

# 日本における企業統治の改革について

大 塚 知 弘

## 序

コンプライアンスとは法令遵守と訳され、単に法律や規範に基づいて行動するだけでなく、企業倫理等に基づくものも含まれるとする論もある。同時にこれを実現する手段としてコーポレート・ガバナンスに関する議論が注目されている。コーポレート・ガバナンスとは企業統治と訳されるが、企業の経営を監視・規律すること、又はその仕組みを示す言葉である。これらが注目されるようになってきた背景には、2007年を代表する漢字が「偽」であったように、近年相次いでいる企業の不祥事がある。例を挙げると、雪印の集団食中毒事件やミートホープの食肉偽装、コムスの介護報酬問題、保険会社の保険金未払い、三菱・三菱ふそう自動車のリコール隠し、不二家の期限切れ食材使用問題などがある。

これらの事件の背景として指摘されているのは、一部の従業員の犯罪というより組織的な欠陥がもたらした不祥事という側面が強いことである。2007年10月31日に従業員からの告発で明らかになる東洋ゴム工業の「硬質ウレタン製断熱パネルの一部製品に関する防火認定の不正取得」に絡む不祥事に対して、同社の社内調査委員会は2007年12月26日にその原因を6つに分けて報告している。その6要因とは①事業化検討の不足、②経営判断の甘さと監査機能の不足、③事業部での隠蔽体質、④コンプライアンス意識の希薄さ、⑤独断専行のリーダーシップ、⑥組織の壁である。同じ報告書の中で同社は、「今回の事態発生は、特定の業種や仕事の分野のなかだけで馴れ合い的に仕事を進め、建設的意見さえも排除する閉鎖的な企業風土が一部に残っている

こと」を認めている<sup>(1)</sup>。

また、同じ日に第三者委員会調査報告書も提出されている。同報告書が注目したのは、なぜ不祥事が発生したのかという原因よりも、なぜ長期にわたり発覚しなかったのかという点であった。その理由は、「部門の中に閉じて思考する傾向があり、また、他の部門の事柄には口を出さないという風潮があったのではないのか。第三者委員会としては、こうした体質ないしはカルチャーが、本件を生み出し、なおかつ長年に亘り露見を妨げていた背景にある、と史料するものである」と報告している<sup>(2)</sup>。また、同報告書は今後の改善に向けて「制度や仕組みを整備するのみならず、今回の事件を契機に、カルチャーや意識といった『目に見えにくい要素』の変革を促進する手段として、思い切った組織改革（カンパニー制の見直しや、横串組織の設置等）も有効ではないかと史料する次第である。さらに、そうした変革を浸透し定着させていくためには、経営陣のコンプライアンス意識の徹底が、なによりも重要であることを、改めて指摘しておきたい」と記している。

同じく従業員による内部告発によって事件が明るみに出たニチアスも「繊維混入けい酸カルシウム板を用いた軒裏及び間仕切壁」に関して不正な試験体を使用して合格し大臣認定を受けていたことが発覚した後、一連の事件に関する報告書を国土交通省に提出している。同報告書では、不祥事の原因として、①担当部門における法令順守意識の欠如、②チェック機能不全、③社内規程の不備、④企業の社会的責任に関する意識の不十分さ、を指摘している。同社は「第129期報告書」の中でも「このようなことに至った背景には、会社経営の根幹にある『企業理念』が、会社の発展に重点を置いていたこと、また、企業理念に基づく『経営方針』も事業拡大の追求を重視していたことがあり、これらに基づいた事業運営を行っていたため、お客さまの信頼により事業が成り立っているという経営の基本からはずれ、行動したことが不祥事につながったものと考えます」と記している<sup>(3)</sup>。

