*, 1997, MIT〔山本良一監訳『エコ・エフィシェンシーへの挑戦』日科技連, 1998年〕）。

2 リデュース、リユース、リサイクルの3つのR

環境経営は、リデュース（Reduce：減少）、リユース（Reuse：再利用）、リサイクル（Recycle：再生）の3つのRについて社会とのコミュニケーションを進めることも重要である。ここで3つのRについてそれぞれの概念を説明しておく。

①リデュース（Reduce：減少）

第1のRは、リデュース、すなわち削減または減少と称される活動である。ゴミの削減、使用済み製品の破棄数量の削減、包装資材の削減など、主として製品製造から使用さらに使用後の処理に対する一連の活動に関連している。

しかし、リデュースは、環境汚染の原因といわれる工場の排煙や車の排ガス対策においては、出口の部分すなわち煙突の先や車のマフラーに環境対策を施すのでは根本の解決にならない。製品企画、研究開発の段階から環境負荷を減少させることが検討されるべきであり、特にモノづくりの現場において、有害物質、環境破壊につながる素材はそのスタートの段階でフィルターにかけられ抑制、あるいは規制されるべきである。

ゴミ問題も同様に、その製品が使用されたとの段階まで考慮し、ゴミの減少を妨げるような、あるいはゴミを増加させる物質・素材は当初から抑制されなければならない。これが、ポーター（Porter, M.）のいう「エンド・オブ・ザ・パイプ」をみるのではなくプロセスをみよ」という言葉のスタートとなる。

②リユース（Reuse：再利用）

第2のRはリユースの概念であるが、これは文字通り再使用、再利用ということで、製品そのものを現状のままで再度利用することをリユースという。ビール瓶の再利用、物流における運送用パレットの再使用、ダンボール箱から通い箱への変更、衣料品配送におけるダンボール納品からハンガー納品への変更などはこの考えに則った活動である。リユースについては、材質の強度や耐久性、耐水性、修理利便性なども含めて、製品企画・設計段階からの取組みや、使用後の回収ルート、デポジット（保管）、リユースマーケットなどの問題も課題となる。

③リサイクル（Recycle：再生）

第3のRはリサイクル、すなわち再生に関するRの実践である。紙資源のリサイクルは再生紙となり、ガラス製品の再生はカレットといわれるガラス素材を細かく粉碎し、新たなガラスの再生資源として利用される。ペットボトルは、再生ペット資源として洋服など繊維素材に利用される。このように、製品を元の素材に戻して新たに再使用することがリサイクル、すなわち資源の再生化である。再生資源はリサイクル可能な原材料・資源の活用から、同種製品の規格統一化と規格数の削減、分解時におけるリサイクル資源の分離容易性、異なる素材の部品点数の削減など、リユースと同様に製品の企画・開発時点での配慮や、リサイクル製品の回収、運搬、利用システムなどが必要である。

このように3つのRは、それぞれが単独に存在する考え方ではなく、リユース・リサイクル不可能な資材は当初からリデュースされなければならず、また、クリーンエネルギーとしてのハイブリッドカーや電気自動車が環境問題から消費者に指示されるように、時代とともに価値観は変化するものもある。

▲エンド・オブ・ザ・パイプ（End of the pipe）
煙突の先端のことを指す。
ここでは煙突の先で有害物質を出さないようにコントロールするのではなく、最初からそのような有害物質を排出しないようなプロセス（過程）が重要ということである。

VIII CSRと環境経営

3 環境経営の実践課題

1 環境倫理に関する知の共有と伝承

これまでの環境問題や公害問題を振り返ると、例えば水俣病などはすでに昭和20年代の後半に水俣湾の魚介類に影響が出始め、海面に魚が浮き、カラスや水鳥が空から落ち、猫が狂死するという兆候がでており、警鐘が発せられていたのである。問題はこれらが科学的知見の目に触れずに、真剣に受け止められずそのまま放置されていたところにある。

こうした過ちを繰り返すことなく、問題発見のシステムと対応策を記録に残すとともに、それらを国家を超えて、すなわち空間を超越して共有するとともに、世代を超えてすなわち時間を超越して子孫に伝承されなければならない。

2 循環型経済システムの構築に向けた企業努力

▷循環型経済システム
省資源・エネルギー、そして3つのRを意識した生産、販売、消費のシステムを指す。

日本経済の高度成長期に発生した大量生産、大量販売、大量消費という経済システムから、循環型経済システムへ企業活動をシフトしていくかなければならぬ。そのためには後述するマーケティングの視点からその仕組みを見直し、再構築することが重要となる。原料の調達から生産、販売、消費、廃棄に至る製品ライフサイクル全体をみて、資源・エネルギー評価も含めた分析システムとしてのライフサイクルアセスメントの考えが求められる。

3 エンド・オブ・ザ・パイプではなく根源からの治療を行う

環境問題は汚染の出口を押さえるのではなく発生原因を突き止め、根本部分から発生させない企業システムが必要である。例えば、出口の水流をもたない閉じられた系としての琵琶湖の環境汚染は、生活排水から起因していることが指摘されているが、単純に民家や企業の生活排水を出口で浄化すればよいというレベルではない。生活排水につながる石鹼、台所洗剤、シャンプーなど、生活浄化を促進する物質が逆に生活排水として蓄積されていることにその要因があるとされている。

4 企業活動を通じた社会啓発活動の推進

消費者はマスコミ等を通じて環境問題に対する意識高揚が図られているが、一方では企業活動を通じてエコロジー消費の価値を高めることも必要である。

すなわち、目前の利便性のみに消費者行動が行われるのでなく、正しい情報、知識を企業から発信することで現在の世代だけでなく次世代まで啓発できることが重要である。例えば、環境ホルモンとして有害な製品、遺伝子組み換え製品として将来に禍根を残す可能性を秘めた製品の購入は控えるなどの啓発活動である。

5 環境コストの算出と環境会計への取組み

環境対策に取り組む費用が環境コストであり、その結果、企業売上がどのように変化し、さらに収益がどれだけ確保されたか、環境コストの算出に基づく損益計算が環境損益である。環境経営が重要視される時代にあっては、環境倫理に即した企業活動が長期にわたる利益として還流し新しい利益を生む源泉になるという「⁴啓発された自己利益」の観点から重要な企業価値を形成するものである。環境会計については、環境マネジメントに対する必要経費を明確にするとともに、会計制度まで含めてバランスシートの作成と、さらには環境損益の算出が企業戦略の重要なポイントとなる時代が来ている。

6 外部の第三者機関による環境監査

外部の第三者機関を活用した環境監査で環境負荷削減への取組みを定量的に把握することである。さらに、それらの環境問題への取組み状況をアニュアルレポートの中に盛り込むとともに、CSRレポートや環境報告書として社会に開示することである。すでに多くの企業がインターネットにこれらの報告書を掲載しており、こうした情報開示の姿勢が企業の透明性、客觀性を高めることとなるのであり、今後その取組みも一層の拍車がかかるものと推測される。

7 環境倫理違反に対する未然の予防活動

環境倫理は倫理違反を未然に予防する活動が重要である。各種法令およびその他ルールの遵守マニュアルの作成に始まり、社員の教育・啓発活動、社内相談体制、内部警鐘制度などである。倫理が法令と関連するのは、倫理的義務の一部分が多くの政策的な条件の下で法令化されるのであり、その意味で倫理的義務の範囲は法令による規制の範囲よりも広くすべての法令の背後には倫理が存在するのである。

8 環境倫理への積極的な取組み

環境倫理には前向きに積極的な取組みが期待されるが、法令およびその他ルールの遵守は勿論のこと、各種規制数値をクリアするだけでなく、業界独自の自主規制、さらには独自の規制システムの策定を通じて取組むことが重要である。

▷ 啓発された自己利益

啓発的自己利益とも表現される、エンライトンド・セルフ・インタレスト (Enlightened Self-Interest) は、企業の長期にわたる利益の源泉となるものであり、他者の利益尊重が自己利益の促進につながる、また企業活動での公益の追求が企業自身の私益の増進にも結びつくという意味である。

▷ CSR レポート

多くの企業では2002年までは環境報告書、そして2003年は社会・環境報告書、あるいはサステナブル・リポートとなり、2004年はCSRレポート（報告書）というように変化している。



企業活動とCSR

1 CSRの特性

CSRとはCorporate Social Responsibilityの略で企業の社会的責任を意味する。1990年代後半から欧米諸国や日本において急速に普及した概念である。ただし、CSRの考え方自体は決して新しいものではなく、企業経営において古くから存在した企業の社会的責任に関する考え方を踏襲したものである。すなわち、アメリカのフォード自動車の創始者であるヘンリー・フォード1世の経営哲学である「企業は社会に対する奉仕の機関」や同じく松下電器産業の創業者である松下幸之助の「**水道哲学**⁴」などはいずれも今日でいうところのCSR経営のエッセンスを述べたものである。

しかしながら、今日のCSRの特徴的な点を挙げるとすれば、従来の企業の社会的責任論がどちらかといえば企業の社会的側面に力点が置かれていたのに対し、CSR経営では「経済性」「環境性」「社会性」のバランスが重視される。すなわち、企業活動のあらゆるプロセスにおいて、絶えず三者のバランスを考え融合を図ることで新たな企業価値を創出しようとするところにその特徴があるといえよう。従って、営利追求を目的とする株式会社等の企業の現実を無視した理想主義的な社会的責任論は、CSRの本質を表したものではない。

さらにもう一点、CSRの普及により優良企業の評価基準が変わってきているという点も指摘できる。従来、優良企業を測る尺度といえば財務内容の健全性であったが、CSRの普及により環境問題への取組みや経営の透明性、従業員の管理等の問題も評価項目に付け加えられるようになってきており、こうした視点から企業を評価、格付けする機関も現れてきている。CSRは企業経営の総合力を示す尺度として使われる傾向にあり、CSRの普及により企業は総合的な経営のパフォーマンスが問われることになる。

2 戦略的CSRの考え方

CSRを企業経営のツールとして活用するためには、論理的な思考が求められる。上記したように、従来から企業の社会的責任についての考え方には存在したが、多くの企業においてそれは単なる規範論に終始してきた感は否めない。しかしながら、今日の企業を取り巻く環境は変化しており、ステークホルダーを中心にしてより実効性のあるCSR経営を求めるようになってきている。そ

こでは、単なる規範論ではなく、CSR 経営の実践を通じて企業価値を高めるという、きわめて実質的な経営上の課題が求められることになる。ここでは、野村総合研究所が開発した「戦略的 CSR の基本フレーム」という考え方を紹介しておこう（☞VII-3 「CSR の本質」図VII-1 参照）。

この基本フレームは、企業が取り組むべき CSR の領域を「守りの倫理—攻めの倫理」と「事業内領域—事業外領域」の 2 軸で捉え、「企業倫理・社会責任」「投資的社会貢献活動」「事業活動を通じた社会革新」という 3 つの領域を設定している。

野村総合研究所では、企業が CSR を実践するに当たって、これら 3 領域のバランスを考え、各社の事業特性や経営環境に合った独自の戦略を見出すことが CSR を通じて企業価値を高めることにつながることを提唱している。つまり、CSR のポートフォリオ戦略を構築することが重要であるというわけである。そして、何よりも CSR は企業にとって「やらされるもの」ではなく、経営戦略のツールの一環として把握する必要性があるという。

ただし、ここで留意しなければならないことは企業が CSR のポートフォリオ戦略⁴を考案する場合、コンプライアンスの領域は必要不可欠であるという点である。戦略的 CSR の基本フレームでは「事業内領域—守りの倫理」がこれに該当する。すなわち、企業がいかに優れた社会貢献ビジネスを開拓しようとも、法令違反を犯したのでは全く意味がない。環境配慮型製品を開発し、NPO に寄付をするなど積極的な CSR 経営を推進していても、事業活動が法令に抵触するような活動をした場合には、それまでの CSR の取組みすべてが台無しになってしまうことになる。従って、CSR のポートフォリオ戦略といつても、それはあくまで CSR 経営の土台であるコンプライアンスが確立された上でのことであることを明記しておく必要がある。

経営戦略のツールとしては、ボストン・コンサルティング・グループが開発した PPM (Product Portfolio Management) が広く知られているが、CSR を経営戦略として実践するためには、こうした事業ポートフォリオの思考をもつことが重要である。

▷ポートフォリオ戦略

事業領域を多角化した企業において効率的な経営を実践するために、事業の組み合わせを考案する戦略。ボストンコンサルティンググループが開発した PPM (Product Portfolio Management) がポートフォリオ戦略としては広く知られている。

参考文献

- 高橋由明・鈴木幸毅編著『環境問題の経営学』ミネルヴァ書房、2005年。
- 伊吹英子『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005年。

IX CSRとNPO

 NPOの台頭

1 NPOとは何か

NPO（Non Profit Organization：非営利組織）は、株式会社等の組織とは異なり、営利追求を目的としない組織である。NPOとはそもそもアメリカの法人制度、税制上の概念であり、組織としての活動内容が営利追求を目的とせず、公共性が高いと判断された場合、税制上の優遇措置を受けられる制度に由来している。しかしながら、法人格の取得や税制上の優遇措置に関する規定はアメリカでも各州によって異なるため、NPOに関する定義はまちまちなのが現状である。このため、NPOに関する調査において、果たしてどこまでをNPOとして認定するかをめぐってしばしば混乱が生じる原因ともなっている。

