

企業におけるコンプライアンス遵守の意義

吉 田 博

目 次

1. はじめに
2. 企業の社会的課題
3. 現代企業のコンプライアンス遵守の意義
4. インセンティブ型モデルの重要性
5. むすびにかえて

1. はじめに

現在、コンプライアンス遵守の下でいかに企業価値を創造するかが重要な課題となっている。特に、企業活動のグローバル化の進展にともない企業間には生き残りをかけた大競争の時代に入っている。このような企業間競争の激化にともない、社会的に深刻な問題も露呈してきている。その一つとして企業の不適正な活動があげられ、国内外を問わず現在も頻発し、さらにその構造も複雑化している。

企業における不適正な活動は、時として当事者による利得の収奪という形で行われ、企業社会に深刻な問題を引き起こす。この種の行為は、適正価格の発見という重要な機能を持つ市場メカニズムを毀損することになる。さらに、不正の連鎖という形で企業社会に拡散し、そして、社会的正義の劣化を誘発し、企業社会の倫理的領域に深刻な影響を及ぼす。そのため、現在、企業の不適正な活動をいかに防止し、フェアな市場取引を実現するかが緊要の課題となっている。この問題は、国内のみならず国際的にも大きな関心をもたれている。たとえば、国際連合の国連腐敗防止条約など国際的な公的レベルの事案となっており、さらに、非政府組織（NGO）による監視活動も活発化してきている。

そこで、本稿では、いかにして企業の不適正な活動を抑止し、企業の適正で健全な活動を実現させるかを考察するものである。このためには、現代の企業活動が社会との関係においてどのような構造になっているかを、コンプライアンス遵守の視点から考察することは重要である。そのためここでは、コンプライアンス遵守の下での企業価値の創造を行うにはどのようなアプローチが最適か考察し、さらにインセンティブの視点からコンプライアンス遵守にむけた新たなモデルの構築を試行し、その有効性についての考察も展開する。

ところで、これまで社会における企業のあり方への関心としては、「企業の社会的責任」が重要

な概念として伝統的に展開されてきた。特に、1960年代から顕著となってきた社会的責任論は、1970年代以降に入り社会的応答論、さらに、1980年からの社会的正義論へと展開されてきている。そこでは、規範的な概念設定を制度的視点から行なうアプローチも少なくない。このようなアプローチは大変意義あるものであるが、これらには有効性とともなこれらの限界も明らかになってきている。本稿では、これらの有効性を認識しつつ、その限界に対する補完的視点から新たな展開を図ろうとするものである。具体的には、関係主体へのインセンティブに着目し考察を展開するものであり、企業組織のコンプライアンス遵守にむけた行動が自律的な形での実現が期待できるこのアプローチの社会的意義は少なくないと思われる。

本稿の構成は次の通りである。第2節では、現在の企業活動を、企業の社会的責任の視点から概観し、現代社会における企業の意義について検討する。第3節では、現代企業のコンプライアンス遵守の重要性についての理論的な展開を行い、反コンプライアンス的行動がどのような帰結をもたらすかについて検討する。第4節では、伝統的アプローチの有効性とその限界を明らかにし、この限界を補完すべき関係主体へのインセンティブによる働きかけという視点から新たなモデルを構築し、このモデルにおける論理的帰結に言及する。最後に、本稿の研究を総括し、今後の研究課題について概観する。

2. 企業の社会的課題

2.1 社会へのコミットメントの高まり

近年、旧社会主義諸国の市場経済化が大きく進展し市場規模が国際的に拡大してきた。さらに、世界的なレベルでの情報化が進展するなど、企業をとりまく経営環境は大きく変化し、企業は生き残りをかけた大競争の時代に突入している。このような経営環境において企業が競走優位を確保するためには、いかにして規模の経済、範囲の経済をスピーディーに実現するかが、重要な要素となってくる。このため多くの企業はこぞって、企業の所有する資本・財・人的資源・情報など様々な経営資源を用い、顧客のみならず取引先企業をはじめとしたステークホルダーへのアプローチを強化している。このような企業規模の拡大、さらに企業活動の多様化の進展は、社会における企業の存在感を高めることになり、企業の影響力は直接的なステークホルダーだけにとどまらなくなってきた。

この中で特に重要な点としては、企業規模の拡大・企業活動の多様化の進展により、社会の中の企業という認識が社会の中で以前にもまして高まってきている。また、企業市民として社会を構成する一員であるという認識が一層醸成されてきている点も指摘されよう。特に、その背景として、西欧諸国においては、コミュニティは「市民」により構築されてきたという伝統があり、社会的な規範として、企業も社会の一構成主体として、公共的な活動にも積極的に関与すべきだという考えが普及していることがあげられる。一方、日本においても、特に1980年代以降には、日本企業の

海外進出にともない、進出先社会との共存共栄をはかるべきだという観点から、進出先の地域において、その地域の企業市民としての活動を実践的に取り組む企業も増加してきている。また近年、企業の発行するレポート等に企業市民という言葉も多くみられるようになってきた。なお、日本においても、社会との関係に配慮すべきとの思想が伝統的になかったわけではない。江戸期の近江商人の家訓として、「三方よし、売り手よし、買い手よし、世間よし」がその一例としてあげられる。

このように企業と社会の関係において、企業規模の拡大、さらには企業活動の社会へのダイナミックな進展にともない、企業の社会へのコミットメントの重要性が一層高まってきている。そして、企業市民として社会の中の企業という認識の下に、企業の社会的責任への対応が企業にとりきわめて重要な課題となってきた。