ニチアスも東洋ゴム工業もともに住宅関連資材を提供している企業であり、さらに発覚まで時間がかかったり、問題を認識しながら販売を続けたりと非

常に悪質であった。ニチアスは東証一部上場企業であり、断熱分野のパイオニアと呼ばれるほどの知名度がありながら、試験体に細工をするという極めて悪質な事件を起こしている。住宅という消費者にとっては一生に一度の大きな買い物である分野においても不祥事の連鎖が止まらない。姉齒事件で話題となった耐震強度に関しても、2008年1月29日付けで住宅施工販売会社「ファースト住建」が施工・販売した木造2階建て住宅のうち、壁量が建築基準法で定めた基準に満たない物件を新たに529棟確認したと発表している。高層マンションでも2007年大手ゼネコンの清水建設が中心となって建設を進めていたマンションで128本もの鉄筋が不足していたことが明らかになったこともある。不祥事ではなく施工ミスではあるが、一度に128本もの鉄筋不足が見つかるのは異例である。

本稿ではなぜ食品や住宅関連といった、あつてはならない分野においてさえ上記のような不祥事が相次ぐようになったのかを企業統治の観点から分析し、今後の改善策について考察する。

## 1

企業の不祥事を未然に防ぐことが困難な理由として次の3つが指摘できる。

ひとつ目は取締役の形骸化である。株式会社ドン・キホーテは、同社のホームページで2010年12月14日に常務取締役兼 CCO の退任を伝えた。退任の理由は「一身上の都合により辞任の申し出があったため」と記されている。CCO とはアメリカで2002年7月に成立した SOX 法<sup>(4)</sup>に対して大きな役割を期待されている役職である。Chief Compliance Officer の略で、最高コンプライアンス責任者のことである。日本でもアメリカの SOX 法に倣って日本版の SOX 法の整備をすすめ、企業に内部統制強化を求めている。金融商品取引法では第24条4の4、および第193条2の2で「有価証券報告書を提出しなければならない会社のうち、金融商品取引所に上場している有価証券の発行者である会社その他の政令で定めるものは、事業年度ごとに、当該会社の

属する企業集団及び当該会社に係る財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要な体制について評価した報告書（内部統制報告書）を有価証券報告書と併せて内閣総理大臣に提出しなければならないこととする。また、内部統制報告書には、「公認会計士又は監査法人の監査証明を受けなければならないこととする」と定めている。すなわち、CCO とは企業の不祥事を未然に防止するために設けられた企業統治の最高責任者といえる。しかし、同社は12月30日の IR 情報として以下のような事実を公開した。

「今般、当社元取締役（2010年12月14日辞任）が複数年度にわたり会社資金の不正支出を行っていたことが判明いたしました。当社は本日までに事実関係の確認を行ってまいりましたが、本日元取締役に対して刑事告訴の手続に入りました。（中略）当社内部監査により、当社元取締役が決裁したコンサルティング費用の支払について、当社元取締役による実体のない不正な支出であったことが判明いたしました。かかる不正支出は、2009年1月から2010年10月までにわたって行われ、現時点でその被害金額は累計で約3,134万円であることが判明しております」

このような取締役の形骸化に関して、日本では取締役全員が社内取締役であるケースが多いことが指摘されている。本来、取締役とは株主に代わり、従業員を監視するための役割を担っている。しかし、日本では従業員が経験を積み、その企業の取締役になるケースが多い。様々なしがらみをもつ社内取締役では、従業員を厳しく監視するのは難しいという面もある。

ふたつ目は安定株主が減少し、ファンドを中心とした外国人投資家が増加したことである。現在、日本の証券所に上場している株式の約4分の1は、外国人投資家により所有されている。従来、日本の企業は安定株主の存在によって、短期的には利益につながらなくても、長期的に利益につながることであれば、実行することができた。しかし、ファンドを中心とした外国人投資家が増え、日本企業も配当重視の経営をせざるをえなくなってしまった。結果として、数年後の利益よりも、短期的な利益の追求をせざるをえなくなってしまうと考えられる。そのために、食品偽装をしてでも、利益という数