そうした中、現在、NPOの定義として最も影響力をもっているのが、ジョンズ・ホプキンス大学のレスター M. サラモン（Salamon, Lester M.）による定義である。サラモンはNPOの定義として次の5項目を挙げている。①ある程度フォーマルな組織であること、②制度的に政府から独立している民間組織であること、③組織の所有者に対して利益の配分を行わないこと、④自己統治性を備えていること、⑤組織の実際の活動やマネジメントが自発的な意思に基づいていること。

サラモンが提示する5つの定義の中で、株式会社等の営利組織とNPOを区分する上で重要と思われるのが、③の定義である。すなわち、株式会社のような営利組織の場合、利益は組織の所有者である株主に配分しなければならない。出資者である株主は配当という形で利益分配を受ける権利を保障されている。これに対してNPOの場合には、会費、寄付、事業収入等で利益をあげたとしても、そうした利益はあくまでも組織のミッション（使命）遂行のために使われるべきものであって、組織の所有者が利益の分配に預かってはならないことになっている。仮にこの原則が守られず、組織の所有者がNPOの活動を通じて利益分配に与るようになれば、当該組織はもはや非営利組織とはみなされず、営利目的の組織と変わらないことになる。その場合には当然のことながら、税制上の優遇措置などNPOに与えられた特典は見直されることになる。こうした点から、組織の所有者に対する利益配分の有無は、営利組織と非営利組織を区分する分水嶺として重要である。

▶配当

株式会社において株主が企業利益の一部の分配を受けること。株式会社の利益処分は株主への配当、内部留保、役員報酬等においてなされるが、その分配率は当該企業の方針に委ねられる。株主への配当は確約されたものではなく、配当の原資となる利益が十分でない場合には無配当になる場合もある。

2 NPO の存在意義

さて、近年、社会を変革する担い手としてNPOに対する期待が顕著な高まりをみせている。NPOは環境問題や福祉、教育といった分野でその存在感を高めており、政府、企業に代わる第三セクターとして大きな役割を果たし始めている。一般的にNPOの活動は市民社会の成熟度に比例するといわれ、市民社会の成熟度において一日の長がある欧米諸国では、NPOの活動は長い歴史を有し、その活動範囲や質的高さにおいて他の地域を凌駕している。これに対して、日本の場合には欧米諸国に比して市民社会の成熟度が遅れ、公共の分野は「官」が担うという明治政府以来の伝統もあってNPOの活動は質量ともに欧米諸国に比べて大きく立ち遅れていたことは否めない。しかしながら、1990年代以降日本でもNPOの活動に対する社会的な関心が高まり、1998年のNPO法の施行によりNPOの数は増加傾向にある。21世紀は「市民の時代」ともいわれており、市民運動を恒常に組織展開する媒体としてのNPOの重要性は今後ますます高まっていくものと思われるが、ここではNPOの存在意義について経済学的な視点から説明しておくことにしよう。

すなわち、経済学的には「市場の失敗」および「政府の失敗」を補完するという視点からNPOの存在意義が説明される。つまり、経済学が想定する理念型の競争市場では市場均衡が成立するが、現実には公共財の存在や情報の非対称、**外部性**の存在などから市場メカニズムが機能しないケースを考えられる。こうした「市場の失敗」を補完するために政府の介入が必要とされるが、その政府にしても「完全な政府」というのは理念上のモデルに過ぎず、実際には議員や官僚の利己的行動や民主主義の多数決ルールに必然的に内在する問題等から効率的な資源配分を完全に達成することはできず「政府の失敗」を引き起こす。NPOは、こうした市場、政府が十分に対応できない分野において比較優位をもっており、「市場の失敗」「政府の失敗」を補完する役割を担うことができるというのである。上記した政府、企業に代わる第三セクターとしてのNPOの役割の背景には、こうした論理性が埋め込まれている。

さらに、市民運動を継続して行う際の組織化のツールとしての存在意義も指摘されよう。市民運動を単発的な抗議行動で終わらせないためには、個々の市民の力を結集した組織体の結成が不可欠である。例えば、ある企業が不祥事を起こし、それに抗議するために多くの市民が立ち上がり当該企業の製品を買わない不買運動を起こしたとしよう。企業にとっては大きな痛手となり、至急改善策が実施されようが、それを監視するためには盛り上がった市民運動を組織化しなければならない。NPOはこうした市民運動の継続的な遂行を可能にする媒体としても存在意義があるといえる。

◆外部性

生産者や消費者の経済活動が、市場取引を経ることなく第三者に影響を及ぼす場合、その活動には外部性が伴うという。第三者への影響が好ましいものである場合には外部経済が生じるといい、逆に好ましくない場合には外部不経済がともなうという。いずれにせよ経済活動に外部性がともなう場合には政策的な対応が必要で、適切な対応が講じられないときには「市場の失敗」が生じる。

IX CSRとNPO



企業とNPOの関係

1 敵対的関係からパートナーシップへ

企業とNPOの関係については、従来は敵対する関係として語られることが多かった。これは多くのNPOにとって、企業活動が社会にもたらす様々な歪みや弊害を是正することが主たる活動の目的であったことに由来している。環境問題に取り組むNPOと企業の関係はその典型といえる。例えば、1960年代から70年代にかけての日本では公害問題と呼ばれる環境汚染問題が深刻化したが、その原因は企業が環境汚染を引き起こす有害物質を適切に処理せずに排出したことによるものであった。このため、NPOは企業を「環境汚染の元凶」として厳しく非難し、企業批判を展開したのである。また、1989年に石油メジャーのエクソン社の大型タンカーであるバルディーズ号がアラスカ沖で座礁し、当時史上最悪と呼ばれた海洋汚染を引き起こした際にもエクソン社の事後処理、対応のあり方がNPOの激しい非難の対象になった。

こうした企業とNPOの敵対的な関係に転機が訪れたのが1990年代後半のことである。転機の背景についてはいくつかの要因が指摘できるが、本章との関係でいえば企業がCSR経営を志向するようになったことが大きい。前述したように、CSRの考え方は1990年代の後半以降、欧米諸国や日本で普及するようになつたわけであるが、「経済性」「環境性」「社会性」のバランスを重視するCSR経営への転換は、それまで疎遠であったNPOとの距離感を縮め新たな関係を構築するきっかけとなった。前出の環境問題への対応でいえば、地球環境問題が世界的な関心事となつた1990年代、企業の環境問題への取組みは急速な進化を遂げ、汚染対策、廃棄物対策、温暖化対策等の環境経営を競つて進めるようになった。そして、その過程においてNPOを重要なステークホルダーとして認識するようになり、対立よりも協調の路線を選択することで、より社会から受け入れられる存在としての企業を志向するようになったのである。その結果、それまでは考えづらかった企業とNPOのパートナーシップが実現するケースがあちこちで見受けられるようになり、よりダイナミックで創造的な社会変革事業が行われるようになってきている。

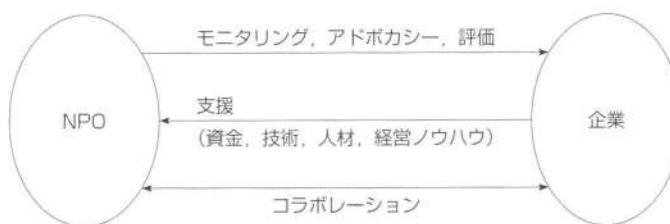
2 新たな組織間関係

企業とNPOの関係性は、CSRの普及が1つの転機となり、それまでの敵対

的関係から協調、協働を基調とするパートナーシップの関係へと変容を遂げつつあるが、この関係性の変容は組織論の視点から考察すると、双方の組織が保有する「資源」を媒介にして構築された関係としてとらえることができる。すなわち、企業、NPO双方が自らの組織になくて相手組織が保有する「資源」を自らの組織に取り込もうと欲する時、双方の組織の間に関係が構築されることになるのである。図IX-1は企業とNPOの新たな組織間関係の概念を示したものである。

企業にとってNPOのもつ非営利性、市民性、公共性は自らの組織にはない貴重な「資源」である。NPOからこうした「資源」を取り込むことができればコーポレート・ブランドの構築や販売促進等の点で有益である。NPOと組んだコラボレーション（協働）はこうした視点から企業にとってメリットが期待できる。また、NPOからモニタリング（監視）、アドボカシー（政策提言）、評価を受けることも企業側からすればNPOの「資源」を取り込む、あるいは注入することで企業価値を高める効果がある。とりわけCSRを進めるにあたっては、企業の価値観ができる限り社会の価値観に近づける必要があり、NPOからのアドボカシーや評価はそのための重要な教材となりえる。一方、NPOにとって企業のもつ資金、技術、人材、経営ノウハウ等の「資源」は、自組織が保有していない「資源」であり、組織を運営、維持していく上で必要なものである。特に資金は組織基盤が脆弱なNPOにとって非常に重要な「資源」であり、資金不足ゆえに優秀な人材を集めることができなくなれば、結果として有効な活動ができないという悪循環に陥っているNPOも多い。NPOにとって企業とのコラボレーションは、企業からこうした「資源」を取り込む機会を与えるものとなっている。企業とNPOの新たな関係は、ダイナミックな社会変革や創造的な価値の創出といった点において多くの可能性を秘めているが、その関係性はイコール・パートナーの関係でなければならない。こうした関係は往々にして企業側が優位に立ちがちであるが、両者の関係が対等でなければ持続的な発展はあり得ないといえる。

▲アドボカシー
政策を提言する能力の意。
NPOに求められる重要な専門能力の1つとされる。
NPOが社会的に意義ある活動を開拓するためには、行政機関や企業の実施する政策に問題があると判断した場合には、単に反対するだけではなく代替案を示す必要がある。NPOがアドボカシーを發揮するためには、優秀なスタッフの確保が不可欠である。



図IX-1 企業・NPO 新たな組織間関係

出所：所伸之『進化する環境経営』税務経理協会、2005年、78頁。

参考文献

所伸之『進化する環境経営』税務経理協会、2005年。

IX CSRとNPO

4 事例：企業とNPOのパートナーシップ

1 NECと環境文明21

企業とNPOのパートナーシップは、1990年代の「雪解け」により活発になりつつあり、双方の組織をマッチングさせることを目的とするNPOなども現れるようになってきている。ここでは、NECと環境文明21のパートナーシップの事例を紹介しておこう。

NECは日本を代表する大手電機メーカーであり、国際的に企業活動を展開するグローバル企業としてCSRへの関心も高く、早くからCSR経営を取り入れてきた。環境問題への取組みについても「ITでエコ」をキーワードに全社を挙げて環境経営に取り組んでおり、省エネタイプのパソコンの開発などにいち早く着手した企業として知られている。一方、環境文明21は1993年に発足した団体で、団体の名称が示すとおり、環境と文明の関係について調査研究し、日本のみならず世界の環境の質の維持、向上に資する新たな文明のあり方を探求することを組織のミッションに掲げている。代表を務める加藤三郎氏は環境省のキャリア官僚の出身で環境問題への造詣が深く、その他スタッフも工学系の大学院出身者や環境コンサルタント等高い専門性を兼ね備えた人材を多数揃えている。日本のNPOではまだ数少ないアドボカシー（政策提言）能力を有した団体であるといえる。

2 環境報告書作りでのコラボレーション

NECと環境文明21のパートナーシップは、⁴環境報告書の作成を共同で行うという形で実現した。このパートナーシップの発端は、NECが自社の環境問題への取組みをより多くの人に理解してもらうためにはどのような方法があるかを模索したことにある。多大の労力を費やして環境報告書を作成しても、果たしてどれだけの人に理解されているのかという葛藤を環境報告書の作成に携わった社員が抱えていたからである。そして、環境報告書の作成には企業側の視点だけではなく、ステークホルダーの視点も取り入れるべきであるとの発想から環境文明21との協力が実現した。

NECと環境文明21は、環境報告書を読みやすいものにし、NECの環境問題への取組みをより多くの人々に理解してもらうことを目的に共同作業に入った。この共通目的の達成のために、両者は対話を重ね、より高い次元の環境報告書

▷環境報告書

企業が自社の環境問題への取組みを広くステークホルダーに知ってもらうために出す報告書。環境問題に対する社会的な关心が高まった1990年代から環境報告書を出す企業が増え始め、現在では大企業を中心にして一般化しつつある。また最近のCSRへの関心の高まりを受けて、環境報告書からCSR報告書へ切り替える動きもある。

作りを目指したのである。この共同作業の特徴は、環境文明21が環境報告書作成の初期の段階から関わったことである。つまり、でき上がった環境報告書をみてNPOが意見を述べるというスタイルではなく、両者が対話を重ねながら1つの環境報告書を作り上げていくというスタイルをとったのである。これは、NECが環境文明21をイコール・パートナーとして認知した証であり、それ故このコラボレーションは一定の成果を上げることができた。

NECと環境文明21は、3年にわたった共同作業が双方の組織にもたらした成果および今後の課題について総括している。

さらに、環境文明21からNEC側への要望として、循環型社会の中でITをどう活用するのかについて今後とも真摯に考えて欲しい、モデルチェンジの早さや生産とリサイクルのアンバランスの問題等、循環型社会でのものづくりのあり方について考え、適切な生産システムを確立して欲しい等の課題も提示された。

