
社会環境の変化と企業のアカウンタビリティ

若杉 明

1. はじめに

アカウンタビリティの概念は、最近、説明責任といわれて新聞やテレビに登場することが多い。この場合説明責任とは、国や地方自治体をはじめ、企業や要人などが問題の焦点に立たされたときに、その状況を正しく説明して、社会一般、関係者などを納得させ、その知る権利にこたえることをいう。マスコミにおいて用いられるこの概念の意味するところは、それで十分であるかもしれないが、われわれはアカウンタビリティを主に企業に係らせて用い、より広く柔軟に解することになっている。しかも概念としてのフレームワークは一定であっても、その内包や外延は時代や場所の変わるのに対応して変動的であり、上記の用語法のように固定的ではない。このコンセプトをわれわれは企業を中心として、これと社会環境との係わりを分析するための用具として用いることを考えている。すなわち本稿では、このコンセプトを用いて、戦後における企業とこれをめぐる社会環境との関係の発展をたどることにより戦後史の一側面を明らかにすることを意図している。

そこで考察の前提として、まず企業の本質観について述べ、さらにアカウンタビリティの

概念について定義づけを行う。これらを受けて、戦後 60 余年にわたる企業と社会環境との関係の推移を、二分法 (dichotomy) を用いて考察することにしたい。60 余年にわたる状況を二つに時代区分して考察することには、無理が伴うことであろう。問題により年代区分に凹凸が生ずることになると思われるからである。それでもなお趨勢をマクロ的に把握することは有意義であると考えている。

2. 人的側面からみた企業の本質

企業とは何であるかを考えるときに、その特質は種々の側面から認識することができる。たとえば、企業を構成するものは経営者、従業員などのヒト、土地、建物、機械設備、原材料などのモノ、現金・預金、有価証券、営業上の債権などのカネ、企業の研究開発の成果である商標権、特許権、実用新案権、意匠権などの知的財産、企業の蓄えている各種のノウ・ハウや情報、のれん、地域住民に代表されるようなコミュニティとの間の良好な関係などの総合的全体が企業であるとみることができる⁽¹⁾。

また企業の本質はカネであるとか、情報こそ企業の本質であるなど、これら企業の構成要素

のいずれかに力点を置いて理論を組み立てることも必要に応じて有効であると思われる。本稿では、企業の本質を人的側面に焦点を当てて考えてみたいと思う。結論的にいえば、企業は参加者の集合であるにとらえるのである⁽²⁾。この点につき、以下さらに詳細に述べることにしよう。

企業がその設立を出発点として、存続し成長して行くためには、多くの多様な参加者を必要とする。ここに参加とは、必ずしも企業の経営戦略・戦術の策定や事業執行などに係ることだけに限らず、資金提供者、経営者、従業員、仕入先、得意先、消費者、地域コミュニティなどとして企業に何らかの給付を提供し、それと引換えに企業より一定の反対給付を受ける形で、企業のステイク・ホルダーとなり、それぞれの立場において企業の存立になくなくてはならない役割を果たすことをさしている。つまり参加者は経営者や従業員とは限らず、広く企業の存立に係りをもつ個人や組織であり、これらの人達を企業の人的構成要素であると認識するのである。したがって企業とは、参加者の集団であるにとらえる。

具体的に見てみるならば、まず企業を創立し経営してゆくためには資金を必要とする。資金の調達のためには、その提供者として株主や債権者を企業に参加させなければならない。株主や債権者は、彼ら自身参加者としての認識や自覚がないかもしれないが、企業の立場からすれば、企業経営に不可欠な資金の提供者としてその存立上なくてはならない構成員である。株主も債権者も常に構成員が一定というわけではなく、時に応じて変化する。しかしながら企業の立場からすれば、川の流れと同様に、常時一定の株主や債権者という資金提供者が存在し、企業に資金を供給する形で参加しているのである。

株主は資金提供者としての機能を果たすと同

時に、会社の最高意思決定機関である株主総会の構成員として、会社経営の基本方針に係る意思決定に参加する。すなわち株主は企業の意思決定への参加者としての働きをもっているのである。ただし議決権制限株式、自己株式、一定割合を超える相互保有株式、単元未満株式などについてはその所有者に議決権行使が認められていないので、これらの株式を有する者は、株主総会の構成員からは除外されるので、資金提供者として参加はしているが、会社経営上の意思決定への参加者ではない。

今日の大企業は、専門の経営者である取締役を任命して、企業経営にあたらせている。取締役は会社の機関として、会社の業務を執行し、一般的に会社を代表することを任務として企業に参加しているのである。業務執行とは、会社の目的とする事業を遂行するにあたって生ずる事務を処理することであり、その内容は会社経営の多方面にわたっている。企業経営への参加者としての取締役は、株主総会によって選任される。さらに監査を行う監査役や会計監査人は監査業務を通じて企業に参加し、業務執行を行う執行役は業務の実行者として参加している。会計参与は取締役とともに、計算書類、その付属明細書、連結計算書類などの作成を職務とする形で、企業に参加する。

企業は経営活動を実施するために各種の労働用役を必要とする。そこで従業員を募集・採用することにより、彼らを労働用役の提供者として企業に参加させなければならない。従業員は管理職から一般社員にいたるまで、また一般事務職、営業担当、会計経理担当、財務担当、技術職など多種類の職種にわたっている。経営者等および従業員は企業の内部者として企業に参加しているのである。なお従業員持ち株制をしいている企業にあっては、従業員はまた資金提供者であり、同時

に会社経営上の基本方針を決定する株主としての参加者でもある。

企業はさらに原材料、商品、器具備品、機械設備等、企業経営に必要な不可欠な物品を確保しなければならない。これらの物は製品製造のために生産過程に投入される資材として、商品販売業における営業活動用の財貨として、営業や製造活動における基本的な生産手段として物的生産能力を表すものであり、その購入先はこれらの資源の供給に関連して企業に参加しているのである。そこでこれら企業経営に不可欠な物品を購入する相手先を、企業への物品提供に係る参加者とみなすことができる。

