

# CSR (企業の社会的責任) 動向調査結果から見た 内部統制の在り方(下)

大 倉 雄次郎

## 目次

- 1-1. 調査方法
- 1-2. 回答会社概要
- I. ステークホルダー調査
  - I-1. 企業は誰のためにあるのかの調査結果
  - I-2. ステークホルダーからの解釈
    - (1) 顧客・従業員
    - (2) 取締役・株主・経営者の関係
    - (3) 株主と銀行の関係
- II. 事業戦略における内部統制
  - II-1. CSR実施項目アンケート結果
  - II-2. 戦略的CSRのフレーム調査の結果
  - II-3. 内部統制からみた本調査結果の分析
    - (1) COSOの内部統制の定義とCOSOの内部統制のアプローチ
    - (2) 会社法上の内部統制の義務づけ
    - (3) 経営理念に謳われるCSR経営
      - ①CSR実施項目は経営の業務プロセス全体である。
      - ②松下幸之助創業者の「実践経営学」
      - ③法令の遵守を超える
  - II-4 事業戦略としてのCSR
- III. 財務諸表の信頼性
  - III-1. 財務諸表の疑義事象の調査結果
  - III-2. 継続企業の注記の調査結果
  - III-3. 金融商品取引法における内部統制の特徴
  - III-4. 公認会計士法改正等に伴う変更 (以上前号)
  - III-5. 公正な会計慣行と会計基準 (以下本号)
    - (1) 公正な会計慣行と新会計基準
    - (2) 公正な会計慣行と税法基準
- IV. 雇用形態とCSR
  - IV-1. 終身雇用制度への意識調査の結果
  - IV-2. 任期制契約社員制度のアンケート結果
  - IV-3. フリーターの雇用
  - IV-4. 年金制度の調査結果
    - (1) 確定給付型年金制度
    - (2) 確定拠出型年金制度

- IV-5. 日本的経営システムと雇用
  - (1) 日本的経営システムの特徴
  - (2) 非正規社員雇用状況と終身雇用
  - (3) 非正規社員雇用の問題点
- IV-6. 退職年金・退職一時金の問題点
  - (1) 従業員退職適格給付年金の訴訟
  - (2) ストックオプションによる役員退職金の支払い
- V. 委員会設置会社への移行予定
  - V-1. 委員会設置会社への移行予定調査の結果
  - V-2. 委員会設置会社と監査役会設置会社の課題
- VI. 社会的責任投資
  - VI-1. 社会的責任投資の調査結果

### Ⅲ-5 公正な会計慣行と会計基準

財務諸表の疑義事象や継続企業の注記の判断において、公正な会計慣行の範囲においての会計処理が要求される。

#### (1) 公正な会計慣行と新会計基準

「商人の会計は、一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行に従うものとする」(商法19)と同様の規定が「株式会社の会計は、一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行に従うものとする」(会社法431)、「持分会社の会計は、一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行に従うものとする」(会社法614)となっている。

公正なる会計慣行の通説は、民法92条にいう事実たる慣習をいい、あるいは一般的に広く会計上のならわしとして相当の時間を繰り返し行われたものである。

問題の所在は公正なる会計慣行として、会計原則、財務諸表規則のほかに、企業会計審議会や企業会計基準委員会(財務会計機構)の公表する会計基準は入るか、またそれを広げた適用指針についても含まれるのかという議論となる。財務諸表の適正性は守られているのか、もっといえば粉飾決算ではないかという訴訟との関連で公正なる会計慣行の範囲が議論される。

東京地裁平成17.5.19判決(長期取締役の民事責任)は、銀行の不良債権の償却・引当に関する会計基準に関して、新しい会計基準が指示する会計処理法が唯一の公正なる会計慣行となるための要件として5つあげている。即ち「①当該銀行の利害関係人に対し、営業上の財産及び損益状況を明らかにするという目的に照らして、社会通念上、合理的なものであるという、②変更に伴って企業会計の継続性の確保の観点から支障が生じ、ひいては関係者に対する不意打ちになるような場合には、これが必要な手当てがなされていること、③改正手続が適正なものであること、④新たな基準が新たに法規により企業会計の基準が定められた場合と同程度に一義的で明確なものであること、⑤新たな銀行の決算処理に関する基準に拘束されることになる関係者(銀行の取締役、公認会計士、税理士等)と同程度に、これが唯一の規範として拘束

性を有するものであることの周知徹底が図られていること<sup>1)</sup>である。

一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行は、企業の規模・種類等により異なると解され、たとえば公認会計士監査の対象では、企業会計審議会や財務会計機構の公表する所謂新会計基準が含まれ、また中小企業においては中小企業の会計に関する指針が会計慣行に含まれるという意見にはほぼ異論はないであろう。

長銀粉飾決算控訴審判決東京高裁平一五（う）1244号、平17.6.21判決控訴（刑事事件）は、長銀の代表取締役が共謀の上、平成10年3月期決算に、取立不能と見込まれる貸出金約3130億円の消却又は引当をせず、当期末処理損失を過少の約2716億円に圧縮して計上した虚偽の有価証券報告書を提出したのは証券取引法違反で、かつ株主に配当金合計約71億6600万円を支払ったのは商法違反であると判決を下した。本件では、証券取引法違反と商法違反の成否は、実質的には平成14年法律第44号による改正前の商法285条の4第2項に基づき控除すべき取立不能見込額を認定するために斟酌すべき商法32条2項にいう公正なる会計慣行が何かが問題となり、具体的には平成9年に大蔵省の資産査定通達等による不良債権処理基準（改正）を銀行の貸出金の償却・引当に関する基準とした。そして税法基準や関連ノンバンク等についての段階的処理等を容認していた従来 of 会計処理が公正なる会計慣行でないとした<sup>2)</sup>。

ところが、最高裁第2小法廷平成22,7,18判決（刑事事件）において、旧長期信用銀行に対しての粉飾事件で罪を問われた長銀元頭取らが無罪とした。その理由は「平成9年大蔵省の資産査定通達等による不良債権処理基準（改正）は大枠の指針を示す定性的なもので具体的な適用は不明確であった。通達はガイドライン的で、事務連絡は金融機関一般に公表されていなかった。この基準で有税による貸出金の償却、引き当てをすると、利益の減少、自己資本比率の低下に直結し、銀行経営が危うくなる可能性が大いにあった。このため当時多くの銀行は、関連、ノンバンクへの貸出金の査定について新たな基準を厳格に適用すべきだとは考えず、ほかの大手18行中14行が長銀と同様の扱いだった。この様に新基準が従前の基準を排除して厳格に従うべきものかどうか不明確な過度的状況では、それまで公正な会計慣行だった従前の基準で査定をしていたからといって直ちに違法とは言えない<sup>3)</sup>」。

従って厳格に新基準を適用する状況にないとして、本件を粉飾事件とはいえず、会計基準上違法性はなかったとして、長銀元頭取らが無罪とした。

これ以外に東京地裁平成19.1.31判決（平成17年（行ウ）579号）において、電気事業者が課税所得計において従うべき公正処理基準とは、電気事業者が決算に際し従うべき規範である電気事業法（会社法の特別法）であり、具体的には同法の委任規定である電気事業会計規則であ

