

企業の歴史的進化

——健全な企業倫理とコーポレート・ガバナンスを求めて——

高 巖

目 次

- 一、株式会社の誕生と発展
- 二、日本の会社制度と企業倫理
- 三、コーポレート・ガバナンスにおける変革
- 四、企業の二つの側面

企業という制度は、いったいどのような過程をへて今日のような構造と機能を形成したのであろうか。企業の将来を考えるにあたり、その歴史を知ることが重要な第一歩となる。個人的な商行為ではなく、集合体としての商行為という考えかたは様々な民族や文化の中に古くから見られた。しかも、団体が個人と同様にその行為に関して何らかの責任を負うという考えかたも中世以前に既にできあがっていた。しかしながら、これらの団体組織は、現代の企業とは似ても似つかぬものであった。それが現代企業、とくに株式会社組織の特性を備えるまでには、多くの階梯を登らなければならなかったのである。

一、株式会社の誕生と発展

二〇世紀終盤、国際政治学者ジョージ・モデルスキー (George Modelski) は、一六世紀以降の世界が約一〇〇年の周期をもって段階的に発展してきたという歴史モデルを示した。実は、ここに見えていく企業という組織体もほぼこれに対応する形で、つまり国家興亡のサイクルに対応する形で、顕著な発展を遂げてきた。²⁾

モデルスキーの周期理論によれば、まず中世ヨーロッパの経済活動は、地中海貿易の拠点であったベネチアを中心に展開された。この頃、ヨーロッパ人が考える「世界」は、地中海を中心とした商業貿易地域に限定されていた。これが大航海時代を迎え大きく変貌していくのである。

一六世紀、まずポルトガルがインド地域との通商を開始し、巨大国家へと成長し始める。その経済力・影響力は通商貿易を背景に強大化し、遠く極東に位置する日本にまで及ぶ。ポルトガルによる鉄砲の輸出(一五四三年)が当時の日本国内の勢力地図を大きく塗り替えたことはよく知られている。しかし、その繁栄は長く続かなかつた。ポルトガルは二番大国のスペインと戦うことで国力を消耗し、一七世紀には海洋貿易の主権をオランダに譲っていた。³⁾

世界の覇権国家となったオランダも貿易を通じて経済力を着実に拡大していった。その影響力の大きさは、ポルトガルと同様、当時鎖国を堅持していた極東日本の徳川幕府にまで及んだ。しかし、栄華を極めたオランダも、約一〇〇年で衰退期を迎えた。当時の二番国家フランスとの戦いで国力を喪失し、一八世紀には、指導国家の地位をイギリスに譲り渡すのである。

大英帝国の繁栄は、例外的に二〇〇年の長きにわたった。その例外を可能としたのが、産業革命であり、また産業革命によって高度化した通商貿易であった。しかしながら、イギリスとて歴史の必然から逃れることはできなかった。イギリスは二度の世界大戦で国力を消耗し、パックス・ブリタニカの時代を終える。続く二〇世紀、世界の中心は、ヨーロッパ大陸から大西洋を渡り、アメリカへと移行していく。このアメリカの繁栄も、先行する覇権国家と同様に、通商貿易の発展とともに実現されていった。⁴⁾

このように、一六世紀以後の覇権国家交替の歴史は海洋貿易あるいは通商活動と深く結びついていた。まさに通商貿易は国家の盛衰を決するほど重要な活動だったと言える。そして、この活動を担う文明の装置として生みだされたのが「企業」であった。では、その企業はいつたどのような過程をへて今日のような姿を作りあげてきたのであろうか。そこにはおよそ五つの段階があったと考えられている。

株式会社の歴史的発展

- 第一段階(中世) — 教会、ギルド、都市
- 第二段階(一六世紀) — 無限責任・危険集中・当座的活動
- 第三段階(一七世紀) — 有限責任・危険分散・永続的活動・株式制(株式会社の起源)
- 第四段階(一八世紀) — 特許主義から準則主義
- 第五段階(二〇世紀) — 所有と経営の分離、社会的責任、企業倫理

第一段階

大洋貿易が始まる以前の第一段階では、純粋に営利目的だけを追求する法人組織は存在しなかった。ここでは、

教育、慈善、宗教などの非営利団体だけが法人的な形態を整えており、いわゆる営利を目的とした事業活動は個人、商人の商売という形式が一般的であった。つまり、何らかの組織が形成される場合、それは、営利という目的よりも、むしろ経済的な利潤以外の目的にしたがって人々を結びつけるものであった。たとえば、教会は宗教・信仰という共通目的を、ギルドは同一の職業を、また都市は地縁や共通の政治的利害をもって、それぞれのメンバーを統合していた。純粹に営利を目的として人々がある組織の下に統合されるには、次の第二段階まで待たねばならなかったのである。

第二段階

第二段階に至り、営利目的を持った複数の人々から成る組織が歴史上初めて登場してくる。これは、一四九八年にヴァスコ・ダ・ガマ (Vasco da Gama) がインド洋航路を発見し、ヨーロッパの企業家たちがこの航路を通じて東洋との貿易を開始したことに端を発する。わけても、ポルトガルは、ベネチアとの二〇年戦争に勝つことで、一六世紀前半までに、アフリカ南部からインド、インドネシア、中国、日本に至る航路を支配し、世界的規模での通商活動を開始した。この時期、オランダも、それ独自の通商政策を展開し、東インド貿易を目的とする多くの企業を設立した。

しかし、この時代の企業は、現代の会社組織とはほど遠いものであった。人々は、資本を蓄えることなく、航海の費用を個人的に負担するだけで、また企業も単に特定の貿易権を与えられるだけの存在に過ぎなかった。たとえば、債務に関する考えかたは、今日の株式会社組織とは著しく異なり「無限責任」の考えかたが一般的であった。事故や盗難により船・船荷を失えば、事業家が債権者に対しすべての責任を負うというのが常だったのである。

第三段階

一六世紀後半に栄えたスペインは、一五八八年、イギリスとの海戦に惨敗したことで、ヨーロッパにおける影響力を一気に喪失した。このため、当時、スペインの支配下にあったオランダは、スペインから直接的な攻撃を受けることなく、ポルトガルとスペインが築きあげた海洋貿易の利権をそっくりそのまま引き継ぐこととなった。そして、アムステルダム、リスボンを拠点に、バルト海、地中海、北米、カリブ海、南アメリカ、東南アジア、日本との通商に乗りだしていった。

オランダ時代の特徴として、「貿易規模の拡大」という点をあげなければならない。この時期、貿易船は大型化し造船費用が高騰した。事業家個人個人の負う負担も急速に膨み、ついには個人がどんなに裕福であっても、自己の財産だけですべてを賄うことは不可能となった。しかも、船の価格が急騰することで、単発的な航海はまったく割の合わないものとなってしまった。こうして、より多くの人々から出資を募り継続的に航海を続ける方が単発的な航海よりも遙かに有利であると考えられるようになっていった。