表IX-1 NECと環境文明21の共同企画の年度別課題と具体的な企画内容

	年度別目的・重点課題	具体的な企画・報告内容
1年目	<ul style="list-style-type: none"> ・一般読者の視点と環境専門家の視点で報告内容を提案する ・読みやすさ、わかりやすさを追求し、用語の使い方や環境負荷データの表現を検討する ・双方向のコミュニケーションがとれる仕掛けを検討する 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告内容106項目のうち、99項目について意見・提案 <ul style="list-style-type: none"> →・全社の環境負荷総量掲載 ・34化学物質の收支管理公表 ・廃棄物の詳細内訳公表 など ・NEC用語、環境専門用語の使い方の見直し検討 ・問い合わせ先を報告内容ごとに明記することを提案 ・読者アンケートの内容見直しを検討
2年目	<ul style="list-style-type: none"> ・NECのドメイン事業である「IT」と「環境」の関係を検討する ・「NECの環境経営」を具体的に公表する ・「持続可能性レポート」へ転換していくための検討を提案する ・環境NPOとの共同企画の信頼性向上のための取り組みを行う ・Web版には関連情報や読みやすさの工夫を盛り込む 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境負荷削減につながるITを使った新しいビジネスモデルを報告 ・IT革命によるポジティブ面、ネガティブ面を検討し報告 ・持続可能性レポートへの第一歩として掲載すべき内容を提案 <ul style="list-style-type: none"> →人間と社会に着目し、従業員や協力会社、地域市民との関係を報告 ・共同企画の議事録公開、重要報告内容は個別ワーキンググループで徹底検討
3年目	<ul style="list-style-type: none"> ・3年間の環境報告書の共同企画から環境経営のための「協働」へ展開するための活動を実施 ・ITと環境の関係について、より明確に具体的な施策や活動結果を報告する ・付加機能やわかりやすさを追及したブロードバンド対応のWeb版の作成 ・社内外で広く活用できるダイジェスト版の内容検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・NEC社長とNPO代表のトップ対談を行い、両者のコミットメントを行う ・ITと環境の関係について、読者の意見を分析する ・環境配慮型製品の取り組みを深く理解するために開発現場とリサイクル現場を視察する ・持続可能性レポートへのさらなる転換について、NPOで調査し、NECへ報告内容を提案する

出所：NEC環境アニュアルレポート2002、52頁。

▷ 1 「NEC環境アニュアルレポート2002」に記載されている内容によれば、およそ次の諸点が指摘できる。

【NEC側の成果】

- ・NECの環境アニュアルレポートの基本が確立した。
- ・環境アニュアルレポートの取組みを通じて、本質的な環境活動のあり方を見直すことができた。
- ・地球環境や社会に対応した戦略や目標へ変革した。
- ・社外のニーズを把握し、環境情報で双方向のコミュニケーションが活発化した。
- ・社内の環境意識向上に役立った。

【環境文明21側の成果】

- ・企業の環境活動の現状や問題点を知ることができ、環境と経済を両立させるための新たな視点やNPOの社会的役割が確認できた。
- ・企業とNPOのパートナーシップの新しい形を打ち出すことができ、実際に企業研修などで紹介することができた。
- ・問い合わせが増え、専門性をもったNPOとしての環境文明21の活動普及に役立った。

第 3 部

株式会社の機関とコーポレート・ガバナンス



guidance

現在、世界各国でコーポレート・ガバナンス改革が推進されている。企業がますます大規模化していき、経営者のもつ権力もかつてなく大きなものとなってきたため、経営者の権力を制御するシステムを再構築しなければならなくなってきた。強大な権力をもつ経営者の不正が企業不祥事につながり企業が破綻するような例は後を絶たないが、巨大企業の破綻が株主、従業員、顧客、地域社会、金融機関などに深刻な打撃を与えることはいうまでもない。

最近のコーポレート・ガバナンス改革にはまず第1に、企業不祥事の防止という視点から経営者を監視するシステムを構築するという目的がある。そして、第2の目的は、ヒト、力ネ、モノ、情報といった経営資源の効率的利用という視点から経営者を監視することである。

第3部では各国のコーポレート・ガバナンスの特徴や経営者を監視するための会社機関構造とその実際の運営などについて学び、日本のコーポレート・ガバナンスが今後どのような改善を求められているのかをみていくことにする。

X 株式会社における所有と支配

1 バーリ＝ミーンズの経営者支配論

1 バーリ＝ミーンズの問題提起

バーリ (Berle, A. A.) とミーンズ (Means, G. C.) の『近代株式会社と私有財産』 (*The Modern corporation and private property*, 1932) は、経営者支配論を初めて体系的に主張した記念碑的著作である。彼らが提唱した経営者支配論は、「誰が会社を支配しているか」を問う株式会社支配論、および「誰のために会社は存在しているのか」を問う株式会社革命論という2つの理論から成り立つており、現代株式会社の研究に大きな影響を与えることになった。本章では、こうしたバーリ＝ミーンズの問題提起を理解することから始めて、古くして新しい問題といわれる株式会社の所有と支配の問題を考えることにする。

▷ 株式会社の支配

バーリ＝ミーンズは、株式会社の支配を「取締役会を実質的に選出する力」と規定した。その後の経営者支配をめぐる議論でも、基本的にはこの規定が支配の概念として用いられている。

▷ 専門経営者

ここでいう専門経営者とは、その会社の創業者（一族）などの所有経営者、いわゆるオーナー経営者とは違って、株式所有に基礎をおかない経営者のことであり、会社経営に関する専門知識や能力をもつ経営者のことを行う。

さて、バーリ＝ミーンズは、株式会社の支配構造に大きな変化がみられること、すなわち、アメリカ大企業の支配状況が大株主による所有者支配から経営者支配 (management control) へと移行しつつあることを指摘した。彼らによれば、株式所有の分散が進むとともに、会社に対する株主の支配力が失われ、実質的な支配力を専門経営者が掌握するようになる。バーリ＝ミーンズは、この事態を所有と支配の分離 (separation of ownership and control) と名づけ、次のような実証研究を提示した。

彼らは、1929年にアメリカの最大資産額（非金融）200社を対象に調査を行った。筆頭株主の持株比率を基準にして5つの支配の型（タイプ）を設定し、それぞれの会社の支配形態がどのタイプに分類されるのかを検討した。その5つのタイプとは、①完全所有支配（筆頭株主が80%以上を所有）、②過半数所有支配（筆頭株主が50%以上80%未満を所有）、③法律的手段による支配（持株会社による支配や無議決権株の利用による過半数所有支配）、④少数所有支配（筆頭株主が20%以上50%未満の株式を所有）、⑤経営者支配（会社支配に足る株式をもつ個人・集団が存在しない）である。その調査の結果、最も多かった支配形態は経営者支配の会社で、全体の44%に達していた（表X-1）。所有者支配でなく経営者支配の会社がこのように多かったことは、当時としては衝撃的な出来事であった。

この結果から、バーリ＝ミーンズは、多くの株式会社においてすでに経営者支配が成立しており、株式会社の大規模化が進むにつれ、経営者支配の傾向はますます強まるであろうと主張した。なお、このような現象を経営者革命と呼ぶこともある。

表X-1 最大資産額（非金融）200社の支配形態

(単位：%)

支配のタイプ	バーリ＝ミーンズ (1929年)	ラーナー (1963年)	ハーマン (1974年)
完全所有支配	6		
過半数所有支配	5	3	1.5
少数所有支配	23	9	14.5
法的手段による支配	21	4.5	
経営者支配	44	83.5	83.5
金融支配	—	—	0.5
その他とも 計	100	100	100

出所：正木久司『経営学講義』晃洋書房、1991年、88頁。

2 株式会社革命論

バーリ＝ミーンズはさらに、経営者支配の結果、株主利益中心の私的会社(private corporation)から多くのステークホルダーに責任をもつ準公的会社(quasi-public corporation)へと株式会社革命が進行しつつあると主張した。

彼らはまず、所有と支配の広範な分離の結果、(株主の利害と対立して)支配者たる経営者が個人的利益を追求する可能性について言及する。しかし、彼らは、そのような経営者の個人的利益の追求にはなんら正当性はないとして、次のような指摘を行った。すなわち、経営者支配の成立により、(様々な制約から解き放たれた)経営者の権限をいかに制約するかという問題が発生する。この問題の解決のためには、社会は、株主利益を優先する伝統的なアプローチをとるのか、それとも社会全体の利益を目指す革新的なアプローチをとるのかを決定しなければならない、と。バーリ＝ミーンズの考えでは、経営者支配の方向は、現代の株式会社が所有者や経営者の個人的利益の私的手段であるよりも、むしろ社会全体のための公器であることに道を拓くものである。株式会社制度が今後も生き残ろうとするならば、巨大株式会社の支配は、社会の様々な集団の多様な利害を調整するような純粹に中立的な技術体(technocracy)に発展すべきであり、また実際そうなっていかざるをえないと彼らは結論づけたのである。

3 バーリ＝ミーンズ説の今日的意義

以上のように、株式会社が発展し所有の分散によって、所有者支配から経営者支配への移行がみられるとする株式会社支配論および私的会社から準公的会社へと株式会社革命が進行しつつあるという株式会社革命論を展開するという形で、バーリ＝ミーンズは経営者支配論を提起した。彼らの主張はその後、経営者支配の当否をめぐって激しい論争を呼び起こし、さらに近年のコーポレート・ガバナンス論へと発展していくことになる。バーリ＝ミーンズ説は、今日、株式会社支配論とそれに続くコーポレート・ガバナンス論の嚆矢的存在として、その意義を高く評価されている。

▷ステークホルダー

⇒ [V-1]「ステークホルダーの定義と理論研究」

▷コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス(corporate governance:企業統治)の意味については多様な解釈があるが、一般的には、会社経営者に対する監視・規律づけの問題を考えることができる。また、その目的・企業観の違いから、株主主権のコーポレート・ガバナンスと社会志向のコーポレート・ガバナンスとに大別することもできる。⇒ [XII-1]「アメリカの企業概念：企業は誰のものか」も参照。

X 株式会社における所有と支配

2 個人所有段階の会社支配論

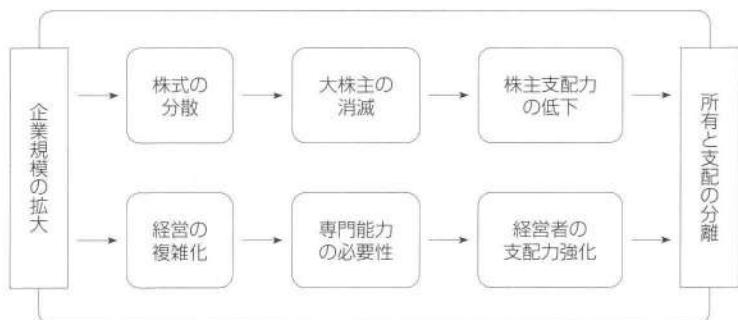
▶大衆株主化

株式所有の分散化とともに、ほとんどの株主が会社の株式総額のほんのわずかの部分だけをもつ小株主・零細株主となる。彼らは会社経営への影響力を失ったため、経営への参加意欲を失い、投資収益の獲得のみを目的とする株主とならざるをえない。会社経営への発言権を有する支配的株主と対比して、このような株主は大衆株主と呼ばれる。

1 経営者支配成立の理由

所有と支配の分離ないし経営者支配の現象を生み出した要因は、株式会社の大規模化にともなう次のような2つのプロセスから説明される。1つは、株式所有の分散→支配的大株主の消滅→株主支配力の低下という道筋である。これは、①株式会社が規模を拡大していくと、株式所有の分散がもたらされる。②株式所有の分散が起こると、少数所有株主でもその会社を支配できるようになる。しかし、さらにその分散が進むと、支配的大株主が消滅し、すべての株主が大衆株主化してしまう。③そのような巨大株式会社では、所有者ではなく経営者が実質的に会社を支配するようになる、ということである。

もう1つのプロセスは、会社経営の複雑化→専門能力の必要性増大→専門経営者の支配力強化という道筋である。これは、①会社規模が拡大するということは、機械・設備を運営・管理するための従業員数が増大し、会社組織が拡大することに他ならず、そうなると必然的に会社経営が複雑化（高度化・困難化）するようになる。②会社組織の円滑な運営のためには、何よりも専門的な知識や能力が要求されることになり、専門経営者の役割が絶大なものとなる。③巨大化し、高度化した実際の会社経営（=意思決定過程）は、大株主の手から離れて専門経営者が掌握することになり、経営者支配が確立することになる、ということである。以上の2つのプロセスを図式化すると図X-1のようになる。



図X-1 所有と支配の分離のプロセス

出所：井原久光『テキスト経営学〔増補版〕』ミネルヴァ書房、2000年、46頁。筆者により一部語句を変更。

2 経営者支配論の展開

バーリ＝ミーンズの経営者支配論は、やがて次のような諸理論へと発展していく。代表的な理論としては、資本家社会の後に経営者社会が到来するとしたバーナム（Burnham, J.）の経営者革命論（*The Managerial Revolution*, 1941）、会社の重要な意思決定が多くの場合専門経営者によって担当されていることを明らかにしたゴードン（Gordon, R. A.）のビジネス・リーダーシップ論（*Business Leadership in the Large Corporation*, 1945）、経済権力の所在が資本の所有者から高度に専門的な技術・知識を有する集団・組織に移行したというガルブレイス（Galbraith, J. K.）⁴のテクノストラクチュア論（*The New Industrial State*, 1967）をあげることができる。

また、経営者支配が広範に成立していることを実証面から示したのが1966年に発表されたラーナー（Rarner, R. J.）の調査である。ラーナーは、経営者支配基準の持株比率を20%未満から10%未満に引き下げた他は、バーリ＝ミーンズの調査方法とほぼ同じやり方で、1963年現在の巨大会社の支配形態を調査した。そこでは、経営者支配に該当する会社の割合が83.5%にまで上昇していることが明らかになった（前掲表X-1）。彼は、バーリ＝ミーンズが1929年に進行中であるとした経営者革命が34年後の今日ほぼ完成したと宣言したのである。

