

# 企業の不祥事件発生原因とその対策

—我が国企業経営システム変貌への展望—

小林 一 子

1. はじめに
2. 利益供与事案がなくなる本源的要因
3. コーポレート・ガバナンスの原点に立帰って
4. 企業不祥事案の対策と提言
  - (1) 現行法下でできる対策と提言
    - ①取締役会の機能の回復
    - ②経営者像の変革
    - ③監査役機能の発揮
  - (2) 立法論からみた対策と提言
    - ①取締役会関連
    - ②監査役関連
    - ③検査役関連
5. 我が国企業経営システム変貌への展望
  - (1) 方向性の示唆
  - (2) 新しい胎動と一つの展望

## 1. はじめに

警察庁の調査によると、同庁が「株主の権利の行使に関し企業から不正に利益を得ることを主たる活動としている者」、として把握している、いわゆる総会屋の数は、昭和50年代半ばには全国で約6,000人を数えたが、昭和56年の商法改正により「株主の権利の行使に関する利益供与罪・受供与罪」（商法497

条)が新設され、昭和57年10月1日に施行された直後の昭和58年には約1,700人に減少した。以後減少を続け平成10年には約600人になっているといわれる。<sup>1)</sup>

この約600人の総会屋は暴力団あるいはその周辺者(構成員あるいは準構成員)とみられる者を含んでいるが、その他の者も何らかの形で暴力団との関係を有しているといわれている。

一方、総会屋に近接する、企業に対するゆすり・たかりを業とする、いわゆる「会社ゴロ」(たとえば価値のない情報誌の購読料名目で企業から現金を得ることを主たる業とする者)が平成8年で約1,300人おり、また右翼など政治活動を標榜する反社会的勢力が同じく平成8年で約6,500人いるといわれている。これら会社ゴロ、政治活動標榜ゴロの中には総会屋と同種の手口、方法で企業に攻勢をかけている者もあり、総会をめぐる利益供与事犯はいわゆる総会屋の数で推定される以上に多数潜在していることは銘記しておかなければならない事実である。<sup>2)</sup>

ところで、1997年版株主総会白書(商事法務1475号)によると、株主に対する利益供与が「相当残っていると思われる」とした回答が、回答企業全体の25.7%(前年比13.5%増)に達しており、「少し残っていると思われる」との回答を加えると全体の64.2%(前年比17.3%増)が利益供与の存在を肯定していることは注目すべき事実である。

---

1) 平成11年6月21日日本経済新聞

2) 京藤哲久=芝原邦爾=竹花豊=三浦守

「企業の違法行動とその対応」 ジュリスト 1129号 4頁以下。

なお、商法497条の利益供与罪・受供与罪が新設された後、これらの罪により平成9年11月26日までに起訴された事件は、法務省刑事局の調査では、事件数が30件、起訴された被告人の延べ人数は216名であり、このうち公判請求された者が152名、略式請求された者が64名である。これらの者に対する判決状況は、有罪言渡し161名で、うち94名が懲役刑、67名が罰金刑、懲役刑の刑期は3ヶ月ないし9ヶ月、罰金刑は10万円ないし30万円の範囲内といわれている。(久木元伸「商法および株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律の一部を改正する法律の解説(上)」 商事法務 1479号 90頁以下)

さらに平成11年1、2月、警察庁の外郭団体、全国暴力追放運動推進センターが全上場企業・店頭登録企業を中心とした3,191社を対象に実施した無記名アンケート調査によると(2,326社、73%が回答)暴力団、総会屋などから過去に要求を受けた経験があるのは44%の1,031社である。

- ・このうち69%の706社は、最近1年間に要求を受けている。
- ・83%は、最後まで要求を拒否したが、6%の67社はいずれかの時点で応じたと答えている。
- ・最近1年間については、62%が要求は減った、全くないと回答、反面7%は逆に増えていると答えている。

また全回答企業のうち、総会屋が発行する情報誌の購読について、現在も購読中であると答えた会社が20%あり、50種類以上購読している企業が16社もあるという。<sup>3)</sup>

企業の総会屋との断固たる決別、排除効果が期待された、歴史的ともいえる昭和56年の商法改正後、コーポレート・ガバナンスの見地から社外監査役の設置が平成5年の商法改正で織り込まれ、さらにはキンビールの利益供与事件直後に出された平成6年3月の、「企業が総会屋との絶縁を真剣に努力しているなら過去の利益供与事件は問わない」とする警察庁長官の異例ともいえる方針表明にもかかわらず、その後利益供与事件は、高島屋、味の素、野村証券以下証券大手4社と連綿として続き、第一勧業銀行事件に至っては我が国企業の閉塞性が再認識されるとともに企業社会の中における常識が世間一般の良識とかくも乖離しているものと慨嘆せしむるものがあつたといえよう。

退任した第一勧銀元会長の発した「呪縛」なる言辞の真相は平成11年9月8日、懲役9月執行猶予5年の有罪判決を言い渡した東京地裁においても明らかにならず、「不自然極まりない関係」が事件の背景にあつたと指摘するに止まっている。

3) 平成11年5月全国暴力追放運動推進センター「企業対象暴力に関するアンケート調査」

しかし筆者は、この言辞の裏に潜むものは極めて意味深長であり、一連の利益供与事件をめぐる特殊日本的企業体質の深奥に宿る「業」ともとれるものであると考えている。それは当然上記警察庁調査の総会屋の実態と背後にも深く関わっていることが推測され、また上記「株主総会白書」で明らかにされているように、かくほど法制面の手当てがされたにもかかわらず未だ64.2%にも達する企業で利益供与が継続している真因を解く有力なキーワードになっているようにも思えるのである。

