

# コーポレート・ガバナンス原則と市民社会

## －世界標準原則の成立条件と将来像－

小島 大徳

### 1 はじめに

かねてより私は、OECDコーポレート・ガバナンス原則（以下「OECD原則」という）を、世界標準コーポレート・ガバナンス原則（以下「世界標準原則」という）に「もっとも近い」という表現を用いて、事実上の世界標準原則であると認めてきた<sup>1</sup>。しかしながら、いつまでたってもOECD原則が世界標準原則であると納得することができず、「もっとも近い」という表現を取り去り、OECD原則が世界標準原則だとイコールの関係で完全に結びつけることができなかつた。この一抹の心残り、コーポレート・ガバナンスを研究するたびにわき上がっていた。

私は2007年の前半に、「市民社会による企業統治<sup>2</sup>」、「コーポレート・ガバナンスの基礎理論<sup>3</sup>」という論文を公表した。ここでは、近年夢中になって深く研究していた原則から少々離れて、コーポレート・ガバナンスの本質に迫る理論的考察を市民社会および社会システムという観点から研究を行った。それにより、(1)今日における企業の利害関係者という範囲は狭きに失すること、(2)企業を市民社会との関わりから論じる必要性和妥当性、(3)社会システムの大枠から多様なコーポレート・ガバナンス構造を模索する必要があること、について相次いで論じたのであった。

この2つの論文は、原則そのものについて研究を進めたわけではなかったのだが、私の世界標準原則の姿を明確にしてくれた。それだけではなく、世界標準原則という言葉自体にも疑問を持つようになった。これら2つの問題提起について、私は本稿において、理論的に整理しつつ、できるだけわかりやすく論じていくことにする。そして、最後に本稿において、最も重要な今後の課題を提示せねばならない。

## 2 コーポレート・ガバナンス原則の役割と課題

### 2.1 世界標準コーポレート・ガバナンス原則への問題提起

本音をいうと、私は世界標準原則について研究することに消極的である。その理由は2つある。このことをおおまかに説明するならば、世界標準原則に上意下達的なイメージがあることと、あらかじめ定まった原則の内容に対する解釈論に陥るおそれがあること、の2つが理由である。

前者を考えると、世界標準原則の性格を的確に捉えていなかった頃に、私が「世界標準原則の浸透」という言葉を用いていたとき、平田光弘先生に、「本当に浸透なのか。企業側が世界標準原則に歩み寄っていくことはないのか。」という指摘を受けたことが思い出される。その当時は、言葉の使い方は難しいとの感想しか持っていなかったが、今となっては、その感想にすら私の浅はかさがあったと反省している。つまり、研究者の間では、世界標準原則が上から下へのベクトルでしか見ていない向きがあるが、平田光弘先生の指摘には、企業や社会からの要請という側面を軽視しすぎているのではないかという重要なメッセージが隠されていたのである。

後者を考えると、原則を中心としてコーポレート・ガバナンス論を構成する不愉快さが沸き起こる。つまり、「OECD原則では、このように書いてあるからこうすべきである。」という論じ方は論じていて楽しいものではない。たとえば、解釈論が多数をしめる学問である法学では、解釈論を与えられた条文などに基づいて、合理的で説得力のある結論を探求するという作業が多い。だとするならば、私の性分には向かないし、そのようなことを経営学の分野で行ったところで、研究対象が現に活動している企業であるため、必ずしも合理的な結論を導き1つの指標を判決などの形で提示しない経営学において意味をなさない。

この2つの理由から、世界標準原則を研究することに熱が上がりなかつたのである。そうはいっても、私は実際に多くの論文において世界標準原則を取り上げている。だが、今まで私が世界標準原則について論じた部分を読み返しても、何か空虚感を覚えるのである。加えて、私が一貫して原則を研究してきた身としていうのもはばかれるが、経済界や各研究機関、国の各機関において、OECD原則を不磨の大典と捉えることにも、ものすごい抵抗を感じるのである。

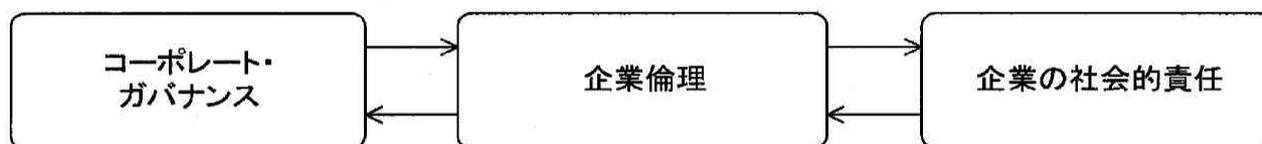
しかし、そうもいってられない。この空虚感を覚えることも何かのヒントであるはずである。そして、これらの課題を解決することにより、1つの山を越えて新たな論の定立やこれからの課題を提示してくれる可能性がある。もう一度、気を立

て直して、この問題に隠されている問題を紐解いていき、世界標準原則のあり方について論じることにする。

## 2.2 コーポレート・ガバナンス原則とコーポレート・ガバナンス

論を進めるにあたり、私の考えるコーポレート・ガバナンスの位置付けを正確にしておく。コーポレート・ガバナンスは、企業倫理および企業の社会的責任と密接な相互関係を有する。それを図示したものが、図1である。ここでは、コーポレート・ガバナンスと企業倫理は、強い相互関係を有し、コーポレート・ガバナンスは、企業倫理を通じて企業の社会的責任にアプローチするという関係を有することになる。

図1 コーポレート・ガバナンスと企業倫理・企業の社会的責任



(注) ここでいうコーポレート・ガバナンスは、狭義のコーポレート・ガバナンスである。  
(出所) 筆者作成。

一方、図1を原則に当てはめると、原則は企業社会責任の記載は多いが、企業倫理の記載はそれほど多くない。これは、原則の立案者が、原則の性格を企業経営機構改革に重点を置いた結果であると考えているが、企業の社会的責任を強く要求していることは、矛盾することになる。なぜならば、企業倫理は、コーポレート・ガバナンスと企業の社会的責任との間に位置するからである。

