

■ 研究論文

発展途上国のコーポレート・ガバナンスと地域円卓会議

— 各地域における課題と議論の展望 —

Corporate Governance in Developing Country and OECD Regional Roundtables

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士前期課程

牧野雄貴

MAKINO, Yuki

■ キーワード

コーポレート・ガバナンス、コーポレート・ガバナンス原則、コーポレート・ガバナンス白書、地域円卓会議、発展途上国

1 はじめに

コーポレート・ガバナンスに関する議論や研究は、1990年代前半から、先進諸国において活発に行われてきた。コーポレート・ガバナンスが必要とされた第1の要因は、企業不祥事への対処をめぐるものである。そのため、企業不祥事の再発を防止するには、経営監視・統制の仕組みはどうあるべきか、が問われていたことが挙げられる¹。第2の要因は、企業競争力の強化をめぐるものである。そのため、企業競争力を高めるには、いかなる経営意思決定の仕組みと、いかなる経営監視・統制の仕組みとが望ましいか、が問われていたことが挙げられる²。

先進諸国において議論や研究が進められていくなか、1990年代後半からは、発展途上国においても議論が始まった。発展途上国では、先進諸国に比べ、企業数が少なく、企業の活動が活発ではないことが考えられる。しかし、今後の経済

成長を考えると、発展途上国においても、コーポレート・ガバナンスは避けることのできない問題であるといえよう。そのため、発展途上国においても、コーポレート・ガバナンスに関する議論や研究の必要性が高まってきたのである。なかでも、OECDの取り組みが、発展途上国のコーポレート・ガバナンスに関する議論を進展させる大きな要因となった。OECDは、発展途上国にもコーポレート・ガバナンスが必要であるとの見解から、地域を5つのブロックに分けて、それぞれでコーポレート・ガバナンスに関する円卓会議（以下「地域円卓会議」という）を開催させ、地域ごとに議論を進めたのである。地域円卓会議を契機として、発展途上国のコーポレート・ガバナンス議論は大きな進展を遂げることになり、今日においても活発に議論が行われている。いまだに、発展途上国は、コーポレート・ガバナンス構築が鈍いとの指摘が多いなか、地域円卓会議における取り組みは、この指摘を大きく覆すものである。また、コーポ

レート・ガバナンスの研究は、先進諸国だけでなく、発展途上国へも目を向けることでコーポレート・ガバナンスの本質を知ることができるものと考えている。その点においても、これまで、着目されてこなかった発展途上国のコーポレート・ガバナンスに関する研究は、重要な意味を持つといえよう。

そこで、本稿では、地域円卓会議における議論の進展を明らかにすることで、発展途上国のコーポレート・ガバナンスに焦点をあてた研究の必要性を明らかにすることを目的とする。そのため、第2節では、発展途上国においてコーポレート・ガバナンスが必要となった背景を論じ、地域円卓会議が開催されるに至った経緯を論じる。また、第3節では、地域円卓会議における議論の進展と発展途上国における課題を検討する。さらに、第4節では、発展途上国において進められているコーポレート・ガバナンス改革を具体的に論じる。そして、第5節では、今後の地域円卓会議がどのような議論を進め、発展途上国各国へ影響を与えるのか、展望を論じる。

2 コーポレート・ガバナンス改革が求められた背景とコーポレート・ガバナンス原則

2.1 発展途上国においてコーポレート・ガバナンスが求められた背景

発展途上国においては、コーポレート・ガバナンスが求められるようになった背景には、第1に、経済のグローバル化を背景として、発展途上国でも企業の競争力強化を目指し、経済発展をもたらそうとしたことが挙げられよう。また、近年、発展途上国のかなでも、BRICsに代表されるように、経済成長の目覚ましい国が増えてきている。これらの国に属する企業の規模が大きくなるにつれ、コーポレート・ガバナンスの必要性が高まってくると考えられよう。

第2に、発展途上国の経済成長にともない、先進諸国の投資家による投資が増えていることも

コーポレート・ガバナンスが求められた要因として挙げられよう。また、先進諸国の投資家などは、ファミリー企業を中心とした閉鎖的とされる発展途上国の企業に対し、積極的なコーポレート・ガバナンス構築を求めていることが考えられる。

第3に、アジア通貨危機を背景とした発展途上国における法整備が問題となったことが挙げられる。アジア通貨危機の深度を増幅した要因の1つとして、アジア地域における企業の透明性欠如等のコーポレート・ガバナンスの不備が指摘されている³。そのため、コーポレート・ガバナンスの確立および強化が経済安定化をうながす施策の1つとして位置づけられたのである⁴。また、アジア通貨危機の要因であった債務累積の根幹にはファミリーの経営支配というコーポレート・ガバナンス上の問題があるとの認識があるとされている⁵。発展途上国の企業では、規模の大小を問わず、株式の公開・非公開を問わず、ファミリー企業が支配的な企業形態であるため、いかに、ファミリー企業を中心とする地場企業の経営内容を改善し、法的に規制するかが問題となったのである⁶。このような問題を背景として、発展途上国においてもコーポレート・ガバナンスが求められるようになったと考えられる。

