

## 〔論 説〕

# コーポレート・ガバナンス研究 ～経営管理・管理会計の視点を中心として～

田川克生・望月恒男

## I. はじめに

近年のコーポレート・ガバナンス（企業統治、企業支配）をめぐる議論は、企業不祥事の防止に対する企業組織の改革、さらには企業業績及び企業競争力の向上ということが重視されるようになってきた。コーポレート・ガバナンスに関しては、多種多様な定義づけ・理解・解釈がなされているが、本研究では、コーポレート・ガバナンスとは、「いかに企業（経営者）を律するかという経営監視システムあるいは制度のあり方の問題」と定義している<sup>（注1）</sup>。これまでわが国企業のコーポレート・ガバナンスは、監査役設置会社を前提として、取締役会が中心的な役割を担いつつ監査役を設置し、この両者によって経営者を律することになっていた。しかしながら、必ずしもこのシステムが常に有効に機能してきたとは言い難い。従来にも増して、日本企業が株主重視のアメリカ型経営を導入するように促す圧力が強まっているように思われる。

本稿では、日本企業のコーポレート・ガバナンスにおいて有用な経営管理システム、とりわけ有用な管理会計手法とは何かという視点から、日本企業のガバナンス・システムについて考察する。次章では、アメリカ・イギリスのアンダロサクソン型とは異なるシステムを保持してきたドイツ企業のコーポレート・ガバナンスの動向について概観する。続く第三章では、日本企業のコーポレー

ト・ガバナンスの動向として、法的背景と内部統制システムについて概観する。第IV章では、個別企業の事例として、株式会社パルコのコーポレート・ガバナンス改革の事例を取り上げ、日本企業のコーポレート・ガバナンスにおける有用な管理会計手法について個別具体的に抽出し、検討する。そして、終章では、今後の展望と課題について論じる。

## II. ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの動向

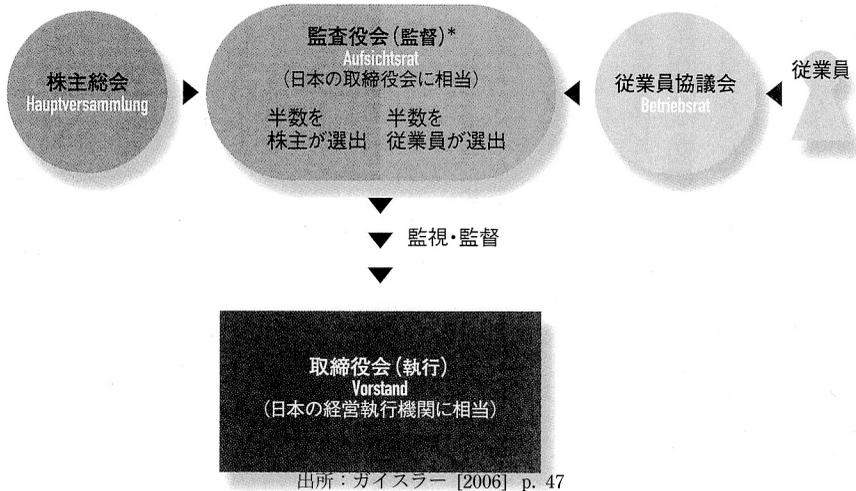
第2次大戦後、ドイツはわが国と同様に奇跡的な高度経済成長を遂げてきた。伝統的にドイツ企業は日本企業と同じく間接金融による資金調達為主であり、銀行が中心になり株式の持合・互恵取引等が行われてきたことや従業員重視の経営を標榜してきたことなど、両国の企業経営には多くの共通項を指摘することができる。しかしながら、コーポレート・ガバナンスに関して、ドイツはアメリカ・イギリスの所謂アングロサクソン型とは異なる独自のガバナンス・システムを保持してきたことは周知のとおりである。そこで、わが国企業のコーポレート・ガバナンスの将来像を考える上でも有益だと思われるので、本章では、近年のドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの動向について概観する。

まずドイツにおける企業形態としては、次のように分類される<sup>(註2)</sup>。(1) 個人企業 (Einzelkaufmann)、(2) 人的会社；〔合名会社 (Offene Handelsgesellschaft)、合資会社 (Kommanditgesellschaft)、匿名組合 (Stille Gesellschaft)、民法上の会社 (Gesellschaft bürgerlichen Rechts)、株式合資会社 Kommanditgesellschaft auf Aktien)、その他〕、(3) 資本的会社；〔有限会社 (GmbH)、株式会社 (Aktiengesellschaft)、EU株式会社 (Societas Europaea)〕、(4) その他；〔協同組合、公的経営、EU企業結合〕。ここでは有限会社と株式会社を中心に考察する<sup>(註3)</sup>。