字にこだわらざるを得ない環境が生まれた。

また、「企業戦略白書Ⅶ：2007年」では、「2006年の企業戦略白書では『電機業界で二極化が起きている』と指摘したが、その動きが実は日本企業全体に広がっており、日本企業全体の二極化現象と呼べるほど大きくなっているともとれる」<sup>6)</sup>と指摘している。同書では「日本企業のパフォーマンス2007」と題し、日経225銘柄（ただし金融や当該年度合併企業を除く）を対象として、連結経常利益増益額と経常ROAを2軸にとって、個々の企業を2×2マトリクス上にプロットすることで、個別企業の勝ち組・負け組分析を行っている。2年連続で負け組になった企業群（該当企業24社）として示されている企業を業種別にみると、建設業が5社で最多となっている<sup>6)</sup>。序章で記したような住宅関連の企業の不祥事が相次いでいるのも、ひとつには同業種における企業間の格差が、負け組と呼ばれる企業の経営陣に対して早急な業績回復の圧力となったことも考えられる。

また、安定株主としてのメインバンクの影響力の低下は、企業に対して自律と他律というふたつの側面からガバナンス能力の低下をもたらしたのではないかという見解を田中一弘氏が示している。メインバンクは単に企業を安定株主として監視する他律としての役割だけではなく、企業がメインバンクによる影響力を制御しようという試みを行う過程で自らを律せざるを得なくなるという意味において、企業の自律をも促す役割も持っていたのではないかと指摘している<sup>7)</sup>。

また、田中一弘氏は自己規律についても独自の見解を示されており、「外的関係圧力による自己規律」と「内的関係による自己規律」のふたつに大別している。「外的関係圧力による自己規律」とは「主要資金提供者は比喩的に言えば『的』のような役割を果たしていたと言えるのではないだろうか。経営者は自分に圧力を及ぼす的を射ようとして、姿勢を正し、息を詰めて経営することを促されたのである。」<sup>8)</sup>と説明されている。また、「内的関係による自己規律」とは「資金提供者は黙って立っているものの、彼らがそこにそうして立っていることによって、経営者は彼らを通して自分で自分の姿を

認識し自己規律をかけるという意味で、彼らは自己規律のための『鏡』として機能するのである。』<sup>(9)</sup>と説明されている。メインバンクがよい意味で緊張感を与えることで、自律的な企業統治に貢献していたのではないかという指摘である。

三つ目は、村上ファンドなどに代表される物言う株主の増加である。従来の日本企業は「ステイクホルダー」を重視する傾向があった。日本は制度上は法人擬制説でも実質的には法人実在説が入り混じっているような状態である。従業員も「うちの会社」というような表現を使い、日本企業もまた株主だけではなく、多くの利害関係者のためになることを実践しようという意識があった。ところが、21世紀に入り、会社は株主のものという「シェアホルダー論」の意識が強まる中で、配当重視の経営が行われるようになる。多くの利害関係者のためではなく、株主利益の最大化を目指すというのは、利益第一主義になるため、これもまた、企業が不祥事を起こしやすくなる環境に関連していると思われる。

吉村典久氏はアパレルメーカーのワールドの事例研究のなかで、株主利益について言及されている。株主利益が株価や配当性向の上昇を意味するのであれば、経営努力だけではコントロールすることが困難な株価の上昇を経営の目標にしても良いのかという疑問を投げかけている。デイトレーダーの増加にみられるような株主の多様化・短期化によって現実の株価形成が相当にいびつになってきている。そのうえで企業経営の目標は長期の企業価値の最大化であるべきであり、主要株主の意向が短期的な配当性向や株価の上昇にあるのならば、ワールドのようなMBO（経営陣による企業買収）による非上場も検討に値すると述べている<sup>(10)</sup>。2011年2月3日、TUTAYAを運営するカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）がMBOを実施すると発表した。その理由として、①成熟期を迎えた事業の大幅な転換が必要であり、そのためには短期的な収益悪化やキャッシュフロー悪化の可能性があること、②IR活動による事業戦略公開が他社に模倣される問題などを挙げている<sup>(11)</sup>。