こうして、1960年代までの個人所有の段階においては、巨大株式会社における経営者支配は大方のコンセンサスを得ていたと考えられる。例えば、メイソン（Mason, E. S.）は、支配は経営者の手中にあることを認めたうえで、現代株式会社の研究においては、①正当性の問題、②権力の問題、③経営者革命、④私有財産の性格の変化、⑤株式会社と国家といった観点から株式会社を論じなければならないとした（*The Corporation in Modern Society*, 1959）。

3 所有者支配・金融支配論

ただし、以上のような経営者支配の論調がアメリカにおいて全面的に認められていたわけではない。経営者支配論に対して批判的な立場から、所有者支配ないしは金融支配を主張する論争が展開された。この立場からの代表的な研究は、1940年に発表された臨時国民経済委員会（TNEC）による報告書である。TNECの調査結果によれば、所有者支配の会社が巨大会社200社中139社（69.5%）もあることが示された。この調査結果は、その後の多くの論者によって経営者支配論批判の根拠として利用された。また、パーロ（Perlo, V.）⁵は、産業会社と金融諸機関との結びつきを強調し、株式所有・融資・人的結合（=取締役兼任制）に基づく金融寡頭制支配がいまなお存在していると主張した（*The Empire of High Finance*, 1957）。パーロの見解は、後の機関所有段階における銀行支配・金融支配論に引き継がれ、経営者支配論と論議を争うことになる。

►テクノストラクチュア
ガルブレイスによれば、テクノストラクチュア(techno-structure)には、専門経営者としてのトップ・マネジメントと、それを支える技術者や専門スタッフという2つの専門家集団が含まれる。現代の巨大会社では、このようなテクノストラクチュアが権力を掌握しているとガルブレイスは指摘した。

►取締役兼任制

取締役兼任制とは、ある特定の人物が2つ以上の会社（例えば、A社、B社、C社……）の取締役会のメンバーとなっている制度のことという。

►金融寡頭制

金融寡頭制（financial oligarchy）とは、マルクス主義における用語で、独占的な産業大企業と大銀行群が結合して双方の資本が癒着した少数の金融資本が国内の経済を支配している体制とされる。

X 株式会社における所有と支配

3 機関所有段階の会社支配論

1 株式所有の機関化現象と銀行支配・金融支配論

▷ 機関投資家

機関投資家（institutional investor）とは、一般に、個人から資金を預かることによって自己に資金を集約して、証券投資を行っている団体（＝個人投資家以外の投資家）を指す。このような機関投資家の主なものには、銀行信託部、保険会社、投資信託、年金基金、財團、大学基金などがある。

▷ 従来の銀行支配・金融支配論の限界

ミンツ＝シュワルツによれば、従来の銀行支配・金融支配論は、バーリ＝ミーンズ以来の経営者支配論と同様、個別会社分析の視角——特定の金融機関と特定の大会社との直接的な支配・従属関係を追求する分析——による議論であって、今日の複雑な金融システムにおける会社間の権力関係を明らかにするには不十分であるという。そこで、彼らは、会社間ネットワーク分析の視角を提示し、金融システムによる構造的な制約力を把握すべきことを主張した。

20世紀後半を通じてアメリカの株式所有構造には大きな変化が起こっていた。一方で個人所有の縮小・分散化が進むとともに、他方で機関所有の増大・集中化傾向が顕著になってきた。その結果、多くの巨大会社では個人ではなく機関投資家④が大株主として台頭するようになったのである。こうした傾向は株式所有の機関化現象と呼ばれるが、このことは金融機関による産業会社支配への強い懸念を招くことになる。

すなわち、1960年代から70年代にかけて金融機関による産業支配を主張する見解が相次いで発表された。米国議会の大規模な調査によるパットマン報告（*Patman Report, 1969*）やメトカーフ報告（*Metcafe Report, 1978*）が公表され、そこでは商業銀行信託部への株式集中とそれに基づく大銀行の大会社支配が主張された。また、コツ（Kotz, D. M.）は、株式所有状況だけでなく融資状況と役員派遣状況も考慮して、1967～69年の巨大会社200社を調査した。その結果、金融支配39%および所有者支配21.5%が確認され、支配の中心が明確でないもの（事実上の経営者支配）は30.5%にすぎないとした。そして、大会社に対する銀行支配・所有者支配が依然として強固に存在していると主張したのである（*Bank Control of Large Corporations in the United States, 1978*）。

近年では、ミンツ＝シュワルツ（Mintz, B. and Schwartz, M.）が金融ヘゲモニー論を展開している。彼らは、産業会社に対する金融機関の優位性を、金融ネットワークによる構造的な制約力として把握すべきことを主張した。彼らによれば、大手銀行と大会社の間には取締役兼任制の人的ネットワークが形成され、資金の流れについての情報収集と伝達のネットワークとして機能している。こうした人的ネットワークをはじめとして株式所有や融資のネットワークを介して金融機関は資金の流れに対する協調的な集団管理を行い、産業会社の経営戦略を構造的に制約することになる。彼らは、構造的制約という方法によって金融機関が産業会社にヘゲモニー行使していると主張したのである（*The Power Structure of American Business, 1985*）。彼らの金融ヘゲモニー論は、（コツ等による）従来の銀行支配・金融支配論の限界④を補った金融機関優位の会社支配論として注目を浴びることになった。

2 機関所有段階の経営者支配論

機関投資家の台頭という事態を踏まえてなおかつ巨大会社における経営者支配の成立を主張し、上述の銀行支配・金融支配論と厳しく対立したのがブランバーグ (Blumberg, P. L.) とハーマン (Herman, E. S.) である。

ブランバーグは、次の3つの理由によって金融支配を否定し、むしろ経営者支配が一段と強化されたことを主張した。すなわち、①個人による株式所有が広範に分散していること、②機関投資家がいわゆるウォール・ストリート・ルールに則って行動していること、③委任状勧誘機構を掌握した経営者が株主総会の議決を支配していることである。さらに、取締役兼任制についても、銀行による産業会社支配を示すものではなく、むしろ経営者の支配的地位を補強するものとした (*The Megacorporation in American Societies*, 1975)。

ハーマンは、(コツ等の) 金融支配論の成果を取り入れつつ、**経営者支配論の再構築**を行った。彼によれば、広範な領域で主要な意思決定を行っているのは経営者であり、金融機関は限られた範囲で経営者の意思決定を制約しているにすぎないとする。彼は巨大会社200社に関する調査を行い、1974年時点での(制約された) 経営者支配の会社が82.5%にのぼることを示した (前掲表X-1)。彼はさらに大銀行と大会社との関係を分析して、両者の関係は支配・従属関係ではなく、対等の互恵的関係を築いており、両者は利益共同体を形成していると主張した (*Corporate Control, Corporate Power*, 1981)。ハーマンの研究は、機関所有段階における経営者支配の成立を明らかにして、銀行支配・金融支配論を否定したことにより、会社支配論の1つの到達点として評価されている。

3 会社支配をめぐる近年の動向

以上、1980年代までのアメリカの会社支配論の展開を通じて、株式会社の所有と支配の問題をみてきた。結論的にいえば、アメリカの巨大会社では、金融機関による制約はあるものの、経営者支配の成立を認めることができる。

もっとも、1980年代以降、M&A活動（特に敵対的買収）や機関投資家の**株主行動主義**が活発化することにより、経営者支配が脅かされることになる。株主利益を軽視する経営を行えば、経営者はその地位を追われる可能性が高まり、株主の意向を重視しなければならない状況がもたらされた。要するに、経営者支配の基盤が崩れてきたのである。こうした株主の復権ともいべき現象は株主反革命とも呼ばれている。しかし、全体的にみれば、敵対的買収や機関投資家の圧力によって経営者が解任されるのは特殊な事態であり、通常の状況では依然として経営者支配が成立していると考えられるであろう。なお、近年では、経営者支配をめぐる問題は、会社支配論の成果を継承しつつ、コーポレート・ガバナンス論で盛んに議論されている。

▶ ウォール・ストリート・ルール

投資先企業の経営に不満足な投資家は、通常、その所有株式を売却する方法を選択するが、この方法は、ウォール・ストリート・ルール (Wall Street rule) と呼ばれている（詳しくは [XII-4] 「機関投資家とコーポレート・ガバナンス」参照）。

▶ 経営者支配論の再構築

ハーマンの理論では、支配は文字どおりの支配と抑止力（部分的支配）の2つに区別される。彼によれば、内部経営者は、会社支配の戦略的地位にあって文字どおりの支配を使用するが、外部からの抑止力の制約も受けているとする。こうしたハーマンの理論は「制約された経営者支配論」と呼ばれており、機関所有段階の経営者支配論のあり方を示すものである。

▶ 株主行動主義

⇒ [XII-4] 「機関投資家とコーポレート・ガバナンス」

X 株式会社における所有と支配

4 日本の大会社の所有と支配

▷財閥解体

財閥解体とは、第二次世界大戦後、経済民主化の一環として連合国総司令部(GHQ)により実施された、財閥を解体するための一連の措置のことをいう（詳しくは[XIV-2]「コンツェルンと戦前の日本における財閥」参照）。

▷株式の相互持合い

⇒[XI-2]「株式所有構造の変化と株主総会」

▷安定株主

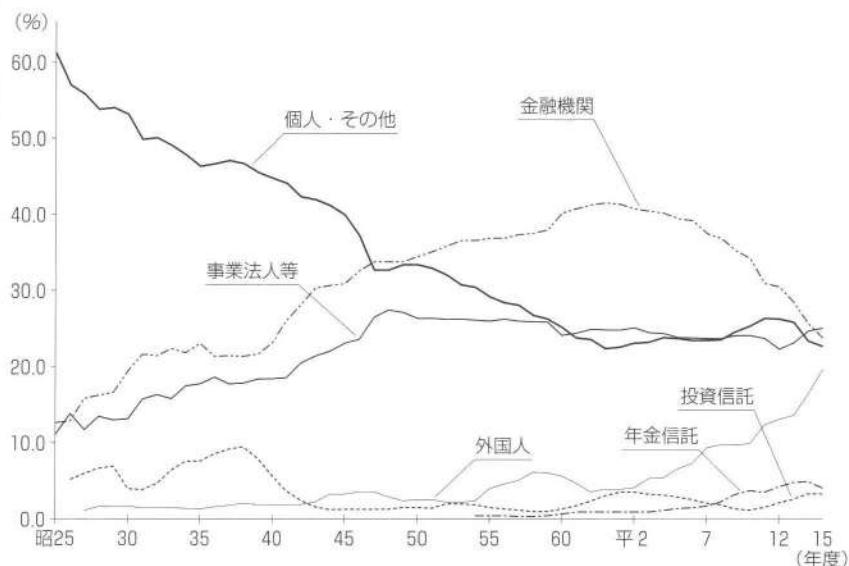
安定株主とは、会社の業績や目先の株価の動きなどに関わりなく、長期にわたって株式を保有する株主のことという。具体的には、その会社の経営者や従業員持株会、取引先金融機関や事業会社、関係会社などがこれにあたる。なお、それとは対照的に、浮動株主は、株式保有企業の業績や株価に応じて株式を売買する株主を指す。

1 株式所有構造の推移

最初に、日本の上場会社の株式所有構造の推移を概観しておこう。戦後しばらくの間は、個人の持株比率がきわめて高い。これは主に財閥解体とともに株式の大量放出によって個人株主が大幅に増加したためである。しかし、その後、この比率はほぼ一貫して低下し、それとは対照的に金融機関や事業法人の持株比率が増加した（図X-2）。日本においても株式所有の機関化現象が進んでいることがわかる。この背景には、株式の相互持合いを通じて安定株主の確保や取引先との関係強化を目的とする企業グループ（企業集団や企業系列）が形成されたことや、近年、機関投資家（とりわけ外国人投資家）による株式所有が増大していることがあげられる。

2 日本における会社支配論の実証研究

三戸公・正木久司・晴山英夫による調査は、（バーリ＝ミーンズの調査方法を踏襲した）日本における会社支配論の代表的な研究である。彼らの調査によれば、戦前では所有者支配（特に財閥支配）が多数を占めていた（ただし、経営者支配も



図X-2 所有者別持株比率の推移

出所：全国証券取引所「平成15年度株式分布状況調査結果」資料編、2004年6月17日、10頁。

表X-2 最大資産額（非金融）200社の支配形態

支配のタイプ	(単位: %)		
	昭和11年	昭和31年	昭和41年
私的所有支配	6.0	—	—
過半数所有支配	6.0	2.0	2.0
少数所有支配	44.5	32.0	38.0
経営者支配	41.0	66.0	60.0
政府支配	2.5	—	—
計	100.0	100.0	100.0

出所：正木久司『経営学講義』晃洋書房、1991年、96頁。

41%に上っており、財閥傘下でなかった公益事業会社等の大会社では株式分散が進んでいたことがわかる）。戦後（昭和31年）になると、財閥解体によって所有者支配が減少し、経営者支配が過半数を超えるまで増加した。それが高度成長期（昭和41年）には、むしろ経営者支配の会社が若干減って、いわゆる複数会社支配による少数所有支配が増加している（表X-2）。とはいえ、同調査では、複数会社支配は、同系列会社同士の株式の相互持合いによるものであり、実質的には経営者支配として理解すべきであると結論づけている。要するに、彼らは、日本特有の機関所有（=株式相互持合いの状況）の下で日本の大会社の多くが経営者支配の会社であると主張したのである（『大企業における所有と支配』、1973年）。