ドイツのガバナンス構造の特徴としては、労使の共同決定 (Mitbestimmung) が法によって定められ、形式的には、監査役会 (Aufsichtsrat)<sup>(註4)</sup> は、従業員代表もその構成員となり、経営の監視・統制機能を担うのに対して、取締役会

(Vorstand) は業務執行機能を担うという 2 層式システムであることが指摘される (図表 II-1)。即ち、株主の代表と従業員の代表で構成される監査役会は取締役会を任命し、その経営行動を監視し、役員報酬を決定するのである。

図 II-1 ドイツのコーポレート・ガバナンス・システム



共同決定方式の法的背景としては、1951年の石炭鉄鋼共同決定法（モンタン共同決定法、Montant-Mitbestimmungsgesetz）が端緒であり、同法は、通常、従業員の雇用数が1,000人を超える企業を対象とした法律である。同法では、監査役会の構成について仮に11名で構成される場合、持分所有者（株主）と従業員でそれぞれ5名ずつ、中立の構成員1名という議席配分が行われる。同権的共同決定が形式的にも、実質的にも達成された法律である<sup>(注5)</sup>。さらに、1976年には共同決定法（Mitbestimmungsgesetz）が成立した。同法は、通常、従業員の雇用数が2,000人を超える企業を対象とした法律である。同法では、監査役会は、持分所有者（株主）側選出と従業員側選出の同数の監査役によって構

成され、業種を問わず大企業において同権的共同決定が達成された。同法は、「労使協力のための制度」であり、企業内での労使同権が理念であるとされる<sup>(注6)</sup>。

さらに、共同決定方式を実行する上で極めて重要な役割を担っているものとして、従業員協議会（Betriebsrat）<sup>(注7)</sup>を挙げることができる。従業員協議会は、実質的に経営を監視する監査役会に従業員の代表を送り込む母体であり、5人以上の従業員を有する企業（事業所や団体組織も含む）において設立が認められている従業員によって設立される従業員代表機関である。主に雇用及び就労環境に関する問題について、会社側と協議し、共同決定する<sup>(注8)</sup>。これまでは、従業員協議会が企業内での良好で安定した労使関係の確立に貢献し、それが戦後ドイツの高度経済成長達成、ドイツ企業の好業績達成の一因として考えられてきたが、近年では共同決定方式をめぐる賛否両論がある。

例えば、共同決定方式に対する否定的な見解としては、近年のドイツ企業に対しては、わが国企業と同様に経済のグローバル化を背景にアングロサクソン型の株主価値経営の影響が大きく、より一層迅速な意思決定が要求されているにもかかわらず、共同決定方式によると意思決定が遅すぎるとの批判がある<sup>(注9)</sup>。しかしながら、その一方では、共同決定方式はヨーロッパでは一般的であり、むしろ共同決定方式を採用している企業の方が業績が良く、多くの取締役が、特に企業改革において共同決定方式は有意義であると認識しており<sup>(注10)</sup>、加えて、とりわけ中小企業において従業員協議会は依然として有効に機能しているので、共同決定方式を否定すべきでないとする見解もある<sup>(注11)</sup>。周知のようにドイツは中小企業の比率が非常に高い。以上のように、近年のドイツのコーポレート・ガバナンスの動向としては、安易なアングロサクソン型の株主価値経営への傾倒を反省しつつ、共同決定方式は外部環境の変化に適應した形で変革を図らなければならないという大きな岐路に立たされているように思われる。

### Ⅲ. わが国のコーポレート・ガバナンスの動向

#### 1. コーポレート・ガバナンス改革の法的背景

伝統的にわが国のコーポレート・ガバナンスは、監査役設置会社を前提として、取締役会が中心的な役割を担いつつ監査役を設置し、この両者によって経営者を律することになっていた。しかしながら、常時、このシステムが有効に機能してきたとは言い難い。わが国においてコーポレート・ガバナンスに関する議論が高まってきたのは、1980年代後半以降、金融機関や証券会社等の総会屋に対する利益供与事件などの企業不祥事が多発したことが大きな要因となっている。これを受けて、1993年の商法改正では、監査役の任期が3年に延長され、2001年の商法改正では、監査制度の機能強化を目的として、監査役の任期を4年に延長し、社外監査役の増員、社外監査役の要件が厳格化された。そして、2002年の商法改正では、アメリカ型のコーポレート・ガバナンスに近い委員会等設置会社<sup>(注12)</sup>が導入された。