## 2

以上のような問題を解決するためには、次のような改革が考えられる。

まず、アメリカの企業のように、社外取締役を増加させ、取締役と執行役を明確に区分することである。これにより「経営と監視の分離」はより明確になる。モンスク氏とミノウ氏による調査ではアメリカでは法律的に問題になる前に社外取締役によって経営陣が交代させられ不祥事を未然に防ぎ、企業の業績等を回復させるケースがよくみられることが指摘されている<sup>(12)</sup>。またモンスク氏とミノウ氏は、株主の代表である取締役は株主であるべきだとも述べている。日本でも平成18年5月から施行された会社法により、企業の規模を問わず、すべての株式会社で委員会の設置が可能となった。委員会を設置する企業では、業務執行権限を執行役に集中させ、取締役会はその執行を監督するだけにとどめるといふ、「業務執行権」と「監督権限」を分離させることができる。さらに、経営者に対する監視機能強化という観点から社外取締役を増加させる企業も増加してきており、これらの組織構造の変化は、内外からの企業の監視をシステム化するという観点からも有効であるといえる。上述した株式会社ドン・キホーテの不祥事に対して、同社はIR情報（2010年12月30日）にて「当社は、本日付で元取締役を告訴する手続に入りました。今後については、捜査機関に全面的に協力し事件の全容解明に努めてまいります。また、元取締役に対しては、民事訴訟手続等を通じて損害額の回復に努めてまいります。当社としては、当社元取締役がかかる不正行為を行った事実を厳粛に受け止め、このような不祥事が再度発生することのないよう内部管理体制をいっそう強化し再発防止に取り組んでまいります。この取り組みを実現させるために新たに外部有識者を中心とするコンプライアンス委員会を設置するとともに、社内手続の見直し、チェック機能の強化、内部監査体制の充実を図ってまいります」という対策を公表している。このような外部からの監視の目は重要である。一時期繁栄を極めていた英会話のNOVAについて、「企業戦略白書V：2005年」ではその成功の理由を「徹底

した自前主義でのサービスの標準化」と分析している<sup>(13)</sup>。企業経営が順調であったときには有効に機能していた自前主義が、逆に不祥事を生みやすい環境を育ててしまったと考えられる。2011年2月にあかみになった相撲の八百長問題も、相撲部屋制度という閉鎖性が問題であったという指摘がなされている。

ただし、日本は「和」を重視した経営をしており、社外取締役などは逆に「和」を乱すという考え方もある。この点については、数多くの企業の不祥事の事例を分析した斎藤憲氏も「法律を改正してまでもアメリカ的なコーポレート・ガバナンスを導入させようとしているのではないか。通用しないと考えるべきだ…」と述べられており、これでは不祥事の問題は解決しないとの見解を示されている<sup>(14)</sup>。アメリカ式の経営を無自覚に現象面だけを取り入れることに強い懸念を示されている<sup>(15)</sup>。吉村典久氏は、日本の企業の部課長クラスの役割と存在の大きさを指摘し、デメリットもあるが日本企業は取締役会にミドルマネージャーである従業員代表の参加を認めるべきであると主張されている<sup>(16)</sup>。

つぎに、内部告発者の保護が挙げられる。2010年11月29日から米国外交機密文書を公開し始めたウィキリークスは内部告発に対する新たな問題を提示したが、これまで起きた企業の不祥事の多くは内部告発により発覚している。しかし、内部告発をしたものは、会社にいづらくなったり、上層部から不利な処分を下されたりするため、違法と知りつつも業務を行うということもある。そのため、長期間にわたって、企業の不祥事が続き、消費者や社会に不利益を与えることになる。内部告発者を十分に保護することで、企業の不祥事を早期発見できたり、未然に防ぐことができたりすることが期待される。2006年4月からは「公益通報者保護法」が施行されているが、不利益処分に対する罰則規定がないなどの欠点もあるため、状況を見守りつつさらなる改正が必要になるかもしれない。消費者庁は2010年12月24日に「平成22年度民間事業者における通報処理制度の実態調査報告書及び平成22年度公益通報者保護制度に関する労働者向けインターネット調査報告書」をホームページで