2.2 OECDコーポレート・ガバナンス原則の策定と地域円卓会議の開催

先進諸国では、コーポレート・ガバナンスに関する議論の深まりとともに、コーポレート・ガバナンスに関する統一基準の必要性が高まった⁷。そこで、しだいにコーポレート・ガバナンス原則（以下「原則」という）の策定が相次いだのである⁸。なかでも、OECDが公表した『OECDコーポレート・ガバナンス原則（以下「OECD原則」という）⁹』は、「非拘束制」と「参照可能性」という特徴をもち、各国のコーポレート・ガバナンス構築に大きな影響を与えることになった。

OECDは、原則の検証作業を行うため、世界銀行と共同でグローバル・コーポレート・ガバナンス・フォーラム（GCGF）を結成し、どのように

原則を中心としたコーポレート・ガバナンスを評価するのがよいか、コーポレート・ガバナンスをより世界に普及させ、どのようにインセンティブを得ていくのがいいのかについて、研究を行っている¹⁰。また、発展途上国においてもコーポレート・ガバナンス改革が必要であるとの見解から、OECD非加盟国が集まる地域を5つのブロックに分割して、OECD原則を広めることにしたのである¹¹。この地域円卓会議の開催が、発展途上国のコーポレート・ガバナンス議論を活発なものたさせ、今日にいたるまでのきっかけとなったのである。

地域円卓会議は、GCGFと世界銀行グループが中心となって行われており、アジア¹²、南東ヨーロッパ¹³、ユーラシア¹⁴、ラテンアメリカ¹⁵、ロシアで議論を深化させている¹⁶。各円卓会議には、地域に属する国から、規制当局、政策担当者、専門家、企業経営者、非政府組織（NGO）などが参加している。地域円卓会議の目的は、コーポレート・ガバナンスの特徴や課題を示したコーポレート・ガバナンス白書（以下「白書」という）を策定することであった。

地域円卓会議の開催を端にして、発展途上国におけるコーポレート・ガバナンスの議論は、大きく進展することになったのである。そこで、次節では、発展途上国のコーポレート・ガバナンス議論にさまざまな影響を与えている、地域円卓会議の議論と白書について、詳しく論じていく。

3 コーポレート・ガバナンス白書の策定と各地域の課題

3.1 地域円卓会議における議論と発展途上国のコーポレート・ガバナンス構築

地域円卓会議は、2000年前後に各地域で始まり、年1回のペースで開催されている。それぞれの円卓会議における今日までの議論の流れは、(1) 白書策定までの議論、(2) 白書策定後の議論、の2つの段階に分けることができる。ここでは、(1) 白書策定までの議論、を論じ、(2) 白

書策定後の議論、については、次節で論じることにする。

各地域における白書策定までの議論の流れを概観したところ、その流れには共通した部分がある。まず、各地域では、議論の第1段階として、第1回、もしくは第2回の会議において、情報開示・透明性に関する議論を行った。これは、アジア通貨危機の原因が、情報開示・透明性の欠如を主としたコーポレート・ガバナンスの不備であったと指摘されていたため、発展途上国が取り組むべき、最初の議題として扱ったと考えられよう。いくつかの地域では、情報開示・透明性に関する議論を何度か行っていたことから、各地域が情報開示・透明性の重要性を認識していたことがうかがえる。つぎに、第2段階として、株主をはじめとした利害関係者の権利に関する議論を行った。ここでは、各国の株主権利の制度などに関する議論を中心に行った。発展途上国の多くでは、一部の株主によって権利が掌握されており、少数株主などの権利が侵害されるという問題を抱えているため、情報開示・透明性とあわせて、権利の保護が重要視されている。そして、第3段階として、企業経営機構に関する議論を行った。ここでは、先進諸国と同様に、企業経営機構改革の必要性を議論し、いかにして、企業経営機構改革を行うかを示した。このように、地域円卓会議では、発展途上国において、改革をすべき重要な部分から議論が重ねられ、白書の策定に至ることになったのである。

コーポレート・ガバナンスは、利害関係者、情報開示・透明性、企業経営機構、の3部から構成される¹⁷。つまり、これらの制度を整えることで、コーポレート・ガバナンス構築を進展させることができるのである。地域円卓会議の議論の流れは、発展途上国各国がコーポレート・ガバナンス構築を行う際の議論の流れにも適応できると考えている。地域円卓会議では、重要視する問題から議論を行っていたことから、発展途上国各国は、この順番で論じていき、コーポレート・ガバナンス構築を行うことが賢明だろう。