さらに、2005年の会社法では、委員会等設置会社及び大会社（資本金5億円以上または負債総額200億円以上の会社）について株式会社の業務の適正を確保するための体制（「内部統制システム」）の整備が義務付けられた。加えて、同年7月には金融庁・企業会計審議会より「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（公開草案）」が公開された。これを受け、2007年2月に「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」が公表され、2008年4月1日以後開始する事業年度において適用されることとなった。

#### 2. 内部統制システム

近年のわが国のコーポレート・ガバナンス改革は、イギリスにおける1992年キャドベリー委員会報告書等やアメリカの2002年企業改革法（サーベインズ＝オクスリー法）に大きな影響を受けているといっても過言ではない。また、従来から、わが国のコーポレート・ガバナンス論に関する研究は、日本の株式会

社は株主重視のアメリカ型経営をどこまで取り入れるべきか、従業員を大事にする日本型経営をどこまで取り入れるべきか、アメリカ経営の模倣はこれまでの日本企業の強みを損なうことにならないか、という問題意識から論ずるものが多かったと思われる<sup>(注13)</sup>。

内部統制についての統一見解はないが、実質的にはCOSO（トレッドウェイ委員会支援組織）の内部統制の基本的枠組みに関する報告書（以下「COSO報告書」という）における定義、概念等がグローバル・スタンダードとみなされている。既に内部統制制度が導入されているアメリカ、イギリス、フランス、韓国等の基準は、COSO報告書をベースに作成されており、わが国の基準（金融庁・企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」2007年、以下「基準」と略す）も同様にCOSO報告書をベースに作成されている。

まずは、内部統制について基準では、次のように定義されている。

「内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される。」<sup>(注14)</sup>

上述の内部統制の4つの目的は、それぞれに独立したものではあるが、相互に関連したものであり、次のように定義される<sup>(注15)</sup>。

- ①業務の効率性及び有効性とは、事業活動の目的の達成のため、業務の有効性及び効率性を高めることをいう。
- ②財務報告の信頼性とは、財務諸表及び財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保することをいう。
- ③事業活動に係る法令等の遵守とは、事業活動に係る法令その他の軌範の遵守を促進することをいう。

④資産保全とは、資産の取得、使用及び処分が正当な手続及び承認の下に行われるよう、資産の保全を図ることをいう。

経営者は、これらの内部統制の目的を達成するために内部統制の6つの基本的要素が組み込まれたプロセスを整備し、そのプロセスを適切に運用していかなくてはならない。内部統制の基本的要素は、内部統制の目的を達成するために必要とされる内部統制の構成部分であり、内部統制の有効性を判断する規準となるものである。各々については、次のように説明される<sup>(注16)</sup>。

①統制環境とは、組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及びITへの対応に影響を及ぼす基盤をいう。

②リスクの評価と対応とは、組織目標の達成に影響を与える事象について、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価し、当該リスクへの適切な対応を行う一連のプロセスをいう。

③統制活動とは、経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続をいう。統制活動には、権限及び職責の付与、職務の分掌等の広範な方針及び手続が含まれる。このような方針及び手続は、業務のプロセスに組み込まれるべきものであり、組織内のすべての者において遂行されることにより機能するものである。

④情報と伝達とは、必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。組織内のすべての者が各々の職務の遂行に必要な情報は、適時かつ適切に、識別、把握、処理及び伝達されなければならない。また、必要な情報が伝達されるだけでなく、それが受け手に正しく理解され、その情報を必要とする組織内のすべての者に共有されることが重要である。一般に、情報の識別、把握、処理及び伝達は、人的及び機械化された情報システムを通して行われる。

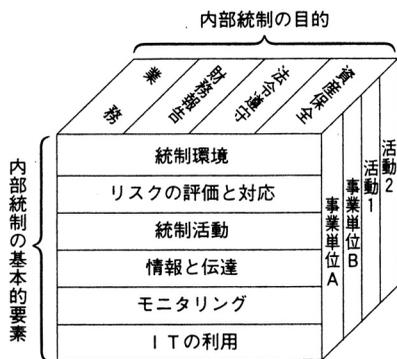
⑤モニタリングとは、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価す

るプロセスをいう。モニタリングにより、内部統制は常に監視、評価及び是正されることになる。モニタリングには、業務に組み込まれて行われる日常的モニタリング及び業務から独立した視点から実施される独立的評価がある。両者は個別に又は組み合わせて行われる場合がある。