1) 弥永真生「会計基準の設定と公正なる会計慣行」『判例時報』No.1911, 29頁。

2) 長銀粉飾決算控訴審判決東京高裁平一五（う）1244号、平17.6.21判決控訴棄却（上告）『法律時報』No.1912, 135～157頁。

3) 平成20年7月18日最高裁第2小法廷「長銀事件」日本経済新聞、朝日新聞朝刊。

ること、そして電気事業会計規則に明文の規定がない場合には、当業界における会計慣行であるとし、電気事業においては、収益の額及び原価・費用・損失の額は電気事業法の会計規定に適合したものであれば法人税法22条4項に照らし適法な額であることを明示した<sup>4)</sup>。これは業種別会計規則が公正な会計慣行となることを判示したといえる。

#### (2) 公正な会計慣行と税法基準

もう一つの争点は、税法基準によって会計処理が行われていることが公正なる会計慣行になるか否かである。これについての判決例は意見が分かれている。

これについては、税法基準は公正な会計慣行になるという判決例として東京地裁平成17.5.19判決がある。この判決では、税法基準は平成9年3月期以前における銀行の貸出金の償却・引当に関する公正なる会計慣行に当たるという見解を採用している。その根拠として税法基準は大蔵省不良債権償却証明制度を介して銀行に対して適切な監督・規制が行われることを前提にしており、当該銀行の資産内容を正確かつ適正に反映するものと評価できること<sup>5)</sup>。

他方平成14.9.10東京地裁判決、平成16.5.28東京地裁判決、平成17.6.21東京高裁判決3つの刑事裁判例では、税法基準は公正な会計慣行とはいえないとしている。

平成14.9.10東京地裁判決は税法による会計規制において損金処理や債権償却特別勘定への繰入の厳格化による規定に関して、商法規定の趣旨に反してまで税法基準によるべきでないとしている。また平成16.5.28東京地裁判決は税法の不良債権償却証明制度が平成9年7月に廃止されているため、早期是正措置制度による資産査定による会計処理が平成10年3月期決算で優先されるべきとしている。平成17.6.21東京高裁判決は、商法281条以下の会社の計算の諸規定が、従来の税法基準によらない基準が用いられたが、貸倒損失に関する税法の基本通達に変更がなかったとしても、税法基準が公正な会計慣行とはならないと判示している。

これら3つの判例(刑事裁)は、いわゆる税法規準による会計処理は平成10年3月期においてはもはや公正な会計慣行であると認められなくなったと捉えているようであるが、慣行性が失われたと評価しているのかも知れない。もしもそれ以外の判断基準の従来は公正であったが、今は公正でなくなったかは営業上の財産及び損益の状況を正しく示すという観点からある会計処理方法(会計慣行)が公正であるか否かは判断されるのであり、決算経理基準が変更されたとかは商法の解釈にとって意味がない<sup>6)</sup>。

## IV 雇用形態とCSR

### IV-1. 終身雇用制度への意識調査の結果

「終身雇用制についてどう思いますか」と問うたところ、次の結果であった。

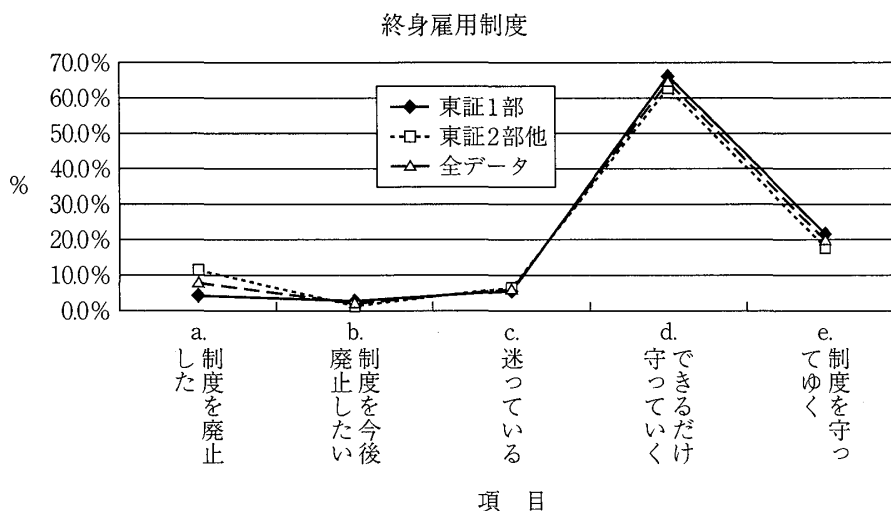
4) 相京博士「法人税法22条4項と会社法」『税法学』No. 558, 20~21頁。

5) 弥永真生「会計基準の設定と公正なる会計慣行」『判例時報』No.1911, 32頁。

6) 弥永真生「会計基準の設定と公正なる会計慣行」『判例時報』No.1911, 33~34頁。

終身雇用制を守ってゆくは128社（84.2%）で、廃止は僅か15社（9.9%）である。

	東証1部		東証2部他		全データ	
①終身雇用制度を廃止した	3	4.1%	9	11.5%	12	7.9%
②終身雇用制度を今後廃止したい	2	2.7%	1	1.3%	3	2.0%
③迷っている	4	5.4%	5	6.4%	9	5.9%
④終身雇用制度をできるだけ守っていく	49	66.2%	49	62.8%	98	64.5%
⑤終身雇用制度を守っていく	16	21.6%	14	17.9%	30	19.7%
合計	74	100.0%	78	100.0%	152	100.0%



検定結果

カイ2乗値	廃止済	今後廃止	迷う	出来るだけ守る	守る	計	検定 自由度 $1 \times 4 = 4$ のカイ2乗の片側5%の値は 9.49 片側2.5%の値は 11.14 片側1%の値は 13.28である
東証1部	1.382646	0.199265	0.033231	0.034851	0.133191	1.783183	
東証2部他	1.311741	0.189046	0.031526	0.033063	0.126361	1.691738	
計	2.694387	0.388311	0.064757	0.067914	0.259552	3.474921	

この調査においては、クラス1（東証1部）とクラス2（東証2部）において回答に有意な差が生じていないので、東証1部と東証2部の合計で見た場合の回答ものに対して、95%の信頼限界（confidence limit）を求める。

CSR企業対応動向調査 回答データの平均と95%信頼限界 5階層 東証1, 2部合計

(1) 終身雇用制についての回答分析

東証I, II部計	回答数	平均	95%上限	95%下限
1. 廃止した	12	0.078947	0.122691	0.035203
2. 今後廃止したい	3	0.019737	0.300694	-0.00283
3. 迷っている	9	0.059211	0.097498	0.020923
4. 出来るだけ守る	98	0.644737	0.722375	0.567099
5. 守ってゆく	30	0.197368	0.261935	0.132802
	152			