本稿ではその真因が何であるのかを追及し、かかる後その対策が現行法下でどこまでできるか、法改正を要するとすればどのような点であるか、さらには本問題解決のための今後の方向の探求、及び新しい胎動を巡る我が国企業経営システム変貌への展望について考察してみることとしたい。

なお、上記警察庁調査にみられる通り昭和56年の商法改正によりいわゆる総会屋が数の上で約6割に減少したことはそれなりの法改正効果があったことは否定できないが<sup>4)</sup>、一方で同じ警察庁調査で「総会屋の視察をしている警察捜査員によると総会屋の生活ぶりを見る限りなお多額の利益を得ている」という指摘も看過すべからざる事実であろう。<sup>5)</sup>

平成9年12月3日、「商法および株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律の一部を改正する法律」が公布され、同月23日から施行された。

この改正は、昭和56年の商法改正によっても罰則の抑止力が十分ではなかったとの認識に立ち、総会屋の根絶を図るとともに、株式会社の運営の健全性を確保し、併せて国際的信用を保持するため、総会屋および取締役などの不正行為に対する罰則を強化し、一部刑罰の新設整備を図ったものである。

---

4) 同趣旨の見解は、「企業の違法行動とその対応」(同上)ジュリスト 1129号 5頁にみられる。

また、久木元伸＝森本和明「企業犯罪と刑事罰——商法、証券取引法を中心とした平成9年法改正について」ジュリスト 1129号 42頁にも、昭和56年商法改正による総会屋対策については一定の評価はできるものの、その後総会屋の活動は密かに我が国の経済社会を浸食し続けてきたとの認識を示している。

5) 「企業の違法行動とその対応」(同上)ジュリスト 1129号 5頁

同改正商法の眼目は、利益供与罪、受供与罪の法定刑の引上げと、新たに利益供与を要求しただけで利益供与罪、受供与罪と同じ法定刑が科される「利益供与要求罪」が設けられたことである。

総会屋に対する未遂罪（利益供与要求罪）の新設は、総会屋の犯罪行為を、より早期に、かつ直接的・効果的に摘発することを可能ならしめた点で意義は極めて大きいといえよう。（事実、1998年版「株主総会白書」によると、利益供与罪の厳罰化によって期待される利益供与防止効果について、効果的であるとする回答は68.5%に達している。）<sup>6)</sup>

しかし、折角の利益供与要求罪の新設も、要求を受けた会社側が捜査当局に通報・告発することが前提であり、同罪を有効に機能せしめるか否かは畢竟会社次第、会社のトップ次第とならざるを得ない。

もう一度前記「株主総会白書」（1997年版）に戻ると、利益供与をなくすための具体的方策は何かとの設問に対し、筆頭は「トップの意識を改める」が83.2%と2位以下の方策を引き離して断トツであった。<sup>7)</sup>

確かに平成9年商法改正で法規制は強化され、警察が摘発強化することも国会で付帯決議されたから、残るは経営トップの意識改革しかないといえよう。しかし我々は残念なことに「トップの意識改革」なる言葉を利益供与事件のたびに何度聞いてきたことだろうか。

経団連による企業活動憲章の手引きの制定、各種業界団体の総会屋との絶縁宣言などそれぞれの団体における努力、対策を今更振り返ると空しく聞こえてくることはないだろうか。

やはり問題の所在は、「トップの意識改革」なる抽象論ではどうにも片づかない、我が国企業体質・文化に根ざした深淵に潜んでいると思わざるを得ないのである。その深淵に潜むものを突き止め、その対策を考察することが本

6) 「株主総会白書」（1998年版）平成10年11月30日商事法務 1510号 151頁

7) 以下「総会屋の根絶」（55.4%）、「警察の摘発の強化」（54.6%）、「法規制の強化」（50.6%）、「担当者の意識を改める」（50.0%）と続く。

稿執筆の目的であることを確認する次第である。

## 2. 利益供与事案がなくなる本源的要因

我が国大企業の多くは、総会開催前に実質的に議決権の多数を支配し、決議議案の賛否の帰趨を心配しなくてよいというのは経営者として恵まれた環境にあるといえよう。1年に1回の定時株主総会が会議体である以上どんな株主にせよ発言を封じることは本末転倒であるし、総会の本来の目的を逸脱していることは明らかである。さらに総会屋に欠席して貰うべく、あるいは発言を控えて貰うべく利益供与することは違法性以前の問題として経営者の意識、レベル、質の問題を問われるわけである。総会が嫌なら経営者を辞めたらいい、株式会社を改組したらいい、あるいは株式非公開にしたらいいとする極論はさておき、実は経営者としてかかる判断が自主的・自発的に自己決定できないところに我が国経営の原点があると考えられるのである。

我が国の企業体質については中川英彦氏が指摘している通り<sup>8)</sup>、自己の人生と会社生活を同視化するという価値観を起点として著しい同質性、モノカルチャー文化、金太郎飴人間が生み出され、それが企業体質として①リスクをとらないイエスマンばかりの集団と化さしめ批判的意見を出しにくくさせている、②前例主義のため改革を遅らせる、③仲間うちにおける信頼をベースとするため社内のチェックシステムが情緒的になり合理的対応ができない、④稟議制によるおみこし経営で責任の所在がはっきりせず、従って原因も判然としないため予防もできない、⑤会社が人生の過し所となり公私の区別が曖昧となり老人が跋扈する。