製品、ソフト・ウェア、情報など企業はその生産物や仕入れた商品などを市場において販売することにより、投下された資本が貨幣として回収され、ここに資金の循環が完結する。そのためには生産物などの購入者である消費者や得意先を確保して、彼らの企業への参加を不可欠とする。消費者や得意先は、販売活動における同業他社とのしのぎを削る激しい競争の末に、初めて獲得される。消費者等の参加者を獲得しうるか否かは、これまでに述べた種々の参加者の力を結集した経営努力が結実するかどうかを、またそれによって企業が存続し発展しうる可能性を左右する重要な鍵となっている。

企業が一定の場所に事業所、とくに製造施設などを建設しようとする場合、たとえその土地が当該企業の所有するものであっても、操業によって環境破壊が生ずる可能性があるとして予測されるときには、地域に居住する人達が計画に反対することが少なくない。たとえ環境影響調査によって問題の生ずるおそれがないという結果が出て、立地反対運動に発展することは、過去に多くの例を見ている。このような場合に、製造施設の建設が住民により認められるか否か

は、企業戦略の一環としての事業拡張にとって大問題である。この例に見られるような新規の工場建設の賛否の鍵を握る住民は、企業の存立に影響を及ぼす参加者とみなすことができる。その他企業をめぐる地域コミュニティの企業活動に対する賛意と協力は不可欠であるから、コミュニティは企業への参加者として重要な存在である。

国や地方自治体も企業への参加者に加えられる。これらの組織体は行政サービスを提供するとか、企業の行おうとする事業を許認可するなどの立場にあつて、企業活動に強い影響力を及ぼすからである。許認可事業を行おうとする場合に、所管の役所の許可や認可が下りなければ、企業はその事業に着手することができない。また国、地方を問わず税務当局は適正な納税がなされなければ、納税者に対してきびしい措置を講じ、企業は課徴金を課されるとか、脱税者としての不名誉を受けなければならない。このように国や地方自治体は行政活動を通じて、企業への参加者と認められるのである。

企業が各種のステイク・ホルダーを企業に参加させるのは、以上に述べた形で企業への各種の貢献を期待してのことである。これに対してステイク・ホルダーが企業への参加者となるのは、種々の誘引を企業よりうけることを期待するからにはほかならない。

株主、経営者、従業員、債権者、得意先、仕入先、消費者、地域住民等などのコミュニティは企業に参加することによって、それぞれの立場に応じて、貢献に対する見返りを得ることができる。株主は保有する財産を株式の購入に当てることにより配当やキャピタル・ゲインを手に入れ、従業員は労働用役を提供することによって賃金・給料を得ることができ、経営者は経営業務を執行することによって役員報酬を獲

得する。債権者は企業に資金を貸付けることにより利子を得ることができる。仕入先は企業に原材料や商品などを供給することにより、経営活動を営むことができる。消費者は企業から商品や製品を購入することによって、暮らしを立ててゆかなければならない。得意先企業は必要な商品、部品、機械器具等の財を購入して経営活動を続ける。地域住民は地域環境の保全に貢献する企業の立地を認め、自らの住環境を護るとともに、企業の生産活動によるその社会的貢献を支持する。また地域住民は立地を認めた企業に就業する機会をうることができる。国や地方自治体は企業に対し行政サービスを提供して、企業活動を指導監督し、企業が社会的貢献を円滑に果たしうよう指導してゆく。税務当局は行政活動にあたって必要とする財源を確保するために、企業から税金を徴収する。このようにして企業への参加者になることはステイク・ホルダーにとって、その存続を維持し、社会的役割を果たしてゆく上で必要不可欠のことである。

このようにして企業は参加者を確保することにより、これらのものから貢献を引き出すことができ、他方ステイク・ホルダーは参加者として企業から各種の誘因をうることができるのであるから、ステイク・ホルダーの企業への参加は、企業とステイク・ホルダーとに貢献と誘因とをそれぞれ保証し、両者が一体となって企業を構成することを意味している。ここでステイク・ホルダーと一体となる企業とはなんであるかについて考えてみたい。

結論からいうならば、本稿では、この場合企業は抽象的な概念であって、その実態はステイク・ホルダーそのものであると考えるのである。すなわち企業への参加者こそが抽象的な概念としての企業の実体を構成するものであり、人的

側面から見ると、企業はステイク・ホルダーという参加者の集合であると定義しておきたい。だがここでしばらく抽象的な概念としての企業とその実態をなす参加者とを別個な存在として議論を進めることにしよう。

ステイク・ホルダーの参加を不可欠とする企業がステイク・ホルダーに向かって参加を呼びかけ、他方企業への参加を必要とするステイク・ホルダーが企業への参加者になるかどうか、また既参加者が参加を続けるかどうかを決定するためには、企業およびステイク・ホルダーに対して貢献および誘引についての状況を示す情報が用意されていなければならない。

ステイク・ホルダーが企業への参加者となるための意思決定を行うにあたっては、参加することによって得られるメリットとデメリットとを比較するために、他方企業の側からすれば、参加してもらおう立場において、企業に対してなされる貢献と参加をいざなう誘引とを参加者が比較考量できるように、企業に関する情報が開示されなければならない。潜在的な企業への参加者はこの情報を用いて当該企業への参加が有利か否かの判断、すなわち貢献と誘因とを比較して、プラスの残が最大となる企業への参加の意思決定を行うのである。このような必要性から、企業内容の開示が行われる。このような考え方からすれば、開示されるべき企業に関する情報は貢献と誘因とを表示するものであり、企業が参加を求め、いざなうために呼びかける手段にほかならない。それ故に企業が開示に消極的であったり、開示をしづったりしたのでは参加をいざなうことができない。そして参加者が確保されなければ企業の成立、存続、発展がおびやかされるような、また企業の死活を制する情報の開示制度こそ企業内容開示制度の本質に他ならない。