3.2 コーポレート・ガバナンス白書の策定と役割

各地域円卓会議では、それまでの議論をもとに、2002年から2004年の間に相次いで、白書を策定した¹⁸。それぞれの白書は、OECD原則を基本的枠組みとしながら、円卓会議での議論をもとに、これまでの進捗状況を解説し、残された課題を特定するとともに、政策立案者や技術支援供与者の指針となる具体的な提言を行っている¹⁹。

ここで、OECD原則、白書、各国原則の相関関係を示すと図1のようになる。まず、OECD原則は、規範原則として、白書の策定に直接的に影響する。また、白書は、指針原則としての役割を担い各国のコーポレート・ガバナンス規則の策定に影響を与える。そして、各国のコーポレート・ガバナンス規則は、白書に再び反映されるように、定期的

に調査・報告される。このようにして、各地域で策定された白書は、各国の実行原則に影響を与え、各国の実行原則によって、企業のコーポレート・ガバナンス改革を進展させることになるのである。

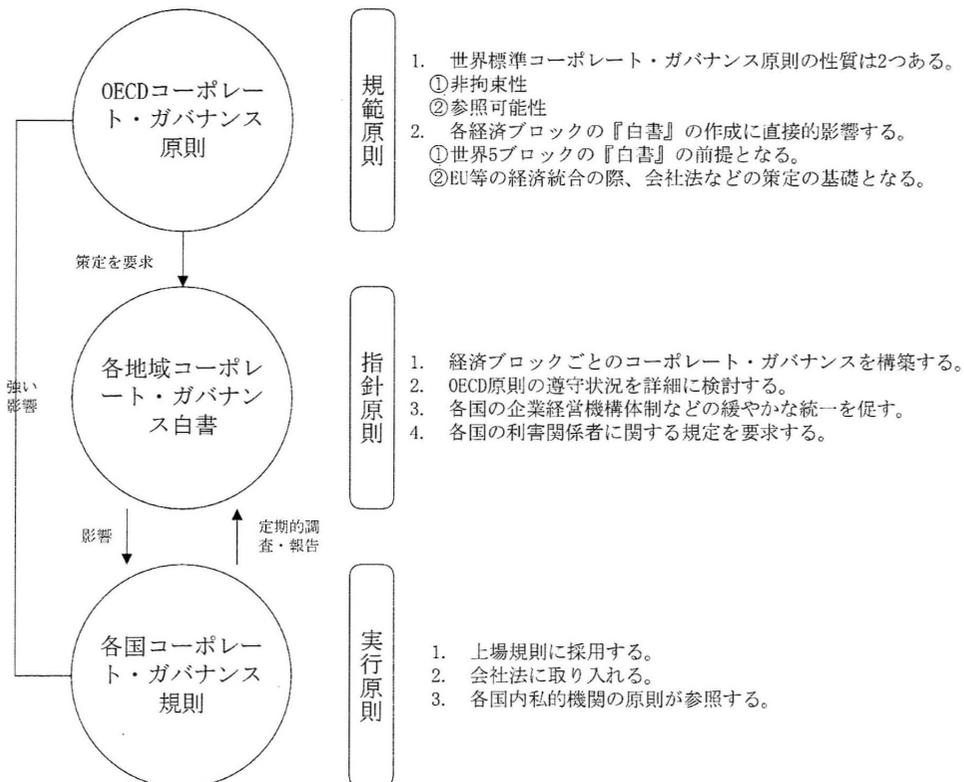
近年では、調査報告も行われており、各国がどれだけ改革を進展させたかを比較することも可能となっている。これについては、次節で詳しく論じていくことにする。

3.3 各地域の改革課題

各地域で策定された白書には、表1にあるように優先して改革すべき課題を6つほど挙げている。それぞれの地域によって、課題や特徴は異なってくるものの、提示された課題を照らし合わせると、共通した課題が浮かび上がる。

それぞれの地域が抱える共通した課題として、

図1 発展途上国におけるコーポレート・ガバナンスと原則



(1) 少数株主の保護を中心とした株主の権利保護に関する課題（アジア:課題1・課題5、南東ヨーロッパ:課題4、ユーラシア:課題4・課題5、ラテンアメリカ:課題1・課題2）、(2) 非財務情報を中心とした情報開示・透明性に関する課題（アジア:課題3、南東ヨーロッパ:課題6、ユーラシア:課題2、ラテンアメリカ:課題3、ロシア:課題2）、(3) 取締役会改革および取締役研修に関する課題（アジア:課題4、南東ヨーロッパ:課題3・課題5、ユーラシア:課題6、ラテンアメリカ:課題4）が挙げられる。

