

---

# 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

## Practicing Corporate Governance in the firms

小 島 大 徳

---

### 1 はじめに

今日、コーポレート・ガバナンスには、企業不祥事を防止する役割と、企業競争力を強化する役割との、2つの側面があると、多くの研究者や実務家が主張している。それを裏付けるように、海外の、エンロン、ワールドコムや、国内の、雪印、東京電力、三菱自動車などの一連の企業不祥事や、企業の業績低迷による企業競争力強化の問題では、必ず、コーポレート・ガバナンスがその議論の中心にのぼる。だが、1990年代後半から、こうした傾向に警笛を鳴らす指摘が出されはじめた。その代表的なものは、平田[2001c]が「企業統治の抑制機能（企業不祥事への対処―筆者）と促進機能（企業競争力の強化―筆者）とに過大な期待を寄せることは、厳に慎まなければならない<sup>1</sup>」との主張である。ここでは、コーポレート・ガバナンスとは、万能薬ではなく、正しい診察と、適切な処方との、つまり具体的な行動計画と、その実行があつてこそ、機能するのであるということだと筆者は理解する。一方、コーポレート・ガバナンスの議論が深まるにつれて、1つのガバナンス像を明示するため、世界中のあらゆる機関や団体は、コーポレート・ガバナンス原則（以下「原則」という）を策定している。この原則は、現在、各国の上場規則として採用されたり、企業法制度の枠組みを形成するなど、その影響力をおおいにあらわしている。しかし、このような原則にも大きな弱点がある。

たとえば、大部分の原則は、無数に存在する企業を一括りにこれを適用しようとするため、その実効性や強制力に限界があることなどである。

そこで、冒頭のコーポレート・ガバナンスの行動計画と実行を、近年、注目されている原則に求めて解決しようとしたのが、小島[2003a]であった。ここでは、各企業の規模、業種などにあわせて企業が独自に原則（企業独自原則）の策定をすることを提言したのである。これにより、経営者が原則策定に関与しコーポレート・ガバナンスだけではなく、企業倫理やコンプライアンス（法令遵守）経営などへの意識の向上を生むと同時に、各企業に直接的かつ具体的なコーポレート・ガバナンス構築の道筋を与えてくれる一步となったのである。

そこで、本稿では、企業独自原則の全体像をレビューしつつ、1) コーポレート・ガバナンス論における企業の原則を用いた経営実践の有用性、2) 企業独自原則を用いた企業経営の実践とその理論、3) 世界中で策定や改訂が進む代表的な原則と企業独自原則との関係、を解明することにする。

## 2 コーポレート・ガバナンスと企業独自コーポレート・ガバナンス原則

### (1) 企業独自コーポレート・ガバナンス原則の必要性

1990年代後半、コーポレート・ガバナンスに関する本質の解明が多くの研究者によってなされた。もちろん、コーポレート・ガバナンスは多くの学問分野からアプローチが行われているため、一概に研究領域を示すことは困難である。しかし、ただ1つ明らかなことは、コーポレート・ガバナンスの本質に関わる問題は、つねに研究者の脳裏に重要かつ解決されなければならない問題として残っていた。それを端緒に示す例としては、1) コーポレート・ガバナンスの目的や定義はなにか、という問題や、それに付随する、2) コーポレート・ガバナンスの具体的な方策はなにか、という問題が盛んに議論されてきた経緯からも明らかである。

原則は、コーポレート・ガバナンス問題を考察するにあたり、2つの特筆

すべきことがある。それは、まず、原則は、コーポレート・ガバナンスに関わりの深い研究者、実務家、市場監督者、機関投資家、国際機関などが、多くの時間をかけて策定したものであることである。そのため、コーポレート・ガバナンスに関する理念や方針だけではなく、具体的な内容を含んでおり、その時々々のコーポレート・ガバナンス像を浮き彫りにしてくれる。つぎに、原則は、各国内の各団体や機関、それぞれの国の機関投資家、各地域の国際機関などにより策定されている。そのため、企業の利害関係者のコーポレート・ガバナンスに対する認識や具体的な行動方針などを明示している。