3. アカウンタビリティの概念について

企業と株主や債権者との間には、エクイティ (Equity) とアカウンタビリティ (Accountability) の関係を認めることができる。この関係から、企業が株主などに対するアカウンタビリティ遂行の一環として企業の状況に関する情報を作成し、これを株主などに開示し、彼らの承認をうることによってアカウンタビリティが解除される⁽³⁾。

ここにエクイティとは、株主の企業に対する持分を意味している。株主や債権者は企業に対して投資または融資をするが、資金そのものは企業の所有するところとなり、株主や債権者は企業の所有する財産に対して種々の請求権 (Claims) を有することになる。このような株主等の企業に対する請求権を持分 (Interest, Equity または Stake) と称する。請求権の内容は、株主についてみると配当請求権、残余財産分配請求権、帳簿閲覧権など多岐にわたっており、また債権者については、元金の返済請求権、利子の支払い請求権などがある。

株主などと企業との関係は、信託・受託の関係になぞらえることができる。株主や債権者の企業に対する投資や融資は資金の信託と同様に解することができるのである。株主等は資金を信託財産として受託者たる企業に信託した者、すなわち信託者とみなすことができる。このようにして株主等は企業に対する財産の投資または融資によって、企業に対する一連の権利の集合である持分を有することになる。この持分に対応するものが受託者たる企業の、信託者である株主や債権者に対するアカウンタビリティ、すなわち受託責任である。ここにアカウンタビリティとは、資金の提供を受けた企業が受託者

として、受託した資金を企業の経営目的のための適正な使途に配分して有効に利用し、かつ当該財産を管理保全しなければならない義務、財産の経営目的のための利用や管理保全の状態を信託者たる株主や債権者に報告して、彼らの承認を得なければならない責任、配当金や利子の支払い義務などを表す総括的な概念である。執行の義務だけを表すレスポンスイビリティ、すなわちたんなる責任に対して、受託責任は報告義務をも含んでいる点で両者は相違している。また受託責任は執行すべき義務と報告義務との二種類の義務を遂行するとともに、報告された事項が信託者たる株主などによって承認された後にはじめて解除される。

アカウンタビリティの概念は、以上に述べたように、本来株主や債権者に対する企業の責任を表明するものである。前節で明らかにしたように、株主および債権者はともに企業に対する参加者であり、企業への参加者は株主や債権者だけではなく、経営者、従業員、消費者等多岐にわたっている。参加の形態は参加者それぞれによって一様ではないが、前述のように企業がその存立上参加者全員を不可欠の存在としていことから、企業と株主や債権者とのエクイティ・アカウンタビリティの関係は、企業と他の参加者との間にもすべて妥当すると考えることができる。すなわち株主および債権者以外の参加者の企業に対する関り方が、これらの参加者が経営サービスや労働用役の提供、企業の生産した財貨用役の購入、企業の必要とする財貨用役の提供、生産施設の新たな立地の容認、行政サービスの提供などという企業の存続に不可欠な便益を提供する形(貢献)をとっているからである。これはまさに株主・債権者が必要な資金を投入するのと軌を一にしている。企業はこのようにしてすべての参加者に対して、アカウン

タビリティを負っていると解することができる。その見返りに参加者は企業に対して請求権（誘因）を有することになる。そこで次節において、各参加者と企業との間に認められる戦後60余年間にわたる具体的なアカウンタビリティの関係の推移を二分法を用いて考察することにした。

4. ステイク・ホルダーに対する企業のアカウンタビリティの推移

ここでは企業の参加者に対するアカウンタビリティに基づく考え方が、戦後間もなくから今日にいたるまでの60余年間に具体的な問題別どのように変わって来たかについて考察する。取り扱う問題は、企業は誰のものか、日本的経営、企業の行動動機、消費者保護、企業の地域コミュニティとの関係およびコーポレート・ガバナンスである。

(1) 企業は誰のものか

商法および会社法上、企業は株主のものであることは明らかである。しかしながら戦後長い間、企業は経営者と従業員のものであるとの認識が支配的であった。一般の株主はどちらかという軽視されがちであったといっても過言ではない。企業経営に直接関与する株主や大株主の中には、強い発言権をもつ者もいるが、ほとんどの個人株主は株式保有をたんなる遊金の利殖の機会ととらえて株主総会には出席せず、株主としての権利を充分に行使することがなかった。そのためにその存在が軽視され、会社は利益処分の際しても、配当にまわす額を平常時における一般の金利よりも低くおさえ、その分社内に留保していた。個人株主はそれでも特に不満をもらすことはなかった。取引関係のある企

業相互間では、関係の維持や外部からの企業買収を避けるために、株式の持合が広く行われた。株を所有する企業は低配当に抗議することもなかったが、それはお互い様ということで黙認し合っていたことによる。

バブル経済が続き株価が右肩上がりに上昇している間は、配当額は少なくとも株主は株の売却によるキャピタル・ゲインをうることで満足していたが、バブル経済の崩壊とともに、証券市場における取扱高の減少、すなわち市場の縮小は株価の大暴落をもたらし、株主は大損害をこうむることとなった。かくするうちに内外の機関投資家や投資ファンドの投資が活発化し、証券市場におけるそのプレゼンスが高まった。株価がバブル経済の時代のように上昇することが望めないために、かれらは当期利益だけではなく、これまでに社内留保された剰余金を原資として配当率を高めることを要求し、株主総会に積極的に出席して発言権を行使した。これまで企業は将来の事業拡張などを意図して資本準備金や利益準備金を法律の定めに従って蓄積してきたが、投資ファンドなどはこれらの剰余金を配当に回すことを強く主張した。これを受けて商法の会社法への移行にさいしても、準備金ないし剰余金の取り崩しを容易にする改正が行われた。これらの事実からわかるように、現段階において株主はその存在が強くクローズ・アップされることとなり、会社は株主のものであるという主張があらためて見直され、一般化していったのである。