たとえば、表1の新OECD原則（2004年）をみると、「原則IV利害関係者の果たす役割」において、「コーポレート・ガバナンスの枠組みは、法律または相互の合意により確立された利害関係者の権利を認識するべきであり、会社と利害関係者の積極的な協力関係を促進し、豊かさを生み出し、雇用を創出し、財務的に健全な会社の持続可能性を高めるべきである」と、企業が利害関係者についてしなければならないことを記している。

表1 新OECDコーポレート・ガバナンス原則 (2004年)

原則	実行指針	原則の内容
原則 I		<p><b>有効なコーポレート・ガバナンスの枠組みの基礎の確保</b></p> <p>コーポレート・ガバナンスの枠組みは、透明で効率的な市場を促進し、法の原則と整合的で、異なる監督・規制・執行当局間の責任分担を明確にするものでなければならない。</p>
	A	<p>コーポレート・ガバナンスの枠組みは、経済パフォーマンス全体への影響、市場の廉潔性、市場参加者へのインセンティブ、透明で効率的な市場の育成という観点を持って、策定されるべきである。</p>
	B	<p>各国・地域のコーポレート・ガバナンス慣行に影響を与える法律・規制の要請は、法の原則と整合的で、透明かつ執行可能なものでなければならない。</p>
	C	<p>各国・地域における異なる当局間の責任分担は、明確にされなければならないし、それが公共の利益のためになっていることが確保されなければならない。</p>
	D	<p>監督・規制・執行当局は、その責務をプロに徹して、客観的に果たしうるだけの権限、廉潔性、人員・予算を有するべきである。さらに、その監督・規制・執行については、適時、透明かつ十分に説明されるべきである。</p>
原則 II		<p><b>株主の権利及び主要な持分機能</b></p> <p>コーポレート・ガバナンスの枠組みは、株主の権利を保護し、また、その行使を促進するべきである。</p>
	A	<p>株主の基本的な権利には、1) 持分を登録する手段を確保する権利、2) 株式を譲渡・移転する権利、3) 会社に関する重要情報を適時、定期的に得る権利、4) 株主総会に参加し、投票する権利、5) 取締役会メンバーを選任・解任する権利、6) 会社の利益の分配を受ける権利が、含まれるべきである。</p>
	B	<p>株主は、1) 会社規則や定款あるいは会社を律する種類の文書の変更、2) 株式発行の授権、3) 会社の全ての、あるいは、ほとんど全ての資産の移転を含む、会社の売却と同様の結果となる特別な取引等の会社の基本的な変更にかかる意思決定に参加する権利及び、その意思決定について十分に情報提供される権利を有するべきである。</p>
	C	<p>株主は、株主総会に有効に参加し投票をする機会を有するべきであり、投票手続きを含む株主総会を律する規則について情報提供されるべきである。</p> <p>1. 株主は、株主総会の日時・場所・議題について、十分にかつ適時に情報提供されるべきであり、また、総会での議決事項についても十分にかつ適時に情報提供されるべきである。</p>

		<p>2. 株主は、合理的な制約のもと、年次外部監査に関連する質問を含め、取締役会に対して質問し、株主総会の議案を提案し、議決を提案する機会を有するべきである。</p> <p>3. 取締役会のメンバーの指名や選出のようなコーポレート・ガバナンスにかかる主要な意思決定に株主が有効に参加することが促進されるべきである。株主は、取締役会メンバーや幹部経営陣に対する報酬の方針について、自身の意思を周知することができるべきである。取締役会メンバーや従業員に対する報酬のうち、株式に関連する部分については、株主の承認によるべきである。</p> <p>4. 株主は、自身で、あるいは不在者投票により、投票できるべきであり、両投票方法により投じられた票は同じ効果を有さなければならない。</p>
	D	<p>一定の株主が自信の株式持分に比して過大な支配力を持つことを可能にするような資本構造・取り決めは、開示されるべきである。</p>
	E	<p>企業支配権のための市場は、効率的かつ透明な形で機能させられるべきである。</p> <p>1. 資本市場における企業支配権の獲得、企業買収や会社資産の大部分の売却のような特別な取引を律する規則や手続きは、投資家が自身の権利や救済を理解できるように、明確に規定・開示されるべきである。取引は、全ての株主がその種類に応じて権利を保護されるように、透明な価格により、公正な条件でなされるべきである。</p> <p>2. 買収防止措置は、企業経営者および取締役会の説明責任を回避させるように使われてはならない。</p>
	F	<p>機関投資家を含む全ての株主による持分権の行使が、促進されるべきである。</p> <p>1. 受託者としての機能を果たす機関投資家は、その投資に関して、議決権の行使についての決定にかかる手続きを含め、包括的なコーポレート・ガバナンスの方針や投票方針を開示するべきである。</p> <p>2. 受託者としての機能を果たす機関投資家は、その投資に関して生じる主要な持分権の行使に影響を及ぼしかねない重要な利益相反をいかに管理しているかを開示するべきである。</p>
	G	<p>機関投資家を含む株主は、本原則に定義されている自身の株主としての基本的な権利にかかる事項について、権利の濫用を防ぐための例外はあるとしても、お互いに協議することが許されるべきである。</p>
原則Ⅲ		<p><b>株主の公平な取扱い</b></p> <p>コーポレート・ガバナンスの枠組みは、少数株主、外国株主を含む、全ての株主の平等な取扱いを確保するべきである。全ての株主は、その権利の侵害に対して、有効な救済を得る機関を有するべきである。</p>