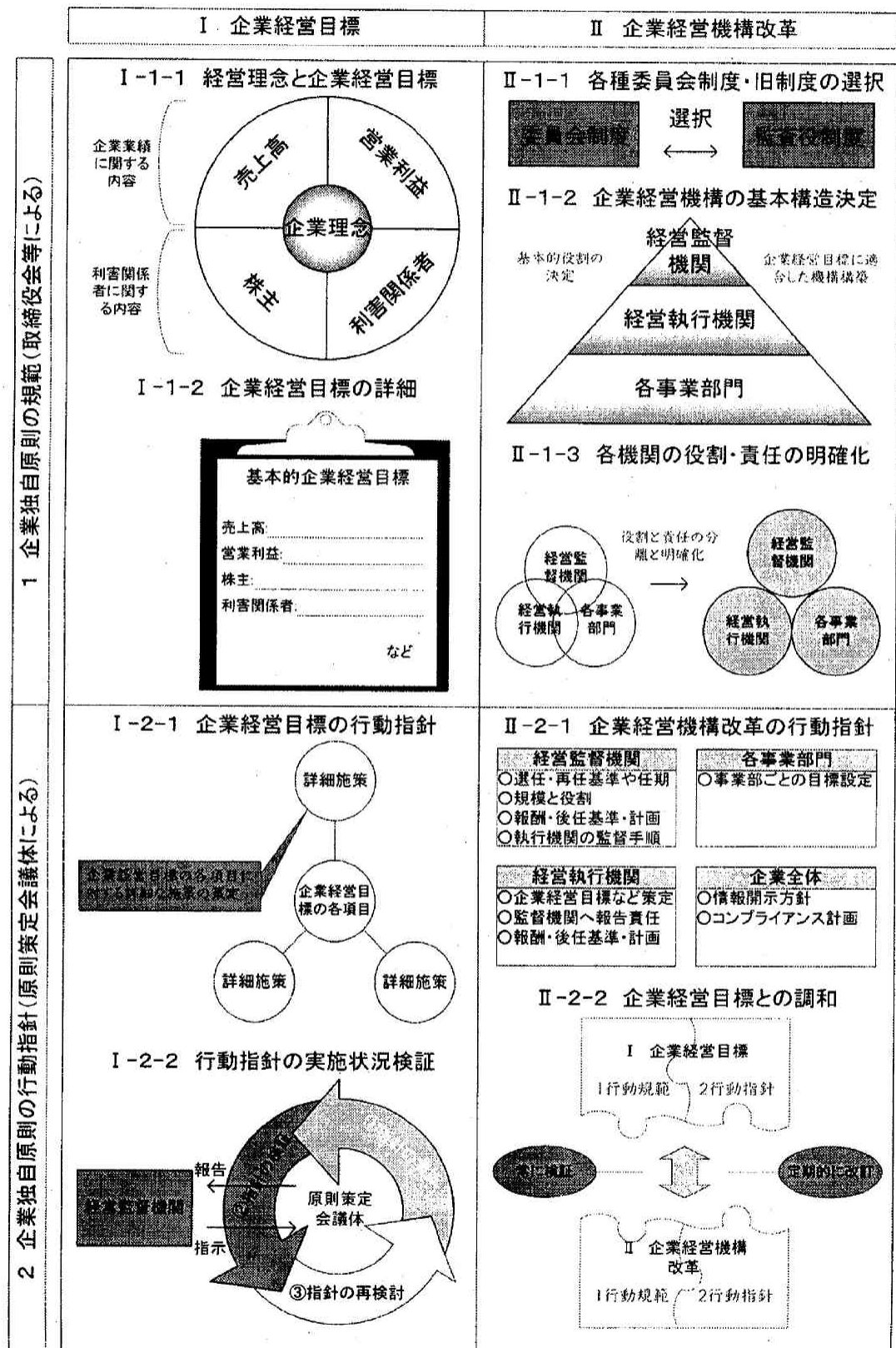
その上で、日本国内で策定された原則をまとめ、原則の定義や範囲を明らかにした小島[2002a]や、世界の原則を考察し、21世紀の原則策定の行方を指し示した小島[2003b]、さらに、これらから原則を体系立てて、原則の策定されてきた系譜や詳細な内容を明らかにした小島[2003e]から、筆者は、上述1)の答を「所有と経営が分離している企業において、経営者が、企業不祥事への対処（コンプライアンス経営）と企業競争力の強化とを目的としながら、企業に関わる利害関係者の利害調整を同時に達成しようとする企業構造をいう（下線部コーポレート・ガバナンスの目的）」とする。

これを裏付けるように、近年の企業は、経営に原則を用いて、コーポレート・ガバナンス構築を行い、企業不祥事を防止しながら、企業競争力を高めていくというスタイルを、徐々に確立している。それが、2)の答である企業が独自に原則（企業独自原則）を策定し実践していく、ということなのである。

## (2) 企業独自コーポレート・ガバナンス原則の概要

小島[2002a]は、「(コーポレート・ガバナンスは経営者が中心となって構築を目指すものであるから)経営者が積極的に原則に関わることは、おのずから各企業のコーポレート・ガバナンス構築を推し進めることになる<sup>2)</sup>」とし、企業独自原則の必要性をはじめて提案した。そして、その後の小島[2003a]で

図1 企業独自コーポレート・ガバナンス原則の詳細内容



(出所)筆者作成。

は、「企業が独自に原則を策定し実践していくべきである<sup>3</sup>」として、図1のように企業独自原則の全体像が提示された。

図1を簡単に説明すると、この企業独自原則は、「I企業経営目標」と「II企業経営機構改革」との2部から構成される。そして、それぞれ、取締役会が策定する「1企業独自原則の規範」と、コーポレート・ガバナンス原則を策定する会議体（以下、他の機関と区別するために「会議体」という）が策定する「2企業独自原則の行動指針」との2つに分けられる。まず、「I企業経営目標の1規範」では、「I-1-1経営理念と企業経営目標」と「I-1-2企業経営目標の詳細」との2つから、「II企業経営機構改革の1規範」では、「II-1-1各種委員会制度・監査役制度の選択」「II-1-2企業経営機構の基本構造決定」「II-1-3各機関の役割・責任の明確化」の3つから構成される。また、「I企業経営目標の2行動指針」では、「I-2-1企業経営目標の行動指針」と「I-2-2行動指針の実施状況検証」との2つから、「II企業経営機構改革の2行動指針」では、「II-2-1企業経営機構改革の行動指針」と「II-2-2企業経営目標との調和」との2つから構成される。

