

原則という響きから

小 島 大 徳

要旨

コーポレート・ガバナンスの議論では、かならずコーポレート・ガバナンス原則が語られる。はじめは、コーポレート・ガバナンスの外堀に陣取る程度であった原則も、いまや本丸へと登りつめようとしている感がある。さて、これから、いよいよ天守閣を狙っていかうという矢先、そうそう上手く戦を進められないのも、過去の歴史を見ればみるほど説得力を増すのである。これらの一連の布陣は、企業経営をとりまく環境は暗雲たちこめ、戦国時代にある様相を呈しているなか、健全な経営とは何か、そして、効率的な経営とは何か、を原則が追い求めていることを立体的に盛り上がらせているのである。

本論文では、コーポレート・ガバナンスの議論を振り返るとともに、コーポレート・ガバナンスを制度あるいは経営実践の場で活用するツールとしての原則に焦点をあてる。そして、コーポレート・ガバナンスのなかで原則が活用される意義や性格を論じようと考えている。ここ数年を振り返りつつ、論を展開している。

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 世界標準
経営の自由 OECD 原則

1. 日本におけるコーポレート・ガバナンス原則の動向

ややもすれば早すぎた進展だったのか、それとも望まれない改革だったのか。コーポレート・ガバナンスは、時代の要請とともに議論が展開され、企業に取り入れられてきた。その歩みは、着実かつ冷静であったと評価することにためらう者はいまい。このように評価されるのは、多くの客観的事実があるからである。近年の動向から紹介すると、まず、コーポレート・ガバナンスを導入せよと、会社法において明確に定められた。また、有価証券報告書にもコーポレート・ガバナンスに関する記載をしなければならないことになった。

このような制度の話だけでは終わらない。企

業は、コーポレート・ガバナンスを強く意識して経営を実践している。これは、まず、コンプライアンス部門の設置や専門役員機関を重視した経営行動に現れている。また、会社に関係する者への説明の場における重しの役割をも持つようになっている。

なにはともあれ、これだけ企業経営と経営学に深く根を下ろした概念、あるいは実践方式は、ここ数十年でも、コーポレート・ガバナンス以外に見当たらないと思うのである。企業に関わるすべての者が関係する会社の経営に興味を持ち、時には愛をもってムチを打ち、時には自分の利益のためにモノをいう。じつに人間らしい。欲望を喜ばせながら、最終的には社会の利益にも資するのである。これを企業に対してアプローチする手段が、コーポレート・ガバナンス

という訳である。これを「抑制と均衡」と表現することもある。

制度と実践の隙間を埋めるために、数十年、もしくは大きな経済変動が起きた後に、コーポレート・ガバナンス議論が巻き起こるのである。あるいは、経済変動が起こらない状態が数十年続いているときにも、コーポレート・ガバナンス議論が巻き起こるのである。これには、いくつかの理由があるのだが、おもに、経営者側からは、企業組織を改革したいときに、悪く言うならば、都合の良い意味をコーポレート・ガバナンスが含んでいるからだといえる。逆に経営者以外の企業関係者側からは、企業の監督機能を強めたいときに、悪く言うならば、ときには強制力をもつ強い権限を、その者たちに与える機能を含んでいるからだといえる。これを真正面からとらえるならば、企業競争力の強化機能と企業不祥事への対処機能という2つの機能として表すことができるのである。

コーポレート・ガバナンスの議論では、かならずコーポレート・ガバナンス原則が語られる。はじめは、コーポレート・ガバナンスの外堀に陣取る程度であった原則も、いまや本丸へと登りつめようとしている感がある。さて、これから、いよいよ天守閣を狙っていこうという矢先、そうそう上手く戦を進められないのも、過去の歴史を見ればみるほど説得力を増すのである。そのうえでなお、過去を顧みることなく突き進んできた道程を振り返り、足場を固めることに注力している時期なのだと感じる。これらの一連の布陣は、企業経営をとりまく環境に暗雲たちこめ、戦国時代にある様相を呈しているなか、健全な経営とは何か、そして、効率的な経営は何か、を原則が追い求めていることを立体的に盛り上がらせているのである。

本論文では、コーポレート・ガバナンスの議論を振り返るとともに、コーポレート・ガバナンスを制度あるいは経営実践の場で活用するツールとしての原則に焦点をあてる。そして、コーポレート・ガバナンスのなかで原則が活用される意義や性格を論じようと考えている。こ

こ数年を振り返りつつ、じっくりと自問しながら書き進めていきたい。

2. 日本におけるコーポレート・ガバナンス原則の意義

日本では、他の国と比べて類をみないほど多くの原則が策定されている。これにはいくつかの背景が考えられる。そのなかでもっとも強く押し出される背景は、1つ目に、法令の改正によりコーポレート・ガバナンスの重要性を経営者が強く心に留めるようになり、自主的なコーポレート・ガバナンスへの取り組みへと進んだことがあげられよう。2つ目に、情報公開や説明責任などの声の高まりによりコーポレート・ガバナンスの利便性を経営者が強く感じるようになり、積極的なコーポレート・ガバナンスのアピールへと進んだことがあげられよう。このような、静と動の両面から経営者の心に訴えかけたコーポレート・ガバナンスは、日本で急速に拡大することになる。それが、このコーポレート・ガバナンスを具体化する方策として、原則を活用したという背景につながるのである。