公開している。「平成22年度民間事業者における通報処理制度の実態調査報告書」における「制度を導入している2604事業者の運用上の課題や実務上の負担（複数回答）」の回答は、「通報というより不満や悩みの窓口となっている」（29.6%）、「本当に保護されるのか、職員に不信感がある」（23.9%）、「不利益な取扱いを受けた事実の確認が難しい」（22.3%）の順となっている。また、「通報窓口寄せられた内部通報件数（単一回答）」では、44.4%の事業者が過去1年間の通報件数がゼロとなっている<sup>(17)</sup>。この結果からも、法律に基づく制度が有効に機能していないことがうかがえる。また、「平成22年度公益通報者保護制度に関する労働者向けインターネット調査報告書」では、「公益通報の意向（単一回答）」として、労務提供先で法令違反行為等がなされていることを知った場合、労務提供先、行政機関、報道機関などに通報する割合56.2%に対して、しないと答えた割合は43.8%になっている。通報しない理由としては、「（労務提供先に通報した場合、又は行政機関、報道機関等に通報したことが労務提供先に知れた場合）解雇や不利益な取扱いを受けるおそれがある」（30.7%）が1位となっている<sup>(18)</sup>。これらの結果を受けて甲斐淑浩弁護士は、企業が通報制度を早急に整備しなければネットを通じた匿名の告発が増加する危険性を指摘している<sup>(19)</sup>。施行5年目を迎える法の整備も急がれる。

### 3

2006年5月に施行された「会社法」において内部統制システムの義務化が定められている。第362条第5項において「大会社である取締役会設置会社は、取締役会は、前項第6号に掲げる事項（取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備）を決定しなければならない」としている。すなわち、一部の従業員の不祥事であったとしても、組織としての責任が問われるということである。

また、近年重要性が増している知的財産権法の観点からも企業統治のあり方が問われている。知的財産権法は民法の一種であるという考えもあり<sup>(20)</sup>、知らなかったからでは済まされないようなトラブルに発展する可能性がある。故意の不祥事ではなく、知らないうちに他人の知的財産を不正に使用し、利害関係者に多大な迷惑をかけてしまうことも考えられる。

このように、コーポレート・ガバナンスの重要性は増しているが、企業統治の重要な担い役として存在するのが社外取締役を含む取締役たちである。プライスウォーターハウスクーパーズの研究によれば、「取締役会の有効性の低さは、しばしば取締役会文化の欠陥に起因する」<sup>(21)</sup>ことが指摘されている。不祥事の起きにくい企業環境は、取締役会の文化だけではなく、企業の従業員を含む全社的な価値観の徹底した共有化が必要なのではないだろうか。

安定株主の減少によって不祥事が起きやすい環境になっていると考えられる日本社会において、仮に日本人の多くが業界における企業間格差を容認し、企業は儲けさえすれば勝ち組だというような意識や価値観を持っているとすれば、ますます不祥事の起きやすい環境になってきていると言えるのではないだろうか。

そこで、これからの社会を担う若者たちが、企業についてどのような意識を持っているのか日本経済大学の経営法学科で就職活動中の3年生44名を対象としたアンケートを2011年1月に実施した。彼らはバブル経済を経験していない、平成生まれの世代である。生まれたときから、不況と格差を見せつけられてきた彼らが築く企業文化とはどのようなものになるのかを概観する目的で今回のアンケートを実施した。アンケートでは法律や制度上の問題ではなく、単純に「会社とは何のために、誰のために存在していると思うか」という問いかけを行った。選択肢は、1. 株主、2. 従業員、3. 経営者、4. 社会、5. 創業者の5つで、いずれかを選ぶという形式で実施した。結果は以下の表のようになった。