一六〇二年に再組織化されたオランダ東インド会社は、その流れを如実に示す当時の代表的企業であった。すなわち、この東インド会社では、まず出資者の有限責任制が確立され、個人個人の危険性が分散された。また会社と出資者の間の関係が整備され、持分を譲渡する自由も認められた。その結果、株式制度が発達し、貿易活動は当座的なものから永続的なものへと移行した。まさにこれらの特徴を整えていたということで、後の人々は、オランダ東インド会社をもって「株式会社の起源」と呼んでいる。

ただし、これを「近代的株式会社の起源」と見なすことはできない。東インド会社の出資者総会は、支配者階級によって専制的に運営されており、意思決定の公平性は依然として不十分だったからである。この専制的特徴

を取り除くのが、後発のイギリス東インド会社であった。¹¹⁾一七世紀後半、イギリス議会の台頭やピューリタン革命に見られた民主化運動の影響を受け、イギリス東インド会社は、投票による重役団の選任やその他の重要事項を決定する民主的システムを会社の決定機構に組み込んでいった。これが後の「企業民主主義」の原型となるのである。¹²⁾

第四段階

第三段階までの会社組織にあっては、設立はあくまでも国王の特許状あるいは議会による特別法が必要不可欠であった。こうした「特許主義」が生まれてくる背景には、王権や国家に由来しない法人の設立は一切認められないという専制的な体質が残っていた。¹³⁾右にも触れたように、イギリスでは、ピューリタン革命の頃から政治の民主化とともに会社組織の民主化が図られ始めたが、それが定着するまでには立憲政治が確立されるまでには、まだまだ多くの時間を要したのである。

たとえば、当時、イギリスで会社を設立する場合、必ず女王に対し設立許可を求めなければならず、またイギリスの影響が強かった独立後のアメリカでも、州政府に設立許可を求めなければならなかった。いずれの場合も、許可申請は厳密に審査され、たとえ受け入れられたとしても、設立の特殊条件など様々な制約が課された。アメリカの例を一つあげれば、一八一八年、メイン・フラー会社が、マサチューセッツ州に設立を申請した時、設立時の会社総資産を五万ドルまでとし、土地の取得に関しても三万ドルを限度とし、さらにケベック・カウンティの不動産に限って取得を許す、というような諸条件を課していた。¹⁴⁾

このような恣意的処理はやがて人々の批判的となった。企業設立の許可を受けられなかった人々、あるいは好条件で許可を受けられなかった人々は、政府が特定の企業だけを優遇し、それらに独占的権限を与えていることを厳しく批判し始めたのである。この批判に応え、アメリカではまず一八一一年のニューヨーク州一般会社法により、またイギリスでは一八四四年の登記法―あるいは一八六二年の会社法―により、一定条件さえ満たせば、いずれも法人格を与えるという「準則主義」が採用されることとなった。こうして「準則主義」の考えかたが徐々に普及し、株式会社設立における近代的な条件が整い始めたのである。¹⁵⁾

第五段階

二〇世紀に入ると、多くの株主が企業の所有者でありながら、その経営には一切関与しないという「所有と経営の分離」が急速に進行した。これは、会社規模の拡大とともに、一人ひとりの投資家による会社に対する影響力が低下し、また事業の専門化・多角化により、専門経営者に会社の運営を委ねる必要性が増したためであった。¹⁶⁾さらに、この時期、国際化と情報化が進む中で、企業は多国籍化するとともに、国境を越えた企業間の協力関係を築きあげていった。

しかし、こうした企業の発展も単線的な軌道を描くものではなかった。資源の枯渇・オゾン層破壊・地球温暖化・森林破壊などの地球規模の環境問題が深刻化することで、社会主義体制の崩壊が資本主義の暴走という危険性を生み出すことで、また異なる文化圏における企業の非倫理的行動や違法行為がいつそう顕著となることで、企業のあり方が大きく問われ始めたのである。

既述のように、自由な設立と自由な行動を許されてきた企業は、一方で大きく発展したが、他方で自らの行動を自らの力で律する必要性を求められ始めたわけである。いわゆる株主のみならず、消費者、労働者、債権者、

取引先、地域社会、国際社会など様々な利害関係者に対して、企業は多くの責任を負っていることが強く自覚され、またその責任ゆえに、事業内容を正しく公開し、社会に評価される倫理・道徳を実践しなければならないという考えかたが登場してきたのである。しかし、二〇世紀、大半の企業はそれを具体的な形で実践するという段階までには至らなかった。その実践は、むしろ第六段階、すなわち二一世紀の課題として残されたのである。

二、日本の会社制度と企業倫理

日本における会社組織の起りは、明治政府が一八六九年に斡旋して設立した通商会社や為替会社にあったと言われる。ただし、会社に関する「一般的法規」は一八九四年に旧商法が施行されるまでほとんど何も存在しなかったため、これを即そのまま第四段階（準則主義）の株式会社と見なすことはできない。

それまでの日本では、国策にかかわる特別会社は、国立銀行条例や私設鉄道条例などの単行法を制定することで、また保険・鉄道・郵船などの重要産業は随時会社設立の免許を受けることで、さらに一般会社は地方長官に請願することで、それぞれ設立の許可を受けていたからである。¹⁶⁾

会社制度の導入

さて、会社設立におけるこうした恣意的な手続きは、一九〇〇年、明治政府が新商法を施行することで大きく変わり始めた。当時の日本が模範としたドイツの第二株式改正法が「準則主義」と「公示主義」を原則としていたため、日本もこの商法施行により結果的に会社設立の手続過程から行政の恣意性を排除する方向へと進むことになったからである。¹⁷⁾しかし、会社制度の発展は、関東大震災、昭和恐慌、太平洋戦争などの歴史的な事件に阻

まれ、結局、挫折してしまった。

戦後、日本は、会社組織の制度化に着手し、まず一九五〇年に商法を大幅改正した。その後も、いく度となく改正を繰り返し、たとえば、一九七四年、監査制度を中心とする大幅改正を、一九九三年には、株主代表訴訟の簡素化を目的とする改正を行なった。これらは、いずれも企業がより適正に社会的責任を果たしうるような「法的基盤」を整理するところに改正のねらいがあったと解釈できよう。¹⁸⁾

ところで、こうした法体系の整備のみならず、経済的理由からも、会社組織の制度化は急速に推し進められてきた。たとえば、明治政府が東海道線の建設に着手した時、資金難から完成までに一年以上の歳月を費やしてしまった。この失敗を経験したことで、政府は、その後、他の幹線建設については、会社組織を設け積極的に民間資金を導入する決定を下した。これが予想以上の成果をあげたため、民間資金の投入という国策が、さらに鉄道建設のみならず、船舶、銀行などのインフラストラクチャー、紡績などの製造業にも広く適用されていった。こうして、一八八〇年代中盤には僅か一五〇〇社程度に過ぎなかった株式会社は、一九三〇年代末に八万五〇〇〇社を越えるまでとなったのである。¹⁹⁾

戦中、日本の株式会社数は一端減少したが、戦後再びそれは増加し始め、それが結果として行政の恣意的な処理を排除する方向へと進んでいった。加えて、戦後の財閥解体とアメリカの民主化政策が、財界の許認可行政に与える影響力を低下させ、会社設立における「準則主義」を日本社会に広く浸透させていったのである。²⁰⁾