2008年秋に、リーマン・ブラザーズの経営破綻というアメリカに端を発した1929年以来80年ぶりの全世界的経済不況に直面して、多くの企業が倒産し、生き残った企業も正規雇用の従業員を解雇したり、非正規雇用に切り替えるようになった。これはそれまで支配的であった企業は経営者と従業員のものであるという考え方

を真っ向から否定するものである。企業への参加者の一員としての従業員に対するアカウンタビリティの遂行は、次項でも述べるように、著しい経済環境の悪化にさいして、もろくも崩れ去ることになったのである。

株主の保護に関して特徴的なことは、アメリカで発達した株主代表訴訟の制度が1950年の商法改正に際して導入されたことである。取締役が会社に損害を与え賠償責任を負っている場合、本来会社がその責任を訴訟を起こして追及すべきところを、株主が会社に代わって訴えを起こすことを株主代表訴訟という。この制度は、会社がこうむった損害は結局は株主が負担することになるところから、株主保護のための対策としての性格をもっている。

当初、訴訟費用が賠償請求額に呼応して上昇するようになっていたため、株主はこの仕組みを利用することが少なかった。1993年の商法改正により、訴訟手数料が一律に8200円に引き下げられ、加えて、株主の側が勝訴したときには、訴訟に関連する調査費用が請求できるようになった。その結果この制度を利用した訴訟が大幅に増加するにいたっている。この制度は取締役の企業に与えた損害が究極的に株主に及ぶことから、株主を護ることを狙いとしており、株主に対するアカウンタビリティ遂行の発展を意味するものと位置づけられる。

(2) 日本の経営

周知のように、終身雇用制、年功序列賃金制および企業別組合の三つを特徴とする日本独自の経営態様を日本の経営という。終身雇用制は、正社員、本工など常用従業員として雇用された者について、定年の次期を迎えるまで長期間雇用を保証するという日本企業の雇用慣行である。

この慣行が実施されているのは、主として大企業と呼ばれる企業であり、中小企業の従業員や臨時雇いの非正規従業員などには係わりがない。終身雇用制度は法的裏づけをもつものでも、労働協約や就業規則に規定されているものでもない。企業と正規従業員との間に暗黙のうちに認められている道義的な雇用慣行にすぎない。この制度は、従業員の士気を高め、企業に対する忠誠心を確保するのに貢献するが、コスト面からすると、企業に大きな負担を課するものである。

この雇用制度は、次のような社会的なフィロソフィに基づいている。すなわち雇用される従業員についてみれば、一度就職した会社には未永く勤務するのがよく、たびたび勤めを変えることは好ましいことではない。すなわち一か所に辛抱して勤めることが社会的美德なのである。他方雇用人についてみるならば、正規に採用した従業員を故なく解雇することは、経営者として適切な行為ではない。いったん正社員などとして正規に採用した従業員は問題のない限り、定年まで雇用するのが、社会的に見て美德である。これらの社会的美德に反する企業経営者は、社会的信頼を失うことになるであろうというのである。以上のような社会的価値観に基づく終身雇用制の起源は、遠く封建時代における主君と家臣、または商家の主人と奉公人との間の身分的契約関係に求めることができる。

年功序列賃金制は、一般に終身雇用制を前提として、定期昇給制と結びついて、勤続年限の長くなるのにつれて給与額を上昇させていくわが国独自の賃金形態である。この制度はわが国の大または中規模企業の常用労働者に一般に適用されており、学歴別に入社当初の単身の初任給を出発点として、当該企業での勤続年数の増加につれて賃金・給与額が増加していく形をとる。

この給与制は次のような長所と短所とをもっている。長所の主なものとして、第一に働く人の生活保障という賃金・給料の本来の趣旨に沿っていることが指摘される。入社当初は親がかりであり、通常未婚であるから、低い給与水準でも生計の維持は可能である。だが結婚して子供ができ、さらにその子供が学校に入り、進学するにつれて生活費が増加していくので、勤続年数に応じた定期昇給を通じて、給与額が上昇していくことにより、それをカバーすることができるからである。第二に、この賃金形態は終身雇用制と結びついているので、従業員の精神的安定に資するというメリットをもつ。第三に、これと関連して従業員の企業に対する忠誠心や帰属意識の維持に役立つ側面も見過ごすことができない。第四に、働く人は勤続年数が長くなるにつれて、一般に仕事にも習熟し技量や能力も高まっていくのであるから、賃金・給与が勤続年数の長くなるにつれて増加していくことは合理性をもつ。すなわち年功給制は生活保護と同時に能力給的な意味をももっているといえる。

しかしながらこの賃金形態も次のような短所をまぬがれない。第一に、勤続年数の長くなるにつれて能力なども高まってはいくものの、一定年齢に達すると、以後一般に給与額の上昇につれて能力等がのびるとは限らず、むしろ高齢化によって労働用役の質や量は横ばい、または低下する結果、相対的に給与額が高くなりすぎる傾向をもち、これが人件費の増大および固定費化となって、企業に過大な負担を課することになる。なお企業による人件費負担の過重は、決してその絶対額の増大だけによるものではなく、支払われる賃金・給与額と労働用役の質や量とのアンバランスに起因するものでもある。第二に、年功給制がしかれている場合には、大過なく勤務していれば、勤続年数に応じた定期