ところで、企業と社会との関係に関する研究は、これまで多方面から多様なアプローチが行われてきている。たとえば、Carroll (2000) は、社会とは、複数の利害関係者により形作られると考え、コミュニティ、国家、あるいは共通の伝統、価値観や制度、さらには、利害関係を持つ人間集団を社会として定義している¹⁾。また、Davis, Frederic, Blomstrom (1980) は、企業経営者は、企業と社会との相互作用を保持する中で、常に社会に関わる意思決定に直面すると指摘し、企業と社会の関係に関し、企業とその外部環境との関係としてとらえている²⁾。企業をめぐる社会との関係に関し多様な研究が展開されているが、本稿では、Carroll および、Davis, Frederic, Blomstrom, の考察をベースに、「多様な利害関係者から社会は構成され、企業も社会の構成主体の一つである」という視点に立脚し展開していくことにする。

2.2 社会的責任の二面性

組織は一定の目的を果たすために社会に存在している。それゆえその目的を完遂することがその組織の社会的責任の原点といえよう。それ故、たとえば組織の一形態である株式会社にも、おのずと目的がある。株式会社は元来、利益の追求のための組織として設立されている。そのため、営利追求としての経済活動の遂行が重要となる。しかし、株式会社は、社会的観念から、この目的達成だけで十分であろうか。株式会社はこの目的を果たすだけでは十分ではない。たとえば、Donaldson and Dunfee (1999) は、企業をめぐる利害関係者を、主要な利害関係者と第二義的な利害関係者として分類整理している。そこでは、消費者、流通業者、債権者などが主要な利害関係者としてあげられ、消費者団体、地域社会、メディアなどが第二義的な利害関係者とされている。そして、地域社会、消費者団体など第二義的なステークホルダーを含むさまざまなステークホルダーとの調和的な関係の構築とこれら関係主体への貢献も企業に求められており、社会組織の一員とし

1) Carroll, A. B. (2000), *Business and Society: Ethics and Shareholder Management*, South-Western College Publishing, p. 21.

2) Davis, K. W., C. Frederic and R. L. Blomstrom (1980), *Business and Society: Concepts and Policy Issues*, 5th ed, McGraw-Hill, p. 4.

てのこの面への遂行責任は重要であるとしている³⁾。

ところで、資本主義システムを採用している国々では、経済活動のインフラストラクチャとして自由経済の下、適正な競争に基づく市場原理を機能させ、財・サービスの生産・流通が効率的かつ適正に行われるような社会的システムを整えることは重要である。すなわち、市場原理を遵守することが基本となるが、市場原理における公平性は、参加する経済主体が対等な関係においてはじめて実現される。そのためこの公平な競争の確保にむけ種々の制度的システムの整備が求められる。なぜなら、企業と、その企業と取引を行う個人や取引先との間には、財・サービスの品質等に関する情報の非対称性が不可避であるからである。また、場合によっては、取引において優越的・劣後的な関係にある場合もしばしばみられるからである。このようなことから、企業の社会的責任には、社会的ルールを遵守し、その下での企業目的を効率的に遂行することが重要であるといえよう。

ところで、この企業の社会的責任には二面性があり、その遂行には二つの対応が求められることになる。この社会的責任の二面性とは、企業の社会との関わりにおいて、一つは「正の貢献」に関するものであり、もう一つは「負の貢献」に関するものである。この二面性を具現化して表現すると、「正の貢献」とは、企業の適正・適切な活動による企業価値の創造と、これに基づく社会的厚生が増加があげられる。一方、「負の貢献」に関するものとしては、企業組織の不適正な活動とこれにより生じる企業価値の低下、そしてこれによりもたらされる社会的価値の劣化があげられる。そして、それぞれの対応としては、「企業社会への正の貢献の最大化」、および、「企業社会への負の貢献の最小化」を行い、最終的に企業の社会への貢献をどれだけ実現できるかが重要となってくる。実態的には、企業はこの二つの面をポートフォリオ的な視点から統合的にとらえ、その組合せによる貢献がトータルとして実現されることになる。

2.3 企業活動の現代的課題

国際社会には解決すべき様々な深刻な問題が現在も多数存在している。たとえば、発展途上国における貧困問題や東西冷戦構造崩壊後の世界各地における国境紛争などがあげられる。しかし、社会における企業のあり方を主たる考察対象とする場合、企業の社会的責任に関する問題が主要な課題の一つとなる。特に、企業の社会的責任への不履行、不適正な活動は企業社会へのマイナスの貢献となるため、そのため前述した企業社会への貢献に関し、とりわけ「企業社会への負の貢献の最小化」が重要な論点となってくる。

この企業社会への負の貢献の最小化を考える場合には、企業の行動理念の視点、および、企業の活動の視点が重要となる。この中で、まず企業の行動理念の視点に関しては、企業の具体的な経済活動は、企業の行動理念の下で様々な企業活動として具体化される。それ故、企業の行動理念は、

3) Donaldson, T. and T. W. Dunfee (1999), *Ties That Bind: A social Contract Approach to Business Ethics*. Harvard Business School press.

企業の経済活動の方向性への大きな影響力をもつため、最も基本的なものであり大変重要なものである。次に、企業の実際の活動の視点に関しては、以下ようになる。すなわち、企業活動を財・サービスの作業工程の流列から表現すると、企業内へのインプット、そして、これに続く付加価値創造のプロセス、そして、企業外部へのアウトプットという工程から成り立っている。このそれぞれの工程において、企業内部のみの関係だけでなく企業外部との関係が生じる。たとえば企業内の製造過程で生じた排煙、排水などは工場外の地域住民へ負の影響を及ぼすことになり、これらの問題は社会との関連において対応次第で深刻な軋轢を生じさせる懸念がある。