恣意的行政に対する批判

企業設立における準則主義が定着したとしても、日本では、依然として、官僚によるビジネスへの不透明かつ

恣意的な介入が行なわれているという批判がある。政治学者フランク・K・アップハム (Frank K. Upham) は、欧米が政治経済問題を「規則」や「司法のシステム」にしたがって解決しているのに対し、日本は、依然として「官僚」主導で問題を恣意的に処理しているという。

官僚主導の社会的な調整が、これまで機能してきた理由の一つとして、行政が行使できた産業界に対する「間接的制裁」をあげることができる。たとえば、通産省が何らかの犠牲を伴う指導を私企業に対して行ない、私企業がその指導にしたがわない場合を想定してみよう。通産省は法的強制力をもってこの企業を服従させることもできようが、多くの場合、公式的な権力を行使せず「将来この会社に別の行政上の課題が生じた時、何らかの不利益を被るかもしれないこと」を暗示する。ほとんどの日本企業はこの暗示が何を意味するかをよく心得ており、将来のありうる制裁を避けるため、通産省からの指導を自主的に受け入れようとする。

日本の大企業は、ある特定の企業グループや系列に属しており、また多様な事業分野を手掛けていることが多い。この複雑な事業上の「関係」が存在するため、行政による「間接的制裁」はかなり有効な手段となる。これは、ある企業が不従順な会社というレッテルを貼られれば、同一グループ内の関連会社に対して行政側より厳しい制限が加えられ、また他の事業分野で不利な扱いを受けるかもしれないからである。さらに将来別部門が何らかの事業申請を行なう際、監督官庁は行政手続きの処理速度を意図的に遅らせたり、申請とは直接関係のない問題点を探しだし、事業申請を妨害したりするかもしれないからである。

これらの措置は、いずれも「不従順」に対する直接的制裁でないため、企業は行政の「不公正な取り扱い」を法廷で争おうとはしない。争ったとしても「企業の不従順」と「行政による制裁」との間の因果関係が曖昧かつ間接的であるため、ほとんどの企業は、裁判に負け、しかも長期的には不利益を被ってしまうと考えるからである。

行政手続きの公正さ

一面で、この種の批判はあたっていよう。けれども、日本のビジネス社会が行政指導によるメリットを享受してきたという事実も忘れてはならない。行政による保護と支援があったからこそ、日本の産業は短期間のうちに復興し、国際的な競争力を身につけるまでに成長したと解すべきであろう。

またほとんどの社会経済問題を政府の仲裁で処理できたことは、企業にとって大変な恩恵でもあった。もし介入者として政府が介入せず、公害、薬害、労働問題、消費者運動、競争など様々な問題をすべて法廷で争っていたとすれば、企業は膨大なコストを負担していたことであろう。少なくとも、これらの点で、行政指導は正しく評価されなければならない。

とは言え、制裁の可能性をちらつかせながらの指導―長期的な利益を匂わせながらの指導―は、手続上、どうしても不公正にならざるを得ず、また保護と支援の対象から外された内外企業の不満が残ることになる。日本政府は、こうした問題の可能性を認め、二〇世紀終盤より、本格的に行政手続きの公平性を確保するための努力を開始した。その第一歩は、一九九四年の「行政手続法」の施行にあつた―同法は許認可などの審査手続きをより公正で透明なものとし、その過程から行政の恣意性を排除することを目的としている。確かに、その成果は依然はっきりとはでていないが、明治時代から二二世紀に至る歴史を鳥瞰した場合、企業を巡る法的環境は、日本も欧米諸国と同様に「特許主義から準則主義」へ、あるいは「特殊から一般」へ進んできたと言約することができるのではなからうか。

日本における企業倫理の自覚

世界で初めて「企業倫理」の必要性が明確な形で指摘されたのは、一九七〇年代のアメリカであった。これに遅れること約二〇年、日本でもようやく企業倫理という言葉が市民権を得てきた。それはバブル景気の崩壊とほとんど時を同じくしている。⁽²⁶⁾

一九九〇年代、景気が失速するとともに、それまで世界的な称賛を浴びてきた「日本的経営」の陰の部分が次々と明るみにでてきた。たとえば、証券業界の損失補填、金融業界の不正融資、建設業界の談合・政治献金、ガス業界の不正慣行、住宅金融業界のミスマネジメント、製薬業界の薬害、石油業界の不正資金、百貨店業界の総会屋対策、証券・金融業界の不正利益提供事件など、産業規模の不祥事が一気に表面化してきた。

これら不祥事に加え、地球環境問題に対する社会意識の高まり、国外からの市場開放圧力、独占禁止法の強化、製造物責任法の施行、株主代表訴訟の簡素化、日本企業の多国籍化などが、この流れに拍車をかけたことは間違いない。⁽²⁷⁾

しかしもっとも大きな要因は、やはり二〇世紀末の産業規模の広がりを持った企業不祥事の多発にある。これら不祥事は日本経済全体の信頼を失墜させ、日本の実業界がそれまで抱いていた日本的経営に対する自信と誇りを打ち砕いてしまったからである。⁽²⁸⁾

三、コーポレート・ガバナンスにおける変革

一九九〇年代、企業倫理の必要性とあわせ、健全なコーポレート・ガバナンスを模索する動きも活発化した。単に「倫理・道徳」や「社会的責任」というような抽象的概念を持ちだすだけでなく、それを具体的に実現する

ための制度としてコーポレート・ガバナンスのありかたが議論され始めたのである。企業倫理の場合と同様に、この論争もまずアメリカで起こり後に日本へと渡ってきた。ただし、アメリカにおけるガバナンス論争は経営効率の改善を第一目的として沸き起こった感が強い。

アメリカにおけるコーポレート・ガバナンス

簡単にアメリカにおける法制度的な状況から説明しておこう。まず、アメリカ企業はすべてデラウェア州、カリフォルニア州、ニューヨーク州などの州法にしたがって設立される。会社という団体を構成する「社員」はあくまでも株主であり、その株主によって構成される株主総会が会社業務に携わる取締役を選任する。取締役およびその合議体である取締役会が会社経営に直接関与することはほとんど不可能であるため、会社は取締役会が採用する会社役員によって運営される。⁽²⁹⁾

取締役および取締役会は、この会社役員に対して業務執行上の指示を与えるとともに、彼らの行動を監視する義務を負う。会社役員が会社を正しく運営しているかどうかをチェックしなければならない。⁽³⁰⁾しかし、数名の有力な取締役が所属会社や関連会社の役員を兼ねている場合、取締役による役員監視はどうしても緩くなってしまう。この問題を解決するための措置として、アメリカでは、上場企業に対し「社外取締役」の採用を義務づけている。⁽³¹⁾

さて、既述のように、法制度的には、取締役（とくに社外取締役）が会社役員を監視するというガバナンス構造を持ったアメリカ企業であるが、一九八〇年代、この監視メカニズムはあまりうまく機能せず、多くの企業が経営の舵取りをあやまってしまった。舵取りをあやまった理由の一つとして、社外取締役の多くが会社役員直