また、内輪の文化であることを起点として、①具合の悪いことは内輪にとどめ内輪で解決しようとするからディスクロズが進まない、②公正、正義、順法よりも伝統、慣習が重んじられる、③世間の常識、市民感覚から乖離し

8) 中川英彦 「企業の不祥事と経営者の意識改革」 商事法務 1470号 25頁以下

社会に対する責任意識が希薄になる。以上の企業体質が企業文化となり今日の不祥事頻発の原因であると説いている。

確かに我が国企業体質の好ましからざる特質は以上の通りであり、全て首肯できるところであるが、それでは改革の糸口はどこに見出せるのであろうか。同氏は結論として経営者の意識改革が解決の道とされているが、同氏が指摘する旧来からの、沈殿し、澱となって底溜まりしてしまったような体質が一経営者の意識改革で改まるものかどうか、筆者は強く疑問に感ずるところである。

その理由とするところは、我が国の大多数の大会社の経営者は、「著しい同質性、モノカルチャー文化、金太郎飴人間」社会に入社以来30数年ドップリ浸かり、他の異文化の本質を経験知見する機会の少ない会社人間・サラリーマンの究極の出世の頂点であることからして意識改革、前例否認を期待することは非常に難しいといわざるを得ない。さらにもっと重要なことは、会社人間の究極の出世の頂点に達した者は、同じく会社人間の究極の出世の頂点に達した者により後継経営者（社長）として指名（選任）されていること（即ち後継「改革者」の出現は期待しにくいこと）、もっと突っ込んで分析すると、よしんば改革意識のある者が指名されても改革を実行しようとするれば必ずそれは前任経営者の実績の核心たる一部ないし大部分を否定せざるを得ない破目に陥ることである。前任経営者は、己を後継者として究極のアガリ口まで引上げてくれた大恩人である。その大恩人が不祥事の原因形成者であり、既に総会屋に利益供与を実施していたとしたら、後任経営者として引継時に密やかに当該事項を言い渡された時、たとえ改革意識に燃える経営者であっても当該利益供与を捜査当局に通報、告発できるであろうか。大恩人を売るユダの如き行為ができるとは到底想像できないのである。かといって秘密を知らされた以上、後継受諾を断ることは当事者間の信頼関係を破壊することであり大恩人に対してはなおさらできない相談である。これこそが前に触れた、第一勧銀元会長の発した「呪縛」の本当の意味であって、自らが最高経営執行者であるとはいえ、自らの判断による冷静、沈着、合理的、合法的な経営

判断が遮断され、「呪縛」のままに事なかれの的に引継がなければならない本源的要因であると考えられるのである。

利益供与が使用人限りでなされるものであれば、平成9年商法改正で利益供与要求罪まで新設された以上、法制面では充分な手当て、整備がなされたのであるから、社内における対応でも遅かれ早かれ自浄作用が働くであろうし、また同要求罪を含めた商法改正はこれからの利益供与事案の新規発生に関しては大きな抑止力となって働くことはまず間違いないであろう。

しかし問題は、既に発生し水面下にある利益供与事案は要求罪の新設によっても水面上に浮き上がってくることは期待し難いであろうし<sup>9)</sup>、また「社長の罪」である利益供与事案は社長選任方式を変えない限り沈殿したまま浮き上がってこないケースが多いであろうと懸念されるところである。

ちなみに前述の1997年「株主総会白書」で、利益供与をなくすための具体的方策いかんとの設問に対し「担当者の意識を改める」とする自律的要因が50%に対し（ただし一部トップに期待する要因があるやも知れぬ）、「トップの意識を改める」が83.2%とあり、後は警察頼みなどの他律的要因ばかりであるのは、利益供与事案の真因が総会担当者の手を離れたトップにあることを示唆するものであり、従って同事案を解決する方向性を示すとともに解決のための鍵を提供するものとして理解することができよう。

それではいかにしたらかかる「呪縛」を断ち切り総会屋に対する利益供与事案を根絶することができるか、さらにはこれからのグローバル化時代に対応し得る活性ある会社組織、意思決定機関に脱皮し得るかについて次に考察してみることとしたい。

---

9) 「企業の違法行動とその対応」(同上)ジュリスト 1129号 9頁で利益供与要求罪の効果につき同様の見解が京藤教授により述べられている。

### 3. コーポレート・ガバナンスの原点に立帰って

平成9年9月8日自民党の「商法に関する小委員会」から「コーポレート・ガバナンスに関する商法等改正試案骨子」が公表され、それを追うようにして同年9月16日経団連から「コーポレート・ガバナンスのあり方に関する緊急提言」が発表された。時あたかも日本版ビッグバン構想が、新金融システムの構築に向け国を挙げて議論を呼び、Free, Fair, Globalの三原則が高らかに唱われていた最中における公表であっただけに従来からの学界、産業界におけるコーポレート・ガバナンス論議が再燃沸騰してきた。

経営コントロールの面からみれば、コーポレート・ガバナンス論は①経営の健全性チェックと②経営効率性チェックに大別される。

①経営の健全性チェックは一つには先に論述した企業不祥事にも対応するものであり、違法性チェック、取締役の忠実性チェック（利益相反チェック）、社会的責任チェック、倫理性チェックなどが包含され、②経営効率性チェックは最小の経営資源を使い、いかにして効率良く最大の利益を獲得できるかであり、究極は取締役の経営能力チェックに行き着くものである。<sup>10)</sup>