昇給により給与額が増えていくところから、働く人達に対する刺激が乏しくなり、現状に安住して沈滞した空気ができ、これがますます給与額と労働用役との乖離を増大させる。加えて従業員間に競争原理が働かなくなるため、上の傾向がいつそう助長されることになる。

日本的雇用制度の一構成要素である企業別労働組合は、産業別組合に対するものである。欧米の先進諸国では、産業別労働組合の方式が一般にとられているが、わが国では事情が相違する。産業別労働組合の場合、会社と労働組合が団体交渉を行うにあたって、会社側は同じ産業に属する労働組合の代表を相手にしなければならない。その場合、組合側の代表は同じ会社の従業員とは限らず、同じ産業に属する他社の従業員が多数を占めるのが一般的である。同業他社の従業員である組合員は、交渉相手の会社に対して忠誠心も帰属意識ももたないので、きびしい態度で交渉の場に臨む。会社側にとって他社の従業員である組合代表と交渉することは、相手が先鋭化する可能性もあって、大変難儀な仕事である。組合側はきびしい要求を出し、会社側が仕方なくこれを受け入れざるを得ないこともしばしばである。

これに対して企業別組合の場合、労働組合は交渉相手である会社の従業員から構成されている。したがって団体交渉の相手は会社に対して忠誠心をもつ従業員であるから、通常は先鋭化することなく、会社としては穏やかな雰囲気の中で交渉に臨むことができる。組合員は日本的雇用制のもとで終身雇用や年功序列賃金制によって保護されているので、会社側に法外な要求を突きつけることを控えることが多い。このように企業別労働組合制と終身雇用および年功序列賃金制とがあいまって、日本企業は固有のそして有利な雇用制度に恵まれていた。戦後の経

済復興期から高度経済成長期にいたるまで、日本的雇用制度がそのメリットをフルに発揮することができた事実は特記すべきことである。

異常な好況が続いた後、バブル経済の崩壊によって、物価や株価の下落、企業の売上高の減少、企業業績の悪化と利益の減少などを招き、日本経済はいわゆるデフレ・スパイラルに陥った。その結果、終身雇用や年功序列賃金制は企業業績の回復にとって、足かせとなるにいたった。終身雇用制や年功序列給制がもつデメリットが顕在化し、子会社や関連会社への出向やリストラによる人員削減、能率給制への切替えによる賃金負担の軽減や経営効率の向上がはかられた。これは日本的雇用制の大転換に他ならない。このような変革によって、企業への参加者の一つとしての従業員に対する企業のアカウンタビリティ遂行のあり方は、大きく後退したといわなければならない。最近、このような傾向は2008年にアメリカに端を発した国際的経済不況に直面して、はげしく増幅するにいたっている。

2008年に世界同時不況が発生して以来、従業員に対する企業のアカウンタビリティ遂行の動きは一段と従業員に不利な方向に向かっていった。ほとんどの企業が売上げの減少によって業績が悪化し、経営力が低下して、固定費化している人件費の削減と人件費の変動費化をはかるために、正規の従業員の解雇と非正規雇用化が多くの企業において実施され、日本的経営は瞬く間に影をひそめていった。終身雇用制の存続は、確かにこのような状況の下にあっては、企業の死活に係る問題である。しかしながら終身雇用制の消滅は従業員に対する忠誠心や帰属意識をそぐものであるから、以上のような傾向は、長期的に見て、企業の将来に対して暗雲をもたらすおそれが多分にあるといわなければならない。

(3) 企業の行動動機

戦後における企業の国や地域コミュニティに対するアカウンタビリティ遂行の過程を企業行動の動機の観点から見てみよう。営利企業は製品の製造・販売、商品の仕入れ販売、サービスの提供その他社会が必要とする財貨・用役の市場への供給を目的として経営活動を行うにあたり、利益追求が行動の動機として認められている。企業行動の動機として、一般に短期的利益の最大化、長期的利益の最大化および多目的動機をあげることができる。

短期的利益の最大化は、企業活動によって得られる利益を短期間内にできる限り極大化しようとする動機のもとに、収益を極力多く獲得し、そのために費やされる費用をできる限り小さく抑えることにより、両者の差額である企業利益を最大ならしめようとするものである。企業行動のこの動機に基づく極端な場合には、企業は売上高を増加させるために品質を落してまでも販売単価を低く抑え、競合する他社を蹴落として多額の売上を確保し、市場占有率を高めようとするであろう。費用については本来企業が負担すべきものを回避してまでも、できる限りその発生額を低く抑えようとする。短期的利益最大化に基づく企業行動は、早晚これがもたらす矛盾に突き当たり修正されることになる。その典型的な事例として、かつて高度経済成長期に起こった公害による社会的被害の数々をあげることができる。石油の2次加工に係る四日市喘息、有機水銀に起因する水俣病、カドミウムによるイタイイタイ病等々枚挙にいとまがない。

当時の公害問題は、公害防除機器を設置することなく製造活動を行うなどの結果、有害物質を生ぜしめ、これが大気汚染、未処理の廃液の

垂れ流しによる河川や海の水質汚染・汚濁、騒音振動等々の現象を生起せしめ、人体、生活環境、自然環境等に被害をもたらす形で起こっている。その当時の社会にはいまだ公害の概念が希薄であり、これに関する知識が乏しいままに生産活動を行っていたために、このような社会的被害が全国的な規模で発生したのである。これは企業が意図的に起こした問題ではなかったとしても、公害の防除に要する機器や沈殿池の設置等々のための設備投資を行わなかったことに起因するものである。要するに、企業が行う生産活動のために不可欠な設備投資に加えて、公害防除のための設備投資を怠ることにより、企業の負担すべき製造費用は節約されたけれども、それが社会的に被害をもたらし、これを被害者の発生という形で社会一般が負担せざるをえない結果となった。