そして、2003年に入ってから企業経営から、この企業独自原則の策定の流れと、それをもちいた企業経営の実践の道筋が裏付けされつつある。

### (3) 企業独自コーポレート・ガバナンス原則の策定状況

小島[2003a]によると、企業が独自に原則を策定して企業経営を実践していくことが、企業のコーポレート・ガバナンス構築のための最善の方法であるとしている。そして、原則策定は、①企業経営機構全体を「企業不祥事を防止するには」「企業競争力を強化するには」という大きな視点で見つめなおすことができ、②経営者が原則策定に積極的に関与することになるため、おのずと企業倫理やモラルなどの向上を生むことになるとする。加えて、原則が策定され、実施していく段階において、③機関投資家や株主、投資家などの企業の利害関係者に対しても、企業としての社会性をアピールし、その

検証や評価を行ってもらえる機会をうむことになるのであるとしている。

さて、実際の企業経営ではどうであろうか。今日までに、広義の企業独自原則は、いくつかの企業が策定し実施している。2003年に入って策定された企業独自原則（広義）を表したのが、表1である。ここでは、小島[2003a]によって取り上げられた、ソニーや日産自動車、トヨタ自動車の各企業独自原則以外のものを詳しく検討することにする。

2003年4月に帝人グループは、『帝人グループ・コーポレート・ガバナンス原則（帝人原則<sup>4</sup>）』を策定した。これは、1. 利害関係者に対する社会貢献、2. 企業の繁栄と説明責任、3. 企業競争力の強化、の3つを目的としている。帝人原則は、1. 意思決定、監視・監督と監査の仕組み、のなかに、①取締役および取締役会、②アドバイザーとアドバイザリー・ボード、③監査役及び監査役会を、2. コンプライアンスとトータル・リスクマネジメント、のなかに、①コンプライアンス、②トータル・リスクマネジメント、を規定している。そして、これは、企業競争力の強化に力点の置かれた原則であるといえることができる。

2003年6月に住友商事は、『住友商事コーポレート・ガバナンス原則（住友商事原則）<sup>5</sup>』を策定した。これは、1. 経営の効率性の向上、2. 経営の健全性の維持、3. 経営の透明性の確保、の3つを目的としている。住友商事原則は、1. 取締役会、2. 取締役、3. 執行役員、4. アドバイザー、5. 会議体・委員会、6. 監査役会、7. 監査役、8. 情報開示、を規定している。そして、これは、企業競争力の強化と企業不祥事への対処を同時に達成しようとする企業経営機構体制づくりに力点の置かれた原則であるといえることができる。

2003年5月にソニーは、『ソニーグループ行動規範（ソニー原則<sup>6</sup>）』を策定した。これは、1. 法令、社内規則・方針の遵守および誠実で倫理的な事業活動、2. ステークホルダーとの関係、3. 多様性の理解、4. 構造的利益相反の回避、5. 社内通報、の5つを目的としている。ソニー原則は、1. 基本原則、2. 人権



表1 最近の企業独自コーポレート・ガバナンス原則

	帝人グループ原則	住友商事原則	ソニー原則
原則策定期期	2003年4月	2003年6月	2003年5月
原則の目的	1. 利害関係者に対する社会貢献 2. 企業の繁栄と説明責任 3. 企業競争力の強化	1. 経営の効率性の向上 2. 経営の健全性の維持 3. 経営の透明性の確保	1. 法令、社内規則・方針の遵守および誠実で倫理的な事業活動 2. ステークホルダーとの関係 3. 多様性の理解 4. 構造的利益相反の回避 5. 社内通報
原則の構成	1. 意思決定、監視・監督と監査の仕組み ①取締役および取締役会 ②アドバイザーとアドバイザー・ボード ③監査役及び監査役会 2. コンプライアンスとトータル・リスクマネジメント ①コンプライアンス ②トータル・リスクマネジメント	1. 取締役会 2. 取締役 3. 執行役員 4. アドバイザー 5. 会議体・委員会 6. 監査役会 7. 監査役 8. 情報開示	1. 基本原則 2. 人権の尊重 3. 誠実で公正な事業活動 4. 倫理的行動
特徴	企業競争力の強化に力点の置かれた原則（副次的に企業不祥事への対処も視野に入れている）	企業競争力の強化と企業不祥事への対処を同時に達成しようとする企業経営機構体制づくりに力点の置かれた原則	一人一人の経営活動に対する規範的な原則

（出所）筆者作成。

の尊重、3. 誠実で公正な事業活動、4. 倫理的行動、を規定している。そして、これは、一人ひとりの経営活動に対する規範的な原則であるといえることができる。

### 3 企業におけるコーポレート・ガバナンス実践の現状

#### （1）企業独自コーポレート・ガバナンス原則の概念と理論

今日までの企業における原則の実践は、表2のようにまとめることができる。表2によると、まず、1990年代後半から、ソニーの『企業経営機構改革の理念<sup>7</sup>』、日産自動車の『日産リバイバルプラン（NRP<sup>8</sup>）』やNRPの後継の『日産180<sup>9</sup>』、トヨタ自動車の『2010年グローバルビジョン<sup>10</sup>』などに代表されるように、企業競争力の強化を目的として企業経営計画が策定されはじめた。そのなかには、コーポレート・ガバナンスに関する記述が見られ、あくまでも企業経営目標を達成するために必要最小限の企業経営機構改革を行うという内容であった。