江頭教授によれば、コーポレート・ガバナンスは今日先進国における共通の世界的課題でありその根底には、本来株主の利益に奉仕するものとして会社の業務執行を委ねられたはずの経営者が事実上株主のコントロールから脱して権限を行使する現象、いわく「経営者支配」があるとされる。<sup>11)</sup>即ち日本

---

10) この点に関しては学説は以下の通りいずれも同様の見解を示している。

森本滋 「コーポレート・ガバナンスと商法改正—自民党 商法に関する小委員会『試案骨子』について」 ジュリスト 1121号 63頁以下

江頭憲治郎 「自民党の商法等改正試案骨子と監査役・監査役会」 商事法務 1470号 17頁以下

川村正幸 「コーポレート・ガバナンス論と株主総会の役割—1997年版株主総会白書を読んで」 商事法務 1478号 7頁

北村雅史 「コーポレート・ガバナンスに関する商法改正問題—監査役制度と取締役の責任について」 商事法務 1477号 3頁

11) 前掲江頭憲治郎論文、商事法務 1470号 17頁

であれば社長又は会長，アメリカであればCEOに権限が集中し，それに対処すべくいかに経営管理機構を再構築するか，企業経営の合理的統治をいかに達成するかという課題そのものがコーポレート・ガバナンス論議の眼目である。

企業経営のチェック機構としては，我が国にあっては株主，取締役会，監査役をはじめ，メインバンク，グループ企業，取引先(仕入先，販売先)，証券市場，従業員等いわゆるステイクホルダーズが考えられ，最近では平成10年3月期決算企業の株主総会で一躍注目された米国の，株主のためのコンサルティング会社もチェック機構として今後端倪すべからざる存在となってくるであろう。<sup>12)</sup>

同社は我が国の株主総会における社外監査役選任議案および退任取締役，監査役に対する退職慰労金支給議案に関し，米国機関投資家に対し次の通り助言している。

①社外監査役の選任議案では，社外とはいえ事実上は，社内の取締役経験者であったり，系列会社，取引銀行，監督官庁などからの起用であるため客観性のある監視者として不適格だからその選任に反対すべし，

②退任取締役，監査役に対する退職慰労金支払いに関する議案では，接待汚職事件で罰金刑が確定している者に対する退職金の支払に反対すべしと。

我が国でも平成10年の株主総会で三井信託銀行が大手証券会社を対象に，不正・不法な企業活動に関連した退任役員の退職慰労金議案に反対したのを嚆矢として，平成11年には生保・信託銀行各社が年金顧客の利益に反する議案，特に債務超過や無配・赤字が続く企業及び不当に配当性向が低い企業の利益処分案，あるいは不祥事で辞任した退任取締役の退職慰労金議案に反対票ないし棄権票を投じることを検討，各社で議決権行使の指針を作り受託者

12) 平成10年6月18日朝日新聞朝刊は「日本企業海外投資家に米情報提供会社が提言」として，米国ISS(インスティテューショナル・シェアホルダー・サービスズ)が我が国企業約250社について社外監査役の選任などの議案に問題があるとし，反対票を投じるよう提言する報告書をまとめたと報じている。

責任を重視する方向に転換する姿勢を見せている。

生保大手 3 社及び信託銀行大手 4 社の国内株式運用額は、7 社計で 23 兆 2 千億円に上っており、東証一部上場企業時価総額に占める比率は 7.3% に達しているから、かかる方向転換は今後侮れない動きとなろう。<sup>13)</sup>

以上の各種チェック機構の中でも株主即ち株主総会によるチェック機能が現在ほとんどその有用性、有効性を失っていることは我が国のみならず各国共通の現象であることは注意を要するところである。

たとえば株主として有力な、機関投資家に着目しても、彼らは株主総会をテコにしてチェック機能を発揮するという、まどろっこしい手続きを経ずにもっと直截的に、経営者ないし取締役会を通して日常的にチェックし、影響力を行使するのが通例的であり、年 1 回の株主総会を通じて行うのは取締役の選任議案等に限られむしろ例外的である。<sup>14)</sup>

株主は、長期保有目的がない限り経営者の経営能力が不適切と認めれば総会における議決権行使以前に株式を売却するという選択肢があるわけであり（いわゆるウォール・ストリート・ルール）、さらに総会の運営に関していえば現職経営者はあらゆる手段、資源を使い圧倒的に有利な影響力を株主に及ぼし現経営方針の方向づけをすることができるわけである。以上の意味からしてもチェック機構として株主総会の機能に本気で期待する意見は今や過去の亡霊であると揶揄される所以である。<sup>15)</sup>

前記経団連の緊急提言の言うように、我が国企業が 21 世紀に向けて国際競争力を維持強化し、経営効率を向上させ、企業倫理の確立と経営の健全性確保という見地から実効性あるコーポレート・ガバナンスを実現するためには、上述のチェック機能の発揮と有能な経営者の選任システム、無能な経営者の解任システムの構築がその両輪となり基軸を構成するものといえよう。

13) 平成 11 年 6 月 1 日、6 月 21 日、6 月 30 日日本経済新聞

14) 矢野善一「コーポレート・ガバナンスにおける株主総会の意義—1996 年版 株主総会白書を読んで」商事法務 1444 号 5 頁

15) 前掲江頭憲治郎論文、商事法務 1470 号 22 頁

#### 4. 企業不祥事案の対策と提言

##### (1) 現行法下でできる対策と提言

###### ①取締役会の再編と機能の回復

(I) まずもって取締役の人数を減らすことである。

経営上重要事項を決定し、取締役の職務執行を監督するという商法260条の要請する権限と機能を遺憾なく発揮し得る合議体としては10数名以下でなければならない。そもそも40名ないし50名からなる取締役会では、自由闊達な発言や突っ込んだ議論の展開は到底期待し難いところである。