- ⑥ I Tへの対応とは、組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外の I Tに対し適切に対応することをいう。I Tへの対応は、内部統制の他の基本的要素と必ずしも独立に存在するものではないが、組織の業務内容が I Tに大きく依存している場合や組織の情報システムが I Tを高度に取り入れている場合等には、内部統制の目的を達成するために不可欠の要素として、内部統制の有効性に係る判断の規準となる。I Tへの対応は、I T環境への対応と I Tの利用及び統制からなる。

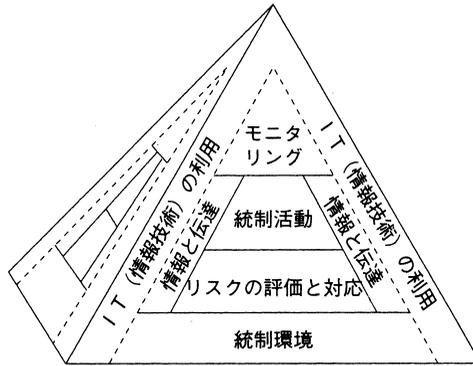
内部統制の4つの目的と6つの基本的要素の関係については、下記の図Ⅲ－1のとおりであり、基本的要素間の関係（イメージ）については、図Ⅲ－2で示される。

図Ⅲ－1 内部統制の目的と基本的要素



出所：八田 [2005] p. 25

図Ⅲ－２ 内部統制の基本的要素間の関係



出所：八田 [2005] p. 25

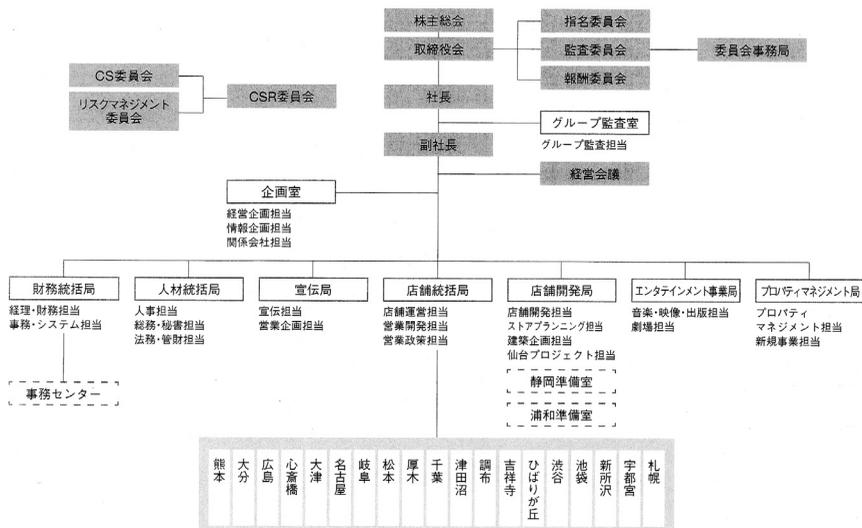
#### Ⅳ. コーポレート・ガバナンスへの管理会計手法の活用事例 ～パルコのコーポレート・ガバナンス改革事例<sup>(注17)</sup>

##### 1. パルコのコーポレート・ガバナンス改革の概要

株式会社パルコは、衣料品やアクセサリーなどを取り扱う大型ファッションビル経営事業を中核とし、劇場・映画館事業、商業デベロッパー事業などにも展開している大手小売業である。同社は、1990年代初頭のバブル経済崩壊以降の消費低迷や競争激化に伴い業績が低迷し、さらに90年代後半には深刻な業績悪化に陥り、2000年に新社長の強力なリーダーシップの下で「第二創業」を標榜し、「本業の強化による業績向上」を目的とした経営構造改革を断行した。そして、企業価値を高めるためには、株主の権利・利益の保護・株主以外のステークホルダーとの円滑な関係の構築、経営の透明性の確保及び有効な経営監視体制の構築が不可欠であると認識し、コーポレート・ガバナンスの改革・強化に取り組んできた。その結果、同社は2005年度決算において、連結売上高(2,624億8百万円)、営業利益(90億8千5百万円)、経常利益(88億7千9百

万円)、当期純利益(40億6百万円)といずれの指標においても過去最高の業績を上げるに至っている。

図IV-1 パルコの組織図(2006年度)



出所：パルコ『会社案内2006』p. 39

同社のコーポレート・ガバナンス改革において、経営組織の制度面に関しては、2002年に取締役会の再構築として、執行役員制度の導入、取締役の人数削減、社外取締役と顧問の招聘、経営諮問委員会の設置などが行われた。そして、2003年に委員会等設置会社に移行し、「指名委員会」、「監査委員会」、「報酬委員会」が設置された。(図IV-1)。