接的・間接的な知人であったこと、またそのために率直な意見が会社役員に対して表明されなかったことがあげられる。²²⁾

二〇世紀中、所有と経営の分離が進展したことで、株主は経営に口をはさまないというのが一般的な原則となったが、一九九〇年代初頭、大量の株式を保有し簡単に売却することもできなくなった機関投資家たちは、経営体質の刷新を目的として、社外取締役に圧力をかけ会社幹部の交替劇を次々と演じていった。ここに、健全なガバナンスのありかたを考え、それを現実のものとする運動がまき起こったのである。²³⁾

IBMのコーポレート・ガバナンス

こうした社会経済的な変化の中で、一九九三年、IBMでも現役の最高経営責任者を一方的に解任するという大胆な組織改革が外部取締役主導で行なわれた。その後、IBMのコーポレート・ガバナンスは、外部取締役の権限を強化するという形で整備され、現在では、取締役一名中、内部取締役はガスナー社長(Louis V. Gerstner, Jr.)一人となっている。ここにいう「外部取締役」とは、IBMの経営部門から実質的に独立し、また取締役としての責務を果たす上で求められる独立した判断に影響を及ぼすような会社とは一切関係を持たない個人を指している。

今少し、IBMのコーポレート・ガバナンスの内容を見てみると、同社の取締役会は、基本的に会社の全般的事項を監督する責任を負っており、この任務を具体的に遂行するため、次の四つの委員会を設けそれぞれに権限を与えている。²⁴⁾

まず第一の「執行委員会」は、取締役会が開催されるまでの間、取締役会に代わって権限を執行する。この委員会は必要に応じて会議を開き、そこでのすべての検討事項や決定事項を次の取締役会に報告する。社長のガスナーは、この委員会にのみ所属し、他の委員会には要請があった場合のみ出席する。ただし、執行委員会は、緊急あるいは重大な問題が起こらない限り、ほとんど開催されることはない。

第二の「監査委員会」は、企業の財務結果、業務監査、内部管理、連邦政府納税法・規制に関連する「ビジネス・コンダクト・ガイドラインズ」の遵守などの報告内容を監視する責任を負っている。この委員会は、取締役会に、外部監査役候補者を勧告したり、会社のために行なわれる業務に関して独立性が維持されるようその手続きを監視する。尚、監査委員会は、外部取締役だから構成される。

第三の「取締役・企業統治委員会」は、IBMの取締役に相応しい人物を取締役に推薦する。これには、年次株主総会で株主が選挙のために参照する取締役候補者名簿の作成が含まれる。同委員会は取締役職に関するすべての決まりや慣行—この中には、社外取締役の退職規定や報酬も含まれる—について、あるいはそれぞれの委員会が持っている役割や責任について、取締役会に助言や勧告を行なう。さらに、公的あるいは社会的利益にかかわる株主からの提案、公平な雇用機会、環境保護、慈善活動などの公共的責任に関するIBMの立場や慣行を検討する。尚、取締役・企業統治委員会も、外部取締役だから構成されている。

最後の「役員報酬・経営資源委員会」は、選出された役員や他の重役に与えられる報酬決定要因をすべて検討し、それに承認を与える。同委員会は、IBMのストック・オプション・プランや長期業績プランに関する条項にしたがって行なわれる利益配分・褒賞・助成、およびそれに関連する行為を検討する。また会社役員に影響を及ぼすIBMの様々なプランの変更・運営上の責任を負う。同委員会は、米国証券取引委員会が要請する役員報酬項目に関して株主に報告する義務を、またIBMの経営資源プログラムを検討し有能な役員候補者を取締役会

に勧告する責任を負っている。尚、役員報酬・経営資源委員会も、外部取締役だけから構成されている。

これらの取り組みを約すれば、外部取締役の権限を強化するとともに、できるだけ公平な第三者の視点、そして株主の利益を重視する視点を活かそうとするのが、コーポレート・ガバナンスの狙いであると言いうことができよう。こうした動きは、IBM一社に限らず、アメリカ大企業の一般的な傾向となっている。³⁵⁾

日本におけるコーポレート・ガバナンス

さて、アメリカでは経営業績が悪化したことに機関投資家が不満を感じ、ガバナンス論争が起こったわけであるが、日本では主に企業不祥事の再発防止を狙いとしてガバナンス論争が展開された。まず簡単に、日本における株主、取締役、会社役員、監査役の法的な関係から確認しておこう。株主については、アメリカと同様、これが会社を構成する法律上の「社員」となる―株主を社員と見なす考えかたは、日本社会に浸透していない。次にこの株主から構成される株主総会が、業務執行決定に携わる取締役を選任する。ただし、実際の企業運営は会社役員に委ねられるため、法制度上、取締役は業務を担当する会社役員を監視する責任を負うことになる。

しかしながら、現実の企業では、取締役自身が会社役員となつて業務上の重要決定を行なっているため、取締役に取締役（代表取締役、業務担当取締役、あるいは常務会、専務会、経営委員会など）を監視させるといふことは、日本ではほとんど不可能な状態にある。そこで、日本の会社法は、取締役に加え、監査役の設置を義務づけている。

こうした法制度的規定があるにもかかわらず、一九八〇年代終盤から九〇年代、企業の不祥事が多発した。コーポレート・ガバナンスとの関係でその原因をあげれば、株式相互持合制度の問題がまず第一に指摘されよう。

相互持合制度とは、一九六〇年代中盤から資本の自由化が進められる中で、多くの日本企業が外資による買収を避けるために採用した苦肉の策であった。事実、信頼し合った日本の企業同士がそれぞれ相手の株式を保有し合うことで、外国企業による乗っ取りは不可能となった。とは言え、部外者からの影響力を構造的に排除したことで、日本企業は、敵対的買収行為の脅威から解放されたものの、株主から健全かつ率直な意見を聞く機会を喪失してしまつたのである。³⁶⁾

第二の原因は、メイン・バンクの弱体化にあった。戦後から一九七〇年代まで、日本企業は一貫して銀行からの借入を中心として事業資金を確保してきた。資本不足の中、銀行は国民から低利で資本を集め、それを比較的安い金利で企業に融通し続けたわけである。このような国民から銀行、銀行から企業へと資本の流れができあがった。しかし、一九八〇年代、企業の資金調達の間接金融から直接金融へと大きくシフトしたことで、銀行の企業に対する影響力は徐々に低下していった。しかも、バブル経済の中、多くの銀行がマネー・ゲームに暴走し、銀行自身も経営をあやまつたため、銀行によるガバナンスは一時期ほとんど機能しなくなつてしまつた。ここに、企業経営者の独走をゆるす無監視状態ができあがったわけである。

ガバナンス上の問題として最後に指摘しなければならないのは、商法で定めた取締役も監査役も実質的には十分な監視機能を果たしていなかった点である。日本では慣習的に、社長が代表取締役の席につき、しかも会社内部あるいは関連会社の中から他の取締役や監査役を選びだすため、取締役も監査役も会社役員（社長や役付取締役）に対してはほとんど何も発言しないというのが実状であつた。³⁷⁾