(II) 取締役への昇進をもって企業経営成果実現に対する報償としてきた日本型経営は一時は称賛もされ、それなりに有効な制度であったことは事実であり、ここで同経営システムを全面否定する必要はないわけである。従って上記による取締役人数の大幅縮減によるモラル面でのデメリットを補完する制度の導入が必要になってくる。筆者はいわゆる社長、副社長、専務、常務等の肩書きは、現状我が国において定着している一般的社会的ステイタスである以上、その積極的役割を評価し、その果たしてきた機能を全面的に業務執行役員制度に移管させたらいいと思う。ただし、その場合副社長以下は取締役とせずボードメンバーから外すべきである。

すなわち、取締役の責任を経営戦略方針の決定と業務執行の監視監督機能に局限し、業務執行は全面的に業務執行役員の責任とする、両者の職能の峻別・切り分けの徹底及び牽制機能の確立が必要である。

なお業務執行役員制度は、平成9年6月ソニーが導入して以来、導入あるいは導入を検討している企業が増えていることは好ましいことである。<sup>16)</sup>

(III) 取締役の過半は社外取締役とすべきである。

社外取締役は会社の業務内容に疎いことを理由に本提言にネガティブ

な意見もあるが、取締役には期待されている中核的機能は、個々の会社業務の遂行というよりも、上述の通り経営戦略方針の決定及び業務執行監視監督機能であり、なかでも社外取締役に期待されている機能は、取締役候補及びCEOの指名・報酬決定等重要人事案件と重要組織の創成・改廃に関する事項である。同事項は業種、企業の個別性が捨象され経営一般に通じるものであるからしてプロ取締役集団たる社外取締役が最もその経営技量を発揮できる場所であり、むしろ積極活用の拠り所とすべきである。

(IV) 従い業務執行役員のトップたる社長（CEO）は社外取締役ににより構成される業務執行役員人事選任委員会で決定されるべきである。これは極めて重要なことである。この制度の導入が、2.「利益供与事案がなくなる本源的要因」で述べた第一勧銀元会長の発した「呪縛」を解消せしめる最大の解決策となるのである。これにより、前任社長と後任社長の「ご恩関係」は一掃され、情緒性が払拭されるとともに、客観的・合理的な観点から経営の高度のプロフェッショナルリティが求められる社長（CEO）が選任されることになるのである。

(V) 社外取締役に過半数であると、ともすれば経営戦略決定における専門性の欠如あるいは会社業務との平仄が合わなくなる等の問題も出現しようから各種業務執行委員会を設置すべきである。

委員会としては、主要戦略委員会（経営計画委員会）、財務委員会、取締役及び業務執行役員（CEO）指名・選任及び報酬決定に関する人事委員会、訴訟委員会、業務監査委員会等々が考えられるが、人事委員会及び監査委員会は必ず社外取締役のみにより構成されるべきであ

---

16) ソニーは、平成9年6月の株主総会で38名の取締役に10名に減らし、10名の取締役のうち3名は社外取締役としている。

平成11年6月25日日本経済新聞によると上場企業179社が執行役員を導入もしくは導入を決めたという（全上場企業の7.4%）。これにより当該企業では監査役を除く1社あたりの取締役数は、9.5人と平成10年6月の18.6人に比べほぼ半減したという。

る。(以上の委員会は常設委員会である必要はない)。

## ②経営者像の変革

- (I) 経営者は気力体力横溢し、気概が充実している者に限ること。3～4時間の罵詈雑言が飛び交う株主総会に耐えられる気力、体力および鋭い知力の持ち主であらねばならず、それを避けようとして部下を追い詰め利益供与に走らせる経営者であってはならない。
- (II) 株主総会で議長が「我が社は云々」と発言するような姿勢を改め、“your companyは”に変更する株主重視の意識転換が必要であり、ここにおいて株主総会をして株主との対話集会とさせる意識改革と経営者としての度量の大きさと広さが求められる。
- (III) 経営者として自信を回復すること。特に使用人兼務役員の使用人部分報酬を一般管理費販売費の人件費の中に潜り込ませるような姑息な手段をとらず、責任ある職務に見合った正当なる対価として正々堂々と主張するとともに、取締役・監査役・執行役員個人毎の報酬あるいは退職慰労金の明細を明らかにすること。実績を上げたCEOを始めとする執行役員には、取締役に比し破格の報酬を与えても良い。

なお、取締役・監査役の責任追及強化により、場合によっては退職慰労金の支給を不可とする株主総会決議も今後予想されるから、役員報酬の事後支給たる性格を有する退職慰労金部分を現在の役員報酬に予め上積みする方式の方が取締役・監査役にとっても実利的であり、その意味からも報酬の引き上げに不当な躊躇、横並び意識は不要である。

なお東京エレクトロンが代表取締役4名の個別報酬を平成11年6月の株主総会通知のなかで開示したのは画期的なことであり、同社では社長報酬は取締役会のなかの報酬委員会で決めるという。又帝人は平成12年6月に社長の後任人事・報酬を諮問する委員会を、社外有識者3、4人と会長、社長を構成メンバーとして発足させるという。<sup>17)</sup>

- (IV) 株主、取引先、地域社会等ステイクホルダーズに対し徹底的に情報

を開示し公開すること。これにより社内にもみ向かった閉塞性ベクトルを打ち破り、開かれた社会の一員、良き市民社会の一員となるべく意識変革し、それに基づく行動をとること。動燃事件を思い出すまでもないであろうが、情報開示と属市民社会意識はもしそれがなければ膨大な危機コストとして跳ね返ってくることも考慮し是非会社としての行動憲章に織り込むべき事項である。