**【会社とは何のために、誰のために存在していると思うか】**

項目	人数	割合
株主	13名	29.5%
従業員	8名	18.2%
経営者	6名	13.6%
社会	8名	18.2%
創業者	9名	20.5%

会社とはだれのために存在するのかという問題に対して、学生の答えは特定の項目に集中することなく分散してしまった。この結果から会社とはだれのものなのかという質問に対して、学生は明確な答えを出せないでいることがわかる。社会に出る前の学生の感覚は法人擬制説と法人実在説の入り混じったものであった。外国人投資家の日本市場におけるウエートが急上昇した時期には株主利益の最大化が企業の目標であるといった論調がみられることも多かった。しかし、ライブドアや村上ファンドの事件以降、企業には多くの利害関係者が関わっており誰のものなのかという問いには答えが出しにくいと考える学生が多くなってきていることがうかがえる。

また、同じ学生を対象に「社会貢献に関心があるか」というアンケートも実施してみた。選択肢は、1. 非常に関心がある、2. 少し関心がある、3. あまり関心がない、4. 全く関心がない、5. どちらともいえない、の5つの中から選ぶ形式で実施した。結果は以下の表のようになった。

**【社会貢献に関心があるか】**

項目	人数	割合
非常に関心がある	11名	25%
少し関心がある	28名	63.6%
あまり関心がない	2名	4.5%
まったく関心がない	2名	4.5%
どちらでもない	1名	2.3%

「非常に関心がある」、「少し関心がある」と答えた学生は合わせて88.6%と9割近い人数になった。これからの社会を担う若者たちは「社会貢献」ということに対してかなりの関心を示している。このような意識を持った学生が企業の最前線で活躍する社会では、企業の不祥事が起きやすくなる環境に向うといったような心配はしなくてよいように思える。目先の利益や自分たちの儲けだけのために行動するような素地はこの結果からは見いだせない。もちろん、今回のアンケートの結果からだけではデータとしてはまったく不十分である。しかし、教育に携わってきたこの10年間だけでも、学生の価値観が変わってきていることを感じる。今の若者を指す言葉に「嫌消費」というものがある。いまの学生は、無駄使いはしないが、必要なものにはお金を使う合理性を持っている。昨年、NHKで放送されたマイケル・サンデル教授の「正義論」は学生の間でも非常に高い関心が示された。「草食系」という言葉も流行した。昔の学生に比べ「野心」はなくなったかもしれないが、正しいと思うことを合理的に選択することができる若い世代が社会の中核に入ってきたとき、企業による不祥事は今よりもずっと少なくなるのではないかと感じる。親孝行やボランティアに関心があるという学生の割合も、実行しているかは別にして多数を占めているように感じる。しかし、個人としての価値観と組織としての行動は必ずしも一致するとは限らない。不祥事の起きにくい企業文化を育てていくための仕掛けも必要であろう。将来、会社を背負って立つ若者の社会貢献に関する興味を行動に移させ育むような仕掛けを企業が提供していくことが必要なかもしれない。

## 結

日本は独特の組織感や制度を持っている。したがって、アメリカ型のコーポレート・ガバナンスへの単なる移行ではなく、日本にあった独自のコーポレート・ガバナンスを築き上げるべきだと考える。田中一弘氏は「自己規律は本人次第と頭から決めてかからずに、それを引き出す仕組みを考えてみる

ことも大切であろう。それによって自律と他律のバランスのとれた規律を目指すことが、企業統治システムのあるべき姿を考えるうえで求められるのではないだろうか<sup>(22)</sup>と述べている。

日本は従業員が「うちの会社」と表現するように愛社精神の強い国民性である。一人ひとりの従業員の行動を自律させるためにも、より深い愛社精神を持たせることは有効であると考えられる。株式会社は積極的に経営者のみならず従業員に対するストックオプション制度の活用を促進し、国もまたストックオプションの選択が有利になるような税制等の改正を検討することが当面の対策としては有効ではないだろうか。