こうした問題を解決するために、日本でも健全なコーポレート・ガバナンスのありかたが本格的に論じられ始

めた。その成果の一部は、一九九三年の商法および商法特例法の改正に現われている。たとえば、改正商法では、監査役の任期が二年から三年に伸ばされ、しかも一定規模以上の大会社では、監査役が二名から三名以上に増員されている。また大会社では、監査役会が設置され社外監査役制度も導入された。³⁸⁾

監査役の権限強化に加え、少数株主の権限も株主代表訴訟の簡素化により大きく強化された。従来、訴訟を起こす場合、賠償請求額に応じて訴訟手数料が決定されていたが、それをあらため、一律八二〇〇円にまで引き下げられた。これにより、それまでわずかであった株主代表訴訟の件数は大きく膨らみ、しかも労働組合、弁護士団体、市民団体、消費者団体などの様々なステイク・ホルダーたちがこの制度を積極的に活用し始めたのである。³⁹⁾

また、こうした法制上の改革に対応する形で、一九九〇年代終盤、ソニーなどの日本企業が積極的に外部取締役を採用する方向へと動き出した。確かにこの動きも途についたばかりで、経営者独裁あるいは会社本位という日本企業の体質は基本的に何も変わっていないかもしれない。しかし、ストック・オプションや持株会社の解禁といったビッグバン関連の金融改革が進む中で、中立的な外部取締役あるいは外部監査役の導入は必要不可欠となりつつある。⁴⁰⁾

日本におけるこれらの動きはいずれも「健全なコーポレート・ガバナンス」や「企業の倫理的・社会的責任」を強調し始めた二〇世紀末の世界的潮流に一致するものと考えることができよう。ただし、先にも触れたように、二〇世紀中には、その具体的実践および顕著な成果は見られなかった。それは、日本においても、二一世紀の課題として残されたのである。

四、企業の二つの側面

歴史の紆余曲折を経て、企業の有限責任制が一般化し、株式市場が整備されてきた。会社設立手続きは準則化され、企業の責任概念も従来のものとは比較にならない程広くなり、企業倫理の必要性が謳われ始めた。こうして社会的な活動単位として企業の存在が認識され、かつそれを取り巻く環境が変わっていく中で、企業を「いつたいどのような主体として捉えたらよいのか」という議論がいく度となく繰り返されてきた。それは自然人と同じような存在なのか、それとも単なる人工物なのか。その答えは今もって出されていない。⁴¹⁾

擬制と実在

一八一九年、連邦最高裁判所長官のマーシャル判事 (Chief Justice Marshall) は、企業を「法の下でのみ存在する、目に見えず触ることのできない人工物である」と語り、「それが、設立時の定款が明示的に示す財産のみ、あるいは定款が、企業の存続上、副次的に必要と見なす財産のみを所有する」と特徴づけた。⁴²⁾

これは、企業を人間の政治的活動の結果、あるいは行政的手続きの結果生まれてくる「擬制」と見なす立場である。この考えかたに立てば、企業は、それ自身ではなく、他の何ものかによって存在が認められ、したがってその権利も他から与えられていることになる。たとえば、アメリカでは、州会社法の手続きにしたがった場合に限り、組織は州より「法人格」を与えられ、また日本では民法およびその他の法規定にしたがった場合に限り、国家より「法人格」を与えられるのである。

これに対し、一九世紀の改革推進派たちは、特許主義を攻撃する論理として、企業の「生存権」という考えかたを持ちだした。彼らは、そもそも国家や国王の許可なしでも、自然人の持つ「集会・結社の自由」を行使しさえすれば、必然の結果として企業が生みだされるのだから、「法人は最低限の条件さえ満たせば設立される権利を

持っている」と主張した。この論理は、やがて法人を擬制としてではなく、それ自身で生存権を持つ「実在」として捉える方向へと発展していった。

現在、米修正憲法第一四条は、企業の実在性を仮定し、それを、生存権、自由権、州市民権（たとえば、多くのアメリカ企業は、デラウェア州の市民と仮定される）を備えた人格と認めている。確かに、企業は、飲食、医療、投票などの自然人が当然備えている特徴を欠いてはいるが、基本的に、それら自然人と同じく、税金を納め、損傷に対して責任を負い、法律上の契約を行ない、言論の自由を与えられる。この意味で、企業は、自然人と同様の存在と認められている。⁴³⁾

現在、後者の立場の方が広く支持されてはいるが、それだけで法人格の問題を余すことなく説明することはできない。⁴⁴⁾ 企業は、政府に依存することなく、定款を作り、組織を編成し、契約を結び、それを履行することができる。企業はこれらを行なう上での譲渡不能な権利を有している。しかしながら、これをもって、企業が自然人とまったく同一の存在であると断定することはできない。なぜなら、それは、法の下においてのみ、単一の主体として契約を行なう権能を有し、また「目に見えない人格」という地位およびその地位から派生する諸権利を認められるからである。株主にとって有利に働くこととされるこれらの特徴は、何よりもまず国家によって認知され守られなければならない。もし国家の認知と保護を必要とするのであれば、企業は現在でもマーシャル判事の指摘通り「法の下でのみ存在する人工物」ということになるのである。⁴⁵⁾

倫理問題の複雑さ

企業がこれらの相矛盾する二つの側面を持っていること、実はこれが企業の倫理問題を予想以上に困難なものとしている。たとえば、東インド会社の船舶が他の船舶と衝突した場合、いったい誰がその責任を負うのであるのか。出資者であろうか、船員であろうか。このような責任問題ができた時、東インド会社の管理者たちはその責任を株主に、株主はそれを管理者たちにそれぞれ転嫁しようとし、結局、自らの利益を守るため、彼らとは次元を異にする「法人」という存在を考えだし、それに責任を負わせた。しかし、法人格という考えかたはすべてを解決するものではなかった。むしろ、法人格という擬制的概念ができあがったことで、より難解な問題がこれに付随してでてきたのである。

法人格を持った企業は定款に記された行為に対してのみ責任を負うのか、それともその使用人たちがとったすべての行為に対して責任を負うのか。自然人が罪を犯す場合、犯罪時の精神状態が問題となるが、企業刑罰の決定においても精神状態が問題となるのか。もし精神状態が問題になるとすれば、企業は「悪意」や「犯罪の意図」をもって行動することができるのか。企業が有罪であるとすれば、それはいったいどのような罰を受けるべきなのか。こうした難問が次々とでてきたのである。⁴⁶⁾

もし、この捉えにくい存在としての「企業」が僅かな影響力しか持っていないとすれば、それが引き起こす問題も取るに足らない。だがしかし、それが絶大な権力を持つとすれば、どうであろうか。企業の影響力が個人の想像を絶するほど大きなものであるとすれば、企業の些細な行動も、極めて深刻な社会・政治・環境などの問題を引き起こすかもしれないのである。