東証1部と東証2部の合計で見た場合の回答項目の廃止しないグループと廃止するグループとの間には、95%の信頼限界で有意差のあることが読み取れる。

IV-2. 任期制契約社員制度のアンケート結果

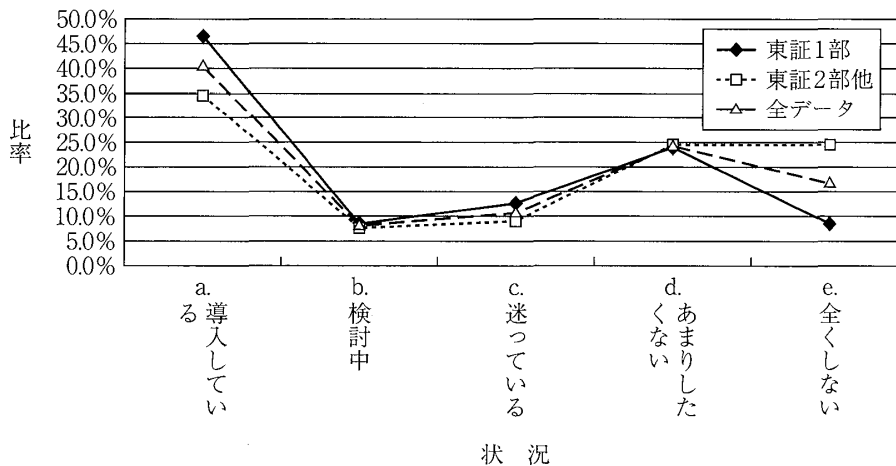
「任期制契約社員制度をどう思いますか」と問うたところ、次の結果であった。

導入していると検討中の会社を併せると72社（48.4%）である。

ところが任期制契約社員制度を導入している会社の場合、スキルを有している者を短期的に戦力として雇用する場合と正従業員の雇用に伴う各種社会保険料逃れや雇用調整の2種に分けることができる。

	東証1部		東証2部他		全データ	
	件数	比率	件数	比率	件数	比率
①導入している	33	46.5%	27	34.6%	60	40.3%
②検討中	6	8.5%	6	7.7%	12	8.1%
③迷っている	9	12.7%	7	9.0%	16	10.7%
④あまりしたくない	17	23.9%	19	24.4%	36	24.2%
⑤全くしない	6	8.5%	19	24.4%	25	16.8%
合計	71	100.0%	78	100.0%	149	100.0%

任期社員の実施・意向



検定結果

カイ2乗値	導入済	検討中	迷う	あまりしたくない	しない	計	検定 自由度 $1 \times 4 = 4$ のカイ2乗の片側5%の値は9.49 片側2.5%の値は11.14 片側1%の値は13.28である
東証1部	0.680041	0.013895	0.248281	0.001389	2.934724	3.878329	
東証2部他	0.619011	0.012648	0.225999	0.001264	2.671351	3.530274	
計	1.299052	0.026544	0.47428	0.002653	5.606074	7.408604	

この調査においては、クラス1（東証1部）とクラス2（東証2部）において回答に有意な差が生じていないので、東証1部・東証2部合計で見た場合の回答項目には、95%の信頼限界 (confidence limit) を求める。

CSR企業対応動向調査 回答データの平均と95%信頼限界 5階層 東証1, 2部合計  
 (2) 任期制契約社員についての回答分析

東証 I, II 部計	回答数	平均	95% 上限	95% 下限
1. 導入した	60	0.402685	0.483041	0.322328
2. 導入を検討中	12	0.080537	0.125123	0.035951
3. 迷っている	16	0.107383	0.158109	0.056656
4. 余りしたくない	36	0.241611	0.311747	0.171475
5. 全くしない	25	0.167785	0.229011	0.10656
	149			

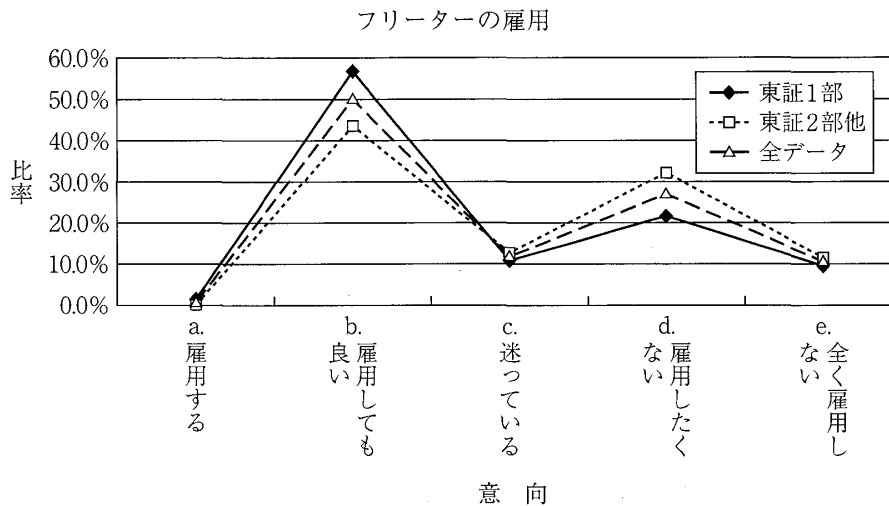
東証1部と東証2部の合計で見た場合の回答項目5つの間には、95%の信頼限界内で、任期制契約社員制度を導入したが確実に存在していることが読み取れる。

IV-3. フリーターの雇用

「フリーター経験しかない若者を正社員で雇用しますか」と問うたところ、次の結果であった。

雇用しても良いと肯定的に答えた会社は77社で50.7%と過半数を超えているが、その場合個人がどのようなスキルを有しているかがその採用の判断条件としている。他方雇用したくないが37.5%にのぼる点も見逃せない。

	東証1部		東証2部他		全データ	
	件数	比率	件数	比率	件数	比率
a. 雇用する	1	1.4%	0	0.0%	1	0.7%
b. 雇用しても良い	42	56.8	34	43.6	76	50.0
c. 迷っている	8	10.8	10	12.8	18	11.8
d. 雇用したくない	16	21.6	25	32.1	41	27.0
e. 全く雇用しない	7	9.5	9	11.5	16	10.5
合計	74	100.0	78	100.0	152	100.0



検定結果

カイ2乗値	雇用する	しても良い	迷う	したくない	しない	計	検定 自由度 $1 \times 4 = 4$ のカイ2乗の片側5%の値は9.49 片側2.5%の値は11.14 片側1%の値は13.28である
東証1部	0.540896	0.675676	0.066461	0.785839	0.080014	2.148887	
東証2部他	0.513158	0.641026	0.063053	0.74554	0.075911	2.038687	
計	1.054054	1.316701	0.129514	1.531379	0.155925	4.187574	

この調査においては、クラス1（東証1部）とクラス2（東証2部）において回答に有意な差が生じていないので、東証1部・東証2部合計で見た場合の回答に対して、95%の信頼限界（confidence limit）を求める。

CSR企業対応動向調査 回答データの平均と95%信頼限界 5階層 東証1, 2部合計  
(3) フリーター社員についての回答分析

東証I, II部計	回答数	平均	95%上限	95%下限
(a) 出来るだけ雇用する	1	0.006579	0.019693	-0.00654
(b) 雇用しても良い	76	0.5	0.581111	0.418889
(c) 迷っている	18	0.118421	0.170836	0.066006
(d) 出来るだけ雇用したくない	41	0.269737	0.341734	0.197739
(e) 全く雇用しない	16	0.105263	0.155048	0.055479
合計	152			

東証1部・東証2部合計で見た場合の回答項目5つの間では、雇用しても良いが95%の信頼限界で半数近くあることが読み取れる。しかしそれには個人が専門的な資格を有するとかの条件が求められよう。