つぎに、2003年から、本稿でも取り上げた帝人グループ原則や住友商事原

表2 企業独自コーポレート・ガバナンス原則策定の3段階

	第1段階	第2段階	第3段階
原則策定期	1990年代後半から	2003年から	—
原則の目的	企業競争力の強化	企業競争力の強化 企業不祥事への対処	企業競争力の強化 企業不祥事への対処
原則の構成	企業競争力の強化を目指した プランのなかでコーポレート・ ガバナンスが盛り込まれる。	企業競争力のプランと、コー ポレート・ガバナンスに関す る記述が独立しておこなわれ る。	企業競争力の強化と企業不祥 事への対処を目的に、企業経 営目標と企業経営機構改革と の両者を盛り込んだ企業独自 原則が策定される。
企業の例	ソニー（1997） 日産自動車 トヨタ自動車	帝人グループ 住友商事 ソニー（2003）	なし

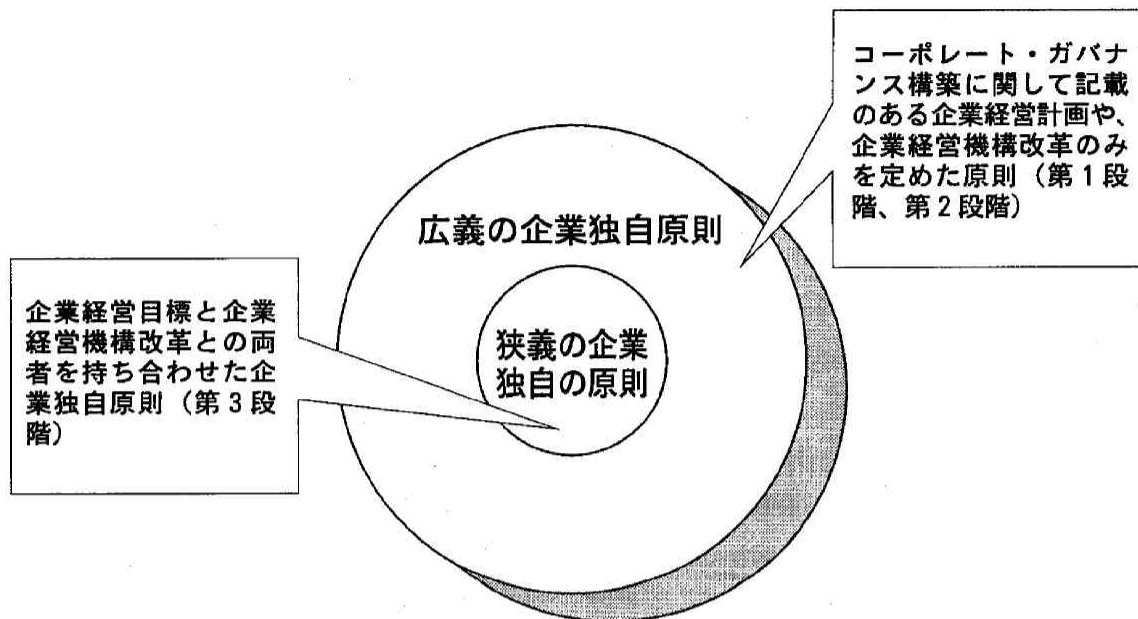
（出所）筆者作成。

則、ソニー原則に代表されるように、企業競争力の強化を目的とした企業経営計画と、企業不祥事への対処を目的とし、企業独自原則との2つが策定されはじめた。ここで、今までとの相違点で特筆すべきコーポレート・ガバナンスとは、コーポレート・ガバナンスに関する記述が独立し、原則という形で策定されたことである。

ここまで、おおまかに企業独自原則としてきたが、ここで、企業独自の概念を表した図2を用いて、企業独自原則の範囲について明らかにする。まず、企業独自原則は、狭義の企業独自原則と、それを含んだ広義の企業独自原則とから構成される。まず、狭義の企業独自原則は、企業経営目標と企業経営機構改革との両者を持ち合わせた内容である。つまり、これは、企業独自原則策定の第3段階にあたり、筆者が最終的に企業に対して策定と実施を求めている原則である。また、広義の企業独自原則は、コーポレート・ガバナンス構築に関して記載のある企業経営計画や、企業経営機構改革のみを定めた内容である。つまり、これは、企業独自原則策定の第3段階の他に、第1段階と第2段階を含んだものである。