日本航空に対する運輸省の行政指導

日航の国内線ジャンボ機要員とされる時給制スチュワーデスは、乗務時の時給が一三〇〇円、最長雇用契約期間が三年、年収は約二〇〇万円、勤続二年目の正規採用者の約半分という。これに対し、亀井静香運輸大臣が正規採用者と両タイプのスチュワーデスを同機内で乗務させれば、万一の際に「一体感」が生まれにくく、安全面で問題があると、時給制スチュワーデス構想に難色を示したのが問題の発端となった。その指摘に従う形で、日航は、これから行うはずだった採用予定者一〇〇人の二五倍に達した応募者の面接見送りを発表した。その後も「時給制と期限限定の雇用のいずれもダメ」というのなら、この採用計画は八方ふさがりになる」と、困惑を隠せない表情だ。

その影響は日航だけにとどまらない。時給制スチュワーデス構想は、国際線を中心に競争が激しい航空業界で、航空各社が競争力アップのために人件費を節約するのが狙いで、全日空も来年度から一〇〇〜二〇〇人を、日本エアシステムは一〇〇人前後の時給制スチュワーデスを投入する計画を描いてきた。それだけに、各社とも運輸大臣の指摘には戸惑い「しばらく様子を見るしかない」などとしている。この「行政指導」で、まず問題となるのは、法的根拠の点で行政による民間航空会社への過剰介入の可能性があることだ。根拠法規は航空法一〇四条である。だが、同法に基づく航空各社の運航規定はスチュワーデスについては緊急事態の際に取るべき措置などを定めているが、雇用形態にまでは触れていない。

運輸大臣は「雇用が安全に影響するようなら、指導を行うのは当然」とし、この指導に従わなければ、同省が各航空会社に対して認可する運航便数の配分にまで影響を及ぼすという。このため、航空関係者からは「行政が民間会社の経営権に介入するような越権的行為で、規制緩和に反するのではないかと」反発する声も上がっている。一方、安全とのかかわりについて、運輸大臣は、改めて「経費節約のためリストラを運航、整備、スチュワーデスという安全分野に及ぼすのはいけない。安全をベストの状態にするのが経営者の責任で、まず手をつけるべきなのは管理部門のほう」と述べた。確かに、スチュワーデスは着陸失敗の時など乗客の非難誘導に欠かせない安全要員だ。しかし、時給制スチュワーデスが緊急事態に対応できないかどうかは、別に判断する余地がある。各社とも時給制スチュワーデスには、非常時を含む教育・訓練を正規採用者と同様に計画しており、日航の場合は、実質的には通常の一・五倍の訓練を行う、としているからだ。それでも難がある

なら、行政側は何をどう改善すべきかを具体的に示す必要がある。だが、問題として指摘されたのは「精神的な一体感作り」というあいまいなもので、この点も、航空会社側を困惑させる一因になっている。

航空三社が計画していた時給制スチュワーデスの採用問題は、三年後の正社員への切り替えや賃金水準を改善することで、亀井運輸大臣が了承し決着した。長引く不況と円高の影響で、業績悪化にあえぐ航空業界にとって、時給制スチュワーデスの導入は地上だけでなく空にも異なる雇用形態を持ち込み、人件費削減に道筋をつけた意味で「大きな成果」（日航）と受け止めている。一方で、運輸大臣の指摘した「安全上の問題」を出発点としながら、再検討の結果は雇用条件に終始しており、空の安全性に関して突っ込んだ検討にまでは至らなかった。

契約・時給制社員の導入は、航空審議会がお墨付きを与え、運輸省当局と航空会社が協議してきたリストラ策の一つでもある。運輸大臣が「指導に従わなければ増便許可の是非も考える」と一時期、強権をちらつかせた発言には、各方面から不透明な行政指導に対する反発が起り、官庁と企業との在り方をめぐる論議にまで発展した。運輸省は「われわれも気付かなかったことを大臣に指摘された」と語るが、強硬な大臣の前に専門集団としての慎重な検討もなく、航空会社に運輸大臣の意向を伝えるだけで、二五〇〇人の応募者に一か月余りの待ちぼうけをくわせた責任は大きい。路線や増便認可など許認可行政に慣れ、航空会社は意のままに動かせるとの運輸官僚の意識が働いたとみられるからだ。同時に、許認可行政にうんざりしているあるメーカー幹部は「日航も抽象的な安全性論議に関しては、き然と反論すべきだった」と指摘するように、監督官庁と企業のなれ合いの構図も浮き彫りになった。

(1) たとえば、当時、イタリヤでは既に「家」(CASA)や同族事業が、個人と同様に、寄付、納税、罰金、ギルド組合費、接待、贈賄などを行っていた。また企業が法律上の権利・義務の主体と見なされるようになる

と、それに伴って多くの禁止事項が整理されていった。たとえば、アングロ・サクソン法は、ある集団財産が究極的には不死の企業集合体に属すると考え、それら財産の売却を禁止した。J. L. Reynolds, "Origins of

Modern Business Enterprise: Medieval Italy,"
Journal of Economic History, 12 (Fall 1952), pp.
350-365.

- (2) ジョージ・モデルスキー「世界指導国四つの条件」
(公文俊平他訳)『VOICÉ』(一九八三年一〇月号)
二二一―二二四頁。彼のモデルによれば、ポルトガル
時代は一九四四年―一五八〇年、オランダ時代は一五
八一年―一六八八年、第一期イギリス時代は一六八九
年―一七九一年、第二期イギリス時代は一七九二年
―一九一三年となっている。
- (3) 猪口 孝『国際政治経済の構図』有斐閣、一九八二
年、四四頁。
- (4) ちなみに、モデルスキーは、各周期の三番国家が、
それに続く周期の指導国家になるという法則性を指摘
している。指導国家と二番国家は様々な局面で対立し、
互いに国力を使い果たすが、指導国家寄りの三番国家
は指導国家が築きあげた通商のネットワークや利権を
そのまま譲り受け、次の時代の覇権国家になるという
のである。ポルトガルを追う二番国家はスペイン、オ
ランダを追う二番国家はフランス、そしてイギリスを
追撃する二番国家はドイツ、アメリカに挑む二番国家
はソ連であった。ジョージ・モデルスキー「世界指導

国四つの条件」二一六―二二一頁。猪口 孝「国際政
治経済の構図」四四―四七頁。

- (5) 並木俊守・並木和夫「現代アメリカ会社法」(改訂版)
中央経済社、一九八八年、二頁。
- (6) 大隅健一郎「株式会社法変遷論」(新版)有斐閣、一
九八七年、八―九頁。
- (7) 猪口 孝「国際政治経済の構図」四五頁。
- (8) オランダ議会は、オランダ東インド会社に強大な権
限を与え貿易を独占させた。特許状によると、同社は、
喜望峯からマゼラン海峡に至る各地との交易を、ある
一定期間、独占することを認められていた。オランダ
の衰退とともに、一七九五年、東インド会社は解散し
た。尚、オランダ東インド会社は、連邦議会の「特許
状」によって「特許会社」として設立された。大塚久
雄「株式会社発生史論」(大塚久雄著作集第一巻)岩波
書店、一九六九年、三五九―三六〇頁。
- (9) オランダ東インド会社による有限責任制の導入に引
き続き、イギリス東インド会社でも有限責任制が導入
された。約半世紀の遅れはあったものの、一六六二年、
チャールズ二世の発布した「破産者に関する布告の条
例」によって、全社員の有責任制がイギリスで認め
られた。大塚久雄「株式会社発生史論」三六〇―三七