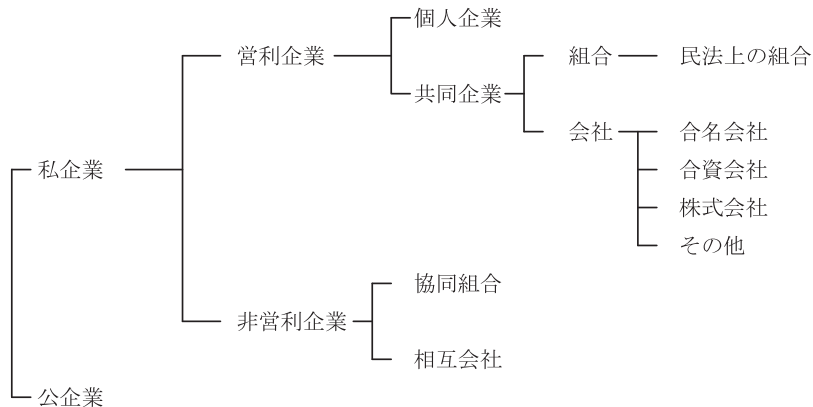
企業の具体的な経済活動は、企業の行動理念に基づいて実践されると考えると、企業の行動理念は企業全体にわたる影響力をもち、どのように行動するかという倫理的課題として大きな意味を持つことになる。企業の不適正な活動は、この倫理的課題として、国際的にも大きな関心がもたれている。このような中で、たとえば、企業利得の収奪が行われる不適正な活動は、企業価値の減価をもたらすだけに止まらない。この不正行為は、企業に関する情報の市場への不適切な開示問題にも波及し、市場取引における適正な取引の実現を妨げ、さらに、不正の連鎖という形で企業社会の倫理的価値観に深刻な影響をもたらす。

そのため、現在、企業の不適正な行為をいかに防止し、フェアな市場取引を実現するかが深刻な課題となっている。本稿の主たる対象となるこの倫理的課題は、国内のみならず国際的にも大きな関心がもたれている。たとえば、国際連合やOECDのような国際的機関にとり重要な事案となっており、国連腐敗防止条約や外国公務員贈賄禁止条約など国際的なレベルの課題となっている。さらに、このような公的機関だけでなく非政府組織（NGO）による活発な活動も見られる。代表的なものの例として、トランスペアレンシー・インターナショナル（本部ベルリン）は、世界各国の汚職を監視しており、毎年、汚職指数を発表している。

3. 現代企業のコンプライアンス遵守の意義

3.1 企業の諸形態

さまざまな企業形態が現在制度化されているが、利潤追求にむけた企業組織を検討する場合、対象となる企業組織自体を営利活動に適したものにする必要がある。人は単独で出来ることには限界がある。そのため、一般的には企業は個人企業ではなく共同企業が主体となる。この共同企業のメリットとしては、資本の集中、労力の結合、そして、危険負担の緩和があげられる。すなわち、資本の集中とは、一人で事業を営む個人企業と比較し、何人かが集まって事業を運営する共同企業の方が、資本を集めやすいということの意味する。また、労力の結合に関しては、単独での労力の発揮に比べ、出資者を中心に集合し各人が備えた有用な能力を有機的に発揮しあうことは組織にとり意味ある労力となる。さらに、危険負担の緩和とは、たとえば事業が失敗し巨額な負債が発生した場合、一人が単独で全額を負担するのではなく多数の資本提供者間での人数割りなどで損失を分担



図表1 企業の種類

でき、その結果危険負担の分散が可能となる。

ところで、企業と呼ばれるものには様々なものがあるが、ここではわが国の会社法をベースに、企業形態について検討を進めたい⁴⁾。企業の大分類としては、まず私的なものか否かにより私企業と公企業に分類される。私企業についてはさらに利潤を追求する営利企業と協同組合や相互会社といった非営利企業に分けられる⁵⁾。そして、営利企業の中には、個人で事業が行われる個人企業と共同企業が存在する。株式会社はこの共同企業の中の会社の一形態として位置づけられる(図表1 企業の種類)。このように会社とは、営利を目的とする団体であり法人格が与えられたものとして位置づけられている。さらに、制度的視点から会社は、株式会社、合名会社、合資会社などに分類される。

3.2 株式会社の特徴

企業は有限な資本と労働という経営資源を用い付加価値を創造するものである。企業には経済活動の自由が保障されているとはいえ、社会的存在としての視点からは、法律など制度的な枠組みでその形態や活動内容が規定されている。会社法では、株式会社は営利目的の社団法人として性格づけられている。そして、株式会社は出資者である株主をベースに事業活動を行い、その活動により創造された利益を分配することを目的としている企業形態である。日本には2006年11月末現在、清算中の会社を除き、326万社の会社があり、その内訳は、株式会社が123.1万社、有限会社が192.0万社、合名会社が1.9万社、合資会社が8.7万社、合同会社が0.3万社、となっている。このようなデータからも、企業形態の実質的中心は株式会社となっている。(なお、有限会社に関しては、

4) 本書では、平成17年に制定されたいわゆる「新会社法」をもとに考察を展開する。

5) 保険業に関し、会社分類上では相互保険会社の形態をとっているところもあれば株式会社の形をとっているところもあるが、両者の間の実態的営業活動に関してはほぼ同じである。

2005年改正前の有限会社法に基づく有限会社という類型は、会社法上の株式会社という類型に統合された。つまり、有限会社法は廃止されたが、会社法施行前に設立された有限会社は、会社法施行後は、法的類型としては株式会社になるものの、なお「特例有限会社」として存続し、有限会社法のもとでの規律とほぼ同様の規律のもとで運営継続することがもみとめられる⁶⁾。

様々な会社形態の特徴を考察するにあたり、まず、人的会社の特徴、特にその限界について考えてみたい。合名会社や合資会社では、会社業務の執行に参画し、当該会社に対し権利を有している債権者に対して直接的に無限の責任を負う社員がいる。ここでは、社員の人的要素が会社と強く結びついており、このような特徴を持つ会社は、一般的には人的会社と称されている。