さらに、2005年から最高経営責任者(CEO)と最高執行責任者(COO)を設定し、業務執行意思決定の迅速化と透明性のさらなる向上を図っている。監査・内部統制についても、「グループ監査室」を新設し、連結ベースで監査機能の強化に努めている。また、CSR(企業の社会的責任)への取り組みに関

しては、社長が自ら委員長となって「CSR委員会」を立ち上げ、率先して戦略的な取り組みを推進している。

また、経営管理（内部管理）的側面では、「本業の強化による業績向上」を達成するための基盤となる「社員の理解と協力」を得るために、同社では経営の透明性を高め、経営に対する不信感を払拭する必要がある。具体的には、後述する「目標－責任－評価」の明確化を意図した業績評価システムの導入、執行役で構成される経営会議の決定事項とその理由の本部マネジャーと全店長に対する開示、執行役と店長への大幅な権限委譲、同社の経営理念及び行動指針とコンプライアンス体系の再構築、全役員と正社員を対象としたストックオプション制度の導入などが実施された。

## 2. 管理会計手法の活用

同社のコーポレート・ガバナンス改革の経営管理的側面において、最も特徴的なのが「ミッション・カスケード」を用いた業績評価システムである。ミッション・カスケードとは、社長が掲げた全社的なミッション（使命、責任）を達成するために、まず執行役がそれぞれの立場で年度ごとのミッションを具体的に約束し、さらに配下のマネジャーや店長が執行役の掲げるミッションを具現化する各自のミッションを表明するというものである。これは、経営トップが表明する戦略ビジョン（目標）を効果的に達成するため、役員・幹部社員各自のミッションから一般社員が作るチームのミッションまでを一貫したひとつの流れ（ストーリー）で示したものであり、社内の中階層で共有するミッションの体系である。その上で、四半期ごとに、それぞれのミッションがどれくらい実現できているのかをチェックする「目標－責任－評価」の明確化を意図した業績評価システムである。この際、役員と幹部社員のミッションは、必ず数値化された形で表明させた上で、全執行役のミッションが社内ホームページ上で開示され、全社員が閲覧できるようになっている。

コーポレート・ガバナンスの観点から言えば、執行役の業績評価は最も重要

であるが、これは指名委員会において行われる。まず代表執行役社長の業績評価は、項目ごとにウェイトづけられた配点テーブルに従って客観的に行われ、次に、執行役の業績評価が、「責任遂行評価」と「目標達成評価」の2つの側面から行われる。責任評価は、ミッションを達成するために各執行役が採った具体的な行動についての定性的評価である。一方、目標達成評価は、各人のミッションに基づいて作成された年間目標に関する定量評価であり、バランス・スコアカード（balanced scorecard：以下「B S C」と略す）の4つの視点で構成されている。

B S Cは、1990年代にハーバードビジネススクールのキャプラン（Kaplan）と経営コンサルタントのノートン（Norton）によって開発・提唱された管理会計手法である。当初、B S Cは「財務的指標」のみではなく、「顧客の視点」、「内部ビジネス・プロセスの視点」、及び「学習と成長の視点」といった非財務的指標をも加味した新しい業績測定システムとして提唱された。しかしながら、アメリカ企業を中心として普及・定着していくうちに企業実務を通じて、次第に機能・適用範囲が拡張し、近年では戦略を策定・遂行するための戦略的マネジメント・システムとして認識されるようになった。

B S Cは、4つの視点「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部ビジネス・プロセスの視点」、及び「学習と成長の視点」から成り立っている。さらに各視点には、事業部門などの具体的な戦略目標、戦略目標の達成度を測定する成果尺度（outcome measure）、目標値（成果尺度についての具体的な目標値）、その成果を導くパフォーマンスドライバーが設定され、さらにそこから具体的な活動計画である実施項目が導かれる。

通常、B S Cでは、4つの視点における戦略目標間の因果関係を明らかにして、まずビジョン・戦略を達成するための道筋を示す「戦略マップ」が作成され、それに基づき戦略を策定し、その実行・実現を確実にする。以上の考察から明白であるように、ミッション・カスケードは、B S Cのバリエーションの1つであるということができよう。なお、B S Cに関しては、様々な形態の組織