それぞれの課題に関する要因を考えると、まず、(1) 少数株主の保護を中心とした株主の権利保護に関する課題、では、発展途上国の企業形態として支配的であるファミリー企業では、大株主と経営者により少数株主が搾取される可能性があり²⁰、他の株主の権利が侵害されるという問題を含んでいるためである。また、(2) 非財務情報を中心とした情報開示・透明性に関する課題、においても、(1) の要因と同様にファミリー企業が中心であるため、一部の株主や経営者にのみ情報が伝わり、外部者には情報が伝えられていないという問題を含んでいるためである。小島大徳 [2007] は、「ファミリー企業の存在を前提とした施策に関しては、情報開示・透明性の機能に期待するしかない²¹」と論じている。地域円卓会議における議論が情報開示・透明性から始まったことからみても、この改革が最も求められているといえよう。そして、(3) 取締役会改革および取締役教育に関する課題、では、各地域において、先進諸国でも活発に議論された企業経営機構に関する問題を挙げている。なかでも、独立取締役の必要性が各地域で論じられているものの、そのなり手が不足していることや、知識の不足といった経営者の資質を問題視しており、教育機関の設置や何らかの研修の必要性がさげばれている²²。

このように、それぞれの地域で課題は異なっているものの、発展途上国全体の課題として、上述の3つに分類される。これらは、先進諸国においても、その背景は異なるものの同様の問題を抱え

ていたことから、先進諸国における改革をうまく利用しながら、改革を進めることが必要となるだろう。

4 白書策定後の地域円卓会議における議論と白書の浸透調査報告

4.1 地域円卓会議における新たな議論の展開

地域円卓会議では、白書策定に至るまでの議論のなかで、明らかとなった課題を解決するために、新たな議論へと移っている。そのなかでも、多くの地域で取り組まれているものが、銀行や国有企業に焦点をあてたコーポレート・ガバナンスの議論である。

第1に、銀行に焦点が当てられた背景には、アジアやユーラシアでは、銀行の借入れによる出資が多いことが挙げられる。アジア白書において、「銀行のガバナンスが弱いことは、銀行の株主に対するリターンを低くするのみならず、問題が拡散すれば、金融システム全体を不安定化させ得る。・・・(中略)・・・そのため、銀行部門の健全なコーポレート・ガバナンス慣行を促進することが必要である²³」と提言している。つまり、銀行がしっかりとしたガバナンスを構築しなければ、アジア危機のような問題が再び発生するとの考えがあり、銀行のガバナンスを重要視して議論を深めているのである。

第2に、国有企業に焦点が当てられた背景には、南東ヨーロッパやユーラシアに多くある市場経済移行国について、いまなお、国有企業の影響が強いためといえよう。とくに、農業や鉄道などインフラストラクチャーを提供する役割を持ちながら、不祥事の頻発や業績の低迷が起こる場合は、民間企業のようにコーポレート・ガバナンスが重要視されるのである²⁴。そのため、OECDは『国有企業コーポレート・ガバナンス原則²⁵』の策定も行っており、これを参考にしながら、国有企業のコーポレート・ガバナンス改革も進められると考えられる²⁶。

このように、発展途上国では、コーポレート・

表1 コーポレート・ガバナンス白書で示された各地域の改革課題

コーポレート・ガバナンスに関する課題	
アジア	課題1 企業、株主、その他の利害関係者の良いコーポレート・ガバナンスに対する認識を向上させるため、官民を挙げた取り組みが継続されるべきである
	課題2 すべての国・地域は、コーポレート・ガバナンスに関する法律・規制がきちんと実施・施行されるよう努力すべきである
	課題3 アジア円卓会議参加国は、会計・監査・非財務事項の開示について、国際的基準・慣行に十分に収斂するよう努力すべきである。もし収斂させることが当面できない場合に、国内の基準設定主体は、国際的基準・慣行から乖離しているとの事実と、その理由を開示すべきである。企業は、財務諸表の個別項目において、適当な場合には、この「乖離についての開示」を再掲するか、参照として記述すべきである
	課題4 取締役会は、経営戦略計画策定、内部統制体制の監視、経営者・支配株主やその他のインサイダーが関与する取引について独自審査などに、積極的に参加すべきである
	課題5 非支配株主は、法・規制の枠組みにより、インサイダーや支配株主による不利益から十分に保護されるべきである
	課題6 政府は、銀行規制および銀行のガバナンスの改善のために更なる努力をすべきである
南東ヨーロッパ	課題1 コーポレート・ガバナンスに関する法律・規制が実施・施行されるよう努力すべきである
	課題2 民間部門の関与を増やし、コーポレート・ガバナンス文化の発達を促進するべきである
	課題3 コーポレート・ガバナンスに重要なすべての当事者と専門家のために、トレーニングを展開するべきである
	課題4 少数株主をインサイダーや支配株主による不利益から保護するべきである
	課題5 取締役会を強化するべきである
	課題6 国際標準と会計、監査、非財務情報の公表のために維持発展していくべきである
ユーラシア	課題1 民間部門の発達を促進するべきである
	課題2 情報開示・透明性を向上させるべきである
	課題3 実施と施行を強化するべきである
	課題4 株主権利を強化するべきである
	課題5 少数派株主を保護するべきである
	課題6 戦略的な計画とモニタリングにおいて取締役会を強化するべきである
	課題7 政府は、銀行規制及び銀行のガバナンスの改善のために更なる努力をするべきである
ラテンアメリカ	課題1 株主の議決権を真摯に受けとめるべきである
	課題2 会社形態が変わる際や上場廃止の際に、既存の株主を不利のないように適正に扱うべきである
	課題3 財務報告を確実にし、関連会社間取引の情報開示を改善させるべきである
	課題4 実行的な取締役会を発展させるべきである
	課題5 法律に基づいた枠組みの特性、有効性、予測可能性を改善するべきである。地域で継続的に協力するべきである
ロシア	課題1 コーポレート・ガバナンスに関する法律の実施と施行を強めるべきである
	課題2 透明性と一貫性を確実にするべきである
	課題3 民間部門の関与を増やし、コーポレート・ガバナンス文化の発達を促進するべきである
	課題4 継続的なサポートと改革の進展調査をするべきである
	課題5 トレーニング・プログラムの発達をサポートおよび強化するべきである