本来企業活動に係る費用は、すべて企業が負担すべきものである。製造業においては、本来生産活動に必要な設備投資を行わなければならないが、当初生産活動にともなう副次的に生ずる有害物質の処理は行われなくても、製品の製造には何らさしつかえはなかったが、産業公害が顕著になるにつれて、社会的にいろいろな形で被害が生じたため、その防除対策を講ずる必要性が高まった。公害防除対策には多額の設備投資とランニング・コストを必要とする。これは企業活動に係わる企業が負担すべき費用であるが、これを企業が回避するならば、社会的に人や財産に被害が生じ、それを社会が負担することになる。これは私的企業が本来まかなうべき費用の社会的費用化にはかならない⁽⁴⁾。

以上の問題は短期的利益の最大化の例であるが、この例からわかるように、この企業行動動機は短期的には利益を最大化する結果をもたらすことになるかもしれないが、やがて何らかの

問題を惹き起こすことにより修正を余儀なくされる。そしてこれに替わるものとして長期的利益の最大化が選択される。この概念は、一定の企業利益を長期にわたって安定的に享受することにより、長い目で見て利益の最大化をはかろうとするものである。そのためには每期正当な経営活動により一定の収益を獲得し、またそのために必要な費用をもれなく負担して、純利益を長期にわたって確保しようとする。公害に係らせてみるならば、製造活動に必要な設備投資に加えて、公害防除のための設備投資をも回避することなく行って、産業公害の発生を未然に防ぎ、コミュニティの安全のもとに、製品の製造と市場への供給によって社会的福祉の増進をはかろうとする。公害の発生による社会問題を克服するために、公害防止関係諸法や地方自治体に公害防止条例を制定することにより、企業の製造活動は長期的利益の最大化のもとに健全化していったことはいまだに記憶に新しい。

その後企業の社会的責任(CSR)が強調されるようになると、企業が本来もっている財貨・用役の生産および製品の市場への供給という企業目的に加え、さらに任意的に社会に役立つ活動を行わなければならないという社会的要請が強まることとなった。これは企業が行う種々の形の社会貢献や社会的福祉の増進を図る活動を意味し、慈善とか博愛をさすフィランソロピー(philanthropy)という概念が注目を浴びている。このように企業の行動動機は、たんに営利性を表す企業利益の最大化だけではなく、以上の公共的責任の遂行に加えて、市場における地位の向上、工業技術の開発、知的財産の形成や管理その他に多角化していった。これを多目的動機という。

以上に考察したように、終戦直後壊滅的状况にあった日本は経済再建を重視するあまり、短

期的利益の最大化を動機として経済性一筋に企業努力を重ねてきた。これによって高度経済成長は達成されたものの、公害問題を典型的な契機として長期的利益の最大化に舵を切り、その後さらに多目的概念に発展していった。戦後における企業の国や地域コミュニティに対するアカウンタビリティ遂行の流れを企業の行動動機の視点から見ると以上のようにとらえることができる。

(4) 消費者保護

敗戦後に、荒廃した日本を復興し国民生活を正常化して安定させるためには、企業活動に頼ることになるが、消費生活についてみれば、生活必需品の生産が第一に要請された。当初は、必要な商品を十分に生産し市場に供給することが緊急の課題であった。そのために品質の確保は二の次にまわされていた。生活必需品が十分に回ると、新製品の開発が活発化し、より良い品質の商品が求められるようになった。その時に生じたのが欠陥製品により消費者のこうむった被害の問題である。消費者の受けた損害は物的なものにとどまらず、人命に及ぶことも少なくなかった。そこで制定された法律に「製造物責任法」(1994)がある。

この法律は、欠陥をもつ製品を使用して消費者が身体、生命、財産などに損害をこうむったときには、製造業者、加工業者などがたとえ無過失であっても、消費者が製品に欠陥のあることを証明すれば、製造業者の側に損害を賠償する責任のあることを定めたものである。この法律は、消費者側に商品の欠陥による損害が多発した1970年代からその必要性が唱えられ、消費者による制定化運動の成果として実現した。消費者に被害をもたらした、あるいはもたらす可

能性のある事件は、数多く発生したが、中でも特記すべきものとしてM自動車工業のリコール隠しがあげられる。このリコール隠しは、自社の製品である自動車に故障その他の不具合が生じたときに、その事実を監督官庁に届け出なければならないいきまりに反して、届け出を怠り、回収や修理に要する費用を節約し、また世間の会社に対する不評を回避することを目的として行われた。

リコールとは、自動車メーカーの責任に帰する欠陥など不具合が生じたときに、その事実を一般に公表し、また問題の車を無料で回収または修理する制度である。すなわち自動車が道路運送車両法に適合しなくなるおそれがある状態、また適合していない状態にあって、その原因が設計または製作の過程にあるときに、その事実を国土交通省に届出、使用者に連絡し、無償で回収または修理を行うものである。この制度は製品の使用者に欠陥を公表することにより、注意を喚起することを目的としている。1969年に運輸省(現国土交通省)が欠陥車総合対策を打ち出し、国内におけるリコール制度の発足を見た。リコール隠しを行った場合には、罰則が科せられ、現在この罰則は著しく強化されている⁽⁵⁾。

終戦後しばらくの間は、不具合製品によってこうむった消費者の損害や被害は、補償されることなく推移したが、消費者の立場が尊重されるようになり、その保護に関する立法が徐々に実現していった。これは消費者に対する企業のアカウンタビリティの遂行が、消費者の犠牲を介しながらも、次第に本格化してきたことを意味している。