図2 企業独自コーポレート・ガバナンス原則の概念図



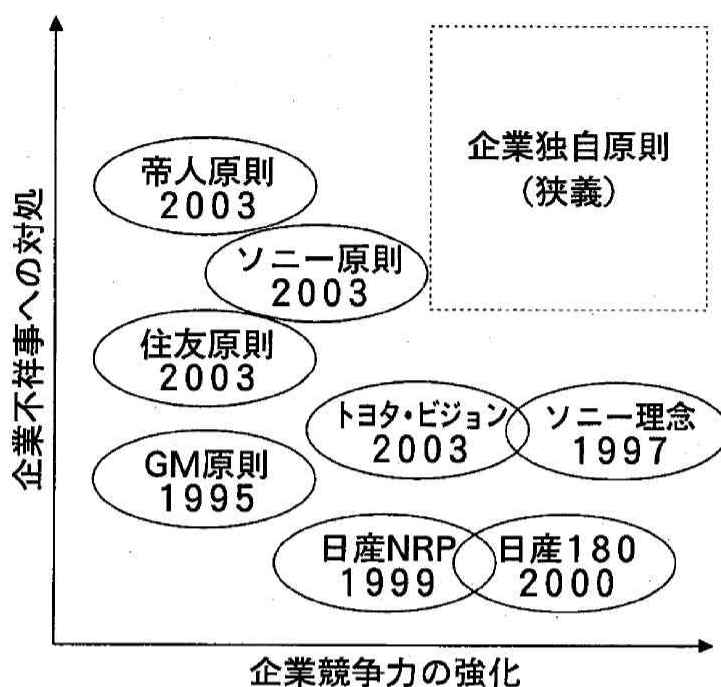
（出所）著者作成。

## （2） 企業独自コーポレート・ガバナンス原則の役割

コーポレート・ガバナンスの目的である企業不祥事への対処と企業競争力の強化とをそれぞれ軸にとり、企業独自原則の全体像を表すと、図3のように示すことができる。

まず、左下に位置する企業独自原則（広義）は、企業不祥事への対処、企業競争力の強化、ともに弱い原則である。これは、取締役の任期など限定的な記載にとどめ、社内規定的な要素がかなりつよいものである。また、右下に位置する企業独自原則（広義）は、企業競争力の強化を主目的にしつつ、企業不祥事への対処を副目的とするものである。これは、企業競争力の強化のために企業経営機構改革や情報公開・IR活動を行うなど、経営戦略的な要素がつよいものである。そして、左上に位置するタイプ3の企業独自原則（広義）は、企業不祥事への対処を主目的にしつつ、企業競争力の強化を副目的とするものである。これは、過去の企業不祥事を教訓に自主的かつ広範

図3 企業独自コーポレート・ガバナンス原則の分類



(出所) 著者作成。

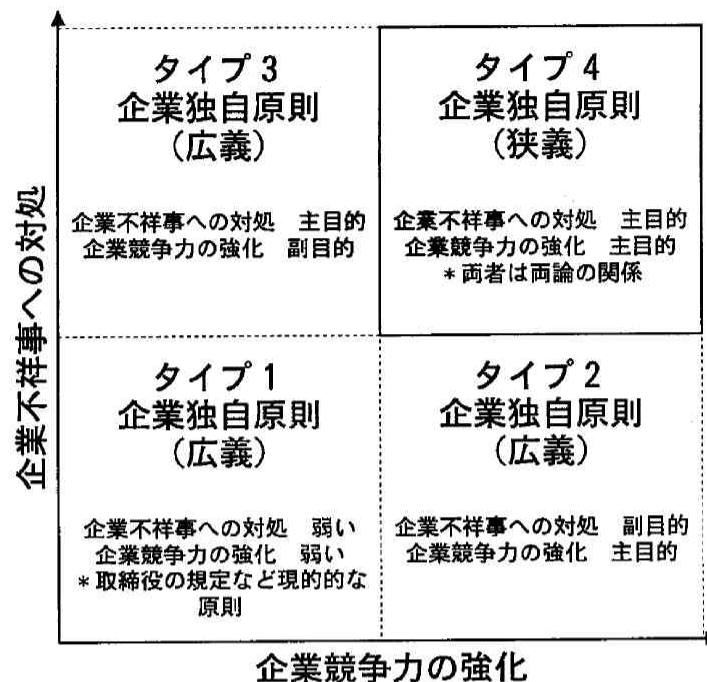
な経営機構内の規定をおくことで企業不祥事を防止し、対外的には、その取り組みと成果をアピールすることで副次的な競争力の強化を生もうとするものである。さらに、右上に位置するタイプ4の企業独自原則（狭義）は、企業不祥事への対処、および企業競争力の強化の両方を主目的におくものである。これは、この両者を両輪の関係であり、かつ補完関係にあるとして位置づけ、企業経営を行っていくとするものである。

そして、筆者は、タイプ4の企業独自原則（狭義）を用いることにより、企業経営を行っていくことを主張しているのである<sup>12</sup>。

### (3) 企業独自コーポレート・ガバナンス原則の分類

それでは、より具体的に論を進めていきたい。今日までに、代表的な企業独自原則（広義）は、GMが1995年に策定した『GMコーポレート・ガバナンス原則』、ソニーが1997年に策定した『企業経営機構改革の理念』と2003年に策定した『ソニー・コーポレート・ガバナンス原則』、日産自動車が1999年

図4 企業独自コーポレート・ガバナンス原則のイメージ



(出所) 著者作成。

に策定した『日産リバイバルプラン (NRP)』やNRPの後継で2000年に策定された『日産180』、トヨタ自動車が2000年に策定した『2010年グローバルビジョン』、帝人グループが2003年に策定した『帝人グループ・コーポレート・ガバナンス原則』、住友商事が2003年に策定した『住友商事コーポレート・ガバナンス原則』があった。これらを、前出の図3にあてはめると、図4のように表すことができる。

この図4からは、以下の3つが明らかとなる。1) 1990年代半ばに策定された原則は、企業不祥事への対処も企業競争力の強化をもあまり重視しておらず、社内規定的な性質が強く、タイプ1に分類される。2) 1990年代から2000年に策定された企業独自原則は、比較的企業競争力の強化に重きが置かれており、タイプ2に分類される。3) 2001年以降に策定された企業独自原則は、企業不祥事への対処に重きが置かれ、タイプ3に分類されるのである。