における様々な目的・ニーズ・状況に応じてアレンジされた多くのバリエーションが存在する<sup>(注18)</sup>。

次に、内部統制の観点からもミッション・カスケードの貢献領域について考察しておきたい。わが国の内部統制システムに関しては、前述のとおりである。ミッション・カスケードは、上述したように経営トップが表明する戦略ビジョン（目標）を効果的に達成することを可能にするので、内部統制の4つの目的のうち、特に「業務の効率性及び有効性」に対して貢献するものと思われる。

加えて、6つの基本的要素におけるミッション・カスケードの貢献領域としては、とりわけ「統制環境」の整備への貢献が考えられる。統制環境とは、トップの意向、即ち経営者がどういう経営方針で、どういう経営哲学で、そして、その考え方をどういうふうに組織内において浸透させようとしているのか、この点が全従業員に伝わり、それが実践に移されていなければいけないものである<sup>(注19)</sup>。統制環境について、金融庁・企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」（p. 3）では、以下の具体例を挙げている。

- ①誠実性及び倫理観
- ②経営者の意向及び姿勢
- ③経営方針及び経営戦略
- ④取締役会及び監査役又は監査委員会の有する機能
- ⑤組織構造及び慣行
- ⑥権限及び職責
- ⑦人的資源に対する方針と管理

統制環境の整備に対しては、既述のミッション・カスケードの機能・役割期待に鑑みれば、大きく貢献できるものと思われる。また、前掲の図Ⅲ-2において看取できるように、統制環境はその他の基本的要素間の基盤をなすものである。即ち、ミッション・カスケードは内部統制システムのインフラを強化するのにも有用な手法であると思われる。

同社は、2000年よりコーポレート・ガバナンスの改革を断行してきた。今

後、克服・解決すべき課題は依然として残されており、何事においても万能かつ絶対的な手法・システムは存在しない。しかしながら、これまでのところミッション・カスケードないしBSC等の管理会計手法に基づく業績評価システムは、それ自体が経営者に対する牽制になるとともに適切な内部統制システムの構築にも貢献し、引いては同社の主目的である「経営の透明性」及び「公平性の向上」にも大きく寄与することだろう。

## V. おわりに～今後の展望と課題

本稿の目的は、日本企業のコーポレート・ガバナンスにおいて有用な経営管理システム、とりわけ有用な管理会計手法とは何かという視点から、日本企業のガバナンス・システムについて考察することにあつた。まず、ドイツのコーポレート・ガバナンスの動向について概観したが、わが国企業と同様に経済のグローバル化を背景にアングロサクソン型の株主価値経営の影響が大きく、従来からのドイツ企業のコーポレート・ガバナンスの特徴である共同決定方式が変革期に直面している状況が看取された。

次に、日本企業のコーポレート・ガバナンスの動向に関しては、近年、導入が義務付けられた内部統制システムを中心にその基本概念・仕組みについて概観した。そして、個別事例として、パルコのコーポレート・ガバナンス改革の事例を取り上げた。同社では、管理会計手法であるBSCのバリエーションの1つであるミッション・カスケードが業績評価システムとして活用され、同社のコーポレート・ガバナンスにいかに関与しているかについて考察し、さらにミッション・カスケードの内部統制への貢献領域についても検討した。なお、これまでのところパルコのコーポレート・ガバナンス改革は順調に進んでいるが、今後の同社のコーポレート・ガバナンスの課題として、次の事項が指摘されている<sup>(注20)</sup>。

①監督機能の独立性確保において、例えば代表執行役社長が取締役会の議長

を務め、なおかつ2つの委員会のメンバーであることは、外部からガバナンスを評価する視点からは、監督と執行の分離が明確ではなく、曖昧であり、トップの関与の余地が大き過ぎること。

②社外取締役と社内取締役は同数であるが、社外取締役の一部に独立性について疑問の余地があること。

③業績目標としてROE、売上高、経常利益額の3つを挙げていることも、どれかが悪くてどれかが良ければよいという分散効果が生じ、メリハリのある評価ができなくなるので、資本コストを反映させた合理的な業績指標を導入すべきであること。

加えて、内部統制に関しても、それ自体が固有の限界を有しており、以下の事項が挙げられる<sup>(注21)</sup>。

①内部統制は、判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀によって有効に機能しなくなることがある。

②内部統制は、当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定型的な取引等には、必ずしも対応しない場合がある。

③内部統制の整備及び運用に際しては、費用と便益との比較衡量が求められる。

④経営者が不当な目的の為に内部統制を無視ないし無効ならしめることがある。

それゆえに、それらを理解した上で、内部統制システムを構築し、適切に運用しなくてはならないだろう。以上の考察を踏まえて、今後は日本企業に適した、日本企業の強みを引き出すようなコーポレート・ガバナンス・システムを模索していきたい。