A	<p>同種の系列に属する株主は、全て、平等に扱われるべきである。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. いかなる種類の系列においても、同種の系列に属する株式は、全て、同じ権利を有するべきである。すべての投資家は、株式の購入前に、全ての系列・種類の株式にいかなる権利が付与されているかについての情報を得ることができるべきである。議決権にかかるいかなる変更も、不利益をこうむる種類の株主により承認されるべきである。</li> <li>2. 少数株主は、直接または間接に行動する支配株主による権利の濫用、あるいはその利益のための濫用行為から、保護されるべきであり、有効な救済手段を有するべきである。</li> <li>3. 投票は、名義人などにより、実質株主と合意したやり方で行われるべきである。</li> <li>4. クロス・ボーダー投票にかかる障害は、取り除かれるべきである。</li> <li>5. 株主総会の過程や手続きは、全ての株主の平等な取扱いを実現するべきである。会社手続きにより、投票が不当に困難となったり、コストがかかるものとなってはならない。</li> </ol>
B	<p>インサイダー取引や自己取引の悪用は、禁止されるべきである。</p>
C	<p>取締役会メンバー及び幹部経営陣は、会社に直接的に影響を及ぼすすべての取引や事項について、自身が直接または間接に、あるいは第三者のために、重要な利害関係を有するかどうかを取締役に對して開示することが求められるべきである。</p>
<b>原則IV</b>	<p><b>利害関係者へ果たす役割</b></p> <p>コーポレート・ガバナンスの枠組みは、法律または相互の合意により確立された利害関係者の権利を認識するべきであり、会社と利害関係者の積極的な協力関係を促進し、豊かさを生み出し、雇用を創出し、財務的に健全な会社の持続可能性を高めるべきである。</p>
A	<p>法律または相互の合意により確立された利害関係者の権利は、尊重されるべきである。</p>
B	<p>利害関係者の利益が法律により保護されている場合には、利害関係者は、その権利の侵害に対して有効な救済を得る機会を有するべきである。</p>
C	<p>従業員参加のための業績向上の仕組みは、その発展のために認められるべきである。</p>
D	<p>利害関係者が、コーポレート・ガバナンスの過程に参加する場合には、適切で、十分かつ信頼に足る情報に適時かつ定期的にアクセスできるべきである。</p>
E	<p>利害関係者は、個々の従業員およびそれを代表する団体を含め、違法な慣行や非倫理的な慣行についての懸念を自由に取締役会に伝えることができるべきであり、そうした行動をとることで、利害関係者の権利が損なわれることがあってはならない。</p>

	F	コーポレート・ガバナンスの枠組みは、有効かつ効率的な倒産処理の枠組みおよび、債権者の権利の有効な執行により、補強されるべきである。
<b>原則V</b>		<p><b>情報開示と透明性</b></p> <p>コーポレート・ガバナンスの枠組みにより、会社の財務状況、経営成績、株主構成、ガバナンスを含めた会社に関するすべての重要事項について、適時かつ正確な開示がなされることが確保されるべきである。</p>
	A	<p>以下の事項（これに限定されるものではないが）についての重要情報は、開示されるべきである。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 会社の財務および経営成績</li> <li>2. 会社の目標</li> <li>3. 主要な株主保有および議決権</li> <li>4. 取締役会メンバーと幹部経営陣に対する報酬についての方針、ならびに資格、選任過程、他の会社の取締役メンバーの兼任状況および、取締役会によって独立とみなされているかどうかをふくむ取締役会メンバーについての情報</li> <li>5. 関連者間取引</li> <li>6. 予見可能なリスク要因</li> <li>7. 従業員およびそのたの利害関係者についての事項</li> <li>8. ガバナンスの構造と方針、特にコーポレート・ガバナンス規定や方針の内容および、その実施過程</li> </ol>
	B	情報は、会計、財務・非財務開示のそれぞれについての質の高い基準に則って作成され、開示されるべきである。
	C	財務諸表が会社の財務状況および営業業績をすべての重要な観点において適切に示しているとの、外部からの客観的な保証を取締役会および株主に提供するために、年次監査は、独立の能力・資格を備えた監査人によって実施されるべきである。
	D	外部監査人は、株主に対して説明責任を負うべきであり、監査の実施に当たっては、専門家としての注意を払う義務を会社に対して負うべきである。
	E	情報伝達の媒体は、利用者が有意な情報に公平、適時、費用効率的にアクセスできるようにするべきである。
	F	コーポレート・ガバナンスの枠組みは、投資家の意思決定にとって有効であるアナリスト、仲介業者、各付機関等による分析や助言が、その分析や助言の廉潔性を損ない得る重大な利益相反を生じさせることなく提供されることを実現・促進する有効なアプローチにより補強されるべきである。
<b>原則VI</b>		<p><b>取締役会の責任</b></p> <p>コーポレート・ガバナンスの枠組みにより、会社の戦略的方向付け、取締役会による経営陣の有効な監視、取締役会の会社および株主に対する説明責任が確保されるべきである。</p>

A	<p>取締役会メンバーは、十分に情報を与えられた上で、誠実に、相当なる注意をもち、会社および株主の最善の利益のために行動すべきである。</p>
B	<p>取締役会の意思決定が、異なる株主グループに対して異なる株主グループに対して異なる影響を及ぼしうる場合、取締役会は、すべての株主を公平に扱うべきである。</p>
C	<p>取締役会は、高い倫理基準を適用するべきである。取締役会は、利害関係者の利益を考慮に入れるべきである。</p>
D	<p>取締役会は、以下を含む一定の重要な機能を果たすべきである。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 会社の経営戦略、主要な行動計画、リスクについての方針、年次予算・事業計画の見直しと方向付け、業績目標の設定、実施と会社業績の監視、主要な資本にかかる支出・取得・処分の監督</li> <li>2. 会社のガバナンス慣行の有効性の監視と必要な場合の変更</li> <li>3. 幹部経営陣の選出、報酬の支払い、監視、必要な場合の交代および承継計画の監視</li> <li>4. 幹部経営陣と取締役会に対する報酬と会社および株主の長期的利益との調整</li> <li>5. 公式で透明な取締役会の指名・選任過程の確保</li> <li>6. 会社資産の悪用や関連者間取引の悪用を含む、経営陣、取締役会メンバーおよび株主の潜在的な利益相反の監視および管理</li> <li>7. 独立の監査を含め、会社の会計・財務報告体制の廉潔性を確保するとともに、適切な管理体制、とくにリスク管理、財務・経営管理、法律や関連する基準を遵守するための体制が整っていることの確保</li> <li>8. 開示および情報伝達プロセスの監視</li> </ol>
E	<p>取締役会は、会社の業務について客観的な独立の判断を下すことができるべきである。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 取締役会は、利益相反の可能性がある場合には、独立の判断を下せる十分な数の非執行取締役を任命することを検討するべきである。こうした責務の例としては、財務・非財務報告の廉潔性の確保、関連者間取引の検討、取締役会メンバーおよび幹部経営陣の指名、取締役会に対する報酬があげられる。</li> <li>2. 取締役会内委員会が設立された場合には、その権限、構成、業務遂行の手続きが、取締役会により適切に定義付けられ、開示されるべきである。</li> <li>3. 取締役会のメンバーは、有効に自らの責務に専念できるべきである。</li> </ol>
F	<p>取締役会メンバーは、自らの責務を果たすために、正確、適切、かつ提示に情報にアクセスできるべきである。</p>