今回、日本経済大学の経営法学科の学生を対象に行ったアンケート調査では、社会貢献に関心を持っている学生は多数いたが、実際に現在何らかの活動を行っているという学生は皆無に近かった。ゼミや高校時代の学校行事の一環としてボランティアに参加したことがあるといった程度であった。すなわち「関心がある」と「実行している」との距離は遠く感じられた。企業の不祥事に関して、今後、このような学生が社会に出たときに、不祥事をしてはいけない、真っ当なビジネスをするべきだと頭ではわかっているにもかかわらず実践できるかということについては疑問も残る。

しかし、ゼミの一環であったにせよ、実際にボランティア活動などに参加した学生は、学生自身にとっても視野を広げることのできる良い経験だったと考えているようであった。社会貢献活動は社会のためだけにするのではなく、自分の価値観を広げることにつながったと実感できた学生は、その後も社会貢献活動に積極的に参加している。企業の不祥事を未然に防ぐには、そこで働く人々が真っ当なビジネスをすることが自分たちの利益にも繋がるという実感が持てるような仕組みが必要である。

社外取締役にせよ、取締役は株主の代表として企業を監視する役割を持っている。もし株主が目先の利益のみを重視し、短期の保有しか想定していない投機的な機関や個人であれば、その意向を受けて活動する取締役も企業の持続可能性という観点から不祥事を未然に防ぐということについて必ずしも

有効に機能しないことがあり得る。コンピュータプログラムの発達した現在では、1日だけの株主ではなく、数分間だけの株主も多数存在している。このように株主が流動的な現代社会では、上記のように、その会社で一生の大部分を過ごす従業員こそが安定株主としての地位を占めることが有効だと考えられる。会社の不祥事で業績が低迷すれば、そこで生活の糧を得ている従業員こそ甚大な被害を受けることになる。また、企業が業績を伸ばし株価の上昇や配当の増配によって利益を得ることを、長期的な視野で考えることができるのは、定年まで働く意思をもった従業員こそが該当する。特に、これから社会に出る若者たちは「草食系」と表現されるような、「社会貢献」にも関心を持つやさしい心をもった合理的な世代であるために安定株主としてふさわしいといえる。だからこそ、企業は給与やボーナスの一部を現金ではなく、自社株を割り当てるといった形をとることが、企業の不祥事を防ぐために、特に「うちの会社」という意識を持った従業員のいる日本においては有効なのではないかと思われる。日本は「所有と経営の分離」ではなく、「所有と経営者・従業員を一体化」させ長期の視点から企業の成長を望む安定株主として存在させることを推進していくべきではないだろうか。また、経営者、従業員を中心とした安定株主の意向を受けて企業を監視する取締役を、確実なチェック機能を果たすためにも社外取締役中心とすれば、自律と他律のバランスが取れ、日本風土にあったひとつのコーポレート・ガバナンスの形になるものと思われる。「所有と経営者・従業員」の一体化を進めるいっぽうで、「所有と監視」はこれまで以上に明確に分離させるべきである。

2010年末、グルーポンジャパンを通じて50%引きで販売された「おせち」がネットに掲載されていた見本とまったく違ったという事件があった。これを受けて、グルーポン最高経営責任者のアンドリュー・メイソンは2分59秒の映像を動画投稿サイト「ユーチューブ」にアップさせ一方的な謝罪を行っている。今回の事件はグルーポンジャパンの急拡大に対して、社内に不祥事を未然に防ぐ体制を築くのが遅れたことも要因のひとつに挙げられている。また、2011年1月18日付で、クーポン共同購入サイト大手の「品々」で提供