(出所) OECD [2002]、OECD [2003a]、OECD [2003b]、OECD [2003c]、OECD [2004a] をもとに筆者作成。

ガバナンスの適応範囲を銀行や国有企業へと広げている。先進諸国においても、銀行や国有企業の影響力は大きいため、発展途上国における議論は、先進諸国でも参考となる取り組みであろう。なお、本稿では、議論の推移を概観するため、これらの詳細については、次稿以降で詳しく論じていきたい。

4.2 アジア円卓会議参加国におけるコーポレート・ガバナンス改革の調査報告

各円卓会議では新たな議論の進展とともに、前節の図1で示したように、参加国のコーポレート・ガバナンス改革の進展に関して、定期的な調査報告を必要としている。2008年現在までに、その取り組みは、アジア円卓会議やラテンアメリカ円卓会議において行われている。なかでも、アジア円卓会議では、2007年の会議において『コーポレート・ガバナンス報告書（以下「アジア報告書」という）²⁷』を公表し、白書策定以降における各国の改革の詳細を明らかにした²⁸。これを2003年時点の各国のコーポレート・ガバナンスと比較してみると、白書策定の時点で、コーポレート・ガバナンス構築が鈍かった国において、改革の進展度が高いことが明らかとなった²⁹。とくに、表2にあるように、バングラデシュでは、多くの制度が他国と同程度あるいはそれ以上の改革が行われたのである。

バングラデシュにおけるコーポレート・ガバナンスの変化をみてみると、企業経営機構改革が顕著に進んだといえよう。企業経営機構では、2003年の時点において、独立取締役の選任の義務づけや監査委員会の設置などが義務づけられていなかった。しかし、今日では、これらの義務づけを行い、さらには、取締役の人数の上限や任期の上限を定めるなどの改革が進められた。また、情報開示・透明性においても、2003年の時点では、非財務情報の開示が義務づけられていなかったものの、今日では、比較対象にした全ての項目で開示が義務づけられるようになったのである。

バングラデシュにおいて、このような改革が

進められた背景には、バングラデシュ証券取引等委員会が2006年に『コーポレート・ガバナンス・ガイドライン（以下、「バングラデシュ原則」という）³⁰』を策定したことが挙げられる。これによって、バングラデシュの上場企業は、バングラデシュ原則について「遵守か説明（compliance or explain）」をすることが求められるようになったのである。このように、発展途上国におけるコーポレート・ガバナンス改革にも、原則の影響が大きくなっているといえよう。

アジア報告書が示す特徴のなかで、バングラデシュ以外の国で明らかになったものに、前回の調査では、マレーシアで始まっていた取締役研修制度の義務化が、パキスタンでも義務づけられるようになったことが挙げられる。また、取締役の任意の研修を可能とする組織的枠組みも、全ての国で整えられていることが挙げられる。発展途上国が研修制度を必要とする目的は、各国内の取締役数を増やし、経営者不足への対処や独立取締役の増加を図るものである³¹。他にも、2003年の時点と比較して進展がみられる様子がうかがえ、アジア各国では、白書策定後に、それぞれの課題を解決しようとする姿がみられるといえる。他の地域では、まだ調査報告書の策定に至るまで議論が進められていないが、アジアと同様に、コーポレート・ガバナンス改革の進展が図られていると考えて良いであろう。