(出所) OECD[2004], [http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oecd/pdfs/cg\\_2004.pdf](http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oecd/pdfs/cg_2004.pdf) を一部修正。

## 2.3 コーポレート・ガバナンス原則の弱点

図1のように、コーポレート・ガバナンスは、企業の社会的責任との間に企業倫理を含む。別の言い方ならば、コーポレート・ガバナンスは、企業倫理を介して企業の社会的責任を果たすことになる。

しかし、OECD原則の企業倫理に関する直接的な言及は、原則VI-Cにおいて「取締役会は、高い倫理基準を適用するべきである。取締役会は、利害関係者の利益を考慮に入れるべきである」と規定している。OECD原則においては、企業の利害関係者に関する規定は存在するものの、企業倫理に関する規定は、実行指針にあらわれるが、原則自体の項目としては立てられていない。これについては、いくつかの理由があるものと考えられる。それは、(1)企業倫理は会社内部の規律であるから内容に関しては会社内で対応するべきものである、(2)原則は人の心の問題にまで立ち入ることはできない、の2つである。しかし、(1)に関しては、利害関係者に関する政策にも原則は言及したり、原則VI-Cにも見られるように企業倫理を確立する要請を行っていること、(2)に関しては、いくら経営者の心の問題であるとしても、企業経営の利害関係者などに対する影響力を考えると、それに踏み込むことが求められている、という反論をすることができよう。

さらに、原則IV-Eでは、「利害関係者は、個々の従業員およびそれを代表する団体を含め、違法な慣行や非倫理的な慣行についての懸念を自由に取締役会に伝えることができるべきであり、そうした行動をとることで、利害関係者の権利が損なわれることがあってはならない」とし、利害関係者の権利を明記している。このことは後述するように、今日の企業経営にもっとも重視されなければならない原則内容である。また、原則が企業に対し要求基準として考えられているが、実は企業の利害関係者の権利を定め、企業には義務を定めていることに注視しなければならない。これはとても重要な問題であるので、機会をみてこのテーマを主題として論じる必要がある。

## 3 世界標準コーポレート・ガバナンス原則の特質

### 3.1 OECDコーポレート・ガバナンス原則

話は少しさかのぼり、OECD原則が策定された背景を考察してみる。OECDは1999年に「OECDコーポレート・ガバナンス原則（以下「旧OECD原則」という）<sup>4</sup>」を公表した。この旧OECD原則は、世界的にコーポレート・ガバナンスが議論され

ているさなかに策定された原則であったため、コーポレート・ガバナンスを研究する者や企業の経営者、機関投資家をはじめとする企業の主要な利害関係者に、多大なるインパクトを与えた。当時、すくなくならず私も、コーポレート・ガバナンスの世界標準化が目指されるのか、というおもいを持った。事実、旧OECD原則は、公的標準（de jure standard）としてのグローバル・スタンダードの実現を志向していたのである<sup>5</sup>。

そして、2004年にOECDは、旧OECD原則を改訂し、「OECDコーポレート・ガバナンス原則（新OECD原則）<sup>6</sup>」を公表した。旧OECD原則の公表から5年経過し世紀をまたいだが、旧OECD原則と同様、公的標準としてのグローバル・スタンダードへの志向は変化していないのであった。

そもそもグローバル・スタンダードには、2つの性格がある。それは、上述の公的標準（デジュレ・スタンダード）と事実上の標準（デファクト・スタンダード）である<sup>7</sup>。公的標準とは、主にもともと影響力のある、あるいは権力を有している国際機関によって策定され、それが標準化されることを指す。また、事実上の標準とは、初めは少数派でしかないが、激しい競争に打ち勝ち標準化を獲得することを指す。OECD原則は、OECDという世界経済に影響力のある国際機関が策定したOECD原則であるし、これによりほとんどの研究者や各国の政策立案者は世界標準原則と考えていることから、公的標準であるといえる。

### 3.2 世界標準コーポレート・ガバナンス原則の本来の姿

結論から先にいうと、私は世界標準原則が事実上の標準である必要があると考えている。私が原則の研究にそれほど深入りしていない頃には、世界標準原則という言葉をよく考えもしないで受け入れていた。冒頭でも論じたように、近年に私が書いた論文に「(OECD原則を)世界標準原則にもっとも近い原則である<sup>8</sup>」と時折論じていたのにも、2つの大きな迷いがあったからである。それは、はたして本当にOECD原則が世界標準原則なのかという迷いと、世界標準原則は上位下達の感がありそれで果たして良いのかという迷いであった。

前者の迷いは、OECD原則よりも影響力の強い他の原則が生まれる可能性もあり、その時々によって変わるものである以上、あまり悩む必要はないのであるが、問題は後者の迷いである。後者は、OECDという機関がどのような機関なのかという問題から始まり、世界的なコーポレート・ガバナンスの背景などを検討する必要がある。そして、なによりも、上位機関から会社への押さえつけの感が問題なのである。

これをOECD原則も考慮したのかしないのか不明であるが、あくまでもOECDが自主的に策定したものであり、守るのも守らないのも個々の自由という立場を取っている。現に私も、OECD原則は、「非拘束性」と「参照可能性」という2大特質をもつ原則であると論じているところである<sup>9</sup>。この2大特質を明示することは、世界標準原則もこのような姿であってほしいという期待と希望のあらわれでもあった<sup>10</sup>。