三頁、五〇三―五〇四頁。

- (10) イギリス東インド会社は、一六〇〇年に設立された
企業であるが、当時、東インド貿易は、既にポルトガ
ル人とオランダ人によって独占されていたため、同社
はインド本土に活動の中心を移し、インドの政治的支
配者として機能するようになった。しかし、一八五八
年、イギリス議会は、インド統治法を成立させ、統治
権のすべてを女王に献じ会社を解散させた。

健一郎「株式会社法変遷論」四頁および八頁。

- (11) 大塚久雄「株式会社発生史論」四八九―五〇二頁。
こうして、新しい形態の企業組織がヨーロッパ世界に
波及し、債務分担や資本蓄積を特徴とする企業が次々
に生み出された。ハドソン・ベイ会社、アンデス会社、
西インド会社、そしてスペイン、イタリヤ、ロシア、
ドイツに現れた貿易会社もその例外ではなかった。大
隅によれば、オランダ東インド会社が、オランダ国境
を越え、ヨーロッパ大陸全体に影響を及ぼしたとい
う。たとえば、一六一五年、スウェーデンで商會会社が特
許され、一六年には、デンマークで東インド会社が設
立され、また二八年にはポルトガルで、四六年にはフ
ランデンブルグでそれぞれ東インド会社が特許された。
フランスでも株式会社の設立と失敗が繰り返されたが、
六四年に至り、東西両インド会社が設立された。大隅

- (12) 大隅健一郎「株式会社法変遷論」四六頁。
- (13) Christopher D. Stone, *Where the Law Ends*
(New York: Harper & Row, Pub. 1975), p. 20.
- (14) 大隅健一郎「株式会社法変遷論」七九頁および八九
頁。尚、この時期、フランスでは、一七八九年の革命
により「アンシャン・レジーム」は一挙に壊され、そ
れにあわせ特許主義が廃棄された。そして、一八〇七
年の「商法典」(Code de Commerce)の公布により、
株式会社の設立は政府の許可により、株式合資会社の
設立は自由となった。大隅健一郎「株式会社法変遷論」
四七―五七頁。

- (15) Herbert A. Simon, *Models of Bounded Ration-
ality II* (Cambridge, Mass.: The MIT Press,
1982), p. 296 and p. 331.

- (16) 大隅健一郎「株式会社法変遷論」九五頁。

- (17) 大隅健一郎「株式会社法変遷論」六六―六九頁。

- (18) Iwao Taka, "Business Ethics in Japan," *Journal
of Business Ethics*, forthcoming edition.

- (19) 中村隆英「日本経済―その成長と構造」(第三版)東
京大学出版会、一九八〇年、七三―七五頁。

- (20) 現在の日本では、準則主義により、商法が定めた法

- 定の要件を満たす限り、法人格の取得が認められる。会社は、本店の所在地において設立登記を行なうことで法人格を取得する。加藤良三・池田尚志・吉田直『株式会社法の理論(一)』中央経済社、一九九四年、三五頁。第二次大戦後の株式会社法の大改正(一九五〇年)およびGHQの諸政策については、大隅健一郎『株式会社法変遷論』二六二―二六七頁を参照。
- (21) Frank K. Upham, *Law and Social Change in Postwar Japan* (Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1987), p. 17.
- (22) Frank K. Upham, *Law and Social Change in Postwar Japan*, p. 203.
- (23) 日本の産業育成政策を評価するものとしては、樋渡展洋『戦後日本の市場と政治』東京大学出版会、一九九一年を参照。また、行政指導が経済の発展にとってあまり大きな意味を持たなかったという否定的な立場は、鶴田俊正『戦後日本の産業政策』日本経済新聞社、一九八二年を参照。
- (24) 行政手続法ができるまでの状況については、紙野健二『行政手続法はこうしてできた』『法学セミナー』(一九九四年一月号)三六―三七頁。行政手続法における問題に関しては、磯村篤範『総則から意外と本音が』
- みえてくる』『法学セミナー』(一九九四年一月号)三八―四一頁。行政手続法は、許認可申請に対する審査基準を明確にし、行政指導にしたがわぬ場合の不利益な取り扱いを禁止し、さらに許認可の取消などの処分に対しては対象者に事前に通知することを義務づけ、この処分に反論する機会を与えている。「許認可・指導を明確化」『読売新聞』(一九九四年九月一七日)七頁。具体的な適用法に関しては、巨理格『許認可申請の勝手な処理は許されない』『法学セミナー』(一九九四年一月号)四二―四五頁。
- (25) ただし、法人設立がすべて準則主義になってしまったというわけではない。これは、あくまでも歴史の全体的な流れを示した説明であって、厳密には、事業の性質に応じて、依然、特許主義、許可主義、認可主義などがとられている。遠藤浩他編『民法(一)総則』(第三版)有斐閣、一九八八年、七五―七七頁。
- (26) Iwao Taka, "Business Ethics in Japan."
- (27) 企業倫理が必要となってきた背景に関する詳しい説明は、水谷雅一『経営倫理学の実践と課題』白桃書房、一九九五年、一〇―一九頁を参照。
- (28) こうした社会の変化を反映し、一九九三年には日本経営倫理学会が創設され、一九九六年には、経済ビジネス倫理国際学会およびモラロジー研究所の主催で第一回の経済倫理世界会議が日本で開催された。また一九九七年には、企業倫理に関心を持つ研究者・実務家の情報交換・研究の場としてJABEN(ジャパン・ビジネス・エシックス・ネットワーク)が設立された。また一九九七年『週刊ダイヤモンド』が日本で初めて日本企業の「倫理ランキング」を発表した。『週刊ダイヤモンド』近刊。
- (29) アメリカの会社法では、業務執行役員についての定めは見られず、「会社業務は取締役会により執行されなければならない」という規定を置くのが一般的である。しかし、公開会社の場合、取締役会はかなりの部分が社外取締役から構成されており、しかも年間四回から二回程度の会合しか行わないため、取締役会が会社の業務を執行することは一般に不可能となっている。このため、アイゼンバーグ(M. A. Eisenberg)は「コーポレート・ガバナンス・プロジェクト」の中で、取締役会の主たる職務の内容を現実に即した形で変更することを提言している。メルビン・A・アイゼンバーグ『コーポレート・ガバナンスの原理概説(中)』前田雅弘訳『商事法務』(一九九四年一〇月二十五日号)三二―三四頁。
- (30) 並木俊守・並木和夫『現代アメリカ会社法』五五―五六頁。相澤光江・北沢義博・山川萬次郎・藤本美枝著『理論と実践―株主代表訴訟』清文社、一九九四年、三二―三三頁。
- (31) アメリカ公開企業の取締役会は、約六割から七割が社外取締役で構成されている。久保利英明『日本の会社組織の実態とコーポレート・ガバナンス』『ジュリスト』(一九九四年八月一―十五日号)一〇五〇号)四〇頁。たとえば、ニューヨーク証券取引所は、一九五六年以降、すべての新規上場国内企業に対し、取締役会中に最低二名の社外取締役を含むことを義務づけている。尚、取締役会が設置する各種委員会のうち、監査委員会(audit committee)、役員指名委員会(nominating committee)、報酬委員会(compensation committee)などは社外取締役だけで構成されるのが一般的である。吉川 満「米国におけるコーポレート・ガバナンス」『ジュリスト』(一九九四年八月一―十五日号)一〇五〇号)六七頁。並木俊守・並木和夫『現代アメリカ会社法』六四―六六頁。
- (32) 酒巻俊雄『社外取締役と社外監査役の機能』『ジュリスト』(一九九四年八月一―十五日号)一〇五〇号)一三九頁。