## 4 21世紀におけるコーポレート・ガバナンス原則策定の課題と展望

### (1) 世界のコーポレート・ガバナンス原則による企業独自コーポレート・ガバナンス原則の要請

ここでは、世界の原則策定の流れを検討したい。企業独自原則の策定にあたっては、これら世界の原則策定の状況が重要となる。

企業による企業独自原則を用いた経営の実践の源流は、実は、1999年に経済協力開発機構（OECD）から出された『OECDコーポレート・ガバナンス原則（OECD原則）<sup>13</sup>』まで遡ることができる。これを論じる前に、OECD原則がいかに世界の原則に影響を与え、企業経営にも間接的に影響を与えたのかを考察する。

OECD原則が策定された直後、私的国際機関であるインターナショナル・コーポレート・ガバナンス・フォーラム（ICGN）は、OECD原則を参考にして『ICGNコーポレート・ガバナンス原則（ICGN原則<sup>14</sup>）』を策定した。また、機関投資家であるCalPERSの『CalPERSコーポレート・ガバナンス原則（CalPERS原則<sup>15</sup>）』や、Hermesの『Hermesコーポレート・ガバナンス原則（Hermes原則<sup>16</sup>）』、機関投資家機関であるCIIの『CIIコーポレート・ガバナンス原則（CII原則<sup>17</sup>）』もまた、OECD原則に強い影響を受けて策定された<sup>18 19</sup>。

これらの原則は、OECD原則が策定された後、1) ICGN原則やCalPERS原則のように、OECD原則に基づいて、その補足的見解を述べることに力点を置いたものと、2) Hermes原則やCII原則のように、OECD原則の理念や理想を引き継ぐことに力点をおいたものの、2つにわけられる。

OECD原則のV取締役会の責任の勧告D（取締役会の重要な機能）において、「6. ガバナンスの実践の効果を監視し、必要とあらば、変更すること」としたことを皮切りに、OECD原則に影響を受けた上記の原則は、企業にむけて明確な意思表示をしはじめることになった。具体的には、以下のとおりである。まず、ICGNが、原則10において、「1（コーポレート・ガバナンス原則の策定）コーポレート・ガバナンス原則は、企業がコーポレート・ガバナンスを実行できるように投資家等により、開発・発展されるように努力すべきである<sup>20</sup>」

としたこと。また、CaIPERS原則の原則Bにおいて、「1（コーポレート・ガバナンス原則）取締役会は、それぞれコーポレート・ガバナンス原則を持ち、規則的に評価するべきである<sup>21</sup>」としたこと。そして、Hermes原則の行動規範において、「6（企業の統合規範の遵守）Hermesは、コーポレート・ガバナンスの統合規範の策定を歓迎し、その推薦を企業に行う」としたこと。さらに、CII原則の見解2において、「2（取締役等の兼任）取締役や経営者の兼任についてのガイドラインを作成するべきである<sup>22</sup>」としたこと、があげられる。

## （2）世界のコーポレート・ガバナンス原則の再考

これまでの原則の研究は、1) 1992年の『キャドバリー委員会報告書<sup>23</sup>』の策定、2) 1999年の『OECDコーポレート・ガバナンス原則』の策定、の大きく分けて2つのターニングポイントがあったと考えられる。まず、1) 1992年の『キャドバリー委員会報告書』の策定、では、①これが上場規則として採用されたこと、②その後のグリーンブリー委員会報告書、ハンペル委員会報告書、統合規範の継続的な策定を推し進めたこと、③世界各国や機関投資家の原則策定の発端となりモデルを提供したこと、の3つの功績があったものと考えられる。そして、キャドバリー卿は、後の『OECDコーポレート・ガバナンス原則』の策定に関わることになる。

つぎに、2) 1999年の『OECDコーポレート・ガバナンス原則』の策定、では、①先進国のみならず、発展途上国をも含めたコーポレート・ガバナンスの議論が巻き起こったこと、②OECD原則をモデルにして企業法制度や上場規則を整える国がでてきたこと、③各国政府や国際機関がコーポレート・ガバナンスに非常に高い関心を寄せるようになったこと、の3つの功績があったものと考えられよう。

そして、筆者が、今後のコーポレート・ガバナンスまたは原則研究においても、重大な関心を寄せているのが、3) 2004年に策定された『改訂版OECD

コーポレート・ガバナンス原則』である。この『改訂版OECDコーポレート・ガバナンス原則』が策定されたことは、21世紀のコーポレート・ガバナンスを考察するために、多くの示唆を与えてくれる。しかし、その策定の前に、原則に関する重要な動きがあったことを忘れてはいけない。それは、OECDの支援を受け、グローバル・コーポレート・ガバナンス・フォーラムと世界銀行が中心となって実施したコーポレート・ガバナンス円卓会議である。

### (3) 企業独自コーポレート・ガバナンス原則の発展

アジアに限ってこの動きをみていくと、アジア円卓会議は、過去に5回実施されている。なかでも、2003年3月26日から28日にクアラルンプールで開催された円卓会議では、アジア13カ国から28人の監督機関に所属する者や、政策担当者、専門家、経営者など35人が参加した。そして、その主要な目的は、『アジア・コーポレート・ガバナンス白書（アジア白書<sup>24</sup>）』をまとめることだったのである。

このアジア白書は、OECD原則を概念的枠組としており、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ものである。