- (V) 法遵守のコンプライアンス委員会を設立し、コンプライアンス・オフィサーのもとコンプライアンス・プログラムを作成、実行しかつ厳格に事後フォローを実施することにより、社内の綱紀肅正を図ること。
- (VI) 不祥事は、往々にして社内のタレコミから発覚するが一般社員が不祥事をまず監査役に社内の阻害要因なく、および本人に対する不利益性なく報告できる、開かれた公明正大なチャンネルを開通させること。
- (VII) 総会担当者が慣れにより安易に流れ、法遵守感覚が麻痺しないよう3年以内に異動させる人事ローテーションを組むこと。

### ③監査役機能の発揮

- (I) 現行法でも監査役は会社（取締役会）に対し監査のために必要な費用の支出を請求した場合、取締役会は原則としてその請求を拒むことができない（商法279条ノ2）とされているのだから、弁護士、補助者雇用等の費用も活用し、社内情報の入手、調査を容易ならしめるとともに監査機能をフルに発揮可能とすべく監査組織の充実を大胆に実行すべきである。
- (II) さらに監査役はその組織を充実したる後、社内情報が監査役に自動的に流れ込んでくるよう、情報入手システムおよび同インフラの整備、構築を自ら積極的に図るべきであって、待ちの姿勢で情報入手を図る旧態依然たる意識から脱却すること。現行法でも監査役はいつでも会

社の業務および財産の状況を調査できるのであるから（商法274条2項）そのための情報ルート，インフラ，システム作りの努力も自ら進んで行う気力と意欲が求められる。

(III) なお監査役機能の強化・組織の充実とは相反するが，以上をもってしても監査役機能が発揮されない場合は，米国のように同機能を取締役会に一元化することもそろそろ併せて検討する必要があると考える。

（以下に述べる，立法論に係る事項であるが）。

## （2）立法論からみた対策と提言

### ①取締役会関連

上記（1）現行法下でできる対策と提言で述べたことの延長線上になるが，法律により，

（I）取締役数の限度を設ける（10数名以下とする。）。

（II）取締役の過半は社外取締役とする。

### ②監査役関連

（I）監査役選任議案は，取締役会を通さず監査役会が直接株主総会に提議することとする。

（II）親会社の役職員は監査役候補の適格性なしとする。

（III）社外監査役を過半とすることを法定する。また社外監査役の独立性を一層増進すべく，5年間の待機期間の廃止，退職後の監査役就任を禁止する。

なお，森淳二郎教授は，同一企業体のなかで資本多数決制度を利用できる管理連合体と利用できないアウトサイダー株主との利害対立からコーポレートガバナンスを論じ，そこから来る一つの結論として，監査役は両者から中立な『中立監査役』を選ぶべし，将来的には監査役は『公認監査役』のような専門職とすべしと主張されているが，傾聴に値する提案である。<sup>18)</sup>

### ③検査役関連

商法294条は「会社の業務の執行に関し不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大なる事実あることを疑うべき事由あるとき」は、10分の1以上の持株を有する株主は検査役の選任を裁判所に請求し検査役が「会社の業務および財産の状況を調査」できることになっているが、この10分の1という持株制限を緩和し検査役活動範囲の拡大を図るべきである。

検査役の調査が発動され易い経営土壌に改良すれば、それは翻って重い腰の監査役にはいい刺激となって作用し、企業不祥事案対策にとって非常に有効な相乗効果をもたらすことが期待されるのである。<sup>19)</sup>

## 5. 我が国企業経営システム変貌への展望

### (1) 方向性の示唆

①平成10年7月24日日経新聞朝刊に「新しい会社」と題して次のような興味ある記事が記載されており、筆者として心強く感じるとともに啓発される場所が多々あったのでここで概略を紹介するとともに私見を述べておきたい。

(I) まずスウェーデンとスイスの企業が合併してできた重電・エンジニアリングの多国籍企業、アセア・ブラウン・ボベリ (ABB) の経営方針である。同社の取締役会は8カ国の国籍からなる11人の取締役から構成されており、執行役員は4カ国の国籍の8人である。構成員数の適正規模もさることながら外国人社外取締役が過半を占めている実態は筆者の社外取締役を過半とする主張のさらに上をいくものである。その根拠としているところは、「国籍や文化のミックスが企業のグローバ

18) 森淳二郎「コーポレート・ガバナンスと日本企業システムの行方—自民党『商法改正試案骨子』に寄せて」。ジュリスト 1122号 55, 56頁

19) 浜田道代「企業倫理の確立と監査役・代表訴訟制度—自民党『コーポレート・ガバナンスに関する商法等改正試案骨子』への一意見」ジュリスト 1123号 125頁

ル化を助ける」という抽象的な企業統治の目的以外に、実は世界一流企業の最も優れた経営手法（ベスト・プラクティス）を外国人社外取締役を通して吸収しようとする、飽くなき欲求およびしたたかな実利と計算によるものであることは銘記しなければならない重要なポイントである。

- (II)次に世界最大の米国化学メーカー、デュポン社に社外取締役として迎え入れられた化学品部門出身の三井物産副社長によれば、取締役会の話題は「個別の事業云々ではなく、むしろ経営をどう革新していくか」であるということであり、ここでも筆者が社外取締役の機能と役割は「経営上の重要人事と組織事項」であり、個々の会社業務の遂行ではないとする主張を裏打ちするものとして注目される場所である。