この調査をはじめ日本の会社支配論で概ね確認されているのは、次のことがある。①財閥解体（=財閥支配の崩壊）によって経営者支配が一挙に実現した、②機関所有は戦後一貫して増大をつづけ、株式の持合いによる企業グループが形成された、③（それら企業グループを構成する）各大会社を事実上支配しているのは専門経営者である、④機関所有は進展したもの、アメリカが経験した株主反革命は生じなかった（日本では株式の持合いを通じて株式所有の安定化が図られたため、敵対的M&Aや株主行動主義を起こすのは困難であった）。以上を短くまとめれば、財閥解体を契機にいったん確立された経営者支配体制は、株式の機関化現象が進む中、むしろその支配体制を一層発展させてきたといえる。

3 株主復権への動き

90年代のいわゆるバブル経済の崩壊後は、金融機関の持株比率が低下し、株式持合いが崩れるとともに、外国人投資家の持株が増大している。こうした株式所有構造の変化を背景として、日本でも株主復権への動きがみられるようになり、いわゆるコーポレート・ガバナンス問題が注目されるようになってきた。強固な持合い（=安定株主）中心の株式所有構造は、これまで日本の経営者支配体制を支えてきたが、その構造の変化したいでは、その体制を揺るがしかねない可能性もある。このような動きは経営者にとっても無視できない問題となっており、今後とも株式所有構造の動向が注目されるであろう。

XI 日本のトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

1 株式会社の機関とコーポレート・ガバナンス

▶コーポレート・ガバナンス(corporate governance)企業統治と訳されている。狭義には株主が会社機関を通して経営者を監視することを意味する。広義には従業員、消費者、地域社会などのステークホルダーが企業を監視することを意味する。監視の方法には、市場を通して監視する方法と、会社機関を通して監視する方法がある。

1 監査役設置会社と委員会（等）設置会社

日本の株式会社にはこれまで株主総会、取締役会、監査役（会）、代表取締役などの機関が法律で設置を義務づけられていた。しかし、これらの機関は十分その機能を果たしていないことが問題とされてきた。近年、各国でコーポレート・ガバナンスの改善が進められてきたが、日本においても商法の大幅改正によるコーポレート・ガバナンス改善が進められた。特に2002年の商法改正によって新たに設けられた委員会等設置会社は、アメリカの企業統治の仕組みを取り入れたもので、従来の日本の株式会社と異なる機関構造をもつ。2002年の商法改正によって大会社に導入が認められことになった委員会等設置会社は、2005年の会社法（2006年施行）によって委員会設置会社に名称が変更され、大会社以外にも導入が認められることになった。

委員会等設置会社は従来の株式会社の監査役を廃止し、その代わりに取締役会内に3つの委員会を設けている。それゆえ、監査役を設置しない委員会等設置会社に対し、従来型の株式会社は監査役設置会社と呼ばれている。ここではまず、監査役設置会社における各機関の機能についてみていくことにする。

2 監査役設置会社の機関

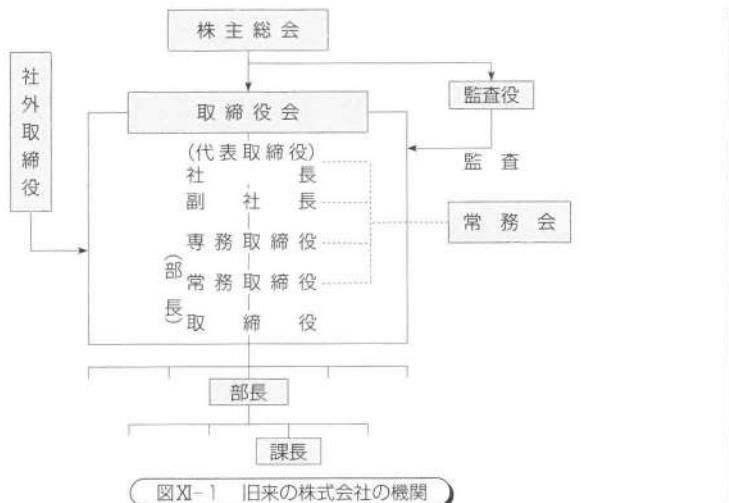
▶定款

会社の目的や組織などについての規則をまとめたもの。その会社が発行できる株式の数（授権資本）や取締役の数なども定款で決められている。

株主総会は株式会社の最高機関であり、**定款**^{ていかん}の変更や解散・合併といった会社の基本的事項、配当などの株主の利益に関わる事項および取締役や監査役の選任・解任などの権限をもつ。

監査役は株主総会で選任され、会社の業務監査および会計監査を任務とする。取締役会は株主総会で選任された取締役によって構成され、株主に代わって会社の業務が適正に運営されるように監督すること、および会社の重要な意思決定をすることを任務としている。

取締役会は意思決定機関であり、業務執行は行わない。業務執行にあたるのは取締役会によって選任される代表取締役をはじめとする少数の役員である。法律は取締役会を株主の利益を保護するための受託機関として位置づけ、また意思決定と業務執行の機関を区別し、取締役会に意思決定の役割を、代表取締役以下の役員に業務執行を任せている。



出所：筆者作成。

図XI-1 旧来の株式会社の機関

3 日本企業の特徴

日本企業においては、取締役会のメンバーはそのほとんどすべてが業務執行担当者によって占められているため、意思決定と業務執行の分離が行われてこなかった。業務執行を兼務する取締役は社内取締役（内部取締役）と呼ばれるのに対して、その会社の従業員ではない取締役は**社外取締役**と呼ばれるが、これまでの日本の大規模株式会社では、取締役のほとんど全員が社内取締役であることから、取締役会と業務執行担当者が一体化しており、取締役会の業務執行担当者に対する監視機能が働かなかった（図XI-1）。

代表取締役は、対外的に会社を代表し、取締役会の決めた基本方針に従って業務執行にあたる。しかし、わが国においては通常、代表取締役である社長の権限がきわめて強く、社長が取締役や監査役の人事権まで握っている。

4 常務会

これまでの日本の大規模な株式会社においては、取締役会は構成員が多く、開催も月に1回程度であり、また活発な議論ができないなど、形骸化が指摘されてきた。そこで多くの企業では常務会が設置され、これが実質的な企業の最高意思決定機関の役割を果たしてきた。常務会は常務取締役以上の役員から構成されるが、それでも人数が多過ぎる場合には専務以上の役員から構成される専務会なども設けられることがある。常務会や専務会は法定の機関ではないため、その名称は企業によって異なり常務会や専務会に相当する最高意思決定機関を「経営会議」「戦略会議」と名づけている企業もみられる。

▶社外取締役

取締役のうち、その会社の従業員でない者を**社外取締役**という。日本では社外取締役は子会社や関連会社、同じ企業集団に属する会社からやってくることが多い。そのような場合には社外取締役として就任している会社の経営者と利害関係が強いため、株主の立場から経営者を厳しく監視することはできない。

XI 日本のトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

2 株式所有構造の変化と株主総会

▶ 安定株主

⇒ [X-4] 「日本の大企業の所有と支配」

▶ 従業員持株会

会社の従業員が給与やボーナスの中から一定額を積み立て、自社の株式を買い増していく制度は従業員持株制といわれる。従業員持株会が設置され従業員持株の管理が行われる。

▶ 敵対的企業買収

企業買収は買収企業が被買収企業の株式を買い集めることによって行われる。企業買収には買収企業と被買収企業の経営者が合意の上で行われる友好的企業買収と、被買収企業の経営者が拒否しているにもかかわらず株式を買い集める敵対的企業買収がある。

1 株式相互持合い

日本の株式会社の株式は、かつて大半が安定株主によって所有されていた。安定株主には銀行、取引先、従業員持株会などがあるが、A社がB社の株式をもち、B社がA社の株式をもち、お互いに第三者に株式を売却せず保有し続けるという形の安定株主は特に日本においてよくみられる形である。会社どうしがお互いに株式を持合うことは株式相互所有あるいは株式相互持合いと呼ばれ、1990年代まで多くの企業が持合いを形成していた。

株式相互所有は乗っ取り（敵対的企業買収）を防ぐ目的で始められたものであるが、経営者の権力を強め経営者に対する監視機能を弱める効果ももつ。持合い相手をはじめとする安定株主から収集された白紙委任状によって、経営者は株主総会の議決権の過半数を握ってしまうため、株主総会をほぼ自らの意思の通りに運営することができる。経営者の提案は、株主総会において、ほとんど反対者もなく承認されるのが普通である。

2 株式相互持合いのメカニズム

わが国では銀行を含めた企業どうしは、これまでほとんどが株式を持合っており、株主総会に先立って委任状を送りあうのが普通である。経営者は持合い相手の企業から送られた白紙委任状によって、相手企業のもつ自社株に与えられた議決権をあたかも経営者自身が所有するように行使することができる。持合い関係にある企業の経営者は、このように事実上の議決権の交換によって大きな支配力を獲得することができる（図XI-2）。

持合い関係にある株主と、それ以外の安定株主の株式所有比率はかつて60～70%にのぼり、そのほとんどが経営者に白紙委任状を送るのが普通であるから、経営者はほとんどすべての議案についての決定権を株主総会の前に獲得してしまう。

社長が株主総会での決定権を握り、取締役の人事権も握ってしまうので、株主総会や取締役会は形骸化し、社長をはじめとする経営陣に対する監視機能がほとんど働かなくなってしまう。事実、1990年代まで、株主総会は著しく形骸化し、特定の日時に一斉に株主総会を開催する一斉開催、30分程度で終了する短時間総会、個人株主の発言を妨げる非民主的運営などが批判されてきた。

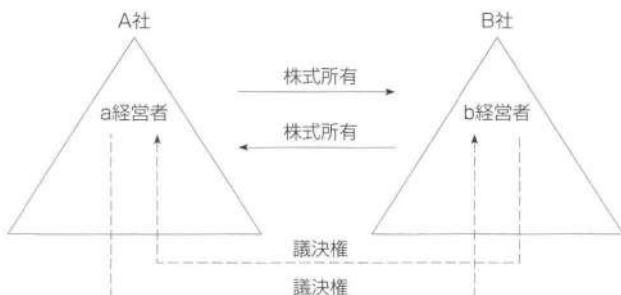


図 XI-2 株式相互所有は議決権の交換をもたらす

出所：筆者作成。

3 株式相互持合いの解消と所有構造の変化

しかし、**時価会計**の導入や銀行の株式所有に対する規制などにより、1990年代後半から株式相互所有の解消が進んだ。特にこれまで企業と**メインバンク**の間でみられた株式相互持合いの解消が急速に進められた。証券市場で売却された株式は外国人機関投資家や個人投資家によって購入された。その結果、特に外国人の株式所有比率は1990年の4.7%から2005年の23.7%へと大幅に上昇し、個別企業の中には外国人の所有比率が50%を超えるところもでてきた。外国人機関投資家は厳しい企業統治活動を行うため、これらの企業では経営者に対する監視が強まりつつある。

4 株主総会の変化

このような所有構造の変化は株主総会の運営にも大きな変化をもたらすことになった。従来は安定株主から送られた白紙委任状をもつ経営者が、自らの提案をほとんど反対されることなく株主総会で承認させるのが普通であった。しかし、最近の株主総会では、外国人機関投資家が社外監査役の選任や役員の退職金支払いなどについての経営者提案に反対するケースが急増している。

2005年6月の一部の企業の株主総会において、敵対的企業買収に備えるために経営者が提案した防衛策が株主の反対により否決され、大きな注目を集めた。そのほかにも、2005年の株主総会では、不祥事を起こした企業などで、経営者に対する責任追及が活発に行われ、無風状態であったこれまでの株主総会が大きく変化した。所有構造の変化によって株主総会が経営者に対する監視機能を発揮し始めたということができる（表XI-1）。

△時価会計

企業はかつて所有している株式や土地などを、それらの資産を取得した時の価格（取得原価）で評価してきた。それに対し、これらの資産を決算時の時価で評価するのが時価会計である。日本では金融ビッグバンの一環として時価会計が採用されるようになった。資産が時価で評価されるようになると、これらの資産の評価の変動が企業の損益に大きな影響を与えることになるため、企業は株式や土地などの資産の売却を進めた。

△メインバンク

ある企業にとって最大の融資を受けている銀行のことを、その企業の**メインバンク**と呼んでいる。メインバンクは企業に対して融資するだけでなく、その企業の株式を所有し、役員を派遣したりする。そして、その企業が経営危機に陥った時には役員を送りこんで経営再建の役割を果たすなどしてきた。近年メインバンクの役割は大きく低下している。

表 XI-1 株主総会所要時間の変化

時間 年	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05
平均所要時間(分)	29	30	28	26	29	32	33	36	39	41	43	42	48

出所：商事法務研究会『株主総会白書』2005年版、11頁。

XI 日本のトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

3 取締役会改革と執行役員制

1 これまでの日本の取締役会の問題点

これまで、日本の取締役会には企業統治の観点から次のような問題点が指摘されてきた。

第1は、取締役会構成者のほとんどが業務執行担当者で占められているため、業務執行とそれに対する監視という2つの機能が分離されていないことである。また、取締役会の構成員の中には多くの部門管理者が含まれているのが普通であり、全般管理と部門管理の分離も明確になされていない（図XI-1）。