筆者は、アジア白書が、今後必ず注目を集めると確信している。この白書は、以下の4つの要点にまとめることができよう。第1に、白書は、国際的な会計・監査基準への収斂、少数株主の保護の強化、法・規制の実施と執行の強化、銀行のガバナンスの改善などを提言している。第2に、アジアの政策担当者、規制当局、ビジネス・リーダー、専門家により作成され、1999年から2003年までの間に開催されたアジア円卓会議における議論とそこで示された提言が盛り込まれている。第3に、OECD原則をベースとして、アジア地域の法的・文化的・経済的な多様性を考慮に入れつつ、アジアのOECD非加盟国に焦点を絞った提言を提示している。第4に、アジア経済の基幹でもある家族経営企業に関連する問題についても検討を加えている<sup>25</sup>。



特に、アジア白書は、企業独自原則に関わる内容を含んでいることにも注目すべきである。それは、改革課題の課題4において、「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の独立の審査により主体的に参画すべきである<sup>26</sup>」としたことである。そして、ここでは、「取締役会に対する批判は、理論的な面ではなく実践的な面に集中している。アジアの多くの国・地域では、取締役の公的な行動規範について先進国制度の最も進んだルールを取り入れている。しかし、それでも、アジアやその他どの地域でも問題は解決していない<sup>27</sup>」と指摘している。そこで、白書は、具体的な3つの解決策のなかの1つで、自主的行動規範の策定と実践を求めているのである。

## 5 おわりに

こうして研究を続けている間にも、企業が企業独自原則（広義）を策定しとの報が入ってくる。そのため、企業経営の原則を用いた実践状況を、注意深く検討していく必要がある。また、コーポレート・ガバナンス自体の研究や実践も21世紀にはいり、ますます活発化している。特にコーポレート・ガバナンスは、経営学の分野だけではなく、経済学、法学、財務論、会計学など、幅広い分野で研究が行われている学問であるため、今後も継続して研究を深めていくことを決意しなければならない。

それとともに、世界的に原則策定の勢いはとどまることをしらない。そして、このように原則が策定されているのは、1) コーポレート・ガバナンスに関する議論や研究、実践が継続的に行われていること、2) 原則が策定されることにより、法制度や企業経営に少なからず影響を与えること、の2点が裏付けとしてあるといっても過言ではない。

そのうえで、これからの原則策定が、国際機関などによる全世界的な原則を策定していく潮流と、企業による原則を独自に策定していく潮流との、2つに分かれていくことになると考えている。そのため原則に関する研究は、1)

それぞれの原則が策定された背景, 原則の内容, その影響力といった原則自体の研究, 2) 原則がどのようにして企業経営に影響力をあたえ, または企業が独自に策定した原則が実践されていくべきかといった原則と企業の研究, の2つを常に念頭において進めていく必要がある。

## 注

- <sup>1</sup> 平田[2001c]p. 90
- <sup>2</sup> 小島[2002a]pp. 45
- <sup>3</sup> 小島[2003a]
- <sup>4</sup> <http://www.teijin.co.jp/japanese/about/activities/>
- <sup>5</sup> <http://www.sumitomocorp.co.jp/company/governance/index.shtml>
- <sup>6</sup> [http://www.sonysonpo.co.jp/pdf/idea\\_group.pdf](http://www.sonysonpo.co.jp/pdf/idea_group.pdf)
- <sup>7</sup> 西村[1998]
- <sup>8</sup> <http://www.nissan-global.com/GCC/NRP/NEWS/news-j.html> なお, NRPの詳細に関しては, <http://www.nissan-global.com/JP/IR/0,1294,SI9-L04-MC78-IFN-CH86,00.html>を参照のこと。
- <sup>9</sup> <http://www.nissan-global.com/JP/STORY/0,1299,SI9-CH177-L04-TI591-CI472-IFY-MC109,00.html> なお, NRPと日産180の進捗状況や達成状況については, <http://www.nissan-global.com/JP/IR/0,1294,SI9-L04-MC78-IFN-CH86,00.html>を参照のこと。
- <sup>10</sup> [http://www.toyota.co.jp/IRweb\\_j/invest\\_rel/pr/index.html](http://www.toyota.co.jp/IRweb_j/invest_rel/pr/index.html) なお, トヨタ自動車は, 取締役数のスリム化, 常務役員(非取締役)の新設などを織り込んだ新たな経営制度を策定し, 2003年6月の株主総会を経て導入した。この経営制度は, グローバルレベルでの企業間競争が激化する中で, 『2010年グローバルビジョン』の達成に向け, 事業の競争力強化を図るために策定したものである。
- <sup>11</sup> 本稿では, 便宜上, 企業独自原則策定の第1・第2段階を広義の企業独自原則, 企業独自原則の第3段階を狭義の企業独自原則としたい。
- <sup>12</sup> 本稿において, 「企業独自原則」とした場合, 特に指定がないかぎり, 狭義の企業独自原則を指す。
- <sup>13</sup> OECD[1999]
- <sup>14</sup> ICGN[1999]
- <sup>15</sup> CalPERS[1999]
- <sup>16</sup> Hermes[2001]