### 3.3 世界標準コーポレート・ガバナンス原則の特質

私の今まで世界標準原則について論じた論文を読み返してみると、曖昧なところや不明なところがあることに気づいた。その部分とは、OECD原則は「非拘束性」と「参照可能性」という2大特質を有するといいいながらも、他の論文ではあたかも、世界標準原則は「非拘束性」と「参照可能性」を持つべきだと論じているところがある<sup>11</sup>。もちろん、この2大特質は、OECD原則は世界標準原則である、との命題に基づいているならば正しいのであるが、迷いがあつた以上、もっと深く考察する必要があつた。そして、今から考えても、私は論文の表向きは、OECD原則を世界標準原則であると認めることにためらいがあつたとしても、心の奥底では認めており、それがこのような論理矛盾に結びついたのでないかと考える。

加えて、世界標準原則について、いまだ研究がなされていない分野は、世界標準原則の影響力である。たとえば、OECD原則は、「非拘束性」と「参照可能性」の2つを特質としているが、事実上、各国の企業法制度や上場規則に取り入れられている。こうした状況下で、はたして世界標準原則が「非拘束性」を有しているといえるのかが問題である。

ともあれ、世界標準原則の性格や策定背景について、さらに深く研究を重ねなければいけないという大きな課題が出現したことは、この上なく幸いなことである。そして、これらの問題提起に対して今までは解決方法が無かつたに等しかつたが、最近、私が提示している理論により解決を図ることが可能であることがわかつた。

## 4 コーポレート・ガバナンス原則の基礎理論

### 4.1 世界標準コーポレート・ガバナンス原則の策定

原則は、原則の策定主体によって、おおまかに公的機関と私的機関に分けることができる<sup>12</sup>。そして、公的機関は政府や国際機関が主体となつて、私的機関は機関

投資家が主体となって、それぞれが原則を策定していることに特徴を見いだすことができる。今日のコーポレート・ガバナンスに関する議論は、国レベルで企業に関わる経営活動の制度設計を行うなど、大きなパワーが必要であるから、上述の政府や国際機関が主体となって、原則を策定していく流れを否定することはできない。また、私的機関について機関投資家が主体となることにも否定的になるわけにはいかない。なぜならば、機関投資家は受託者に対して受託責任（預かったお金を適切に管理し、できれば最大限のパフォーマンスを受託者に与えること）を負っており、一般の投資家などと比べても投資の規模も目的も大きいからである。

だが、ここにおいて市民社会レベルの合意がないことが危惧される。前稿や前々稿でも明らかにしたように、企業の存立の唯一の基盤は市民社会の合意である。そのため、原則、特に世界標準原則と市民社会の合意の関係を詳細に検討する必要がある。なぜならば、世界標準原則には、(1)世界標準原則であっても企業に対して間接的にアプローチをする以上、当初規定した原則の理念とは別の内容となる可能性があること、(2)世界標準原則は「参照可能性」と「非拘束性」を有しているが、企業側に浸透していけば行くほど、この2つの特質は薄れていく、あるいは拘束性を持つ可能性があること、の2つの現実があるからである。

この現実がある以上、市民社会との合意によって世界標準原則が策定されなければ、市民社会に多大な悪影響を及ぼす可能性がある。その悪影響が出た場合には、その原則を改定し、あるいは廃止することができない場合に、市民社会の立場から承認することはできないといわざるを得ない。つまり、はっきりと論じるならば、市民社会には、世界標準原則を改正するなどの方策を持っていないのが問題なのである。

#### 4.2 市民社会とコーポレート・ガバナンス

企業が存立できる根拠は、市民社会との契約による。市民社会は企業を承認し、それを主体として経済活動を行うことにより、すべての者の利益を最大化することを望んだのである。しかし、企業不祥事などが起こり、著しい悪影響を市民が受けるのであれば、企業に対して直接的な改革権を有するべきでもある。この市民による改革権は、時として株主の経営者選解任権よりも大きな権利となり行使されることがある。

現実の社会においてこの市民社会による企業の改革権が行われていることがある。たとえば、生命や財産に多大なる影響を与える企業不祥事が起こった場合に、経営

者の責任を問うているのは、経営者の選解任権を有している株主ではない。実際は、いわゆる利害関係者であろう<sup>13</sup>。

厳密にいうと、この場合に私は利害関係者という用語を、定義や範囲を明らかにしないで安易に用いるべきではないと考えている。たとえば、企業不祥事において経営者の責任を追及する者は、マスメディアや消費者などである。マスメディアは経営者の責任を追及し、消費者は不買運動などをおこなう。しかし、マスメディアは、社会的使命として知る権利に基づいて真実追究をおこなうのであるから、一般に利害関係者とはなりにくい。また、消費者は、その定義付けが難しい。つまり、継続的に購入しているものを消費者というのか、将来の消費を行う可能性がある者までも消費者というのか、などが不明であるからである。