また東芝は「国際アドバイザー会議」と称して海外の有力財界人5人から経営環境上の意見を聴する機会を作っているが、同会議では同社の戦略策定の過程で参考になる意見が出されるということであり、社外取締役制度の運用面で一つの有用な方向性を示しているものといえよう。

いずれにせよ経済のグローバル化が今後衝撃的早さで進んでいくことはインターネットの驚くべき普及とその将来性、予測されるべき発展可能分野を展望しただけでも明らかであるからして、我が国の旧態依然たる「日本モデル」の殻に閉じこもり続け「日本には日本のやり方がある」と抵抗の姿勢を示すだけでは失うものはあまりにも大きいというべきであろう。

## ②さらに目を海外に転ずれば

- (I)全米200大企業の最高経営責任者(CEO)により構成される経営者団体たるビジネス・ラウンド・テーブル(BRT)は、平成9年9月にコーポレート・ガバナンスに関し声明文を発表している。<sup>20)</sup>

BRTによれば、企業の最重要課題は「所有者に対する経済的利益の提供である」と簡潔明瞭に喝破し、コーポレート・ガバナンス議論の

出発点を旗幟鮮明にするとともに取締役会の最も重要な役割は、CEOの任命・罷免、業務執行の定期的評価、経営者の報酬決定および後継者人事であると断じており、それぞれにつき自主独立、合理的な判断が下せるよう各案件毎に社外取締役のみにより構成される委員会で決定される機構の確立を求めている。

いずれにせよ取締役会の少人数化は勿論のこと、取締役の社外性の重要たることを訴えている点は注目を要するところである。

(II)次に英国の世界的化学メーカー、アイ・シー・アイ (ICI) の会長を勤めるロナルド・ハンペル卿が委員長となり英国財界人を主要メンバーとする11名の委員によりまとめたコーポレート・ガバナンスに関する最終報告書が平成10年1月28日に公表された。<sup>21)</sup>

いわゆるハンペル委員会報告書で注目されるところは、まず取締役の適格要件として、会社全般の利害関係事項につき広い視野を持っている人物であること、取締役の3分の1以上は社外取締役であること、社外取締役は幅広いバックグラウンドから選出され、その過半数は会社の利害から独立している者であることを要求している。一方取締役の指名、取締役の報酬および業務監査に関してはそれぞれ委員会を設立することを求めており、特に取締役の報酬は会社の利害から独立している社外取締役のみをメンバーとした委員会により決定されるべきとしており、一方業務監査については3人以上の社外取締役、それも会社と利害関係のない取締役2名以上を含むという構成メンバーの委員会でなされることを提唱していることが注目されるところである。

20) 商事法務, 1478号 36, 37頁「ビジネス・ラウンド・テーブルのコーポレート・ガバナンス声明文」

21) 商事法務, 1486号 40, 41頁「英国におけるコーポレート・ガバナンスの検討状況—ハンペル委員会最終報告書」

“COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE” Final Report, Jan. 1998

Gee Publishing Ltd.

- ③我が国においても通産省主催で法律、経済、経営分野の学識者および経済界の実務関係者等からなる「21世紀のコーポレート・システムに関する研究会」が組織され、平成10年2月報告書がまとめられた。<sup>22)</sup>

同研究会報告書では経営の透明性・健全性を確保する手段として社外取締役の積極的活用を望み、監査役制度の充実を図るとともに株主のチェック機能として少数株主権（書類閲覧権、違法行為差止請求権、取締役解任請求権等）の活用および株主代表訴訟制度の利用を推奨している。また会計監査人による監査の実効性確保手段として会計事務所の監査実務体制を別の会計事務所が監査するいわゆるPEER REVIEW（同僚による審査）の導入も提唱している。

- ④平成10年5月26日、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムは「コーポレート。ガバナンス原則—新しい日本型企业統治を考える—」と題する最終報告を発表した。<sup>23)</sup>

同報告で注目を要する点は、社外取締役市場の創設と活性化及び経営者（業務執行役員・オフィサー）市場の流動化の推進を呼びかけていることである。

同報告は、現在の取締役会が、商法の規定する企業意思の決定機能と代表取締役の監視・監督機能の両方を併せ持った合議体として機能しうるか、という原点に疑念を差し挟み、取締役は戦略的意思決定と業務執行の監視・監督機能に専心せしめること、及び別途取締役の肩書きを持たず業務執行に専心する執行役員制度を推進することを提言している。

この意味では取締役は個別企業の社内知識に必ずしも通暁している必要はなく、監視・監督機能の発揮には社外取締役の方がより適任である。

一方、株主利益極大化のためのプロフェッショナルとしての実力と能力を有

22) 森田健太郎「21世紀のコーポレート・システムに関する研究会報告書」の概要、商事法務、1493号 17頁以下

23) 「コーポレート・ガバナンスの新局面」平成10年11月30日別冊商事法務 212号

する、業務執行役員は、実績に対し高給で報いられ、従来の日本社会の「呪縛」あるいは不法・不正・不当なる業務命令に対しては毅然として自ら会社を辞められるという、執行役員市場の流動性確保は、今後コーポレート・ガバナンス確立の前提として大いに醸成さるべき要因であると考ええる。

以上海外を始めとするいろいろな経営手法の実践および各種内外委員会等の提唱の大半は筆者の提言と重なるものがあるが、コーポレート・ガバナンス論からみて企業不祥事案対策の将来の方向性を示すものとして極めて示唆に富む有意義なものであり、これらを参考にして今後具体的対応策を煮詰め具現化していくことが喫緊の重要課題と考える次第である。