その他訪問販売、通信販売および連鎖販売取引(マルチ商法)による被害を未然に防ぐために、1971年に訪問販売法が制定された。その後

さらに電話勧誘販売、特定継続的役務提供など新しい販売類型とそれに係る被害の増加に応じて規制が強化され、さらに内職モニター商法がこれらに加えられて、以上これら6つの販売類型についてきびしい規制が課されることとなった。究極的に訪問販売法は特定商品取引法と改称されて、2001年から施行されるはこびとなった。このように販売方法の多様化につれて消費者をまきこんだトラブルが頻発するようになったことから、立法化による消費者に対するアカウンタビリティの遂行が一段と強化されるにいたっている。

製造業や商品販売業などについては、以上のように消費者保護が徐々に進められてきたが、金融商品については、顧客の保護はいまだにまったく未整備の状態にある。証券会社や銀行は、自らにとって利益性の高い投資信託などハイ・リターンを売物の金融商品を顧客に勧めておきながら、これらの商品の価値の下落による損害に対しては、自己責任の原則をたてに何らの保証も行わない。これは製造業における消費者保護をめざすアカウンタビリティの発展に比して、見劣りすること著しい。消費者保護の立場からは、金融業界に対して強く抗議運動を展開する必要がある。

(5) 地域コミュニティに対する貢献

近年企業の地域コミュニティに対する貢献が問題になっており、これは前述のようにフィランソロピーという言葉で言い表わされている。この概念は企業が種々の形で行う社会的貢献を意味している。たとえば美術館や博物館を建設して広く市民に公開し、利用させたり、スポーツや健康増進のための施設を公開して広く利用させるなど地域社会への公共的便益の提供、寄

付行為その他、その形態は多様である。これらの活動は利益追求を動機とする企業の本来の目的活動とは別であるから、純粋に社会性をもったものといえよう。

このような活動は、企業は営利を追求するものではあるが、社会を構成する一員であるからには、地域コミュニティの繁栄に貢献することにより、これとの共生 (coexistence) をはからなければならないという考え方に基づいている。このような経営哲学は高度経済成長を果たし、あらゆる面で企業が余裕をもつようになった段階で現れてきた思想であり、企業の地域コミュニティに対するアカウンタビリティー遂行の発展した形態であるといえよう。

(6) コーポレート・ガバナンス

わが国でコーポレート・ガバナンスが注目を浴びるようになったきっかけは、アメリカの大企業において機関投資家が社外取締役を通じ、これまでの問題のある経営陣を更迭し、会社経営に新しい行き方を導入した数々の実例である。コーポレート・ガバナンスは企業のステイク・ホルダーのうちいかなるグループが実質的に企業を統治するかの問題である。

今日の大規模株式会社の多くにみられるように、会社の所有と経営が分離している状況の下では、所有者たる株主から、専門経営者に対して経営管理活動について委任が行われる。この場合、実質的に支配権を与えられた経営者にどのような責任を負わせることにより、所有と経営の分離に伴う問題を克服することができるかが関心の的となる。会社を統治し経営上の意思決定を行うことを委託された経営者の行動を、所有者である株主がどのようにコントロールしてゆくかが、コーポレート・ガバナンスの中

心課題となる。会社法上はこのように主として株主と取締役との関係を中心に企業統治の仕組みが形成されている。すでに述べたように企業は株主以外にも多様なステイク・ホルダーに関わりをもっている。したがってコーポレート・ガバナンスについて論議する場合には、経営者とその他のステイク・ホルダーとの関係についても考慮する必要がある。

以上に述べたように、コーポレート・ガバナンスは株主と経営者との間のアカウンタビリティに係る問題として関心を集めたが、株主から経営管理上の権限を委託されている経営者の意思決定とこれに基づく経営行動は、他のステイク・ホルダーにも大きな影響を与える。その具体的問題については、すでにこれまでのところでいろいろ考察してきた。企業行動は法制上企業統治の仕組みの中で実施されることになっているが、究極的には経営者の意思決定に依拠している。企業すなわち経営者というのが現実の姿であることを閉却してはならない。

5. アカウンタビリティの変遷とこれを促す要因－むすびに代えて－

以上本稿では、アカウンタビリティの概念を介して戦後60余年間にわたる企業とこれをめぐる社会環境との関係の変遷について考察した。まず企業の本質を参加者としてのステイク・ホルダーの集団と認識し、さらにこの集団に関する企業のアカウンタビリティの概念についての筆者のとらえ方を明らかにした。そしてこれらのコンセプトを用い、アカウンタビリティの戦後における時代的推移をいくつかの側面にわたり、二分法に従って考察することができた。全体的にみて、それぞれの問題領域にわたって企業の社会的環境に対するアカウンタビリティの

内容が、一部の例外を除き、次第に充実していく傾向が認められた。これには次のような諸要因の作用していることが推測される。すなわち高度経済成長、経済の好況と不況、経済のグローバル化、経済競争の激化、個人尊重の気運の高まり、これらの要因によるアカウンタビリティの質の向上および対象の拡大である。以下これらの要因が先に考察した5つの問題領域にどのように関わっているかについてみてみよう。

ステイク・ホルダーに対する企業のアカウンタビリティの発展は種々の要素に起因している。まず日本経済の発展があげられよう。1945年の終戦以来今日にいたる60余年の間に、わが国の経済は発展と後退をいく度となく繰返してきた。1948年のドッジ・ライン勧告、農地改革、朝鮮戦争特需による疲弊した産業の復興、1955年の神武景気を手始めに、製造業を軸とする高度経済成長の達成は画期的な出来事であった。

1960年に池田内閣により所得倍增計画が発表され、それは7年後に達成された。1968年には、国民総生産（GNP）がドイツを抜いて世界第2位に躍進し、世界第2位の経済大国といわれるようになった。産業構造は、軽工業から重化学工業を中心とするものになった。この経済成長で完全雇用が達成され、個人所得が増大して、消費ブームが起こった。また自家用車市場が拡大し、モータリゼーションが始まった。1970年代には、大阪万博景気に沸き、1971年には為替レートが固定相場制から変動相場制に移行し、その結果輸出差損により輸出産業は大きな打撃をこうむることとなった。1975年以降、今日につながる赤字国債の発行が始まった。1970年代後半から経常黒字が増加し、1980年代には「Japan as No. 1」と称された。1980年代後半には、バブル経済に突入し、異常な好況が継続したが、1991年には、バブル景気は崩壊した。