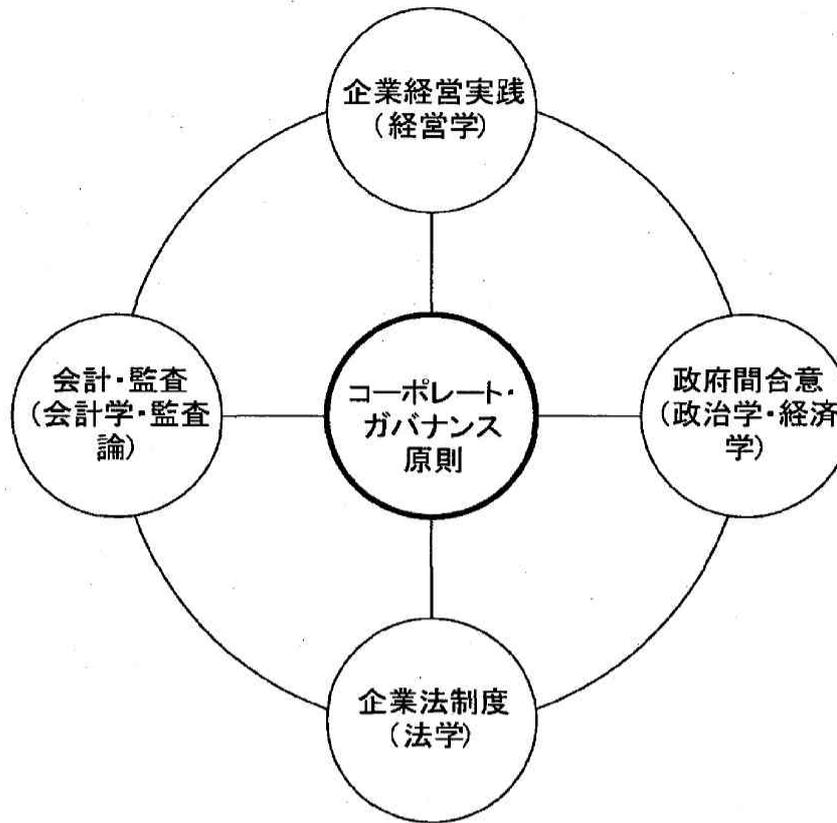
だとするならば、(1)利害関係者よりも広い意味の社会全体を指す概念、(2)将来や過去にも通用する概念、(3)企業の存立を承認するための企業と社会をつなげる概念、の3つの概念が必要とされるのである。これを包括するものが、市民社会という概念なのである。

#### 4.3 コーポレート・ガバナンス原則と関連学問領域

話は少しそれるが、原則が世界的に認知され、企業に対して多大な影響を与えているのには、経営学だけではなく他の学問領域においても盛んに原則を承認し、積極的に活用しようとする動きがあるからである。この動きは、やがて世界の潮流となり、世界標準原則の確立に向かうことになった。

ことに世界標準原則の概念形成に関しては、原則に関連する学問領域の果たす役割が大きい。たとえば、法学では、原則を企業法制度として策定し企業経営活動の形をつくり、上場規則として原則を採用することで特に社会に影響を与える大企業を規制の対象とする。また、会計学や監査論では、会計の国際機関などで原則を用いて会計基準や監査基準を策定しており、少なくともコーポレート・ガバナンスを主眼において基準を策定する機運には達している。さらに、政治学や経済学では、G7などの各種サミットなどで経済に関する各国間の合意事項に、コーポレート・ガバナンスに関する項目が置かれることが通例となりつつある。そして、最終的に原則は企業経営に役立つものでなくてはならないため、いうに及ばないことだが経営学においての役割も重要になる。これらをまとめると、たとえば図2のように表されることになる。

図2 コーポレート・ガバナンス原則と関連学問領域への浸透



(出所) 筆者作成。

## 5 世界標準コーポレート・ガバナンス原則と市民社会

### 5.1 OECDコーポレート・ガバナンス原則と市民社会

OECD原則は、市民社会と企業の関わりについて明確な関係を示しているわけではないが、その考えについて表明しているだろうと思われる箇所がある。それは、原則IV-Eである。ここでは、「利害関係者は、個々の従業員およびそれを代表する団体を含め、違法な慣行や非倫理的な慣行についての懸念を自由に取締役会に伝えることができるべきであり、そうした行動をとることで、利害関係者の権利が損なわれることがあってはならない」とし、利害関係者の権利を明記している。

これまでの企業経営は、制度的に利害関係者の意思を伝えることが困難であった。たとえば、企業法において、企業経営に直接的な影響を与えることができるのは、株主や債権者だけである（債権者であっても経営危機などの場合に限定される）。原則IV-Eでは、(1)利害関係者が、企業の違法な慣行や非倫理的な慣行についての懸

念を自由に取締役会に伝えることができるようにすべき、(2)違法な慣行や非倫理的な慣行によって、利害関係者の権利が損なわれることがあってはならない、の2つを表明している。だが、(1)について、利害関係者が企業にアクセスする方法は、企業法などに規定はなく、企業の自主的な運営に任されることになる。ここでは、企業経営者が最終的に利害関係者に対してアプローチしていくことを想定していることを物語っている。

## 5.2 市民社会による世界標準コーポレート・ガバナンス原則の承認

今日では、もはや世界標準原則にもっとも近いといわれる原則が存在しているため、市民社会が世界標準原則を市民社会が承認するという形式をとることになる。これは、社会契約論の確立時には既に憲法が存在したという事実からも正当化されることになる。

OECD原則に世界標準原則であると言い切れないのは、それは市民社会が策定を要求したのではなく、国際機関という立場から策定したものであるという点であろう。企業経営活動におけるモノやサービスの規格などの世界標準と、企業経営活動自体を間接的にせよ直接的にせよ影響力をあたえる世界標準とでは、標準化の承認方法や確立過程で差が出てくるのは当然であろう。この2点を解決するならば、OECD原則が今日の世界標準原則となる土壌ができることになるし、さらに企業経営に対してOECD原則が影響力を与えることになる。

上記の2点の懸念は、(1)企業独自コーポレート・ガバナンス原則を利害関係者が主導する形で要求し策定していく、(2)経営者は利害関係者規定に重きを置いた企業独自コーポレート・ガバナンス原則を策定する、をなすことで解決が可能であると考えている。

## 5.3 企業独自コーポレート・ガバナンス原則の活用

市民社会に承認されるべき世界標準原則とは、いかなるものかを検討する必要がある。結論を先取りするならば、それは企業が主体となって策定された「企業独自コーポレート・ガバナンス原則（以下「企業独自原則」という）」以外にあり得ない<sup>14</sup>。企業に対して市民社会は抵抗権（それが高度に発展すると改革権となる）を有するはずであるから、主体である企業が世界標準原則の一端を担うのはおかしいと思われるかもしれない。これについては、次稿で論じることにするが、その概要をあらかじめ説明するならば、市民社会では、既に企業の存立、そして企業経営に対