第2は、取締役会の中に代表取締役社長を頂点とした業務執行担当者の序列が形成されていることである。このような序列の存在も監督機関の無機能化の原因となっている。業務執行において最大の権限をもつ社長が取締役会においても最大の権限をもつため、業務執行に対する監視を任務とする取締役会の監視機能が働かなくなるためである。

第3は、社外取締役がきわめて少ないことがある。わが国では社外取締役を選任している企業がもともと少ない上に、社外取締役を選任していたとしても1～2名と全取締役の中に占める割合が低かった。

先進国では社外取締役が取締役会の過半数を占めるのが一般的であり、しかもこれらの社外取締役はその会社や経営者と利害関係をもたない独立取締役であるのが普通である。日本では関連会社や同一企業集団内の経営者、メインバンクの役員などが社外取締役に就任することが多く、彼らはその会社と利害関係をもっているため、厳正な監視を行うことは難しい。

第4は、取締役会の構成者数が多いことである。わが国の取締役会は、かつて、メンバーが50～60名という企業もあったが、これが取締役会形骸化の一因であるともいわれてきた。

2 執行役員制の導入

従来の日本企業の取締役会には多くの問題が存在したのであるが、1990年代の終わりに執行役員制を導入して取締役会を改革しようとする企業が現れた。執行役員制は1997年6月にソニーで導入されたのを契機に、わずか数年間で大企業の半数で採用されるようになった。

ソニーは、38名いた取締役を10名に削減した。従来取締役であった者のうち



出所：西村茂「ソニーグループの経営機構改革：取締役会改革と執行役員制導入」「執行役員制の実施事例」商事法務研究会、1998年、12頁。

18名と新たに選任された9名の合計27名が執行役員に就任した。また、代表取締役である7名も執行役員を兼務することになった。これによって、執行役員は業務執行を担当し、取締役会はソニーグループ全体の経営方針の決定と監督を担当するというように役割分担が明確になった（図XI-3）。

3 執行役員制を導入する目的と効果

執行役員制は商法の規定に基づく制度ではなかったので、個々の企業ごとにその内容にかなりの相違がみられるが、導入の目的は、①取締役会の構成員数を削減し、取締役会の議論を活発にし、その機能強化と活性化を図ること、②取締役の人数を削減することによって意思決定の迅速化を図ること、③会社の業務執行の機能と全社的意思決定および業務執行に対する監視機能とを分離すること、④ゼネラル・マネジメント（全般経営層）とミドル・マネジメント（中間管理層）を分離すること、などであろう。

執行役員制導入企業において上記のような改革の目的が効果的に達成されているかどうかについては異論も多いが、少なくとも取締役数の削減については大きな効果をあげている。執行役員制を導入した企業において、取締役数は導入前の半数程度に減少している。

一般に、執行役員は取締役会の下位機関に位置づけられ、取締役会が意思決定と経営の監視を、執行役員が業務執行を担当するというように、両機能を分離している。従って取締役と執行役員の兼務が多い場合には、従来の取締役会のもっていた両機能の分離という問題点が解決されないことになる。執行役員は企業の特定部門の責任者であることが多く、彼らが取締役を兼務しない場合には、**全般管理と部門管理**の分離も執行役員制によって実現することになる。

△全般管理と部門管理
部門管理者は、例えば生産部門や販売部門において、その部門だけが最も高い効果をあげることを目指す。これは部門最適と呼ばれる。これに対して全般管理者は企業が全体として最も高い効果をあげる、全体最適を目指す。部門管理者が全般管理層に入ってくると全般管理が部門の利害の衝突の場となりやすい。

XI 日本のトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

4 委員会設置会社

1 委員会設置会社の仕組み

2002年の商法改正によって、企業統治改革を目的として、委員会等設置会社が導入された。企業は従来型の監査役設置会社と委員会等設置会社のどちらかを選択することができるようになった。委員会等設置会社は2006年施行の会社法で、委員会設置会社に名称が変更されることになった。

2002年改正商法においては、大企業（資本金5億円以上または負債200億円以上の企業で、対象となる企業は02年現在、約1万社）は、監査役をもつ従来の監査役設置会社と監査役を廃止したアメリカ型企業統治モデルである委員会設置会社のいずれかを選択することができる。

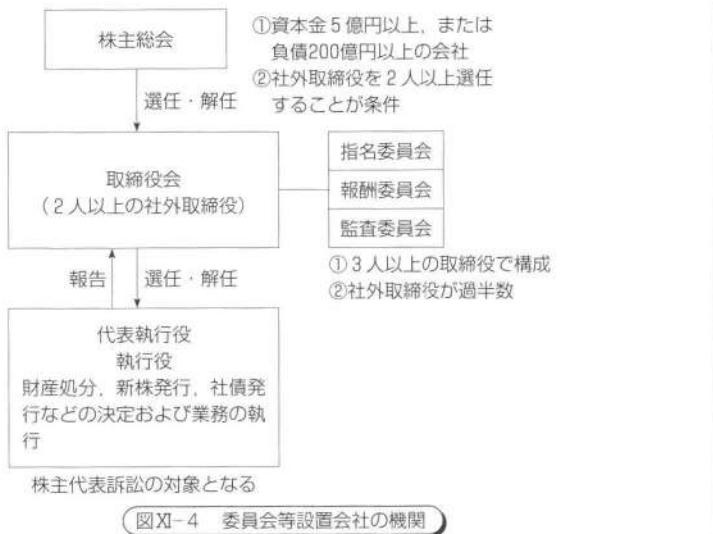
委員会設置会社には複数の社外取締役の選任が義務づけられ、取締役会の中に指名委員会、報酬委員会、監査委員会の3つの委員会の設置が義務づけられる。3つの委員会は3人以上で構成され、その過半数が社外取締役によって占められなければならない。取締役の任期は2年から1年に短縮され、取締役の権限が強化される一方で、株主総会でのチェックをより頻繁に受けることになった（図X-4）。

また、委員会設置会社では新たに執行役が置かれ、業務執行を担当する。それによって、全社的意意思決定および経営の監視を担当する取締役と業務執行を担当する執行役の役割分担を明確化した。執行役は取締役会において選任・解任される。従来の代表取締役に代わって、代表執行役の設置が義務づけられる。新たに設置される執行役は取締役と同様、株主代表訴訟の対象となる。

2 意思決定の迅速化

これまで配当などの利益処分案は株主総会で承認されることになっていたが、委員会設置会社では取締役会で承認できるようになったほか、新株や社債発行などの権限を取締役会が執行役に委譲できることになった。社外取締役を導入した企業に監査役会の廃止や意思決定手続きの簡略化、迅速化などの利便性を与えることによって社外取締役の導入を促進しようとするものである。

委員会設置会社は社外の取締役が会社の強い権限を握ることになるため、経済界の拒否反応は強く、2005年の段階で委員会設置会社に移行した企業は約100社にとどまる。



出所：筆者作成。

3 株主代表訴訟についての商法改正

2002年の商法改正に先立って、2001年12月5日、⁴ **株主代表訴訟**に関する商法も改正された。1993年の商法改正で、株主代表訴訟の手数料が一律8200円と定められてから、提訴が容易になったため、株主代表訴訟の提起が増加した。1993年の商法改正以降、監査役会や取締役会が形骸化した日本企業においては、株主代表訴訟が経営者を最も効果的に規律づけできる制度と評価されてきた。しかし、⁴ **大和銀行ニューヨーク支店の不祥事**にかかる株主代表訴訟で、大和銀行経営陣に対して約830億円の損害賠償を命ずる判決が出て以来、経済界からは賠償額が経営者にとって過酷過ぎるという不満が出されていた。

この商法改正は、こうした経済界からの強い要望に応えるもので、所定の手続きを経て経営者の損害賠償額を、代表取締役は報酬の6年分、代表権のない社内取締役は4年分、社外取締役と監査役は2年分にまで軽減することができるというものである。ただし、犯罪行為のあった場合には賠償の軽減は認められない。

経営者の賠償額を軽減するための手続きには2つの方法がある。1つは訴訟が起きてから、株主総会の特別決議（3分の2の賛成が必要）によって軽減が認められるものである。もう1つは賠償額を軽減する権限をあらかじめ取締役会に与えておくものである。この場合は、まず監査役全員の同意を得た上で株主総会の特別決議で定款を変更し軽減の権限を取締役会に与える。取締役会は株主代表訴訟が起きたならばその都度軽減を決定することができる。しかし、株主の3%以上（持株比率で）が反対した場合にはこの決議は無効となる。取締役会の軽減決定があった場合には、これを株主に通知し、1カ月以上の異議申し立て期間をおかなければならぬ。

▷ 株主代表訴訟

経営者が会社に損害を与えた場合、株主が会社に代わって経営者に対し損害賠償の訴えを起すことができる制度。経営者は敗訴したときに備えて、賠償保険に加入することが多い。最近の企業不祥事では多くの経営者が訴訟を起されている。

▷ 大和銀行ニューヨーク支店の不祥事

1995年大和銀行（現りそな銀行）ニューヨーク支店で1100億円の損失が長年にわたって隠されていたことが明らかになった。簿外取引によって、巨大損失を生じさせた一人の行員とニューヨーク支店長は、この事件でアメリカで実刑判決を受けた。大和銀行の役員11人は日本の株主代表訴訟で830億円の損害賠償を命じられた。大和銀行の経営陣はこの事件を知ってから2カ月間アメリカの金融当局や捜査当局に報告しなかつたが、アメリカではそのことが事件隠蔽工作と理解され、大和銀行は358億円の罰金を命じられ、アメリカから追放されるという重い処分を受けた。

XII アメリカのトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

1 アメリカの企業概念：企業は誰のものか

1 コーポレート・ガバナンスの目的と方法

コーポレート・ガバナンスは、次の2つの内容をもつものとして捉えることができる。1つは、株式会社の主権者は誰かという企業概念の問題である。これは、経営者は誰の利益のために経営すべきなのか——株主か、それとも（株主を含む）ステークホルダー全体か——という意味である。もう1つは、経営監視機構をいかに構築すべきかという経営監視の問題である。これは、会社の効率的運営のために、経営者を誰が、どのように監視すべきか——経営者の規律づけをどのような形で行うか——という実務的な内容も含んでいる。そして、後者の経営監視は、①取締役会や監査役などの内部主体による内部コントロール、②様々な外部主体（株主・債権者・証券アナリスト・投資銀行・格付機関など）による外部コントロール、③政府や証券取引所が設ける規制によるコントロールの3つに大別される（図XII-1）。



図XII-1 コーポレート・ガバナンスの目的と方法

出所：筆者作成。

2 企業概念の意義

吉森賢によれば、企業概念は、企業の主権者を規定することで経営者の意思決定に基本的指針を与え、それゆえコーポレート・ガバナンスのあり方を規定する。これが、コーポレート・ガバナンスにおける企業概念の意義である。吉森は、アメリカの企業概念を**株主主権の一元的企业概念**とし、日本のそれを**ステークホルダー主権の多元的企業概念**と主張している（『日米欧の企業経営：企業統治と経営者』2001年）。彼によれば、日本とアメリカの企業概念とその特質は表XII-1のように比較することができる。

► 株主主権の一元的企業概念

本文で述べているように、アメリカでは、一元的企業概念（株主利益中心の見方）が広く定着している。しかし、吉森も指摘しているのだが、この見方を批判し、これに代わる企業概念としての多元的企業概念（＝ステークホルダーの利益中心の見方）もアメリカでは古くから提唱されてきた。とりわけ、近年では、ステークホルダー理論が提唱されるとともに、現代株式会社の準公的性から要請される企業の社会的責任（corporate social responsibility：CSR）が重視されていることもあって、アメリカにおける企業観に変化の兆候が出てきているとの指摘もある（ステークホルダーやCSRをめぐる議論については第2部を参照のこと）。

表XII-1 上場大企業における企業概念とその特質の比較

	日本	アメリカ
企業概念	・利害関係者の利益共同体	・株主の私有財産
支配形態	・経営者支配	・株主支配
経営者職能	・利害関係者の長期的利益向上と利害関係者間の利益の長期的均衡維持	・株主利益の向上およびその利益代表

出所：吉森 賢『日米欧の企業経営：企業統治と経営者』放送大学教育振興会、2001年、86頁。筆者により一部抜粋。

3 アメリカの株主主権の企業概念

吉森が指摘するように、アメリカでは、株主利益中心の一元的企业概念が広く定着している。**私有財産制度の原則**の下、企业は株主の私的所有物であるとみなされている。また、株主は、投資をめぐる最大のリスク負担者であるという理由で、企业の所有者とされている。というのも、株主が得るべき利益は、他のすべてのステークホルダーに支払いが行われた後の残り（＝残余利益）であるからである。要するに、伝統的に企业は株主のものというのがアメリカの常識であるといってよい。

ドラッカー（Drucker, P. F.）によれば、バーリ＝ミーンズ流の経営者支配が全盛を迎えた時期にあたる1950年頃、当時の有力な専門経営者は次のように論じた。経営者は株主・顧客・従業員・供給業者・地域社会等の利益を最もよくバランスさせるよう企業を経営すべきである、と。これは、ステークホルダーハー主権の企業概念——企業は社会全体の利益に貢献する公器であるという考え方——の表明である。しかし、ドラッカーは、機関投資家の台頭を背景として、株主の復権（株主反革命）を経験した今日、そのような1950年型の専門経営者は姿を消し、アメリカ大企業のCEO（最高経営責任者）のほとんどが株主利益の最大化のために企業を経営している、と明言する（*Managing for the Future*, 1992）。