(33) たとえば、一九九〇年代初頭、業績不振に悩んでいたIBM、GM、ウェスティングハウス、アメリカン・エクスプレスなどでは機関投資家が経営陣の入れ替えを断行した。ただし、機関投資家と言っても、ミューチャル・ファンドのように短期的な視野に立って投資を行なうものもあれば、カリフォルニア公務員退職システム(アメリカ最大の年金投資会社)のように取得した株式を容易に売却できないため、長期的な視点から会社経営に干渉する投資家もいる。Leslie Wayne, "Shareholders Exercise New Power with Nation's Biggest Companies," *The New York Times* (February 1, 1993), A1 and D5.

より建設的な運動としては、一九九三年に組織された「ニュー・ファウンデーション」を挙げることができよう。これは、アメリカ企業のトップ、機関投資家、それに学識経験者から構成され(カリフォルニア公務員退職システムもそのメンバー)、その目的は「委任代理制」を用いることなしに、企業経営者と機関投資家の無用な対立を避けながら投資家の意向を経営側に伝えることにある。Leslie Wayne, "Assuaging Investors Discontent," *The New York Times* (February 3, 1993), D1 and D6. 一方、ミルスタイン (Ira M.

Millstein) は「機関投資家プロジェクト」を組織し、企業年金基金、公的年金基金、信託銀行、保険会社、相互託基金などの機関投資家による株主権運動を積極的に奨励している。Leslie Wayne, "Shareholder Advocate's New Target," *The New York Times*, (May 10, 1993), p. D1 and D4.

(34) IBM, "IBM Notice of 1997 Annual Meeting and Proxy Statement," March 18, 1997, pp. 5-10.

(35) 国松 徹・松田陽三「企業社会の病理(五)―欧米で改革の試み」『読売新聞』(一九九七年六月七日)八頁。

(36) 鶴田俊正「戦後日本の産業政策」日本経済新聞社、一九八二年、二二―三〇頁。

(37) 代表取締役、業務執行取締役、平取締役の法律上の責任に関しては、相澤光江・北沢義博・山川萬次郎・藤本美枝著『理論と実践―株主代表訴訟』九一―九八頁を参照。監査役(社外監査役も含めて)の人事権も実際には、取締役会さらには社長自身の手に掌握されているため、それら制度もあまりうまく機能していない。酒巻俊雄「社外取締役と社外監査役の機能」『ジュリスト』(一九九四年八月一―一五日号・一〇五〇号)一三八頁。日本監査役協会の調査によると、社外監査役の四二%が系列企業の出身者であると言われる。「監

査役に資格制度を―流動性高め、なれあい排除」『夕刊日本経済新聞』(一九九四年一〇月一七日)三頁。

既存の制度を活かす形で監視機能を強化するには、外部監査役の指名権を会社外部に移すことを考えるべきであろう。たとえば、公正取引委員会・証券取引監視等委員会・証券取引所・消費者団体などから構成される「監査役指名委員会」を設け、合議によって候補者を会社側に推薦するという方法がある。また、従業員の利益を重視するという日本の経営風土を尊重するならば、その候補者の受け入れ決定は、会社幹部を除く従業員に委ねるという方法もあろう。試案としては、会社内より複数の従業員をランダムに抽出し「企業規模や業種に応じて決定する」この会社版「陪審制度」をもって、外部監査役候補者の受け入れ可否を決定する。検討期間中は、従業員陪審員と取締役や会社幹部との接触は禁止。また従業員陪審員が指名候補者を会社にとって適当な人物と認めない場合、その旨を「監査役指名委員会」に報告する。同委員会は、報告に基づき、候補者が受け入れられるまで別の候補者を指名し続ける。

(38) 監査役制度が日本で初めて導入されたのは一九〇〇年であった。一九五〇年、取締役会制度の新設に伴い、

監査役の権限は、一時、会計監査のみに限定されたが、その後、幾度かの商法改正をへて、その機能が強化された。また現在の「社外監査役制度」に関しては、監査役のうち少なくとも一名は過去五年間、会社またはその子会社の取締役または支配人その他の使用人ではなかったものを選任するよう規定している。相澤光江・北沢義博・山川萬次郎・藤本美枝著『理論と実践―株主代表訴訟』一〇五―一〇六頁。尚、監査役監査の実態については、久保利英明「日本の会社組織の実態とコーポレート・ガバナンス」『ジュリスト』(一九九四年八月一―一五日号・一〇五〇号)四一―四二頁を参照。

(39) 労働組合の例に関しては「労組株主」『夕刊読売新聞』(一九九七年三月一九日)一七頁。

(40) 「社外取締役導入進まず」『読売新聞』(一九九七年八月八日)九頁。

(41) 並木俊守・並木和夫「現代アメリカ会社法」九頁。

(42) Chief Justice Marshall, *Dartmouth College v. Woodward*, 4 Wheat 518, 636(1819).

(43) 加藤良三・池田尚志・吉田 直「株式会社法の理論(一)」二八頁。修正憲法第一四条における「適法な手続き」「平等の保護」の規定に関しては、株式会社も、

個人と同様の取り扱いを受けるが、「アメリカ国民の保護のために、憲法が認めている保護条項は、一般に適用されない」と言われる。並木俊守・並木和夫「現代アメリカ会社法」九一〇頁。

(44) 遠藤 浩他編『民法(一)総則』(第三版)有斐閣、一九八八年、六七―六八頁。

(45) Richard Eells and Clarence Walton, *Conceptual Foundations of Business*(Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1969), pp. 136-138.

(46) たとえば、アメリカでは、これに應える形で、米国防連邦量刑ガイドラインが作成され、一九八九年より施行されている。

(47) 鶴岡憲一「日航の時給制スチュワーデス見送り」、『読売新聞』(一九九四年八月一九日)一九頁より若干修正して引用。

(48) 「時給制スチュワーデス導入決着」、『読売新聞』(一九九四年九月二一日)七頁より若干修正して引用。その後の経過については「導入三年目時給制スチュワーデス制度を点検」、『読売新聞』(一九九七年三月二四日)一四頁を参照。