して抵抗権を有している。そこで、世界標準原則の策定過程を市民社会によって承認が行われた企業集団と捉える。そして、この企業集団が企業独自原則を積み重ねることにより、世界標準原則が形成されるべきである。

もちろん、今日、世界標準原則にもっとも近いといわれているOECD原則も、各界の代表者から構成された委員会の審議が行われた後に、理事会によって承認され公表されている。この代表者には経営者の代表も含まれており、経営者側の意向も反映されている。ここに、もう少し企業の利害関係者として幅広い利害を有する者をいれることも重要である。そうすることによって、ますます一般社会に承認され存在感のある世界標準原則となりうる可能性を有しているともいえよう。

## 6 おわりに

冒頭で、私は「最後に最も重要である今後の解決しなければならない課題を提示せねばならない」としたが、もはや賢明な読者は気づいていることであろう。それは、世界標準原則の概念や立場、できれば内容までを確立するとともに明示することである。

私は「世界標準コーポレート・ガバナンス原則の誕生と概念－国際会議のコーポレート・ガバナンスに関する合意と役割<sup>15</sup>」という論文において世界標準原則の基本的問題について論究したことがある。そこでの結論は、(1)世界標準となる原則は、先進国首脳会議や地域的国際会議（APEC等）、実務者国際会議（財務相・中央銀行総裁会議）の国際会議によって、支持されたからという背景がある、(2)これらの国際会議は、単にOECD原則を世界標準として支持しただけではなく、その実行と浸透に対する後押しをしていた、の2つにまとめられる。ただし、これは現状の世界標準原則をめぐる環境であって、確立した世界標準原則をめぐる姿ではない。つまり、これからの世界標準原則を考える場合に欠落している部分を補う必要が生じる。その補う部分こそが、本稿でも論じた市民社会という概念なのである。

本稿は、私の上記の論文の結論に対して、市民社会による合意や承認と、企業による企業独自原則の策定と浸透との2つを加えることにより、世界標準原則の概念としたのだ。このような世界標準原則は未だ完全に確立していないが、今後の激しく展開して行くであろうコーポレート・ガバナンスの議論とともに確立されていくことになるであろう。そして、その際の世界標準原則も、現在のようなOECDなどの国際機関による原則策定に限らないのである。そして、現在の形による世界標準

原則以外にも、世界標準原則として事実上の標準となる可能性や道があるのかや、仮にそれがあるとするならば、この動きを注意深く検討しゆっくりと醸成させなければならない。おそらく、この課題は、数年から十数年の単位でゆっくりと進行して行くであろうから、根気よく研究を重ねていくことが必要となるであろう。

## 注

<sup>1</sup> たとえば、小島大徳[2005b]89頁などにおいて、「世界標準原則にもっとも近いOECD原則」と表記している。

<sup>2</sup> 小島大徳[2007a]

<sup>3</sup> 小島大徳[2007c] なお、この論文は、本号に掲載されているので参照されたい。

<sup>4</sup> OECD[1999]

<sup>5</sup> 平田光弘[2001a]227頁

<sup>6</sup> OECD[2004]

<sup>7</sup> ディジュレ・スタンダードとデファクト・スタンダードについては、平田光弘[2001a]を参照のこと。

<sup>8</sup> 小島大徳[2005b]89頁

<sup>9</sup> 小島大徳[2004a]69頁

<sup>10</sup> 私もここで考えなければいけないのは、この「非拘束性」と「参照可能性」について、OECD原則が持ち合わせていると考えていると同時に、世界標準原則にもこの性質があるべきだとしている点である。ややもすれば、この「非拘束性」と「参照可能性」についてOECD原則と世界標準原則が持ち合わせているならば、両者は実質的に同じなのではないかという反論が出てきそうである。しかし、私は、OECD原則の実質からこのような2つの性質が出てきたのであって、これを世界標準原則として当てはめるべきであると考えていることを明記しておく。

<sup>11</sup> 小島大徳[2004a]69頁

<sup>12</sup> 原則の詳細な分類については、小島大徳[2004]6頁を参照のこと。ここでは、図により原則を、国際機関、機関投資家、国内機関の3つに大分類し、国際機関については公的国際機関と私的国際機関に、機関投資家については私的国際機関と機関投資家機関と機関投資家独自に、国内機関については私的国内機関と法令規則等と企業独自に、それぞれがさらに分類されることを説明している。

<sup>13</sup> 私は、「企業の利害関係者」というカテゴリーにも疑問を持っている。下記でも概要を論じているが、詳細は次稿によって論じる予定である。

<sup>14</sup> 企業独自原則の詳細は、小島大徳[2004a]第5章および第7章を参照のこと。

<sup>15</sup> 小島大徳[2006b]

## 参考文献

### 著者主要論文

小島大徳[2007a]「市民社会による企業統治－利害関係者から市民社会へ」『国際経営論集』

第33号, 神奈川大学経営学部, 33-52頁.

KOJIMA, Hirotoku[2007b], *The principle of Corporate Governance*, International Management Review, No.33, Faculty of Business Administration, Kanagawa University, pp.11-32.

小島大徳[2007c]「コーポレート・ガバナンスの基礎理論－市民社会と社会システム－」『国際経営フォーラム』第18号, 神奈川大学国際経営研究所. (本号掲載)

小島大徳[2006a]「コーポレート・ガバナンスと機関投資家－役割と責任を果たす制度整備に焦点をあてて－」『国際経営論集』第31号, 神奈川大学経営学部, 169-195頁.

小島大徳[2006b]「世界標準コーポレート・ガバナンス原則の誕生と概念－国際会議のコーポレート・ガバナンスに関する合意と役割－」『国際経営フォーラム』第17号, 神奈川大学国際経営研究所, 109-126頁.

小島大徳[2006c]「アジアにおける企業統治－アジア・コーポレート・ガバナンス白書を中心として－」日本経営教育学会編『経営教育と経営の新課題－経営教育研究9－』学文社, 131-153頁.

小島大徳[2006d]「コーポレート・ガバナンス原則」佐久間信夫編著『現代企業論の基礎－現代経営基礎シリーズ2－』学文社, 114-136頁.