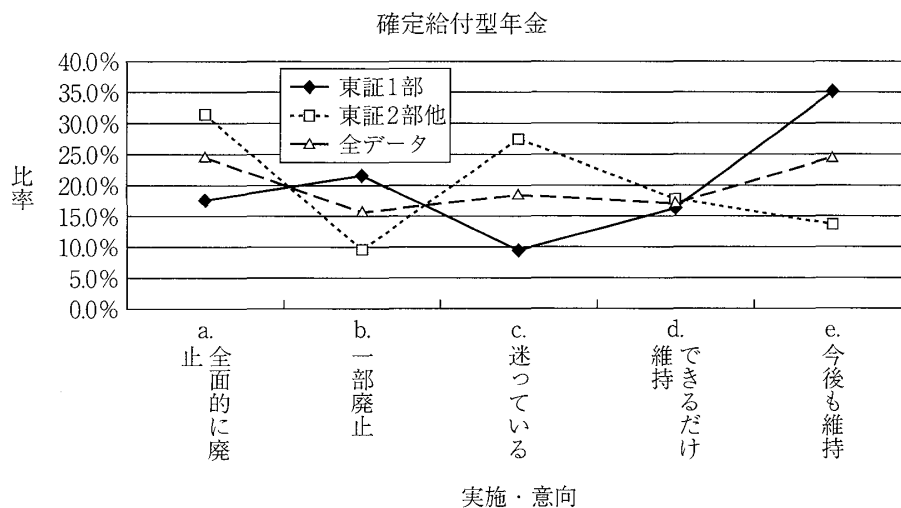
#### IV-4. 年金制度の調査結果

##### (1) 確定給付型年金制度

「確定給付型年金制度をどう思いますか」と問うたところ、次の結果であった。

東証1部では確定給付型年金制度を全面的廃止と一部の廃止合計で約40%、維持したい43%と拮抗している。東証2部では全面的廃止と一部廃止で41%、維持したい30%である。

	東証1部		東証2部他		全データ	
a. 全面的に廃止	13	17.6%	23	31.5%	36	24.5%
b. 一部廃止	16	21.6%	7	9.6%	23	15.6%
c. 迷っている	7	9.5%	20	27.4%	27	18.4%
d. できるだけ維持	12	16.2%	13	17.8%	25	17.0%
e. 今後も維持	26	35.1%	10	13.7%	36	24.5%
合計	74	100.0%	73	100.0%	147	100.0%





## 検定結果

カイ2乗値	全面廃止	一部廃止	迷う	出来るだけ維持	今後共維持	計	検定 自由度 $1 \times 4 = 4$ のカイ2乗の 片側5%の値は9.49 片側2.5%の値は11.14 片側1%の値は13.28である
東証1部	1.447899	1.68869	3.196942	0.027196	3.424251	9.784978	
東証2部他	1.467734	1.711822	3.240736	0.027569	3.471158	9.919019	
計	2.915633	3.400512	6.437677	0.054765	6.895409	19.704	

東証1部、2部夫々片側5%で有意な差がみられる。そこで分析は下記のように項目間の比率についての信頼限界の検定を行う。

## CSR企業対応動向調査 回答データの平均と95%信頼限界 5階層×2

上場市場別、企業退職金制度について

## (1) 確定給付型年金制度について

東証I部	回答数	平均	95%上限	95%下限
a. 全面的に廃止した	13	0.175676	0.26415	0.087201
b. 一部廃止した	16	0.216216	0.311926	0.120506
c. 迷っている	7	0.094595	0.162635	0.026554
d. 出来るだけ維持したい	12	0.162162	0.24786	0.076465
e. 今後とも維持する	26	0.351351	0.462343	0.24036
合計	74			

東証II部	回答数	平均	95%上限	95%下限
a. 全面的に廃止した	23	0.315068	0.42381	0.206327
b. 一部廃止した	7	0.09589	0.164814	0.026967
c. 迷っている	20	0.273973	0.378372	0.169573
d. 出来るだけ維持したい	13	0.178082	0.267638	0.088527
e. 今後とも維持する	10	0.136986	0.217471	0.056501
合計	73			

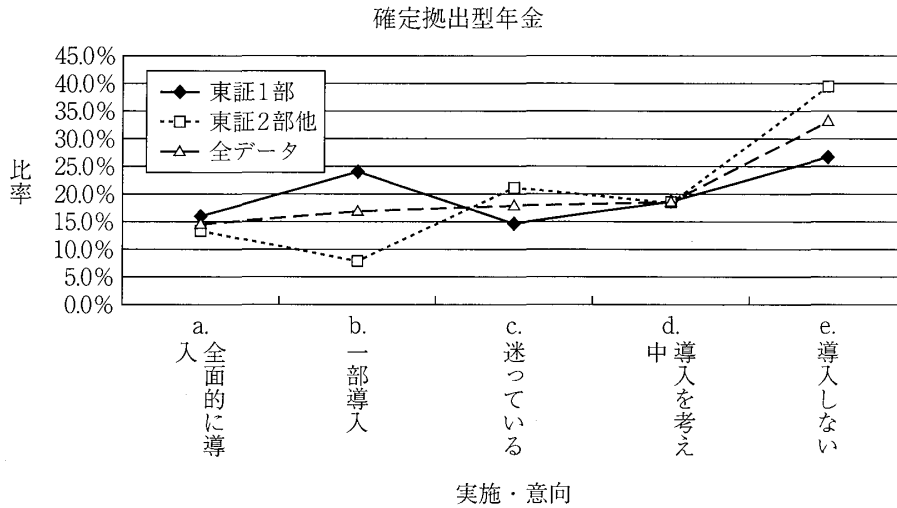
東証1部、2部夫々5%で有意差があるので別々に分析したが、本項目回答5つの間での95%信頼限界は、上記の通りである。

## (2) 確定拠出型年金制度

「確定拠出型年金制度をどう思いますか」と問うたところ、次の結果であった。

確定拠出型年金制度を全面的と一部の廃止合計で30.5%、導入しない33.1%と拮抗している。

	東証1部		東証2部他		全データ	
a. 全面的に導入	12	16.0%	10	13.2%	22	14.6%
b. 一部導入	18	24.0%	6	7.9	24	15.9%
c. 迷っている	11	14.7%	16	21.1	27	17.9%
d. 導入を考え中	14	18.7%	14	18.4	28	18.5%
e. 導入しない	20	26.7%	30	39.5	50	33.1%
合計	75	100.0%	76	100.0%	151	100.0%



検定結果

カイ2乗値	全面導入	一部導入	迷う	導入を検討	導入しない	計	検定 自由度 $1 \times 4 = 4$ のカイ2乗の片側5%の値は9.49 片側2.5%の値は11.14 片側1%の値は13.28である
東証1部	0.105334	3.10053	0.433312	0.000618	0.941104	4.580898	
東証2部他	0.103948	3.059733	0.427611	0.00061	0.928721	4.520623	
計	0.209282	6.160263	0.860923	0.001228	1.869825	9.101521	

東証1部、2部夫々片側5%で有意な差がみられる。そこで分析は下記のように項目間の比率についての信頼限界の検定を行う。

CSR企業対応動向調査 回答データの平均と95%信頼限界 5階層×2  
上場市場別、企業退職金制度について

(2) 確定拠出型年金制度について

東証I部	回答数	平均	95%上限	95%下限
a. 全面的に導入した	12	0.16	0.244664	0.075336
b. 一部導入した	18	0.24	0.338631	0.141369
c. 迷っている	11	0.146667	0.228367	0.064966
d. 導入を考えている	14	0.186667	0.276651	0.096682
e. 導入しない	20	0.266667	0.368792	0.164541
合計	75			