- <sup>17</sup> CII[2001]
- <sup>18</sup> それゆえ、OECD原則は、非拘束性、参照可能性の2つを持ち合わせたもっとも世界標準に近い原則であるとの評価が高いのである。
- <sup>19</sup> 小島[2003b]を参照のこと。
- <sup>20</sup> ICGN[1999]
- <sup>21</sup> CalPERS[1999]
- <sup>22</sup> CII[2001]
- <sup>23</sup> Cadbury Report[1992]
- <sup>24</sup> [http://www.oecdtokeo2.org/pdf/theme\\_pdf/corporategovern\\_pdf/20030610whitepaper\\_asia.pdf](http://www.oecdtokeo2.org/pdf/theme_pdf/corporategovern_pdf/20030610whitepaper_asia.pdf)
- <sup>25</sup> [http://www.oecdtokeo2.org/theme/corporategovern/2003/20030610whitepaper\\_asia.html](http://www.oecdtokeo2.org/theme/corporategovern/2003/20030610whitepaper_asia.html)
- <sup>26</sup> [http://www.oecdtokeo2.org/pdf/theme\\_pdf/corporategovern\\_pdf/20030610whitepaper\\_asia.pdf](http://www.oecdtokeo2.org/pdf/theme_pdf/corporategovern_pdf/20030610whitepaper_asia.pdf)
- <sup>27</sup> [http://www.oecdtokeo2.org/pdf/theme\\_pdf/corporategovern\\_pdf/20030610whitepaper\\_asia.pdf](http://www.oecdtokeo2.org/pdf/theme_pdf/corporategovern_pdf/20030610whitepaper_asia.pdf)

## 参考文献

- Cadbury Report[1992], Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee and Co. Ltd.
- CalPERS[2001], Global Proxy Voting Guidelines, California Public Employees' Retirement System.
- CalPERS[1999], Global Corporate Governance Principles, California Public Employees' Retirement System.
- CII[2001], Corporate Governance Policies, Council of Institutional Investors.
- コーポレート・ガバナンス国際比較研究会[2000]『経営環境の変化と日本型コーポレート・ガバナンスの未来像に関するアンケート調査結果報告書』コーポレート・ガバナンス国際比較研究会。
- コーポレート・ガバナンス原則策定委員会[1998]『コーポレート・ガバナンス原則—新しい日本型企业統治を考える—(最終報告)』日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム。
- Greenbury Report[1995], Report of a Study Group chaired by Sir Richard Greenbury, Gee and Co. Ltd.
- Hampel Report[1997], Committee on Corporate Governance, Gee and Co. Ltd.

- 橋本綱夫[1997]「グループ経営のためのソニーの機構改革」『取締役の法務』商事法務研究会, No. 42, 9月号, 8-11頁.
- Hermes[2001], Hermes Corporate Governance Activities, Hermes Pensions Management Limited.
- 平田光弘[2003]「日本における取締役会改革」『経営論集』東洋大学経営学部, 58号, 159-178頁.
- 平田光弘[2002a]「日米の不祥事とコーポレート・ガバナンス」『経営論集』東洋大学経営学部, 57号, 1-15頁.
- 平田光弘[2002b]「中国企業のコーポレート・ガバナンス」『経営論集』東洋大学経営学部, 57号, 93-103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』東洋大学経営研究所, 第24号, 2月号, 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ーコーポレート・ガバナンス論の体系化に向けてー」『経営論集』東洋大学経営学部, 53号, 23-40頁.
- 平田光弘[2001c]「新世紀の日本における企業統治の光と影」『新世紀における経営行動の分析と展望ーその光と影とー』経営行動研究学会第11回全国大会要旨集, 87-90頁.
- Hirata, Mitsuhiro[2001d], How can we formulate a theory of corporate governance?, keieironshu, Toyo University, No. 54, pp. 37-44.
- 平田光弘[2000a]「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』東洋大学経営学部, 51号, 81-106頁.
- 平田光弘[1999]「英国におけるコーポレート・ガバナンス改革の実践」『経営論集』東洋大学経営学部, 49号, 225-240頁.
- ICGN[1999], ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles, International Corporate Governance Network.
- ICGN[1998], ICGN Global Share Voting Principles, International Corporate Governance Network.
- 日本コーポレート・ガバナンス委員会[2001]『改訂コーポレート・ガバナンス原則』日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム.
- 菊池敏夫・平田光弘編著[2000]『企業統治の国際比較』文眞堂.
- 小島大徳[2004a]「世界のコーポレート・ガバナンス原則ー原則の体系化と企業による実践ー」交眞堂.
- 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39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[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』千倉書房, 第9号, 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』経営情報学会, Vol.11, No. 4, 3月号, 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』Vol. 23, No. 4, 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[2003f]「企業におけるコーポレート・ガバナンス原則の実践-企業独自原則の形成-」『経営行動研究学会第13回全国大会予稿集』経営行動研究学会, 25-27頁.
- 小島大徳[2003g]「コーポレート・ガバナンス原則の体系化-企業への浸透と企業の実践-」日本経営学会編『IT革命と企業経営』千倉書房, 258-259頁.
- 小島大徳[2003h]「コーポレート・ガバナンス原則策定の新潮流-世界標準原則の策定と会計制度領域の関与-」『経営会計研究』日本経営会計学会, 第3号, 107-120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.
- 西村茂[1998]「ソニーグループの経営機構改革」『取締役の法務』商事法務研究会, No. 55, 18-27頁.
- OECD[1999], OECD Principles of Corporate Governance, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- TIAA-CREF[2000], TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance, Teachers Insurance and Annuity Association College Retirement Equities Fund.