合名会社に象徴される人的会社には、この会社形態が持つ必然として、経営と資本集積に関し、そこには自ずと限界が存在する。すなわち、人的会社は人的結合と人的支配をベースとしているため、会社の存在が極めて私的なものとなっている。そのため、人的会社では企業の運営は企業所有者である経営者の私的資質に大きく依存することになる。ところが、資本所有者が常に経営者として適任であるとの保証はない。すなわち、経営者として不適任の場合、本来、その人物に代わる外部の経営の専門家に代替させるべきだが、それが制度的には不可能となっている。さらに、人的会社では、社員の人的関係の重視、無限責任を基本とする会社形態であるため、資本結合の範囲は、実態的には、血縁者、知人など限定されてしまう。特に、追加出資による資本規模拡大の際、その第三者を信頼できるか、また第三者からの信頼を得られるかという問題が生じてしまう。さらに、この制度では出資した社員間で相互の信頼関係に毀損が生じると、支配権の争奪などの経営上の深刻な問題が生じ、その問題解決が複雑化する恐れがある。このように人的会社には、会社規模拡大に向けた資本集積の問題、経営の高度化など経営に関する多くの課題が、必然的に内在化されている。

これらの問題は、会社形態の視点からどのように解決されるべきであろうか。これらの人的会社が持つ問題を乗り越えるためには、会社のあり方として、より物的なものに根拠を持つ客観性が求められる。また、企業の存続発展のためには、経営の高度化、効率化が重要である。そのためには専門的経営者の活用の道を導入する必要がある。また、資本結合の限界を打破するためには、より開かれた組織構造が求められる。つまり、出資者の責任の範囲と、所有と経営という課題、さらに、資本の集積に関し、いかにして近代的資本主義社会の状況に適合させた組織構造を構築するかが重要となる。

この人的会社制度と対極をなすものとして物的会社という制度があり、株式会社はまさにその典型である。株式会社では、社員は会社経営と原則的には切り離され、会社の債権者に対しては間接的な有限責任しか負わず、物的会社とよばれている。この株式会社制度では、無限責任に代わり危険負担の緩和を極限的に追及する中で、資本の集積を高度に実現するという仕組みとなっている。

6) 神田秀樹 (2007) 『会社法』, 弘文堂, p. 8.

株式会社では、社員は全て株主有限責任の原則に基づき間接有限責任となっており、社員の地位は株式という細分化された割合的な単位となっている。そして、所有と経営の分離という株主と経営者の分化が進展した形となっている。

すなわち、株主は一定の出資義務のみを会社に対して負うだけでよく、会社債権者に対しての責任は負わない。また、社員の地位は細分化されているため、一株あたりの出資額も小額化が可能で、多数の出資者を集めることができる。このように、株式会社制度では、無個性の多数かつ多様の投資家が、安心して各投資家の資金状況に応じた投資が可能となる。そして、社会に拡散している多様な資本を集積することにより、結果として巨額の資金調達が可能となる。

さらに、株主と経営者との関係においても、株式会社は合名会社とは大きく異なる。合名会社では、会社の業務執行は社員の権利でありまた義務でもある。したがって、社員は会社経営に直接携わることが求められている。しかし、株式会社では無個性多数の一般投資家からの出資を広く集めるが、出資者である株主は自ら直接経営に携わることが必須ではない。むしろ、会社経営に関しては、株主資格とは無関係に経営の専門性という視点から経営者を選任し、委託することができる。ここでは、出資者であり実質的には会社の共同所有者である株主は、株主総会で会社の取締役の選任をはじめ基本的事項を、持株数に基づく多数決で決定し（資本多数決の原則⁷⁾）、株主総会で選任された取締役を通し事業活動が遂行される。すなわち、株主は株式会社の諸制度の手続きを経て経営者を選任し、経営者に実質的な経営を委託する。

このようにさまざまな企業形態が制度化されているが、実態の経済活動を概観しても、欧米諸国と同様、日本においても、株式会社形態は其中でも中心的な役割を担っている。そこで本稿では株式会社を主たる対象とし展開していくことにする。

3.3 コンプライアンス遵守の意義

出資者であり実質的には会社の共同所有者である株主は、株式会社の諸制度の手続きを経て経営者を選任し、経営者に実質的な経営を委託する。つまり、株式会社は、所有と経営の分離という株主と経営者との分化が進展した形となっている。そして、コーポレート・ガバナンスの理念的な視点からは私有財産制度を前提とする資本主義経済において、株主が株式会社の実質的所有者となりガバナンス・パワーを保持し、企業活動の最終的なリスクを負担する構造となっている。

ここでの企業経営は、コーポレート・ガバナンスの視点から、以下の形で実践されることになる。すなわち、企業は、企業の価値創造にむけ行動するが、企業の価値創造の実現にあたり、社会の一員としてのコンプライアンスを遵守しなければならない。すなわち、企業は、企業の価値創造とその最大化を実現しなければならないが、そのためには、どのようなやり方も容認されるというわけ

7) 多数決といっても、人頭割の政治的多数決とは異なる。資本多数決によって会社支配が行われるが、多数派による専横からの保護の視点から、少数派株主（殊に一般株主）への配慮も重要である。

ではない。企業も社会の一員である以上、その大前提として、倫理的課題であるコンプライアンスの遵守が求められている⁸⁾。

このようにコンプライアンスの遵守は企業が社会で活動する上での大前提となる。このコンプライアンス遵守により以下のことが実現される。すなわち、自由経済の下では、財・サービスの価格等は、多数の人々の需要と供給がもたらす競争的な市場メカニズムによって決まる。現代の市場経済では、コンプライアンス遵守のもと、公正な市場メカニズムが機能する場合、その価格は理想的にはフェアであり、社会的な正義にも合致するものと想定される。したがって、企業は、市場メカニズムを尊重し、それが機能するように行動し、それによって決定される価格を前提に活動することになる。つまり、企業が関係するステークホルダーとコンプライアンス遵守のもと、市場原理を尊重したフェアな取引を実践することにより、付加価値が創造され、資源の最適配分が可能となり、さらに、豊かな社会の実現が期待されることになる。