東証II部	回答数	平均	95%上限	95%下限
a. 全面的に導入した	10	0.131579	0.209129	0.054029
b. 一部導入した	6	0.078947	0.140811	0.017084
c. 迷っている	16	0.210526	0.304055	0.116998
d. 導入を考えている	14	0.184211	0.273145	0.095276
e. 導入しない	30	0.394737	0.506874	0.2826
合計	76			

東証1部、2部夫々5%で有意差があるので別々に分析したが、本項目間でも回答は95%信頼限界は上記の通りである。

#### IV-5. 日本的経営システムと雇用

##### （1）日本的経営システムの特徴<sup>7)</sup>

第1の柱は、企業と従業員社会契約の終身雇用制（Lifetime employment）である。これは会社で働く人たち全員の経済的な安全を確保するために全員が協力するという約束である。

第2の柱は、年功制であり、賃金と昇進の決定に当たって年功が決定的な要因になる。

第3の柱は、労働組合が企業内という形態をとっている。

アメリカの格付け会社ムーディーズ・インベスターズが、日本の企業の格付けで終身雇用制度が日本企業の競争力を落とすから、トヨタ自動車の格付けを引き下げたことがあった。しかしいまやトヨタ自動車はGM、フォード、クライスラーの欧米企業を抜いて世界で一位の企業に躍り出ている。このことはアメリカのシステムは企業価値を測る物差しの全てではないことを示している。

それは、日本における職業意識がアメリカのそれとは大変異なっているからであることを、ライシャワー博士が次のように述べている。

日本における職業は、たんに収入を得る為の契約上の取り決めであるだけでなく、より大きな存在への一体感、言い換えれば何か大きく意義あることに一体になる満足感を意味しています。経営者と労働者のいずれにとっても、雇用は通常の退職年齢まで続くのが普通です。双方にとって、これは安定感とともに企業に所属する誇りと企業への忠誠心をもたらします。大きな機械の中の無価値で取替え可能な歯車であるという、欧米社会にある一般的な感情は殆ど見られません。経営者と従業員のいずれもが、企業で働くことの中に、主体性の喪失どころかむしろ誇りを感じるのです<sup>8)</sup>。

##### （2）非正規社員雇用状況と終身雇用制

終身雇用制の長所は、一人一人の社員が長い時間をかけて、経営方針や企業風土を理解してくれることである。おのずとブランドを守ろう、団結して危機に立ち向かおうという愛社精神も生まれてくる。この雇用慣行は日本の風土に合い、グローバル化市場を生きぬくうえで貴重な考えである。キヤノンの御手洗会長は「キヤノンは現在約8万件の特許件数を保有しているが、特に競争の激しい米国での特許登録件数は、常に上位を占めている。これは社員たちが長期に安定した雇用関係の中で実力を発揮して頑張っていることの一つの証拠になる。またキヤノンは常に新しいものを求めていくという進取の気性に富み、人間尊重の社風をつくってきたからである」<sup>9)</sup>と言う。

社会経済生産性本部（対象新入社員：2698人）の「2008年度新入社員意識調査」<sup>10)</sup>によると、

7) ジェームス・C・アグレン、山岡洋一訳『新日本の経営』日本経済新聞社、2004年、118頁。

8) エドウィン・O・ライシャワー（福島正光訳）『ザ・ジャパニーズ・トゥデイ』文芸春秋、1990年、167頁。

9) 大倉雄次郎『パナソニックとキヤノンに学ぶ 経営改革のための会計戦略』中央経済社、2008年、3頁。

10) 財団法人社会経済生産性本部「第19回2008年度新入社員意識調査」2008年4月23日発表。

終身雇用を望む新入社員が47.1%で過去最高となりし、転職をしてもよいと考えている23.4%を大幅に上回っている。これは日本では職業の移動が欧米ほど整備されておらず、しかも今日では正社員と非正規社員の賃金格差問題への意識が高まっているからである。

主な産業別非正規雇用比率の推移 (%)

	建設業	製造業	卸・小売	サービス業	医療・福祉	飲食店・宿泊業
1997年	13.8	18	39.3	25.4		
1998年	14.3	18.3	40.6	24.6		
1999年	14.5	16.8	43.2	26.9		
2000年	13.3	18.2	43.7	28.6		
2001年	14.6	19.4	45.5	30.3		
2002年	16.2	20.2	45.5	31.3		
2003年	17.8	20.8	42	39.1	31.7	62.1
2004年	17.7	21.4	44.3	44.4	31.8	65.7
2005年	18.9	21.9	44.2	45.3	31.3	62.7

出展：「労働経済白書」平成18年版，参考46頁

2005年の役員を除く雇用者数は産業全体で5,007万人で、正規3,374万人に対し非正規1,633万人で全体の33%にもものぼっている。

### (3) 非正規社員雇用の問題点

この非正規社員の形態には外部の労働者を使用する派遣と請負、一般事業会社が直接雇用する有期雇用（契約社員、期間工）とパートタイマーがある。

#### ①人材派遣

人材派遣とは、労働者派遣契約に基づいて、派遣元の人材派遣会社が自社の雇用している従業員をメーカーなどの派遣先に派遣する形態をいう。

第1に、派遣された労働者においては、雇用関係は言うまでもなく派遣元の人材派遣会社にあり、派遣された労働者は、派遣先の一般事業会社から指揮命令を受けて仕事をする関係にある。

第2に、派遣先の一般事業会社が必要とするのは、派遣された労働者そのものではなく、業務処理能力であるので、事前に派遣先が面接したりすることは禁止されている。

第3に、派遣先の一般事業会社は、派遣された労働者から直接雇用の申し入れがあった場合には、一定の条件（①派遣された労働者の状況 ②派遣先の正規従業員の受け入れ状況）に該当すると、派遣の専門26業務か専門26業務以外の業務かによって努力義務や遵守義務が生じる<sup>11)</sup>。

#### ②請負

発注元の一般事業会社が工場の製造ラインの一部の業務を請負業者に請負させることをいう。その特徴は次の通りである。

11) 杉山秀文「非正規雇用の〇と×」『人事マネジメント』第209号（2008年5月号）20頁。

## 【派遣専門26業務】

1	ソフトウェア開発	14	建築物清掃
2	機械設計	15	建築設備運転, 点検, 整備
3	放送機器等操作	16	受付, 案内, 駐車場管理等
4	放送番組等演出	17	研究開発
5	事務用機器操作	18	事業の実施体制の企画, 立案
6	通訳, 翻訳, 速記	19	書籍等の制作・編集
7	秘書	20	広告デザイン
8	ファイリング	21	インテリアコーディネーター
9	調査	22	アナウンサー
10	財務処理	23	OAインストラクション
11	取引文書作成	24	テレマーケティングの営業
12	デモンストレーション	25	セールスエンジニアの営業, 金融商品の営業
13	添乗	26	放送番組等における大道具・小道具の業務

第1に、請負業者は、自己の責任で請負に必要な機械、設備、資材などを調達して業務を処理するが、発注元の一般事業会社の機械や設備を使用してもよい。

第2に、一般事業会社が工場で、正規の従業員と請負業者からの労働者が混在して仕事をしてはならないので、通常工場には請負業者の会社のプレートが掲げられていたり、作業服で区別していることを明示していたりする。これにより発注元の一般事業会社が請負業者からの労働者を指揮命令するという（これを偽装請負と呼ばれている）状態を回避しなければならないからである。CSRで大きく取り上げられるのが、この偽装請負である。日進月歩の技術革新の中で、また日々の作業の安全、品質管理の面から正規の従業員と請負業者からの労働者が協力しなければならない状態が生じた時に偽装請負という名ですべて悪という風潮は、果して改善すべき点があるのではないか。