## (注)

1 コーポレート・ガバナンス(企業統治、企業支配; Corporate Governance, Unternehmensverfassung) は、問題設定や接近方法によってその定義には異同が見られるが、共通しているの

は、企業組織において作業組織や経営管理組織の上位にある組織であり、その組織問題を解決するために、企業に対する利害関係者（資源所有・供給者）の契約関係を制御する諸制度であるというものである。そこにどのような問題を発見するかは、記述的か規範的かといった認識目標の相違、企業観にかかわる基本假定によって異なり、ステークホルダー説と企業所有者（株主）説に大別され、議論が続いている。例えば、企業に対する制度派経済学的な接近に基づく、次のように考えられる。企業統治制度は、企業統治組織のコーディネーションとコントロールの問題、すなわち所有と支配の分離に伴う外部効果、情報非対称性、機会主義的行動などによって生ずる効率性の問題を解決するための制度であり、資源の所有権を配分する工夫である。それは、企業の法律形態を基本とするが、経営者の報酬方式、開示制度、支配権市場・経営者労働市場・生産物市場からの圧力、経営者の職業倫理の作用などを含むものである（Fama (1980)、Fama and Jensen (1983a) 及び (1983b) などを参照されたい）。配分される所有権は、支配権と残差利潤請求権に大別される。前者には、契約のネクサスの中心である代表権、雇用契約における命令権限、その他不完備契約における残差支配権が含まれる。これらを法制化したものが、企業の法律形態であって、上記の権利を、危険分担ないし債務弁済義務、開示と監査の義務、租税負担、資本調達方法などにわたって規定している。

2 Pelzer (2004) pp. 1～17。

3 Pelzer (2004) によれば、有限会社と株式会社は次のように説明される。有限会社は、設立資本金 (Stammkapital) が 25,000 ユーロ以上（社員一人当たり 100 ユーロ以上）であり、社員総会は、資本金 50 ユーロにつき 1 票の単純多数決により業務執行・代表社員 (Geschäftsführer) を任免し、年度決算の承認、利益分配につき議決する。さらに、業務執行・代表社員をモニターする監査役を選任し、その際、従業員数により共同決定法に従わねばならない。次に、株式会社は、設立資本金 (Grundkapital) が 50000 ユーロ以上であり、株主総会 (Hauptversammlung) は、従業員数によっては共同決定法に従って、監査役会を任免し、会計監査人の任免、取締役 (Vorstand) の解任を行い、利益分配、定款の変更、解散の議決を行なう。監査役会は、経営権と代表権を持つ取締役会を選任し、取締役会から経常的業務のみならず、損失や破産のリスクについて報告させる権利を有する。

4 ドイツの監査役会は、日本やアメリカ企業における経営執行機関である「取締役会」に相当するものである。なお、ドイツでは、株式会社の監査人は、「決算検査役」と呼ばれる。

5 奥島 (2006) pp. 218-219。

6 奥島 (2006) p. 219。具体的には、株式会社・株式合資会社・有限会社・固有の法人格を有する鉱業組合・協同組合・相互保険会社を指す。

- 7 従業員協議会 (Betriebsrat) は、従業員代表委員会あるいは事業所委員会とも呼ばれる。
- 8 池田 (2006) p. 55。
- 9 ガイスラー (2006) p. 53。
- 10 ガイスラー (2006) p. 53。
- 11 池田 (2006) p. 56。
- 12 委員会等設置会社では、監査役制度が廃止される代わりに、監査委員会、報酬委員会、指名委員会の3委員会が設置される。この制度の採用は各企業の選択に委ねられているので、依然として従来どおりの監査役設置会社のままでいることも可能である。
- 13 伊藤 (2000) p. 2。
- 14 金融庁・企業会計審議会 (2007) p. 2。
- 15 金融庁・企業会計審議会 (2007) p. 2。
- 16 金融庁・企業会計審議会 (2007) pp. 3-8。
- 17 2006年8月に同社の経営企画部門関係者に対して、インタビュー調査を実施した。しかしながら、本稿では、平井 (2005) 及び株式会社パルコ『会社案内 2005』、『会社案内 2006』、『中期経営5ヵ年計画 (2005-2009年度)』に依拠しながら、2006年時点での同社のガバナンス改革の事例について考察したい。
- 18 例えば、自社の知的資本を可視化し、活用していくことによって財務的成果を上げ、将来の株主価値 (企業価値) の向上を実現する戦略マネジメント・システムがスカンディア・ナビゲーターである。スカンディア・ナビゲーターは、エドヴィンソン (Edvinsson) が中心となり、キャプラン (Kaplan) とノートン (Norton) のBSCをベースとして独自開発したシステムである。適用事例については、望月 (2005) 及び (2006) を参照されたい。
- 19 八田 (2005) p. 23。
- 20 平井 (2005) p. 102。
- 21 金融庁・企業会計審議会 (2007) p. 8。