4 株主本位のコーポレート・ガバナンスの形成

以上のような株主主権の企業概念が支配的であるアメリカでは、**経営者は株主の代理人**とみなされ、必要とあれば、従業員の犠牲において株主利益を実現しようとする。こうのような状況を踏まえれば、アメリカ企業の経営者の優先順位は、第1位が株主であり、顧客が第2位で、従業員が第3位に続くことになるであろう。1980年代以降になると、アメリカでは、経営者支配の状況から株主主権を回復して株主利益の最大化を推進しようとする動きが強まった。こうして、株主本位のアメリカ型コーポレート・ガバナンス・システム——株主主権による経営者の監視・規律づけを重視するガバナンス・システム——が形成されることになるのである。

▷ 私有財産制度の原則

私有財産制とは、財産の私有を保証する制度であり、次の3つの原則からなる。すなわち、①財産は原則として個人の所有者に帰属する（所有の原則）、②所有者は自分の所有物を自由に使ったり処分したりできる（支配の原則）、③所有物の利用による結果は自分で責任をもたなければならない（リスク負担の原則）である。

▷ 経営者は株主の代理人

アメリカでは、一般的に、株主と経営者との間には、依頼人（principal）と代理人（agent）との関係があるとみなされている。つまり、株式会社では、株主が専門経営者を雇うことで企業経営を効率化させ、株主の富を増大させることが可能になる。学術的には、この関係はエージェンシー関係（agency relationship）として知られており、1970年代以降、このような見方に基づいてエージェンシー理論（agency theory）が展開された。この理論は今日に至るまでコーポレート・ガバナンスをめぐる経済理論の主流となっている。

XII アメリカのトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

2 アメリカのトップ・マネジメント組織

▶受託者責任

アメリカの場合、会社法の根幹には受託者責任（fiduciary duty）の考え方方が貫徹している。この考え方では、受託者（権限の執行者）は委託者の利益を重視し、委託された権限を慎重に行使しなければならないとされる。

▶アカウンタビリティ

アカウンタビリティ（accountability：説明責任）とは、受託者が委託者の利益のために行動していること、すなわち受託者責任を果たしていることを説明する義務のことという。

▶抑制と均衡

抑制と均衡（check and balance）とは、権力が単一の機関ないし個人に集中しないように監視することを意味する。アメリカのコーポレート・ガバナンスにおいては、CEOはその権限により権力者であり、これを牽制する制度が必要となる。

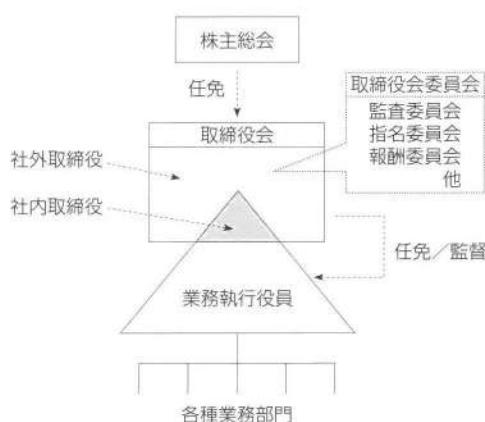
1 内部コントロールの仕組み

前節でみたように、アメリカのコーポレート・ガバナンスでは、経営者を（とりわけ）株主の利害に沿って行動するよう規律づけることが求められている。そのための最も基本的な方法が内部コントロールであり、その中心的な主体が株主総会と取締役会である。というのも両者は、法定の機関であり、それゆえ法的強制力をもつからである。

アメリカ型のトップ・マネジメント組織は、受託者責任とアカウンタビリティおよび抑制と均衡の原則に基づいて、株主総会・取締役会・業務執行役員の3層から構成されている。図XII-2で示されているように、株主は株主総会で取締役の任免を行い、取締役会の構成を決定する。取締役会は経営戦略や計画を策定するとともに、CEO（Chief Executive Officer：最高経営責任者）を頂点とする業務執行役員の任免と監督を行う。業務執行役員は取締役会で決められた経営戦略等の業務を実行するが、その結果は再び取締役会で監査され、株主総会で報告されることになる。

2 株主総会

株主総会は、法的には会社の最高意思決定機関であり、取締役の任免を決定するというきわめて重要な役割を担っている。しかし、アメリカの大企業にお



図XII-2 アメリカ型トップ・マネジメント組織

出所：筆者作成。

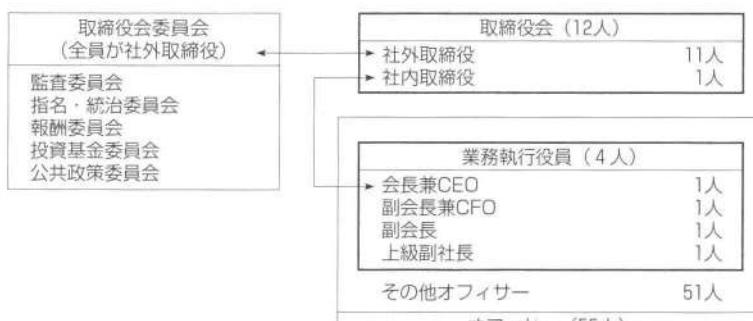
いても、経営者支配の現象を背景にして、株主総会は事実上、当該企業経営者の提案を形式的に承認する場となっている。つまり、そこでは、株主による経営者の任免権が形骸化しており（=株主総会の形骸化）、その本来の役割を果たしていないケースがほとんどであるといわれている。

3 取締役会

取締役会の主な機能は、株主の立場に立って、経営目標を策定し業務の監督を行うことである。ところが、1980年代までの多くのアメリカ企業では、取締役と上級の業務執行役員が一体化しており、取締役会による経営監視機能が形骸化していた。しかし、90年代に入り、アメリカの取締役会は監視機能を充実させるという方向で大きな変革をとげた。つまり、取締役会はコーポレート・ガバナンスの一環として内部コントロールの中核を担う機関となったのである。主要な改革としては、①社外取締役の地位強化、②取締役会委員会の普及、③取締役の独立性向上などがあげられる。

4 役員制度

アメリカでは業務執行機能と監視・監督機能が分離されており、前者の機能を担当するものはオフィサー (officer：役員) と称される。オフィサーの具体的な職制については、法律上の規定ではなく、各企業で様々なケースが存在する。一般には、オフィサーのうち、CEO や COO (Chief Operative Officer : 最高執行責任者)、CFO (Chief Financial Officer : 最高財務責任者) をトップとする業務執行役員が経営陣となる。ここでは、GM 社⁴の事例を示しておこう（図XII-3）。



図XII-3 GM の取締役と業務執行役員

出所：GM のホームページより筆者作成。

►GM 社

GM 社 (General Motors Corporation : ゼネラル・モーターズ社) は、アメリカ最大の自動車会社であって、アメリカのコーポレート・ガバナンスの有効性向上に先駆的役割を果たしてきたと評価されている。1994年に制定された同社のコーポレート・ガバナンス・ガイドライン (Guidelines on Significant Corporate Governance) はアメリカにおけるコーポレート・ガバナンスの模範となつたとされている。

XII アメリカのトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

3 取締役会の改革と経営者の報酬制度

1 取締役会改革の方向性

前述した取締役会の2つの機能のうち、業務の決定には内部性（当該企業や業界に精通していること）が不可欠であるし、他方業務執行の監督には外部性・独立性（当該企業やCEOと重要な関係をもたないこと）が重要である。アメリカでは、株主の復権という流れの中、後者の機能を強化させる方向で取締役会改革が進められてきた。そこでは、取締役会は、株主利益を企業経営に適切に反映させる仲介機関（=監督者）とみなされることになる。

2 社外取締役の地位強化

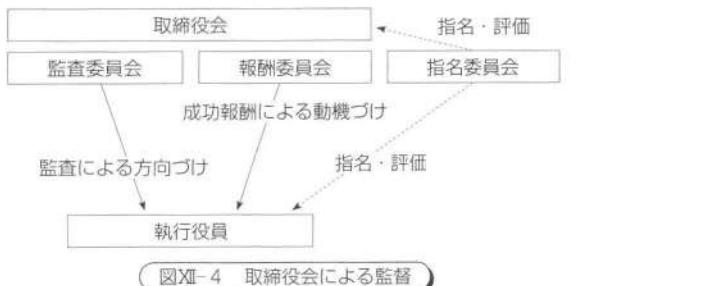
実際、アメリカ企業の取締役会は、構成メンバー（=取締役）の数が減少し、しかも社外取締役の割合が増加している。コーン・フェリー社（Korn / Ferry International）の調査によれば、平均的な取締役会における社内取締役と社外取締役の構成比率は、1975年時点で5人対8人（社外取締役62%）、1990年時点での3人対10人（同77%）、1996～2001年で2人対9人（82%）である。また、1997年末時点のS&P構成企業1500社を対象とするIRRC（Investor Responsibility Research Center）の調査によると、ほとんどの企業で取締役会委員会が設置されており（監査委員会・100%、報酬委員会・99.3%、指名委員会・87.6%）、各委員会に占める**独立取締役**の比率も高い水準にある（それぞれ、87.9%、93.0%，79.1%）。以上の状況をみると、アメリカでは、社外取締役の採用が広範に普及していることがわかる。

3 取締役会委員会

アメリカの取締役会は、平均して年8、9回程度しか開催されないので、その仕事には限界がある。そこで、ほとんどの取締役会が内部委員会を通じて活動している。現在、アメリカ企業では、監査委員会（audit committee）・報酬委員会（compensation committee）・指名委員会（nominating committee）の3つの委員会が広く採用されており、内部コントロールによるガバナンスの仕組みを形成している。監査委員会は最も重要な委員会とされ、すべての上場企業が設置を義務づけられている。その役割は、会計監査人（監査法人）の選任・監督、会計監査、内部管理についての監査などである。報酬委員会は、CEOなどの

▷独立取締役

取締役（director）は、社内取締役（=執行取締役：internal director）と社外取締役（=非執行取締役：outside director）とに区別される。しかし、近年のアメリカでは、社外取締役をさらに関係取締役（affiliated director）と独立取締役（independent director）とに分けて、単なる社外取締役ではなく、当該企業との独立性に関して厳しい資格要件を設けた独立取締役の方を重視する傾向が強まっている。例えば、ニューヨーク証券取引所の上場規則では、明確に定義づけられた独立取締役を過半数有することが上場企業に義務づけられている。



出所：若杉敬明・矢内裕幸著『グッドガバナンス・グッドカンパニー』
中央経済社、2000年、150頁。

経営者報酬を決定、もしくはその妥当性について審査し、その結果を取締役会に勧告する。指名委員会は、取締役、会長、CEOの候補者を推薦するとともに、新規採用人事の検討や取締役会の評価などを行う（図XII-4）。さらに、各種委員会として、業務執行委員会、財務委員会、戦略策定委員会、公共政策委員会、倫理・法令遵守委員会、福利厚生委員会、人的資源委員会などが相当数の企業において設置されている。

4 経営者の報酬制度とコーポレート・ガバナンス

ところで、経営者に株主の利害に沿った行動をとらせるためには、2つの解決策がある。1つは内部および外部からの監視であり、もう1つはインセンティブ契約を結ぶことである。ここでいうインセンティブ（incentive：誘因）とは、株式やストック・オプションの付与など、経営者の利害を株主の利害と結びつけるような成功報酬のことを指す。つまり、インセンティブ契約で経営者報酬を株価に連動させると、経営者には株価を上昇させようとする意欲が引き起こされる。そのため経営者は株主にとっても最良であるように活動し行動すると考えられる。実際、アメリカのはほとんどの企業は、経営者と株主の利害を一致させるために、ストック・オプション制度を採用している。この制度によって経営者の動機づけが向上し、90年代におけるアメリカ企業の長期成長を促す要因の1つとされた。

しかし、ストック・オプションには、高額報酬を得る目的で、経営者がリスクの高い経営判断をしたり、不正な会計操作を行う恐れがあるという問題点も指摘されている。アメリカでは、90年代初めに、CEO等の経営者報酬が高すぎるとして議論が起こり、役員報酬の開示が拡充されるとともに、前述した報酬委員会の設置が進んでいった。最近では、エンロンに始まる一連の不祥事を受けて、ストック・オプションの濫用が経営者に法外な報酬をもたらしているとの批判が改めて高まっている。現在、アメリカでは報酬制度を見直す動きが強まるとともに、報酬委員会を通じたガバナンスの強化が進んでいる。

▶ストック・オプション

ストック・オプション（stock options）とは、会社の経営者や従業員が、一定期間中にあらかじめ決められた価格（権利行使価格）で自社株式を購入できる権利をいう。従って、権利行使価格を超えて株価が上昇すれば、権利を与えられた者はその差額を利益として得ることが可能となる。

▶役員報酬の開示

アメリカでは、証券取引委員会（SEC）の情報開示ルール（1993年1月施行）に則って、上場企業はCEOを含めた上位5人の報酬額やストック・オプション価値などを公表している。なお、開示された情報については、インターネットを通じて一般投資家がいつでも閲覧できるようになっている。

▶報酬制度を見直す動き

近年、アメリカでは、ストック・オプションの廃止や他の報酬制度（現金給与や自社の現物株付与、業績連動の制限付き株式購入権など）への転換を検討する企業が増えている。こうした動きの背景には、ストック・オプションの費用計上の義務化や、この制度により会社業績とは関係なく経営者が多額の報酬を得ることに対する批判などの要因がある。