## ③任期従業員

期間工などに代表される任期従業員についての留意事項は次の3点である。

第1に、労働基準法では、任期は原則3年、60歳以上の高度専門職5年である。

第2に、有期労働契約が反復更新されているのに更新拒否をすると実質的には解雇とみなされるので、厚生労働省の「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」(有期契約基準)を守らなければならない。

第3に、パートタイム労働者の実態調査（21世紀職業財団平成17年9月）によると期間が定められているパートタイマーは、66.6%で、期間が定められていないパートタイマーは、33.0%である。この典型的な期間雇用者はその契約の趣旨により7つの形態「①出稼ぎ、②臨時業務のための契約形態、③大学非常勤講師など更新の判断が予定されている形態、④正社員の雇用の調整弁の常用的臨時工、⑤一定期間の経験・訓練後、正社員に登用試験に合格すれば正社員として雇用されることを前提とした形態、⑥定年後の熟練工の再雇用形態、⑦シルバー人材として他社に雇用される形態、⑧特定労働者との長期雇用を避けるため更新回数に制限が設け

られる形態<sup>12)</sup>がある。このうちどれを採用するかが企業経営の立場から選択されるが、最近では少子高齢化による労働者不足とCSRの立場から上記の5番目の形態に移行している。

フリーターが今後希望する就業形態をみると正社員を希望する者は、男性では最も低い20歳未満男性でも60.7%にのぼっており、30~40歳では72%になっている<sup>13)</sup>。

第1に、この非正規社員を賃金の抑え込みのために利用するならば、社会のインフラの年金、生活の安定を脅かす。

第2に、国際競争力上問題となる品質不良を惹起して企業の存立を危うくする。

第3に、「企業の競争力が、人的資源も含めた資源と能力によって決定されるというRBV (Resource Based View) 理論からしても、安定的に能力を構築できる長期雇用関係のほうが優位です。企業にとっては競争力を維持・構築するには、短期雇用より長期雇用のほうが良い。」<sup>14)</sup>

そこで仕事の内容(単純か熟練か)によって、賃金の高い・低いを導入するためには、キヤノンなどで採用されている職務給の導入が各社の労働事情に合わせて望まれる。

#### IV-6 退職年金・退職一時金の問題点

なぜ企業は確定給付型年金からキャッシュバランスや確定拠出型年金に移行しようとするのかを法的・会計的にみておく必要がある。

##### (1) 従業員退職適格給付年金の訴訟と企業会計

退職確定給付年金制度に係る訴訟については、NTTの「企業が実施してきた確定給付企業年金に移行させた後、年金給付の額の減額等を内容とする規約の変更をしようとしていることにつき、年金受給権を取得した退職者が求めた規約の変更の差止請求が棄却された事例」<sup>15)</sup>や松下電器産業、りそな銀行、早稲田大学などがある。経済情勢の変化、企業の経営成績への影響により退職従業員との間で給付が確定しているため、その運用利率引き下げについて訴訟が生じている。それは、会計ビッグバンにより退職確定給付年金制度の運用いかんが、企業の財政状態や経営成績に直接反映されるからである。

そこでY会社の元従業員が、会社との間に退職金を原資とした年金契約を締結し、これに基づく支給額を会社が引き下げたことが無効であるとして、会社に対し引き下げ額相当の支払いを求めたが棄却された事例をみてみよう。

「請求内容：本件は、Y会社またはそのグループ会社の元従業員であるXらは、Y会社を退職するにあたり、Y会社との間で退職金を原資として年金契約を締結したが、Y会社が右契約の後、Xらに対して支給する年金の給付利率を引き下げる決定をし、その決定に基づいて少額

12) 石寄信憲編著『パート・派遣・業務委託等の法律実務』中央経済社、2007年、19~21頁。

13) 厚生労働省編『労働経済白書(平成18年版)』133頁。

14) クリス・スミス「現代日本における非正規雇用と派遣労働について—英国からの視点—」『コーポレートコンプライアンス』13号、82頁。

15) 「年金減額差止請求事件、東京地裁平成17.9.8民14部判決」『判例時報』No.1925、114~120頁。

平成20年7月9日高裁においてもNTTが敗訴した。

の年金をXらに給付したことにつき、Y会社に対し、Y会社の右決定は無効であるから、引き下げがなければ各支給日に支給されたであろう金額と実際に支給されたであろう金額との差額の支払いを求めたものである。

裁判所の判決：退職従業員らが会社との間の退職金の一部を原資として運用される年金契約に基づく支給額を会社が減額したのは違法であるとして求めた減額分相当の支払請求を棄却する。

理由：第1に、本件年金契約の性格である。本件年金制度は、Y会社が同社の福祉年金規定に基づき導入されたが、平成14年4月に現役従業員との関係で廃止されたものであること。また、本件年金契約は退職者がいったん支給を受けた退職金について一部をY会社に拠出することによる預託金の運用方法についての合意という形式をとっているが、本件年金契約の実質は、退職金の支給方法についての合意という性格を含んでいる。

第2に、本件制度は、受給者にとり通常は貸付信託や定期預金等をする場合に比較して有利な運用がされることが予定されており、退職金を市場金利で運用するよりも不利となることがないことを意図して設計されたものである。Y会社による本件基本年金の給付利率は、制度導入時には、年10%であったが、平成9年、平成10年、平成11年に順次下方に改定され年7.5%に低減され、更に平成14年に一律2%を引き下げ、その結果給付利率は5.5%ないし8%となった。これらは本件年金契約の規程における経済情勢もしくは社会保障制度に大幅な変動があった場合に当たるとしてなされたものであること。

第3に、Y会社は業績不振に陥り、ROEは平成16年度実績1.7%で、上場企業（製造業）平均の8.5%を大きく下回っている。Y会社の実質資金は平成12年度には、前年度の1168億円から966億円も減少して202億円となり、平成13年度には2341億円減少してマイナス計上である<sup>16)</sup> こと。

これ以外に、企業年金をめぐる紛争として、東京地裁平成9. 11.17判決における労働組合が年金原資の運用を投資顧問業者に対し一任していたがその投資判断において、明らかに合理性を欠いているとので、裁量権の逸脱であるとして訴えたが、投資顧問業者に忠実義務ないし善管注意義務はなかったとする判例等があるが、いずれも企業年金受給者に厳しく法理論が必ずしも十分に発展していない<sup>17)</sup> という意見がある。

以上のことは、確定給付年金において、年金資産の運用益が、株価変動、金融利率の低下によって、年金給付利率に相当する運用益の確保が難しいことにある。この年金給付利率とは、退職一時金を年金化する場合につける利率をいうが、この年金給付利率が退職給付会計での割引率よりも高い場合に退職給付債務の増加となる。それは、「割引率が1%変動すればおよそ退職給付の平均発生期間（債務のデュレーション）だけ退職給付債務が変動するという例えば割引率が1%下落すれば平均発生期間が15年であれば、15%の退職給付債務の増加となる」<sup>18)</sup>

16) 「福祉年金請求事件 大阪地裁平成十七（ワ）2873号、平成17・9・26民18部判決、棄却」『判例時報』No.1925, 114~120頁。本件は松下電器産業の事例である。