## 参考文献

- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (1992) *Internal Control - Integrated Framework* (鳥羽至英・八田進二・高田敏文訳『内部統制の統合的枠組み 理論篇』白桃書房、1996年)。
- Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance (1992) *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee (八田進二・橋本高訳『英国のコーポレー

- ト・ガバナンス』白桃書房、2000年).
- Fama, E. F. (1980) "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2, pp. 288-307.
- Fama, E. F. and M. C. Jensen (1983a) "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, pp. 301-325.
- Fama, E. F. and M. C. Jensen (1983b) "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, pp. 327-349.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Press (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一『戦略マップ』ランダムハウス講談社、2005年).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (2000) *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business Press (櫻井通晴監訳『戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2001年).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1996) *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business Press (吉川武男訳 (1997)『バランスト・スコアカード』生産性出版、1997年).
- Pelzer, M. (2004) *Deutsche Corporate Governance : Ein Leitfaden*, 2. Aufl. Verlag C. H. Beck.
- Stehle, H. und A. Stehle (2001) *Die rechtlichen und steuerlichen Wesensmerkmale der verschiedenen Gesellschaftsformen*, 18. Aufl., Boorberg Verlag.
- Wöhe, G. (1996) *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 19. Aufl., Verl. Vahlen.
- 池田良一 (2006) 『従業員協議会』とは何か』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第31巻第7号、ダイヤモンド社、pp. 54-56。
- 伊藤邦雄 (2000) 『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社。
- 奥島孝康監修・著 (2007) 『企業の統治と社会的責任』きんざい。
- 飯富順久・辛島睦・小林和子・柴垣和夫・出見世信之・平田光弘著 (2006) 『コーポレート・ガバナンスとCSR』中央経済社。
- 株式会社パルコ (2006) 『会社案内2006』。
- 株式会社パルコ (2005a) 『会社案内2005』。
- 株式会社パルコ (2005b) 『中期経営5ヵ年計画 (2005-2009年度)』。
- 菊池敏夫・平田光弘編著 (2000) 『企業統治の国際比較』文眞堂。
- 金融庁・企業会計審議会 (2007) 「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」金融庁。
- コーネリア・ガイスラー (白井伸二訳) (2006) 「曲がり角のドイツの経営」『DIAMOND ハー

## コーポレート・ガバナンス研究

- バード・ビジネス・レビュー』第31巻第7号、ダイヤモンド社、pp. 47-51。
- 佐久間信夫編著 (2007) 『コーポレート・ガバナンスの国際比較』 税務経理協会。
- 高橋俊夫 (1997) 「企業組織と企業統治」、高橋俊夫・大西健夫編『ドイツの企業』、早稲田大学出版部。
- 土屋守章・岡本久吉著 (2003) 『コーポレート・ガバナンス論－基礎理論と実際』 有斐閣。
- 八田進二編著 (2007) 『外部監査とコーポレート・ガバナンス』 同文館出版。
- 八田進二 (2005) 「わが国企業の内部統制の評価及び監査の基準について」『月刊監査研究』第31巻第13号、日本内部監査協会、pp. 8-27。
- 林伸二・高橋宏幸・坂野友昭編 (1994) 『現代経営管理論』 有斐閣。
- 平井小百合 (2005) 「株式会社パルコのコーポレートガバナンス」『経営戦略研究』(季刊誌) Vol. 6、大和総研、pp. 96-102。
- 望月恒男 (2006) 「知的資産経営におけるB S Cの活用」『企業会計』中央経済社、第58巻第8号、pp. 27-35。
- 望月恒男 (2005) 「知的資本経営と管理会計-日立製作所の事例を手がかりとして」『愛知大学経営論集』愛知大学経営学会、第151号、pp. 37-55。

執筆分担箇所：

田川克生 第Ⅱ章 [担当]

望月恒男 第Ⅰ章、第Ⅲ章、第Ⅳ章、第Ⅴ章 [担当]

本稿は、平成17年度－18年度(2005年度～2006年度)愛知大学研究助成A－18の成果の一部である。なお、共同研究者の盛田の研究成果については他誌で発表済である。