XII アメリカのトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

4 機関投資家とコーポレート・ガバナンス

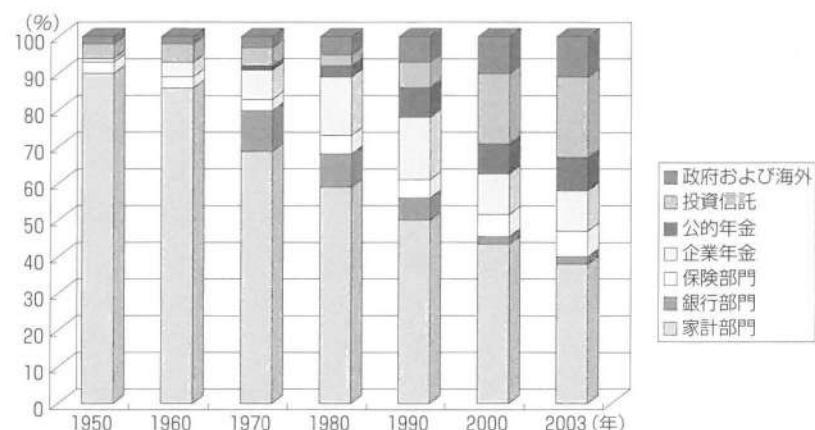
1 株式所有構造と機関投資家の台頭

20世紀後半を通じてアメリカの株式所有構造には大きな変化が生じていた。個人所有の縮小化傾向と機関所有の増大がそれである。図XII-5が示すように、1950年代には個人等の持株比率は80%を超えていたが、2003年には40%を割るまで低下している。一方、機関投資家の持株比率は一貫して上昇しており、特に年金基金と投資信託（ミューチュアル・ファンド）の伸び率が高い。

こうした株式市場における機関化現象を背景として、巨大化した機関投資家は、多くの大企業において大株主となり、彼らの発言力は強まった。これまでサイレント・パートナーとみなされていた機関投資家は、1980年代以降、モノを言う株主としてコーポレート・ガバナンス活動を活発化するようになったのである。その主な要因としては、ウォール・ストリート・ルールの有用性に限界が生じたことや、敵対的M&Aが増加し、経営者と株主の間で利益相反問題が顕在化したことがあげられる（⇨図XII-1「会社支配権市場とコーポレート・ガバナンス」参照）。

2 ウォール・ストリート・ルールの限界

従来、アメリカの機関投資家は、投資先企業の業績が低迷しても、経営には介入せずに、その株式を売却するという選択を行っていた（＝ウォール・ストリ



図XII-5 アメリカの株式保有構造の推移

出所：Flow of Funds Accountsより筆者作成。

ート・ルール)。しかし、株式保有規模が巨額になった結果、業績の悪い企業の株式を巨大機関投資家が売却すると、そのこと自体で株価の低下を招き損失が増大するという事態が発生するようになった。また、近年では機関投資家の株式運用がインデックス運用中心となり、代表的銘柄の株式を売却するのが困難になったことも指摘されている。こうした事情に加えてエリサ法による後押しあり、巨大機関投資家は、株式を売却せずに、必要であれば、経営者に対して直接的に利益率向上の圧力をかけるようになった。こうした投資先企業の経営に口を出す行動は、株主行動主義(shareholder activism)と呼ばれ、機関投資家によるコーポレート・ガバナンスへの関与の一環としてみなされる。

3 株主行動主義とリレーションシップ・インベストメント

機関投資家による株主行動主義とは、具体的には、株主総会における議決権や株主提案権の行使など、株主権を積極的に活用することをいう。この運動の主要な担い手は、カルパース(CalPERS: カリフォルニア州公務員退職年金基金)やティアクレフ(TIAA-CREF: 全米大学教職員退職年金基金)などの公的年金基金である。1980年代に入って株主利益を侵害する問題——経営者の高額報酬や敵対的買収時におけるボイズン・ビルの採用など——が頻発すると、彼らは株主としての立場を明確にして、株主提案など積極的な株主権行使を行った。1985年にカルパースを中心として、アメリカの代表的な機関投資家団体である機関投資家評議会(The Council of Institutional Investors: CII)が設立された。CIIは経営者による過度の防衛策を株主権の侵害とみなして、株主行動主義を強力に推し進めることになる。株主対経営者の時代と呼ばれる80年代において、こうした初期の株主行動主義は株主の復権を象徴する現象であった。

株主行動主義は、1990年代に入って、さらにリレーションシップ・インベストメント(relationship investment: RI)へと発展していく。RIとは、経営者との対話を重視し、会社経営への関与を強めながら投資収益を高める投資方法である。具体的には、①投資先企業の経営状況を監視することにより、問題点があればそれを指摘し改善を求める、②株主総会以外の場で公式・非公式に企業側と意見交換を行うことなどがある。これには、株主と経営者との仲介機関としての社外取締役制度が重要な役割を果たしている。

こうして、90年代におけるアメリカ企業では、機関投資家による行動主義が大きな力になって取締役会の改革が進み、株主に対するアカウンタビリティや透明性を向上させていく方向性が強まった。また、機関投資家も、コーポレート・ガバナンスに関する指針などを公表するとともに、企業に対してRIを行い、(敵対的買収等の特殊なケースが起こったときだけではなく)通常時のコーポレート・ガバナンスにも関与するようになったのである。

▷インデックス運用

インデックス運用とは、ベンチマークとするインデックス(NYダウ工業平均株価や日経平均株価など)と同じ動き、同じ収益を目指す運用方針のことという。アメリカでは、規模の大きい年金基金ほどインデックス運用の割合が高まる傾向にある。

▷エリサ法

エリサ法とは、従業員退職所得保証法(Employee Retirement Income Security Act: ERISA)の通称であり、1974年に受給者の保護を主な目的として制定された連邦法のことという(詳しくは[XIV-2]「監督機関とコーポレート・ガバナンス」参照)。

▷ボイズン・ビル

ボイズン・ビル(poison pill: 毒薬条項)とは、敵対的買収の標的にされた場合の防衛策の1つである。ボイズン・ビル等の防衛策については[XIII-3]「日本におけるM&A市場の動向」の「表XIII-2」を参照。

XII アメリカのトップ・マネジメント組織とコーポレート・ガバナンス

5 エンロン問題以降のコーポレート・ガバナンス改革

▶エンロン社

1985年に設立されたエンロン社 (Enron Corp.) は、当初は、天然ガス等を扱う小規模なエネルギー事業会社であった。規制緩和をきっかけにM&Aを繰り返しながらエネルギー分野を中心に多角化を推進し、2000年には売上高で全米7位を誇るエネルギー大手企業に急成長した。インターネット上のエネルギー先物取引市場を確立するなど、当時のITブームに乗ってエンロンは、いわゆるニューエコノミー企業の典型として最も先進的な企業と評価された。しかし、事業内容は純粋なエネルギー会社というよりも収益の多くをデリバティブ取引に依存する金融会社の側面が強く、2001年に入ってNY株が急落すると10月に巨額の簿外債務が発覚し、市場の信認が失墜した。同年12月2日、エンロン（資産総額618億ドル）は、会社更生法の適用を申請し、負債総額が400億ドルを超えるアメリカ史上最大の倒産劇を演じた。

▶ワールドコム社

ワールドコム社 (WorldCom Inc.) は、1983年に長距離通信事業を始めて以来、通信業界のライバル企業を次々と買収するという戦略により、創業から15年

1 エンロン、ワールドコム問題

1990年代に入り、アメリカでは機関投資家の主導による株主本位のコーポレート・ガバナンスが確立したかにみえた。しかし、他方で、IT産業の発展とともに長期間的な景気拡大や好調な企業業績を反映して、90年代末にはいわゆるハイテク・バブルが発生した。この間、経営者は株式市場における企業価値を高めることに腐心し、一部の企業では株価至上主義が横行して違法行為に及ぶ経営者までみられるようになった。

とりわけ、2001年12月と2002年7月に破綻したエンロン社⁴とワールドコム社⁴の問題は、その規模の大きさもさることながら、アメリカのコーポレート・ガバナンス・システムの根幹に関わる問題を提起することになった。すなわち、①経営者の貪欲さと倫理観の欠如（高株価政策を維持するために不正会計を行うとともに、経営者自身ストック・オプション等を利用して巨額の富を入手した）、②取締役会の機能不全（社外取締役による内部コントロールが働かなかった）、③会計制度の不備（監査法人が不正な会計を見抜けず、隠ぺい工作にも関与）、④外部機関の監視問題（機関投資家・証券アナリスト・投資銀行・格付機関・法律顧問・SEC等による外部監視機能が不十分であった）といった問題である。

2 サーベンス=オクスリー法（企業改革法）

エンロン問題に端を発した一連の不正会計問題⁴は、会計制度に対する投資家の不信を招き、2000年以降アメリカ市場で7兆ドルもの株主価値が喪失したとされる。こうした事態に対処するため、2002年7月30日、ブッシュ大統領の署名により、サーベンス=オクスリー法 (Sarbanes-Oxley Act)、いわゆる企業改革法が成立した。同法は、①監査法人の監査業務と独立性の強化、②（コーポレート・ガバナンスに関する）内部監視機能の強化、③ディスクロージャーの強化など多岐にわたっている（表XX-2）。また、2003年には、証券取引委員会 (SEC) の要請を受けて（アメリカの2大株式市場である）ニューヨーク証券取引所 (NYSE) とNASDAQがコーポレート・ガバナンスの強化のためにその上場基準を改正した。そこでは、サーベンス=オクスリー法に基づき独立取締役の要件の厳格化やストック・オプションの規制など、上場企業に関するコーポレート・ガバナンス基準の幅広い強化が義務づけられている（⇨

表XII-2 サーベンス=オクスリー法（企業改革法）の概要

○監査法人の監査業務と独立性の強化

- ・公開会社会計監視委員会（PCAOB, Public Company Accounting Oversight Board）の設置
- ・同一クライアントに対して監査業務と（コンサルティング業務等の）非監査業務を同時に提供することを禁止

○内部監視機能の強化

- ・監査委員会のメンバーを独立取締役に限定
- ・CEOとCFOに対して、年次報告書ならびに四半期報告書の正確性・完全性を保証する宣誓書の提出を義務化
- ・企業不正に対する罰則の強化ならびに内部告発者の保護

○ディスクロージャーの強化

- ・重要なオフバランス取引状況等の開示
- ・取締役や上級執行役員に対して個人ローンを提供することを禁止
- ・会社のインサイダーが自社株（および他の株式関連証券）の取引を行うごとに、これまでよりも即座にSECに報告することを義務化

出所：筆者作成。

XIV-2 「監督機関とコーポレート・ガバナンス」参照)。

3 企業改革の意義

以上みてきたように、サーベンス=オクスリー法の精神は投資家の利益を最優先するものであり、経営者に対して厳しい規律を求めている。これまで自主規制的側面が強かったアメリカのコーポレート・ガバナンスは、行政当局による厳しい規制強化にさらされることになった。

このような状況を受けて、個々のアメリカ企業はコーポレート・ガバナンスの見直し⁴を図っている。例えば、アメリカを代表する有力企業であるゼネラル・エレクトリック（GE）社は、取締役会の主要な役割が経営陣の監視にあることを明言し、サーベンス=オクスリー法の要件を満たした上で独自のコーポレート・ガバナンス原則を公表している（表XII-3）。また、いくつかの調査や報告書によれば、一連の規制強化の狙い通り、アメリカの大企業ではコーポレート・ガバナンス強化への動きが強まっているという。このような点からすれば、アメリカにおける今回の迅速かつ大胆な企業改革は一定の成果を上げつつあると評価できるであろう。

表XII-3 GEのコーポレート・ガバナンス原則（抜粋・要約）

- ・取締役の3分の2が独立取締役であることを目標とする。
- ・他社の取締役を兼任する場合、CEOである取締役は他社の取締役を2つ以上兼任すべきではない。また、その他の取締役は4つ以上兼任すべきではない。
- ・社外取締役は、経営陣が参加しない会合を年間少なくとも3回開催する。
- ・社外取締役は、経営陣の立会いなしで、1年に2つの事業部門を視察し、部門リーダーと交流する。
- ・取締役会と各委員会は毎年自己評価を行う。
- ・GEに対する敵対的買収は非現実的であると考えられるので、GEは現在、ポイズン・ビルを採用していないし、その意図もっていない。

出所：GEのホームページより筆者作成。

で全米2位の総合通信会社に発展した。しかし、エンロンと同様、巨額の不正会計の発覚を原因とする事業の行き詰まりから、2002年7月21日、同社は会社更生法の申請に至った。ワールドコム（資産総額1070億ドル）の負債総額は410億ドルで、エンロンを上回る史上最大の倒産となった。

▶一連の不正会計問題

エンロン問題の発覚以来、アメリカでは業界大手企業の不正会計問題が相次いで明るみに出た。2002年1月から7月にかけて発覚した事例だけでも、Kマート（小売）、グローバル・クロッシング（通信）、タイコ・インターナショナル（複合企業）、ワールドコム（通信）、ゼロックス（事務機器）、クエスト・コミュニケーション（通信）、メルク（医薬品）などがあげられる。

▶コーポレート・ガバナンスの見直し

個々の企業でコーポレート・ガバナンスの見直しが進む中、新しい動向として、①取締役会長とCEOの分離、②株主による取締役の直接的な指名、③ストック・オプションの廃止や制限、④監査法人の定期的な見直しなどが注目されている。