3.4 反コンプライアンス的行動の帰結

コンプライアンス遵守の理念的重要性は上述したが、では経済実態としての企業活動においてはコンプライアンス遵守の実状はどうであろうか。日本における企業の不祥事、たとえば食品の産地偽装など「食の安全」関連で警察に摘発された事案は、警察庁によると2008年6月現在29件、摘発人数は61人となり、過去最悪であった昨年の52件、90人を、年間換算で上回った⁹⁾。コンプライアンス遵守の企業活動が希求されているが、実態はその期待を裏切るものであった。そこで、日本における企業組織の不適正行為を分類、整理し検討することとする。

〈日本企業の不適正行為の事例〉

・三菱自動車のリコールの隠蔽工作：

2000年7月、三菱自動車のリコール隠し事件が発覚。社長は辞任したが、この時の社内調査で発覚した欠陥の多くもまた隠蔽された。これは同じ組織内における複数の関係者による、長年にわたる不適正行為といえよう。

・加ト吉の循環取引：

加ト吉元常務と取引企業の元社長は、不良在庫を生じさせた判断ミスの隠蔽と、取引企業の運転資金調達を目的に循環取引を行い、これによる回収不能な債権や不良在庫の評価損で、加ト吉に約52.8億円の損害を与えたとして、特別背任の疑いで、2008年9月再逮捕された。これは複数の企業にわたる複数の関係者による、不適正行為といえよう。

・事故米のロンダリング（出所洗浄）

8) コンプライアンスの遵守とは、本稿では西欧で認識されているような、法律や関連諸規定のような制度的なものも含む社会で守られている社会的規範の遵守とする。

9) 産経新聞 2008年9月4日。

日本の食の安全を根底から揺るがしたカビ毒や残留農薬で汚染された「事故米」の不正転売。転売が発覚した業者は四社、事故米の流通業者は四百社以上に拡大した。なぜ有害なコメが流通したのか。コメの制度を背景とした複雑な流通経路でロンダリング（出所洗浄）され、つりあがった価格が信頼を仮装する「負の連鎖」があった。（日本経済新聞より一部引用 2008年9月26日）

・日本の建設コンサルタント大手 PCI の ODA に絡む汚職事件

日本企業のベトナムでの ODA に絡む汚職事件で、ホーチミン市の局長級幹部に約九千万円の賄賂を贈っていた日本の建設コンサルタント大手 PCI の前社長ら幹部四人を不正競争防止法違反容疑で逮捕し、強制捜査に乗り出した。OECD は、日本は外国への贈賄工作を野放しにしているとして強く批判し、摘発強化を勧告していた。外国政府高官への賄賂は、結果的にその国の腐敗を助長し、ひいては、贈賄側の国の国際的信頼も大きく失墜させることにもつながりかねない。（産経新聞より一部引用 2008年8月6日）これは、日本企業の海外ビジネスにおける不適正行為の事例といえよう。

企業の不適正活動は企業の反コンプライアンス的行為として現在も多数発覚している。しかし、これらは氷山の一角であり発覚していない不適正な行為は相当数あると市場では想定されている。このような反コンプライアンス的行為は、企業経営に深刻な問題を引き起こすだけでなく、その影響は多方面に大きな影響を及ぼす。企業の反コンプライアンス的行為の帰結として、以下の点が指摘される。

(1) 企業の価値毀損

アンフェアな利益の収奪という形での不適正な行為は、実質的には企業の価値毀損につながる。さらに、不正発覚前の時点での公開財務情報は実態を伴わない情報であり、企業の実態利益と公開された利益は乖離したものになる。

(2) 市場メカニズムの機能不全

現代の経済システムの基盤である市場メカニズムに対し、不適正な情報の開示は、適正な市場価格発見の障害となる。これは、経済社会のインフラである市場への信頼性を損ねるものであり、市場メカニズムの機能不全をもたらす。さらに市場参加者に対し公開情報への信頼性の失墜をもたらす。適正な情報を再生産するためには新たなコストが発生する。

(3) 社会的正義の劣化

企業の逸脱的行為は、関連企業・産業のみに留まらず、経済社会全体への負の連鎖として拡大する懸念が生じる。つまり、企業の逸脱的行為は、一般的に企業の経営理念の有名無実化にもつながり、さらに、社会的正義の劣化をもたらす。そして、これが国際的レベルで行なわれる場合、たとえば、外国政府高官への賄賂提供は結果的にその国の腐敗を助長し、ひいては贈賄側の国際的信頼も大きく失墜させることになる。（産経新聞 2008年8月6日）

4. インセンティブ型モデルの重要性

4.1 反コンプライアンス的行動要因

コンプライアンス遵守の重要性は、理想的には認識されているとしても、経済実態としては企業活動においてなぜコンプライアンス遵守が守られないのか。ここでは、企業の反コンプライアンス的行動の要因について考察したい。