## (2) 新しい胎動と一つの展望

### ①資本の論理の蘇生

もとより株式会社の目的は株主利益の極大化であるが、一方株主は会社残余財産に対する最劣後請求権者として最大のリスクテーカーである。このリスク管理のために株主は取締役、監査役あるいは場合により業務執行役員を通して会社統治を行い、その反射効果として取締役、監査役あるいは場合により業務執行役員は株主に対し受託責任及び説明責任を負うわけである。しかしながら我が国の大企業の大半の株式所有形態は機関投資家も含め実質持ち合い形態をなしている。安定株主対策と称する、いわゆる持ちつ持たれつの相互依存関係である。

これがためリスクテーカーであるにもかかわらず、株主の会社統治機能は弛緩ないし無気力化してしまい、それに対応するように取締役、監査役あるいは業務執行役員も株主利益の極大化に対する365日保持さるべき緊張が、年1日あるいは30分の株主総会乗り切り対策への腐心へと化さしめたのである。

株主による会社統治機能のかくも長き不在に取って代わってきたものは、間接金融という金融制度を通した銀行による経営介入ないし牽制機能であ

り、さらには当局の裁量行政であった。資本によるデシプリンが働かなかつたゆえんである。しかし直接金融への傾斜の浸透、銀行システムの大変革、行政改革、規制緩和の大きな流れのなかで我が国の企業経営文化もグローバルスタンダードへと脱皮せざるを得ないように迫られている。

メインバンクシステムの解消、BIS規制の徹底が、企業金融の資本市場への依存傾向に拍車をかけ、事実、直接金融比率は89年の21.2%から97年には37.7%へと拡大している。<sup>24)</sup>

これに加えて、外国人投資家の増加がある。東証上場企業の発行株式に占める外国人投資家の保有比率は、87年度の3.6%から97年度には9.8%へと拡大している。<sup>25)</sup>

以上の傾向はいやが上にも企業をして、株主（含む機関投資家）及び今後は特にアナリストへの対応・情報開示の強化、説明責任の拡充を促す動因であり、毎日が株主総会という株主利益極大化への緊張感を強めるものである。ここにおいて我が国においても資本の論理がやっと長い冬眠から覚醒させられるわけであり、コーポレート・ガバナンスを原点に立ち返って改めて検討することが不可欠となったのである。

## ②一つの展望

以上株主利益を見据えた会社統治の休眠状態をもたらした大きな要因が株式の持ち合いであったが、株式の持ち合い制度は会計ビッグバンといわれる会計制度の抜本的改革によって解消せざるを得ない方向に向かうと考えられる。

企業会計審議会は平成11年1月22日、持ち合い株式についても時価会計を導入することを決めた。同意見書では売買目的の有価証券、満期保有目的の債券、子会社及び関連会社株式以外の有価証券を「その他有価証券」とし、

24) 日本銀行国際局「国際比較統計」1998年版、50頁、金融負債残高表の借入金、有価証券残高の推移及び配分より算出

25) 東京証券取引所「証券統計年報」1998年版、277頁、株式分布状況

売買を目的とせず長期間保有する有価証券、すなわち持ち合い株式は「その他有価証券」に該当し、それに対する時価会計が2001年4月1日以降開始する事業年度から適用される。

持ち合い株式は原則として期末の株価又は期末前1ヶ月間の平均株価と、貸借対照表上の簿価を比較し、その差額を評価損益として貸借対照表の資本の部に直接計上することとされている。評価損については従来の低価法と同じく損益計算書上損失として計上することも認められている。

以上の時価会計の強制適用が我が国の持ち合い株式による企業経営にいかなるインパクトを与えるであろうか。

持ち合い株式の評価益も評価損も株主利益にマイナスに作用し、企業にとり資本コストを高くさせるのである。

評価益は上述の通り資本の部に直接計上される。従い資本はそれだけ増加する。しかし当期利益は一定である。してみれば株主にとり、あるいは資本市場にとり最大の指標とされている株主資本利益率 (ROE) は、評価益の計上により減少するのである。<sup>26)</sup>逆に含み損は資本を減少させ、あるいは損益計算書に計上された場合当期利益を減少させる要因となる。どちらにしても株主に対するリターンを減殺し、企業にとり直接金融からの資本調達コストを高くさせるのである。

以上の論理的帰結は、畢竟企業をして株式の持ち合い解消へと収斂させざるを得ないのである。それでは企業間の持ち合いの解消はさらにいかなる波及効果をもたらすか。

それは外国人株主の増加、一般株主の増加である。かかる流れは必然的に企業をして株主に対し顔を直視する経営及びグローバルスタンダードの経営へと向かわざるを得なくせしめるものである。

26) 小谷融「時価会計が経営に与える影響」、企業会計99年10月号、39～41頁も評価益はROEを下げると論じており、ROEを維持するには当期利益を増やすか、持ち合い株式を売却しなければならないとの見方を示している。

以上からして我が国の企業経営は、我が国固有の企業文化から脱却して、株主利益の極大化、ディスクロージャーの推進、説明責任の強化・充実へと向かわざるを得ないのである。そのとき「呪縛」は、遠い歴史上の一こまに追いやられるであろう。ますます株主利益極大化への実績の検証強化、業務執行（経営）責任の明確化、監視・監督機能と業務執行機能の分離による効率経営の要請等を通じ、取締役、監査役、業務執行役員制度の抜本的検討が迫られることになろうと考えるのである。

その場合の処方箋は、すでに論述した通りである。

以 上