5 地域円卓会議における議論の展望と原則の策定

5.1 コーポレート・ガバナンス白書の策定

地域円卓会議が開催されてから今日に至るまで、白書の策定を始めとして、発展途上国におけるコーポレート・ガバナンス構築もしいにすすめて来ている。これは、地域円卓会議における成果の一部といえよう。

さて、地域円卓会議における議論は、これから、図2のような展開をしていくと考えられる。ここでは、地域円卓会議における議論の進展と今後の

表2 発展途上国におけるコーポレート・ガバナンス改革の進展—バングラデシュを例にして—

	2003年	2007年
I 企業経営機構構造		
コーポレート・ガバナンス構造の基本		
1. 取締役の人数の上限下限を定めている	下限：3名 上限：なし	下限：5名 上限：20名
2. 労働者代表の取締役会参加が認められている	×	×
取締役の選解任規定および義務規定		
1. 取締役任期の上限が定められている	×	○
2. 取締役の時差的な任期規則が定められている	×	×
3. 取締役の継続的な研修の義務づけられている	×	×
4. 取締役の任意研修を可能とする組織的枠組みが設けられている	×	○
独立取締役の規定		
1. 法令による取締役会への独立取締役選任が義務づけられている	×	○
2. 経営陣との親戚・婚姻関係にあるものは排除される	×	○
3. 多数株主の関係者であるものは排除される	×	○
4. 関連会社の職歴を持つものは排除される	×	○
5. 当該会社と相当規模の取引関係にある会社の代表者は排除される	×	○
取締役会と取締役に関する規定		
1. 取締役会への出席状況開示が義務づけられている	×	○
2. 監査委員会の設置が義務づけられている	×	○
3. 報酬委員会の設置が義務づけられている	×	×
4. 指名委員会の設置が義務づけられている	×	×
5. その他の委員会の設置が義務づけられている	×	×
II 株主の権利		
1. 郵便による議決権の行使が認められている	×	×
2. 電話ビデオ会議による議決権の行使が認められている	×	×
3. その他の手段による議決権の行使が認められている	×	×
4. 株式発行の承認が認められている	×	○
5. 株主代表訴訟が定められている	×	×
III 情報開示・透明性		
1. コーポレート・ガバナンス関連情報の開示が義務づけられている	×	○
2. 取締役・主要経営陣の報酬に関する開示が義務づけられている	×	○
3. コーポレート・ガバナンス規範からの乖離に関する開示が義務づけられている	×	○
4. 会社の将来予測に関する記述が義務づけられている	×	○

(出所) OECD [2007] と小島 [2007] 124-125,129-130頁.をもとに、筆者作成。

展望として、(1) 白書の策定に関する議論と白書の策定、(2) 白書で示された課題に関する議論と新たな白書などの策定、(3) 地域原則の策定に向けた議論と各地域コーポレート・ガバナンス原

則の策定、の3つに分類した。そこで、本節では、これらを詳しくみていくことにする。

第1に、白書の策定に関する議論と白書の策定、についてみていく。ここでは、図2の左側の部分にあたる。ここでは、本稿でも詳しく論じてきたように、白書策定に至るまでの地域円卓会議における動きである。各地域の円卓会議では、1990年代の後半以降、さまざまな議論を重ねてきた。その成果として、OECD原則を参考にして、白書を策定したのである。第4節でも論じたように、白書は、各国のコーポレート・ガバナンス改革に大きな影響を与え、各国がさまざまな改革を進める契機となったのである。地域円卓会議における議論や白書の策定が、発展途上国においても、本格的にコーポレート・ガバナンス改革が進められる要因となったといえよう。

5.2 各国の課題に焦点をあてた新たな白書の策定

第2に、課題に関する議論と新たな白書の策定、についてみていく。ここでは、図2の中央の部分にあたる。第4節でも論じたように、今日の地域円卓会議では、銀行や国有企業のコーポレート・ガバナンスに焦点があてている。现阶段では、各地域で議論が深められている状態であるが、OECDによって国有企業原則が策定されたことにより、今後は、さらなる進展として、新たな白書の策定