コーポレート・ガバナンスの領域では従来から株主利益とは乖離する経営者の動向に関心がもたれ、エージェンシー問題の視点から考察が展開されている。エージェンシー関係とは、ある経済行為を行うにあたって、ある経済主体が他の経済主体に権限を委譲し自らの行為を代理にさせる契約的な関係を指す。ここでの依頼人はプリンシパル、代理人はエージェントと呼ばれる。エージェンシー関係には多様なものが想定されるが、株式会社における株主と経営者の関係はその典型であり、株主がプリンシパル、経営者がエージェントという関係になる。ここでは、より経済実態に即応した形からのアプローチを行うために制限条件付の効率性という視点から考察を展開したい。この制限条件付の効率性という視点から検討する場合、次の三つの要因、すなわち、限定合理性の存在、機会主義的な行動様式、情報の非対称性の影響が重要となる。つまり、周囲の利害状況の完全把握は不可能で、不確実性を伴う将来の状況を考慮した行動経計画を策定する能力がなく、限られた程度でしか合理的になりえないことも生じる。そして、自己利益の追求にむけ自己の意図や行動、情報などを意図的に歪曲し開示する行動様式がとられることがあり、また、取引主体間において、一方が他方の知りえない情報を保有している場合、情報の分布に偏りがあり、情報格差が生ずることへの配慮が重要となる。情報の非対称性が生じている状況の中では、経済主体にとり機会主義的な行動をとることは容易になり、モラルハザード（いわゆる倫理の欠如）が引き起こされやすくなる。そして、この情報の非対称性、モラルハザードの問題は、企業における株主と経営者との関係で大きな意味を持つ。

この考察にあたり、バーリとミーンズ（1958）の指摘は示唆に富むものであった¹⁰⁾。彼らの指摘を加味しながらエージェンシー問題を示すと以下ようになる。アメリカの主要な株式会社においては、所有と経営は実態的には分離しており、企業を実質的に所有する株主は経営の権限を経営者に委譲し、経営者が株主から委託を受けたエージェントとなって経営が行なわれている。ここでは、株主は保有株式からの利益に主たる関心ある。一方、経営者には株主の利益だけでなく、自分自身の利益を追求するインセンティブも生じる。特に、株主が小口多数に分散していく過程で、経営者に対する監視や規律付けは株主にとりますます困難となっていく。本来、株主側が主導的な立場であると想定された力関係は、株主数の増加と株式の小口分散という株式制度の大衆化に伴い、経営

10) Berle/Means (1932) [Berle, A., and G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan 北畠忠男「近代株式会社と私有財産」文雅堂銀行研修社, 1958.

者側に主権が取って代わられていくことになった。したがって、このまま手をこまねいていると、経営者は株主の利益を犠牲にしてまでも、経営者の自己利益の追求を強めていくという形でモラルハザードが生ずる可能性が高まっていく。そのため、株主は、経営者のモラルハザードに対処するための何らかの対策を講じる必要に迫られてくる。なお、バーリとミーンズにより指摘された問題への研究は、その後、Jensen and Meckling (1976) などにより大きく進展した¹¹⁾。経営者のモラルハザードや自己利益の追求として、以下のようなことが例示される。たとえば、経営者は、企業の利潤を株主には配当せず、有望な投資機会としては相応しいものではなくても、自己選好のプロジェクトへの投資を強行する可能性や、不要不急の贅沢な社用車やジェット機の購入の可能性などがあげられる。

このようなことを踏まえ、エージェンシー問題はコーポレート・ガバナンスの視点から重要な課題となってくる。つまり、情報の非対称性の下では、経営者が株主の意向に沿った形で株主価値の創造を行っているか株主が十分監督することは困難である。また、契約の不完備性に関し、実態的には、企業は様々な不確実性に直面しているが、限定合理性の下では、全ての不確実な状況を株主に対し契約という形で、法的な対応も含め完璧には対応できない。したがって、望ましいコーポレート・ガバナンスのシステムは、以上のような諸問題を解決していく必要があると考えられている¹²⁾。このように、エージェンシー理論の基本型では、受託者である経営者は、限定合理性、情報の非対称性などの点から、株主の利益だけでなく、経営者自身の利益を追求するインセンティブが内包されている点が大きな問題となる。

しかし、産業界からの評価として、会社組織が高度に組織化され管理機能も整備された現代企業では、エージェンシー理論関連で上記とは異なる不適正なものも少なくないという意見も根強くある。このようなことを踏まえ、新たな現代的視点からのアプローチの重要性が高まってきている。すなわち、いわゆる反コンプライアンス的行動に関し、行為主体が個人レベルで、行為目的も私利私欲ということからの展開系として、不正行為の主体がいわば複数の組織的な共犯関係のケースなどが現在緊要な課題となっている。

4.2 企業と社会における選択

企業と社会との関係に関し、「多様な利害関係者から社会は構成され、企業も社会の構成主体の一つである」という視点に立脚すると、社会を構成する企業や人の関係は以下ようになる。すなわち、人は社会的存在として社会を構成する一員である。そして、現代の経済システムでは、人は企業への労働提供により所得を獲得する。それ故、人は企業組織の構成員である。さらに、企業は、

11) Jensen, M. C. and W. H. Meckling (1976), "Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.

12) 小佐野広『コーポレートガバナンスの経済学』, pp. 8-9, 日本経済新聞社 2001.7.

企業市民としての社会的存在である。

つまり、理念型としては、「人は社会の一員である」そして、「企業に勤務する人は企業の一員である」さらに、「企業は社会の一員である」といえる。また、これらとの関係で企業・人・社会に影響を及ぼす主要な要因として、市場を含む社会的インフラストラクチャー、企業や社会の価値概念、コンプライアンス、さらに、インセンティブがあげられる。しかし、社会的実態としてみれば、社会が企業や人を全て包含する状況にないことがしばしばみられる。たとえば、「会社人間」と称される人は、社会の一員であるよりは、企業の一員であることの方を非常に優先させるタイプである。また、企業を社会とは別の独立的存在として考える人もいる。