17) 「企業年金における年金受給社保護の法理」『神戸法学雑誌』第57巻第2号、85~100頁。

18) 井上雅彦「退職給付会計が企業経営に及ぼす影響」『経営財務』NO2601, 2002年12月, 19頁。

からである。

(2) ストックオプションによる役員退職金の支払い—伊藤園の事例—

最近では、役員退職金制度を廃止する企業が増加しているが、その場合ストックオプションによる役員退職金の道を拓いたのが伊藤園である。

(株)伊藤園では平成16年9月1日に役員退職慰労金制度廃止に伴う役員退職慰労金の過去積立未清算分に相当する新株予約権を発行した。この権利行使期間が役員を退任した日の翌日から10日間に限定されている新株予約権の権利行使益に係る所得区分は次の理由で退職所得になっている。

「①その概要は次の通りである：新株予約権の付与対象者は、付与時に就任している役員であり、この新株予約権の権利行使時の権利行使価額を1円とし、その権利行使期間は、役員を退任した日の翌日から10日間に限定して一括して権利行使をしなければならない。且つ付与対象者は新株予約権の譲渡を禁止する旨の条項がある。

②本件新株予約権は商法280条の21第1項（特に有利な条件による新株予約権の発行）に定める株主総会の特別決議を経て発行されたため所得税法施行令第84条第3号に規定する新株予約権に該当する。また本件新株予約権は現実に役員を退職しなければ権利行使することができず、また退任後極めて短期間に一括して権利行使をしなければならない。

発行人と権利を与えられた者との間の雇用契約またはこれに類する関係に基因して当該権利が与えられたと認められるときは、所得税法基本通達23-25共-6（1）の取扱いに準じるとされ、給与所得となる。しかし退職に基因して権利行使が認められる一時に受けることから退職所得として課税される。したがって本件新株予約権について課税関係が生じるのは、退任後の権利行使時（本件新株予約権を割当てられたときに就任していた会社の役員を退任した日の翌日から10日間）であることから、本件新株予約権の権利行使益は、所得税法30条第1項に規定する退職により一時に受ける給与と認められ、退職所得として課税されるものと判断する<sup>19)</sup>として、課税庁に認められている。

最近ではこの判例を受けて、役員退職金を廃止しストックオプションを導入する企業が散見される。

## V. 委員会設置会社への移行予定

### V-1. 委員会設置会社への移行予定調査結果

「委員会設置会社や独立した社外非常勤取締役制度は、コーポレート・ガバナンスについて

---

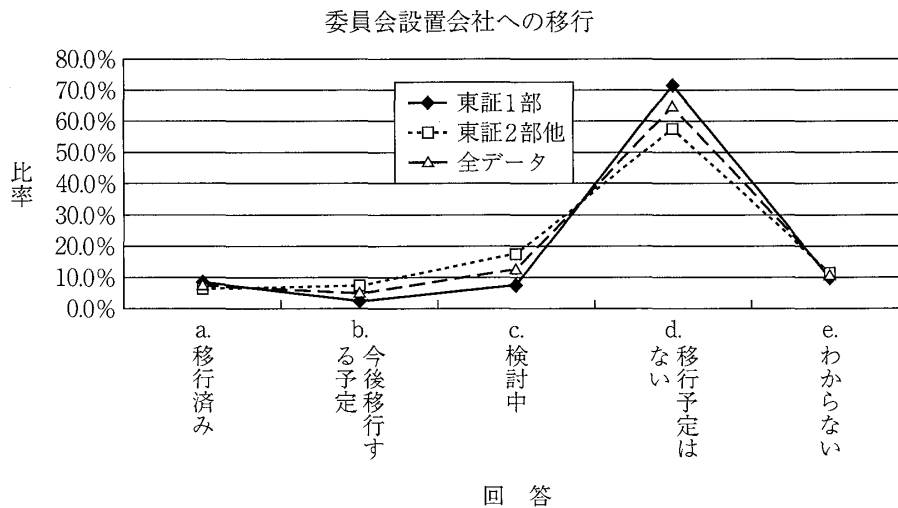
19)「権利行使期間が役員から10日間に限定されている新株予約権の権利行使益に係る所得区分について」(国税庁ホームページ東京国税局事前照会に対する文書回答例の回答年月日：平成16年11月2日，回答者：東京国税局審理課長)をまとめた。



観点から必要ですか」と問うたところ、次の結果であった。

既に委員会設置会社への移行済みは、僅か12社である。これに対し委員会設置会社への移行予定はない104社（64.6%）である。この移行予定のない会社の理由は、監査役設置会社であっても充分コーポレート・ガバナンス機能を発揮できると考えている。

	東証1部		東証2部他		全データ	
	数	比率	数	比率	数	比率
a. 移行済み	7	8.6%	5	6.3%	12	7.5%
b. 今後移行する予定	2	2.5%	6	7.5%	8	5.0%
c. 検討中	6	7.4%	14	17.5%	20	12.4%
d. 移行予定はない	58	71.6%	46	57.5%	104	64.6%
e. わからない	8	9.9%	9	11.3%	17	10.6%
合計	81	100.0%	80	100.0%	161	100.0%



検定結果

カイ2乗値	移行済み	移行予定	検討中	予定なし	不明	計	検定 自由度 $1 \times 4 = 4$ のカイ2乗の片側5%の値は9.49 片側2.5%の値は11.14 片側1%の値は13.28である
東証1部	0.153522	1.018672	1.63989	0.615954	0.035729	3.463766	
東証2部他	0.155441	1.031405	1.660388	0.623653	0.036176	3.507064	
計	0.308963	2.050077	3.300278	1.239607	0.071905	6.97083	

東証1部・2部の間に有意差は見られないので、全体で判断する。

CSR企業対応動向調査 回答データの平均と95%信頼限界 5階層 東証1,2部合計  
委員会設置会社は必要かの回答分析

東証I, II部計	回答数	平均	95%上限	95%下限
a. 既に移行済み	12	0.074534	0.115932	0.033137
b. 今後移行する予定	8	0.049689	0.083941	0.015438
c. 検討中	20	0.124224	0.176213	0.072234
d. 移行予定はない	104	0.645963	0.721341	0.570585
e. わからない	17	0.10559	0.154029	0.057151
合計	161			

東証1部、2部合計で本項目間でも95%信頼限界で委員会設置会社への移行予定無しに有意差がある。

## V-2. 委員会設置会社と監査役会設置会社の課題

### (1) 委員会設置会社

アメリカ型のコーポレート・ガバナンスの委員会等設置会社では、業務の執行は執行役が行い、取締役は経営の執行に当らず執行役の業務を監督する。その際指名委員会、報酬委員会、監査委員会が社外取締役を中心に構成されて、経営の執行と監督の分離を図っている。これはソニー、東芝、日立製作所等が先鞭をきっている。

委員会設置会社において、取締役・執行役は使用人の違法行為を防止し、違法行為がなされた場合には損害賠償の拡大防止に努めなければならない。従って損害賠償責任からは、善管注意義務違反があったか否かである。監査委員は、取締役会構成員であるため、取締役として内部統制の整備に係るので、その整備に監査委員会の実情を反映させることができる<sup>20)</sup>。

### (2) 監査役会設置会社

他方日本的経営としての監査役制度がある。監査役制度においては、監査役は内部統制についての意見を取締役に直接反映させることができない。キヤノンは監査役制度であるが、内部統制システムの構築において、監査役を補佐する制度を紹介する。