が期待される。

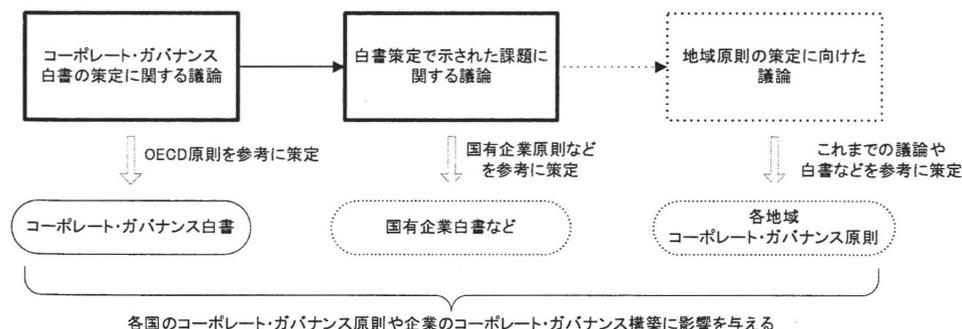
地域円卓会議が開催された当初は、コーポレート・ガバナンスは各地域によって特徴が異なるという観点から、議論が始まり、OECD原則を参考にして各地域の白書が策定された。この流れと同様に、国有企業や銀行のコーポレート・ガバナンスも、各地域で特徴が異なるため、OECDが策定した国有企業原則や、今後新たに策定される原則を参考にして、各地域の国有企業白書のような白書の策定にまで進展すると考えている。ここで、策定された銀行や国有企業の白書は、今日策定されている白書と同様に、各地域のコーポレート・ガバナンスに影響を与え、それぞれのコーポレート・ガバナンス構築を促進させる材料となるだろう。

このように、銀行や国有企業のコーポレート・ガバナンスといった議論に関しても、各地域によって特徴が異なるため、それぞれに合わせた白書の策定へと進展し、その改革に役立てられていくと考えられる。

5.3 各地域コーポレート・ガバナンス原則の策定にむけて

第3に、地域原則の策定にむけた議論と原則の策定、についてみていく。ここでは、図2の右側の部分にあたる。小島大徳 [2007] は、「ブロック的な経済統合が進められていることを考えると、地域的な原則が策定されていくと考えられる³²⁾」

図2 地域円卓会議における議論の進展と今後の展望



(出所) 筆者作成。

と論じている。つまり、EUやASEANなどの地域ごとの経済統合が進んでいることを指摘しており、その流れにともない、地域ごとの原則が策定されるだろうと論じている。このような指摘からも、地域円卓会議における今日までの議論と、今後の議論をふまえたうえで、地域ごとの原則を策定すると考えられよう。そして、ここで策定された原則は、これまでの議論や白書と同様に、各国のコーポレート・ガバナンス構築や原則の策定に影響を与え、企業のコーポレート・ガバナンス改革にも役立てられるだろう。

このように、これまでの地域円卓会議における取り組みは、3つにわけて考えることができ、今後は、しだいに各地域の原則の策定へとシフトしていくと考えている。今日では、各国内でも独自にコーポレート・ガバナンスに関する議論や研究を進めており、その成果は、地域円卓会議を通じて、地域の国々と共有されている。そのため、発展途上国では、今後も、地域円卓会議の議論や白書、原則を通じて、コーポレート・ガバナンス改革を活発にしていくといえるだろう。発展途上国では、地域で協力しながら、コーポレート・ガバナンスの議論と改革を深めていくといえよう。

6 おわりに

発展途上国では、アジア通貨危機などを背景として1990年代後半からコーポレート・ガバナンス改革が求められていた。そこで、OECDが中心となって地域円卓会議を開催し、地域ごとにコーポレート・ガバナンスの議論を深化させたのである。地域円卓会議では、地域のコーポレート・ガバナンスに関する特徴や課題を示した白書を策定し、各国にコーポレート・ガバナンス改革を求めたのである。そして、白書策定後は各国で、原則の策定を行うなど積極的なコーポレート・ガバナンス改革を行っている。

今日でも、発展途上国では、コーポレート・ガバナンス改革が鈍いとの考えが多いなか、本稿で明らかにしたように、地域円卓会議を契機として、

原則の策定をはじめとした改革が進んでいたのである。発展途上国におけるコーポレート・ガバナンス改革の特徴には、(1) 近隣の国々が協力してコーポレート・ガバナンスに関する議論を行っている、(2) 原則を用いた改革を積極的に行っている、(3) コーポレート・ガバナンスの適応範囲を上場企業以外にも広げている、といったことが挙げられる。多くの国が協力して改革を進めることで、地域全体のコーポレート・ガバナンスを向上させようとしているといえよう。

このように、発展途上国においても、コーポレート・ガバナンス改革は進展しており、先進諸国において参考となるような取り組みも行われているのである。世界中で議論が深化し続けているコーポレート・ガバナンスは、先進諸国におけるコーポレート・ガバナンスの研究だけでなく、これら発展途上国におけるコーポレート・ガバナンスにも焦点をあてることが重要といえよう。それによって、新たな議論の展開や先進諸国をも巻き込んだ議論へと進展することにも繋がるだろう。今後は、発展途上国の企業がいかにしてコーポレート・ガバナンス構築を行っているかを、より詳細に考察していく必要がある。