このような経済社会の実態においては、企業組織に所属する人物が反コンプライアンス的不適正な組織的行動の状況下に置かれた場合、共犯的当事者になることを強要されたり、自ら進んで参画することも想定される。いずれにしても、この問題に直面した場合、反コンプライアンス的不適正な組織的行動に関与すべきか否かの決断を当事者は、行わなくてはならなくなる。企業組織の利益と社会的利益を前にして、どちらを選択すべきかの問題に直面する。すなわち、企業に所属する人間として、身近でより直接的な関係にある企業に与すべきか、あるいは、社会に存在する人間として、社会的倫理をより高く尊重すべきか、企業と社会との狭間で、決断が迫られる。なお、企業の不適正行為への参画として、積極的か否かに関わらず、協調した場合はその対価として、金銭的なものや、社内処遇などへの配慮がしばしばもたらされる一方、拒絶した場合には、所属する組織からの負の対価も十分想定される。

4.3 伝統的アプローチの特徴

企業の反コンプライアンス的行動の防止、抑制にむけ、これまでもさまざまな社会制度的なアプローチが実施されてきた。近年のアメリカにおける企業改革法（Sarbanes-Oxley Act）でも、さまざまな規定を設けている。たとえば、財務諸表を含む報告書に虚偽がないことの宣誓に関する違反としては、経営者は最大500万ドル（約6億円）の罰金、20年以下の禁固刑が科せられるとしている。なお、わが国では、このアメリカの企業改革法を参考にし、会社法では内部統制に関する諸規定が定められている。この他、金融商品取引法などによる規定もある。また、取引主体間の公平性の観点から、独占禁止法や品質表示法などの法令、諸規定などさまざまなアプローチがなされている。

このように反コンプライアンス的行動に対するさまざまなアプローチは、これまで多様に試行、実施されてきている（本稿ではこれを「伝統的アプローチ」とする）。この伝統的アプローチの特徴は、関連法令などの制度的な対応であり、企業外部からの事後的対応であるといえよう。ここでの不適正行為者への動機付けは、不正に対する金銭を含む罰則、ペナルティーが主体となる。この伝統的アプローチは一定の有効性はあるものの自ずと限界もあることが指摘されている。すなわち、現代経済社会のスピーディーでダイナミックな変化に対し、制度的な対応では十分ではない、たと

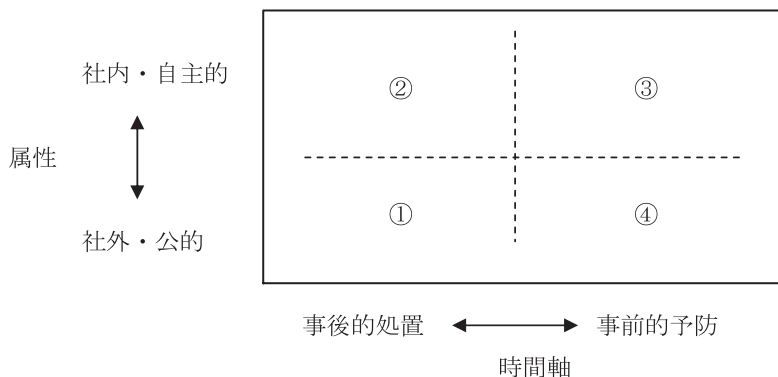
えば、法的規制を設ける場合には立法にむけた諸手続きが必要であり、実施、施行までに時間的なタイムラグが生じ経済社会の変化への後追いとなることがしばしばみられ、適時適切な対応の視点から限界がある。また、全ての事象を事前に網羅的にカバーすることに対しても十分とはいえない。たとえば、アメリカで発展し世界的なベンチマークとなっている COSO のフレームワークにおいて、内部統制は事業体の財務報告の信頼性、法令順等の確保について合理的な保証を提供するものであり、絶対的な保証、すなわち不祥事が発生しないことを保証するものではない¹³⁾。このように、この伝統的アプローチには、一定の有効性ととも、この種の限界に関する指摘がされている。

4.4 インセンティブ型モデル

企業の反コンプライアンス的行動に対する伝統的アプローチには、一定の効果が期待できるものの、その有効性に限界があることが明らかとなった。そこで、この伝統的アプローチを補完するためには、どのようなアプローチをデザインすればよいのであろうか。この新たなるアプローチに求められるものは、伝統的アプローチをいかに補完し、さらに付加的効果をデザインするかが重要となる。そこで、企業における行動様式を勘案し、新アプローチのポジショニングについて、図表2（伝統的アプローチ補完のポジショニング）を用い考察してみたい。

伝統的アプローチのポジショニングは、図表2における①の領域に位置する。この伝統的アプローチを補完するためには、これと対極をなす③が新アプローチの領域となる。さらに、ここでのアプローチは、現状を反映したものでなければならない。なぜなら、前述したように、産業界からの評価として、会社組織が高度に組織化され管理機能も整備された現代企業では、エージェンシー理論の当初想定された状況と異なる不正なども少なくないという評価も根強くあり、新アプローチによるモデルでは、このような評価に応えることが重要となるからである。

すなわち、この新アプローチでは、高度に組織化され、管理・監督体制も整備された株式会社を



図表2 伝統的アプローチ補完のポジショニング

13) 経済産業省企業行動課編集『コーポレート・ガバナンスと内部統制』, p. 7, 経済産業調査会発行 2007.1.