小島大徳[2006e]「コーポレート・ガバナンス論の確立に向けて」『国際経営論集』第32号, 神奈川大学経営学部, 39-60頁.

小島大徳[2005a]「新OECDコーポレート・ガバナンス原則」『国際経営論集』第29号, 神奈川大学経営学部, 93-118頁.

小島大徳[2005b]「国際機関におけるコーポレート・ガバナンス問題への取り組み－世界標準原則の構築に向けて－」『国際経営フォーラム』第16号, 神奈川大学国際経営研究所, 89-110頁.

小島大徳[2005c]「コーポレート・ガバナンス原則の新展開」『アジア経営学会誌』第11号, アジア経営学会, 129-137頁.

小島大徳[2005d]「タイのコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫編著『アジアのコーポレート・ガバナンス』学文社, 168-193頁.

小島大徳[2005e]「コーポレート・ガバナンスと情報開示・IR活動」『国際経営論集』第30号, 神奈川大学経営学部, 1-36頁.

小島大徳[2004a]『世界のコーポレート・ガバナンス－原則の体系化と企業の実践－』文眞堂.

小島大徳[2004b]「21世紀におけるコーポレート・ガバナンス原則の研究課題」『東洋大学大学院紀要』第40集, 東洋大学大学院, 357-374頁.

小島大徳[2004c]「企業におけるコーポレート・ガバナンス原則の実践」『経営行動研究年報』第13号, 経営行動研究学会, 63-68頁.

小島大徳[2004d]「企業におけるコーポレート・ガバナンス実践の現状と展望」『国際経営論集』第28号, 神奈川大学経営学部, 23-42頁.

小島大徳[2003a]「コーポレート・ガバナンス原則と企業の実践－企業独自原則の策定を目指して－」『日本経営学会誌』第9号, 千倉書房, 26-40頁.

小島大徳[2003b]「世界のコーポレート・ガバナンス原則－原則の策定系譜、類型と役割－」『経営実践と経営教育理論－経営教育研究6－』学文社, 129-163頁.

- 小島大徳[2003c]「コーポレート・ガバナンスと議決権行使のIT化—企業による実践と課題—」『経営情報学会誌』第11巻第4号，経営情報学会，33-46頁。
- 小島大徳[2003d]「国際機関と機関投資家のコーポレート・ガバナンス原則」『横浜経営研究』第23号第4号，横浜国立大学経営学会，89-108頁。
- 小島大徳[2003e]「コーポレート・ガバナンス原則の体系化—原則に関する研究領域と研究課題—」『東洋大学大学院紀要』第39集，東洋大学大学院，87-108頁。
- 小島大徳[2002a]「日本のコーポレート・ガバナンス原則—原則策定の背景と課題—」日本経営教育学会編『新企業体制と経営者育成—経営教育研究5—』学文社，33-52頁。
- 小島大徳[2002b]「企業経営機構とコーポレート・ガバナンス—米国と日本の国際比較による現状と今後の展望—」『東洋大学大学院紀要』第38集，東洋大学大学院，225-244頁。

## 日本語論文

- 舩富順久・平田光弘他著[2006]『コーポレート・ガバナンスとCSR』中央経済社。
- 菊池敏夫・平田光弘編著[2000]『企業統治の国際比較』文眞堂。
- 小島愛[2007]「病院経営とガバナンスに関する日英比較—日本型クリニカル・ガバナンスの確立に向けて—」『商学研究論集』第26号，明治大学大学院商学研究科，107-122頁。
- 小島愛[2006a]「病院経営とメディカル・ガバナンス—コーポレート・ガバナンス論の応用—」『商学研究論集』第24号，明治大学大学院商学研究科，339-354頁。
- 小島愛[2006b]「日本における病院経営とガバナンス—メディカル・ガバナンスの基礎的研究—」『明大商学論叢』第88号特別号，明治大学商学研究所，103-114頁。
- 小島愛[2006c]「イギリスの病院経営におけるコーポレート・ガバナンスの新展開—ファンデーション・トラストの経営機構改革—」『商学研究論集』第25号，明治大学大学院商学研究科，223-236頁。
- 小島愛[2006d]「イギリスの病院経営における経営参加とコーポレート・ガバナンス—ファンデーション・トラストの情報開示・透明性—」『医療と社会』Vol.16 No.2，財団法人医療科学研究所，213-226頁。
- 櫻井克彦[2000]「企業社会責任研究の生成・発展・分化とその今日的課題」『経済科学』第47巻第4号，名古屋大学経済学部，29-49頁。
- 高橋和之[2005]『立憲主義と日本国憲法』有斐閣。
- 平田光弘[2006a]「CSR時代と松下幸之助」『論叢松下幸之助』第5号，PHP総合研究所第一研究本部，25-53頁。
- 平田光弘[2006b]「新たな企業競争力の創成を目指す日本の経営者の三つの課題」『経営力創成研究』第2号，東洋大学経営力創成研究センター，59-71頁。
- 平田光弘[2003]「コンプライアンス経営とは何か」『経営論集』第61号，東洋大学経営学部，113-127頁。
- 平田光弘[2002]「日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス」『経営論集』第57号，東洋大学経営学部，1-15頁。
- 平田光弘[2001a]「OECDのコーポレート・ガバナンス原則」『経営研究所論集』第24号，東洋大学経営研究所，277-292頁。

平田光弘[2001b]「21世紀の企業経営におけるコーポレート・ガバナンス研究の課題-コーポレート・ガバナンス論の体系化に向けて-」『経営論集』第53号，東洋大学経営学部，23-40頁.

平田光弘[2000]「1990年代の日本における企業統治改革の基盤作りと提言」『経営論集』第51号，東洋大学経営学部，81-106頁.

中村瑞穂編著[2005]『企業倫理と企業統治』文真堂.

藻利重隆[1984]『現代株式会社と経営者』千倉書房.

森本三男[1994]『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房.

吉森賢[2005]『経営システムⅡ－経営者機能－』放送大学教育振興会.

## 外国語論文

OECD[2004], *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD[1999], *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-operation and Development.