注

- ¹ 平田光弘 [2000] 81頁.
- ² 平田光弘 [2000] 81頁.
- ³ OECD [2003] 3頁.
- ⁴ OECD [2003] 3頁.
- ⁵ 星野妙子編 [2004] 4頁.
- ⁶ 星野妙子・末廣昭 [2006] 275頁.
- ⁷ 小島大徳 [2004] 3頁.
- ⁸ コーポレート・ガバナンス原則については、小島大徳 [2004] を参照のこと.
- ⁹ OECD [1999]
- ¹⁰ 小島大徳 [2007] 9頁.
- ¹¹ 小島大徳 [2007] 9頁.
- ¹² アジア円卓会議の参加国は、バングラデシュ、中国、香港、インド、インドネシア、マレー

シア、パキスタン、フィリピン、シンガポール、韓国、台湾、タイ、ベトナムである。

13 南東ヨーロッパ円卓会議の参加国は、アルバニア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、ブルガリア、クロアチア、マケドニア、モルドバ、ルーマニア、セルビア、モンテネグロである。

14 ユーラシア円卓会議の参加国は、アルメニア、アゼルバイジャン、カザフスタン、グルジア、モルドバ、モンゴル、カザフスタン、キルギス、ウクライナ、ウズベキスタンである。

15 ラテンアメリカ円卓会議の参加国は、アルゼンチン、チリ、メキシコ、ブラジル、ベネズエラ、パルーである。

16 アフリカ、中国でも開催が予定されている。

17 小島大徳 [2007] 234頁。

18 OECD [2002]、OECD [2003a]、OECD [2003b]、OECD [2003c]、OECD [2004a]

19 小島大徳 [2007] 110頁。

20 星野妙子・末廣昭 [2006] 9頁。

21 小島大徳 [2007] 150頁。

22 OECD [2003c] 52頁。

23 OECD [2003a] 8頁。

24 小島愛 [2007] 48頁。

25 OECD [2005]

26 国有企業コーポレート・ガバナンス原則については、小島愛 [2007] を参考のこと。

27 OECD [2007]

28 ラテンアメリカ円卓会議では、すべての国の調査報告は行われていないため、本稿では、アジア円卓会議における調査報告に焦点をあてる。

29 2003年時点のアジア各国のコーポレート・ガバナンス構造については、小島大徳 [2006] を参照のこと。

30 Securities and Exchange Commission [2006]

31 アジアをはじめ、発展途上国が多く集まる地域では、GCGFの支援のもとで、取締役研修ネットワーク (Global Director Training Networks) を構築し、地域が協力して研修制度に関する議論を行っている。取締役研修

ネットワークは、今日までに、東アジア、南アジア、ヨーロッパ及び中央アジア、ラテンアメリカで構築されており、各国が自国の研修制度に関して議論をもちより、協力して研修制度を構築する動きにある。

32 小島大徳 [2007] 116頁。

参考文献

菊池敏夫・平田光弘編 [2000] 『企業統治の国際比較』 文眞堂。

小島大徳 [2007] 『市民社会とコーポレート・ガバナンス』 文眞堂。

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

小島大徳・牧野雄貴 [2008] 「ラテンアメリカにおけるコーポレート・ガバナンス—発展途上国の挑戦—」 『国際経営論集』 第35号, 神奈川大学経営学部, 27-37頁。

小島愛 [2007a] 「ユーラシアにおけるコーポレート・ガバナンス」 『経済科学』 第55巻第2号, 名古屋大学大学院経済学研究科, 39-50頁。

小島愛 [2007b] 「国有企業のコーポレート・ガバナンス—コーポレート・ガバナンス原則の新たな展開—」 『経営行動研究年報』 第17号, 経営行動研究学会, 48-52頁。

佐久間信夫 [2005] 『アジアのコーポレート・ガバナンス』 学文社。

中村瑞穂 [2003] 『企業倫理と企業統治—国際比較—』 文眞堂。

平田光弘 [2006] 「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巻第1号, 東洋大学経営力創成研究センター年報編集委員会, 59-71頁。

平田光弘 [2001] 「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.
- 星野妙子・末廣昭 [2006] 『ファミリービジネスのトップマネジメント』 垂細垂経済研究所叢書2 岩波書店.
- 星野妙子編 [2004] 『ファミリービジネスの経営と革新—アジアとラテンアメリカ—』 アジア経済研究所.
- 毛利良一 [2001] 『グローバリゼーションとIMF・世界銀行』 大月書店.
- 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.
- OECD [2007] Asia: Overview of Corporate Governance Frameworks in 2007, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD [2005] OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD [2004a] Corporate Governance in Eurasia: A Comparative Overview, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD [2004b] OECD Principles of Corporate Governance, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD [2003a] OECD White Paper of Corporate Governance in Asia, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD [2003b] OECD White Paper of Corporate Governance in Latin America, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD [2003c] OECD White Paper of Corporate Governance in South East Europe, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD [2002] OECD White Paper of Corporate Governance in Russia, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD [1999] OECD Principles of Corporate Governance, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Securities and Exchange Commission [2006] Corporate Governance Guidelines, Securities and Exchange Commission.