想定する。そして、共犯関係による不適正行為を想定する。さらに、不適正行為関連情報の外部発覚前の把握とそれへの対応などをも含めた視点を十分意識したモデルの構築が重要となる。

このようなことから、このモデルは、コンプライアンスの遵守にむけたインセンティブによる動機付けが重要となる。さらに、不適正行為の当事者の自発性を重視した自律的システムであり、事前予防的なシステムであることが重要なポイントとなる。このような特徴をもつモデルは、どのようなものになるのであろうか。このような論理的展開は、共犯関係という複数の経済主体が存在し、互いの思慮・行動が他方の思慮・行動に与えるという状況である。これはゲーム理論的な状況を呈しているといえよう。さらに、ゲーム理論的な状況の中でも、これは非ゼロ・サム的狀況であるとして捉えることができる。そこで、ゲーム理論的アプローチで一定の成果が得られるか、プリミティブなモデル設定を行ない有効性に関する検討を行うこととする。ここでこのモデルの定式化を行うこととする（図表3 インセンティブ型モデル）。まず、定式化にむけた概念は以下ようになる。

・ゲームに参与する行為主体：

反コンプライアンス的不適正行動を謀議、実行する経済主体としての X および Y

・戦略：

戦略 U：反コンプライアンス的行為に参与するが、所属する企業にはそのことを伝達しない行動

戦略 C：社会的倫理を尊重し、反コンプライアンス的行為に同調せず、そのことを所属する企業に伝達する行動

・利得：

選択した戦略により推定される効用の度合（ X_{ij} , Y_{ij} などで表記）

なお、このモデルにおける各利得は以下のようにとする。

X について $X_{cu} > X_{uu} > X_{cc} > X_{uc}$,

Y について $Y_{uc} > Y_{uu} > Y_{cc} > Y_{cu}$

ただし $X_{cc} = Y_{cc} = 0$ とする。（ここでは、コンプライアンス遵守を基本形とし利得は生じないと想定。）

		プレーヤー Y	
		U	C
プレーヤー X	U	X_{uu} Y_{uu}	X_{uc} Y_{uc}
	C	X_{cu} Y_{cu}	X_{cc} Y_{cc}

図表3 インセンティブ型モデル

ここにおける各プレーヤーの利得を最大にする最適反応は下記のように示される。まず、プレーヤーYの戦略を固定した場合のプレーヤーXの最適反応としては、プレーヤーXの戦略はC。また、プレーヤーXの戦略を固定した場合のプレーヤーYの最適反応としては、プレーヤーYの戦略はC。このことから、X、Yの両プレーヤーの戦略の組合せは、戦略Cが有効となり、このような展開からこのモデルの論理的帰結は、反コンプライアンス的行動に関与せず、その行動を所属する機関に伝達するということになる。このモデルでは、当事者にコンプライアンス遵守のインセンティブが付与され企業内の組織的な不正に対し、インセンティブを背景として、不正防止への予防的、抑止的效果が期待されるものとなる。プリミティブではあるがこの反コンプライアンス的行動への抑止にむけ、上述のようなモデル設定で、インセンティブ型のアプローチの有効性が確認された。

このモデルにより期待される効果としては、

- ・これまでの企業の監視部門による調査や第三者による内部情報の提供に加え、このモデルによりコンプライアンス遵守へのインセンティブがより高められ、当事者による自発的対応が期待できる。
- ・これまでの事後的な外部的な対応ではなく、事前的自律的な対応が可能となり、早期予防の視点から企業の価値毀損や社会的損失の最小化が期待できる。

なお、規範意識の高さが、不適正行為への抑止にとり不可欠であることから、この問題への基本的対応として、コンプライアンス遵守の重要性への啓蒙が極めて重要である。

5. むすびにかえて

企業行動に関する領域では、近年、「市場に委ねる」という消極的なアプローチから、「市場を創る」という前向きな関与をいかに図るかという視点からの研究が注目されている。たとえば、2007年のノーベル経済学賞は、「市場を創る」という「メカニズム・デザイン」に対する業績でレオニード・ハーウィック氏、エリック・マスキン氏、そして、ロジャー・マイヤーソン氏が受賞した¹⁴⁾。市場の設計という観点からのメカニズム・デザインは、一般的な社会的選択に拡張され、政治システム、企業組織、投票行動など多様な局面で応用されてきている。本稿は、企業の外部に委ねるのではなく、企業自らがいかなる組織的メカニズムを持ちうるかという視点から考察を行うものである。すなわち、企業の組織的な反コンプライアンス的行動に焦点をあて、いわゆる制度的な伝統的アプローチは一定の有効性はあるものの、そこには限界もある。そのため、これを補完するにはどのようなアプローチが有効かを考察し、新しいアプローチに必須な要件を明らかにしてきた。さらに、この要件に適合するモデル構築に関する考察を展開した。概念的な論理構造に基づく基本的フレームワークを、本稿のインセンティブ型モデルは提示した。しかし、理論はそのままでは実用化

14) 日本経済新聞 2007年12月22日。

できない。今後さらに検討すべき点が多々あるものと思われ、さらなる精緻化を図りたい。

参 考 文 献

- 小佐野広 (2001) 『コーポレート・ガバナンスの経済学』, 日本経済新聞社
若杉敬明 (2004) 『入門 ファイナンス』, 中央経済社
神田秀樹 (2007) 『会社法』, 弘文堂
葉山彩蘭 (2008) 『企業市民モデルの構築』, 白桃書房
水谷雅一 (2000) 『経営倫理学の実践と課題』, 白桃書房
蘭 千壽, 河野哲也 (2007) 『組織不正の心理学』, 慶応義塾大学出版会
太田 肇 (1998) 『日本企業と個人』, 白桃書房
森田 章 「法律から見た企業の社会的責任」, 『月間自治研』, Vol. 33, No. 381.
吉森 賢 (1996) 『日本の経営・欧米的経営』, 放送大学教育振興会

Contemporary Significance of Observing Compliance

Hiroshi YOSHIDA

ABSTRACT

The aim of this paper is to consider how we should control unfair activities of companies, and realize appropriate and sound corporate activities. Firstly, the structure of corporate activities is to be examined under the relationship between companies and society. The most appropriate approach is elucidated then in order to create the fair corporate value under observation of compliance. Based upon these examinations, a new trial to construct a incentive model is examined from the incentive view point. The significance of this paper is to propose an autonomous model for the companies.