されていた水餃子が国産とうたいながらも中国産であったことについて公式に謝罪している。「神戸・香記『本格水餃子』についてのお詫びとご報告」として2200円の水餃子を90%以上の割引価格として47円という価格で提供し日本国産の豚肉が使用されているかのような表現を使っていたことについて謝罪し、全購入者に購入費用の全額返金を行うとしている。「品々」もグループボンジャパン同様、急拡大している企業である。ネットを通じた食品の販売は、高齢化を迎える日本にとっては拡大が予想される市場であり、そこでの不祥事は今回分析したこれまでの企業の不祥事とは違う観点から分析する必要があると思われる。この点は今後の研究課題にしたい。

#### (注)

- (1) 「社内調査報告書」 東洋ゴム工業株式会社社内調査委員会 2007年12月26日 p.5~8
- (2) 「第三者委員会調査報告書—硬質ウレタン製両面金属面材断熱パネルの不燃性能試験等における不正受験に関して」 東洋ゴム工業株式会社・第三者委員会 2007年12月26日 p.5~6
- (3) 「第192期報告書」(平成19年4月1日から平成20年3月31日まで) ニチアス株式会社 2008年6月 p.2
- (4) 「SOX法」とは、「上場企業会計改革および投資家保護法」(Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002) のことであり、法案を提出したポール・サーベンス (Paul Sarbanes) 上院議員とマイケル・G・オクスリー (Michael G. Oxley) 下院議員の名前から、サーベンス・オクスリー法と呼ばれている企業改革法である。巨額の不正事件が明るみに出たエンロン事件や、粉飾会計で破たんしたワールドコム事件などに対処するために制定された。投資家保護のための財務報告プロセスの厳格化と規制の強化の法制化を目的としたものである。
- (5) 「企業戦略白書Ⅶ 日本企業の戦略分析：2007」 伊丹敬之十一橋 MBA 戦略ワークショップ 東洋経済新報社 2008年 p.59~60
- (6) 同書 p.50
- (7) 「企業支配力の制御・戦後日本企業の経営者—資金提供者関係」 田中一弘 有斐閣 2002年 p.155~163
- (8) 同書 p.155
- (9) 同書 p.163
- (10) 「日本の企業統治 神話と実態」 吉村典久 NTT出版 2007年 p.25~79
- (11) 「MBOの実施及び当社株式会社等に対する公開買付けに関する意見表明のお知らせ」カ

ルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社、2011年2月3日

- (12) “Corporate Governance”, Robert A. G. Monks and Nell Minow, Blackwell Publishers, 1995.  
「コーポレート・ガバナンス」 ロバート A. モンクス&ネル・ミノウ ビジネス・  
ブレイン太田昭和訳 生産性出版 1999年
- (13) 「企業戦略白書V 日本企業の戦略分析：2005」 伊丹敬之十一橋 MBA 戦略ワーク  
ショップ 東洋経済新報社 2006年 p.211～213
- (14) 「企業の不祥事辞典－ケーススタディ 150」 斎藤憲監修 日外アソシエーツ株式会  
社 2007年 p.3
- (15) 同書 p.7
- (16) 「日本の企業統治 神話と実態」 吉村典久 NTT出版 2007年 p.280～287
- (17) 「平成22年度民間事業者における通報処理制度の実態調査報告書」消費者庁 2010  
年12月24日 p.31～34
- (18) 「平成22年度公益通報者保護制度に関する労働者向けインターネット調査報告書」  
消費者庁 2010年12月24日 p.11～25
- (19) 日本経済新聞 2011年2月21日
- (20) 「民法でみる知的財産権法」 金井高志 日本評論社 2008年 p.1～8
- (21) 「コーポレート・ガバナンスと取締役会－最も効果的な手法－」 Pricewaterhouse-  
Coopers LLP (編) 若杉敬明 (監修) 眞田光昭 (訳) シュプリンガー・フェア  
ラーク東京株式会社 2005年 p.117
- (22) 「企業支配力の制御・戦後日本企業の経営者－資金提供者関係」 田中一弘 有斐  
閣 2002年 p.198