これにともなってリストラが進められたが、それは従業員の解雇による固定費の性格をもつ人件費の削減を意図するものが多く、終身雇用制の終焉を告げるものとなった。このようにして日本的雇用慣行の柱は崩壊を余儀なくされた。

1990年代後半には、デフレ経済に突入し、企業の資金調達、借金経営への批判から、間接金融より直接金融に替わっていった。このころ円高不況に見舞われ、製造業の海外移転が激しくなると、国内産業の空洞化が加速していった。2000年代に入ると、失われた10年間に生じた諸問題が解消していった。2006年には、金融引き締めによって企業倒産が続いた。2007年のサブプライム・ローン危機、2008年のリーマン・ショックを契機に一部の新興国を除いて、世界経済は同時不況に陥り、今日にいたっている⁽⁶⁾。

第4節において考察した諸領域におけるアカウントビリティの変遷は、このように経済変動、すなわち経済のグローバル化や国際的経済競争の激化を含む経済の発展と後退とに左右されるところ著しい。日本的経営の衰退などにその例を見ることができる。以上のような経済的要因と並んで考慮しなければならないのは、人間性すなわち個人の尊重である。

これは消費者保護や地域コミュニティに対する貢献に顕著に現れている。また経済成長の著しかった当時、公害による人命や財産に生じた被害や損害の補償、公害防止を目的とする公害基本法など公害関係諸法や地方自治体の条例の制定はまさに人間性の尊重に根ざした社会的対応に他ならない。自動車産業についてみれば、前述のように欠陥車の販売により事故がおこり、消費者の人命や財産に損傷を与えるという事態に直面して、製造業者にリコール届けを義務づけて以来、以後の事故発生を未然に防ぐ仕組み

が設けられた。また訪問販売などに係る違法な販売行為により、被害者が続出したことをふまえて被害者保護立法が整備された。以上の例はすべて個人の人間性の尊重に根ざすものである。地域コミュニティに対する企業のフィランソロピー活動も、いうまでもなく、人間性尊重の意図に基づいている。以上に述べたような活動が活発化したのは、企業が経済発展により力を蓄えることのできた結果である。人間性の尊重に根ざす社会的対応や施策も、結局は経済的余裕があつてはじめて実現することである。ともあれ企業のアカウントビリティはステイク・ホルダーの時を追った拡大とともに対象を広げ、その質を向上させていくものであることが明らかにされた。

企業のステイク・ホルダーに対するアカウントビリティのこのような発展の影に、ステイク・ホルダーがこうむった幾多の被害や損害の形をとった犠牲の生じていることを見逃すことができない。過度の顧客争奪競争の結果ひき起こされた鉄道事故により人命のこうむった被害、自社の自動車製品の不具合による事故発生にもかかわらず、リコール届けを怠ることにより被害の続発を防ぐことのできなかつた不祥事などなど、アカウントビリティのむしろ後退を表すできごとの数々を思い浮べることができる。これらの事実はすべて企業経営者の経営倫理、すなわち企業の社会的責任に関する自覚の欠如に起因している。アカウントビリティの発展は常に、残念ながらその後退という犠牲の上に成り立っていることを、われわれは教訓として学ばなければならない。これはとりわけ企業経営者の心すべきことであろう。

<注>

- (1) この点の詳細については、次の拙稿を参照されたい。
「人的資源と企業価値」 LEC 会計大学院紀要 第2号 2007年2ページ以下。
- (2) 「企業への参加」の詳細については、次の書物を参照されたい。
若杉 明編著「会計とディスクロージャ」1980年 ビジネス教育出版社、第1章 企業と情報 9ページ以下、
- (3) ガディス (Paul O. Gaddis) は企業のアカウンタビリティをテーマとする書物において、次のような趣旨を述べている。
アダム・スミスの古典派経済理論の崩壊と大企業における所有と経営の分離によって、公共的善は私的利益によってまかなわれるという伝統的な考え方が通用しなくなっている。したがって社会に存在する資源の企業による利用について、経営者の社会的責任を明確化する新しい仕組みを構築する必要がある。経営者は芸術や法律において要求されていると同様の職業的規範にしたがって行動しなければならない。そのような規範は理論的知識、実践経験および経営行動を測定する倫理的コードが一体となって形成されなければならない。そして経営者はこのようなコンセプトを自らの手で作り上げなければならないと主張する。このような考え方にしたがって、彼はアカウンタビリティに係る諸問題を

種々の角度から検討している。

- Paul O. Gaddis, *Corporate Accountability —For what and to whom must the manager answer?* 1964, Harper & Row Publishers.
- (4) カップ (K. W. Kapp) は、公害の問題を、私的企業の生産活動に起因する社会的費用の概念を用いて分析している。この書は、日本列島が高度経済成長に伴う公害におおわれていた1960年代に、これを克服するための理論的用具として広く読まれた名著である。
K. W. Kapp, *Social Cost of Business Enterprise*, 2nd. ed. 1963 Asia Publishing House (Bombay, India)
本書の第1版は日本語に翻訳され、『私的企業と社会的費用—現代資本主義における公害の問題』(篠原泰三訳)として1967年に岩波書店より出版された。
- (5) この点の詳細については、次の拙著を参照されたい。
『企業会計の基礎的考え方』LEC 会計大学院叢書 第3巻 2009年、292ページ以下 第14章 企業犯罪の概念とケース・スタディー。
- (6) 「日本の経済史」 ウィキペディア 2010年1月25日を参照した。