「(i) キヤノンでは常勤監査役は常に社内内で活動しており、会社の実態を詳しく把握できる立場にある。外部からの視点でみる役割として社外監査役がいる。

(ii) 経営会議の下には財務報告の信頼性、関連法規の遵守及び業務の信頼性と有効性を確保する為の内部統制委員会を設置している。

(iii) 社内で社長直轄部門として30人の経営監理室という組織で内部監査を行っている。これにより十分コーポレート・ガバナンスが機能している。」<sup>21)</sup>

次に、あまり触れられていないが監査役設置会社での執行役員の地位には次の論点がある。

第1に、執行役員の法的性質で、委任契約説、雇用契約説(商業使用人説)、両者の混合契約説があるが、その法的性質のいかんは、執行役員に対する民法上委任に関する規定の適用の有無、会社法(商法)上の取締役に関する規定の適用の有無、労働基準法の規定の適用の有無、就業規則や従業員退職金規定の適用の有無、従業員に対する福利厚生制度の規定の適用の有無、雇用保険や労災保険の規定の適用の有無にある。「もともと(筆者注:監査役会設置会社の)執行役員は、会社の機関ではなく、企業がその業務上の必要性等に鑑み、任意に設ける役職であるから、会社においてこれを委任契約型、雇用契約型(商業使用人説)、両者の混合契約型として導入することは、強硬法規に反しない限り自由に許されてよい。従って、会社の執行役

20) 山本為三郎「内部統制システムの整備と役員の実務」『法律時報』VOL 80, No. 3, 36~45頁。

21) 坂爪一郎『御手洗富士夫キヤノン流現場主義』東洋経済新報社、2004年、120頁をまとめた。

員を退任した者が会社に対し退職慰労金の支払いを請求できるかどうか争われた場合、委任契約説、雇用契約説（商業使用人説）、両社の混合契約説の観点から支給が判断される」<sup>22)</sup>。

第2に、法人税法上、会社法において設けられている委員会設置会社の役員たる執行役が役員であるのに対し、監査役設置会社での執行役員（取締役兼務部分を除く）は、税法上役員ではなく、純然たる使用人である。

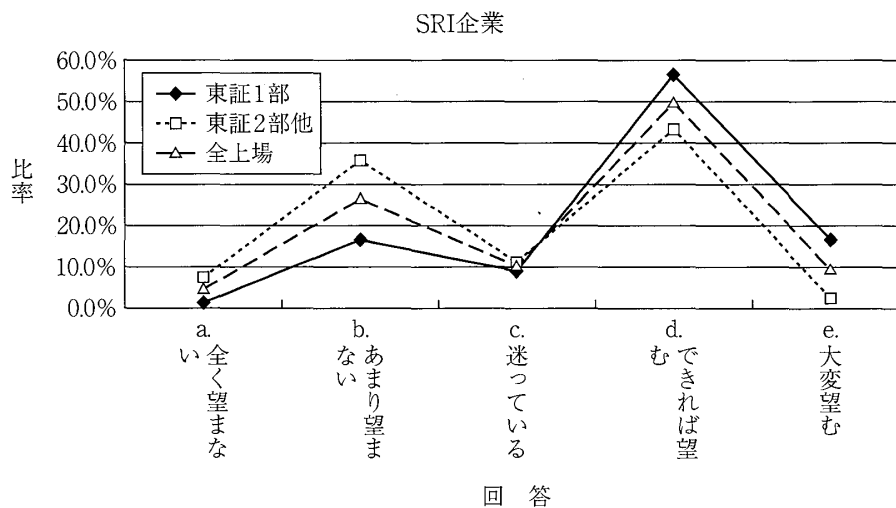
## VI. 社会的責任投資

### VI-1. 社会的責任投資の調査結果

「社会的責任投資（Social Responsibility Investment）とは、環境保護や人権配慮などに限らずステークホルダーとの関連で社会貢献する企業に投資をしてゆくことをいいますが、御社はこの企業リストに入ることを望まれますか」と問うたところ、次の結果であった。

社会的責任投資の対象会社になることを望んでいるのは、全体で59.1%の94社であるが、望んでいるのは東証1部73.1%、東証2部45.7%で大きな差がある。

	東証1部		東証2部他		全上場	
a. 全く望まない	1	1.3%	6	7.4%	7	4.4%
b. あまり望まない	13	16.7%	29	35.8%	42	26.4%
c. 迷っている	7	9.0%	9	11.1%	16	10.1%
d. できれば望む	44	56.4%	35	43.2%	79	49.7%
e. 大変望む	13	16.7%	2	2.5%	15	9.4%
合計	78	100.0%	81	100.0%	159	100.0%



22)「会社の執行役員を退任した者が会社に対し退職慰労金の支払いを請求することができないとされた事例」  
（最高裁平一九（受）四七八号）『判例時報』No. 1991. 157～161頁。

社会的責任投資は、企業倫理マネジメントシステム規格<sup>23)</sup>への適合性や環境保護・人権配慮などに限らずステークホルダーとの関連で社会貢献する企業を選びそれに投資をしてゆくことを言う。これについても企業倫理アンケートで単に良い点数になるように答えていく形式主義について疑問を呈するという意見も見られた。

#### 検定結果

カイ2乗値	全く望まない	余り望まない	迷っている	出来れば望む	大変望む	計	検定 自由度 $1 \times 4 = 4$ のカイ2乗の 片側5%の値は9.49 片側2.5%の値は11.14 片側1%の値は13.28である
東証1部	1.725171	2.806155	0.091845	0.709926	4.325157	9.658254	
東証2部他	1.661276	2.702223	0.088443	0.683633	4.164966	9.300541	
計	3.386447	5.508377	0.180288	1.393559	8.490123	18.9588	

検定結果項目2の分類の回答分布は東証1部、2部間で有意な差が存在するので東証1部、2部の夫々の値で比率と信頼限界を求める必要がある。

#### CSR企業対応動向調査 回答データの平均%と95%信頼限界と95%信頼限界 SRI 回答分析

東証I部計	回答数	平均	95%上限	95%下限
全く望まない	1	0.012821	0.038297	-0.01266
余り望まない	13	0.166667	0.251062	0.082272
迷っている	7	0.089744	0.154468	0.025019
出来れば望む	44	0.564103	0.676396	0.451809
大変望む	13	0.166667	0.251062	0.082272
	78			

#### CSR企業対応動向調査 回答データの平均%と95%信頼限界と95%信頼限界 SRI 回答分析

東証II部計	回答数	平均	95%上限	95%下限
全く望まない	6	0.074074	0.132272	0.015876
余り望まない	29	0.358025	0.464562	0.251487
迷っている	9	0.111111	0.180949	0.041273
出来れば望む	35	0.432099	0.542181	0.322017
大変望む	2	0.024691	0.059176	-0.00979
	81			

#### (最後に)

企業は誰のためにあるのかが最近話題を呼んでおり、敵対的買収等でも争点になっている。これらすべて古くて常に新しい問題であるが、企業の社会的責任をいかに果たしていくのかについて、内部統制組織が事業戦略の中で機能することに尽きる。本稿の統計的検定に当たっては、朝尾正先生（国際品質アカデミー会員Member of International Academy of Quality）のご助言を賜ったが、本稿のすべての責任は、筆者にあることは言うまでもない。

\*本稿は、関西大学経済政治研究所企業価値研究班「企業価値の多角的研究」（平成19年4月1日～平成21年3月31日）の研究成果の一部である。

23) 高巖教授・スコットデービス教授が先駆的である。