このごろは、ありとあらゆる機関が、議論をした成果物として原則を公表するため、有象無象の感がある。一つひとつ、ここであげるということをしないのであるが、もうしばらくした後に、流れをまとめるという作業をしなくてはならないように感じている。このような一連の動向は、否定されるべきでなく歓迎しなくてはならない。力強い経営を実践するためにコーポレート・ガバナンスはある。一方が信頼し、もう一方が安心を与えるという好循環そのものが、コーポレート・ガバナンスであると思うのである。そして、そのツールが、原則なのである¹。

3. コーポレート・ガバナンス原則の二側面と時代の流れ

原則は、経営者策定型と利害関係者策定型の

2つに大分類される。経営者策定型原則は、経営者が策定する原則であるため、その原則が社内のコーポレート・ガバナンス体制を形作るという効果を持つ。それに、経営者が策定した原則は、経営者の意思表示という情報開示やアピールという実利がある。有価証券報告書などでコーポレート・ガバナンスに関する記載が求められるようになってからは、コーポレート・ガバナンスと内部統制が同義語のように語られることも多くなり、実用化への一歩を進み始めたと考えられる。ただ、コーポレート・ガバナンスと内部統制は、全く別の議論であり、混同することの無いように気をつけなければならない。

一方、利害関係者策定型原則（企業関係者策定型原則）²は、経営者以外の企業に関係する者が策定する原則であるため、その原則が経営者、あるいは企業組織のコーポレート・ガバナンス体制を強化させるという効果を持つ。それに、企業関係者が策定した原則は、経営者に対する監督と牽制という謙抑的役割を担うという実利がある。近時において、上場規則などでコーポレート・ガバナンスに関する規則を強制的に守らせる潮流となつてからは、原則という遵守させるという意味合いを持つようなイメージを感じられることも多くなり、浸透への一役を演じたと考えられる。ただ、経営は自由であることが一番重要なのであり、原則の法令化には十分に気を置かなければならない。

最近では、企業関係者が多くの原則を策定しているため、経営者策定型原則よりも力強い動きをみせている。それにともなつて、企業関係者策定型原則の色分けをしなければ、混乱をきたす状況になりつつある。そこで、この企業関係者原則を概観すると、やはり、株主が関係する機関や団体が活発に策定している。そのため、何らかの形で、株主が関与していると考えても大きく間違えることは無いであろう。株主は、株主総会で議決権を行使することができるし、その他の場でも、経営に対して大きな影響を与える。しかも、株の保有割合によって、株主の力

は逡増する様子をかもし出しているのである。

4. コーポレート・ガバナンス原則と企業経営の自由

原則と経営の自由の問題は、密かな課題である。なぜならば、自由な企業活動を縛るおそれがあるからである。経営の自由については、市民社会と企業との関係の中で論じるべきであるのだが、当然に、原則が影響力を与える範囲も、市民社会と企業の関係の中で収まることになる³。そこで、原則の密かな課題を考えると、大まかに言って、企業関係者による原則が、市民社会の範囲を逸脱した役割を担うことがあり、それをまず改めなければならないということである。

市民社会の欲望の発現として、企業制度が形作られ、企業が市民の欲求を代行する形で市民の欲望を実現する。ここでは当然に、企業活動は、常に市民の想定範囲内の行為のみに絞られる⁴。そのため、市民、あるいは市民社会が想定していない事件が起こると、それが企業不祥事ということになる。そもそも、ひとことに企業不祥事といってもランクがある。たとえば、生命に関わる結果を引き起こした企業不祥事は、もっとも重い責任を負うべきであろうし、財産に関わる結果を引き起こした企業不祥事も、額にもよるが軽くはない責任を負うべきであろう。ただ、社会に対するものではなく、単に会社内で収まる結果を引き起こした企業不祥事は、社会からの批難も少ない。

企業不祥事を考えるにあたって、ひとくくりに企業不祥事になってしまうのではなく、市民社会でどう判断されるのか、対象物が何であるのか、の2つの面から評価を下さなければならない。この「市民対象基準」を用いて、善か悪かという両極端な判断だけをすべきではないのである⁵。

そもそも企業の責任には、4つの分類がある。それは、「法律責任」「結果責任」「説明責任」「社会責任」である⁶。それぞれを詳しくみると、

まず、法律責任は、委任契約に基づいた責任であり、一番小さい責任の範囲である。また、結果責任は、因果関係に基づいた結果に対する責任であり、経営者が負うべき責任の範囲である。そして、説明責任とは、説明を尽くし潔白を証明する責任であり、契約社会のなかで例示しにくい責任の範囲である。さらに、社会責任とは、人の道徳に関する責任であり、現代社会で認めることのできない責任の範囲である⁷。企業の責任は、これらのうち、結果責任によるべきである。ただ、現実的には、責任の範囲が広がりつつあり、はてにたどり着いたのは、社会責任であった。そのうえ、社会責任という範囲も超えるだけの責任を負わせようとする機運もなくはない⁸。

原則、とくに OECD 原則などは非拘束性と参照可能性という性格を持つことからわかるように、上場規則に採用される原則などの特別な性格の原則以外は、基本的に守らなかったからといって法的責任を負うというものではない。原則は、経営の自由と寄り添い、同じ概念で多くの部分が重なり合うのである。だからといって、対立しないわけではない。たとえば、経営者の自由な意志に基づいて策定された原則と、株主の自由な意志に基づいて策定された原則は、時として鋭く対立することになる。経営者の原則によってコーポレート・ガバナンス体制を構築したとしても、株主の原則にからみると不十分であることも十分に考えられる。ただ、一方の自由とまた一方の自由が対立関係にあるとき、つまり「自由の対立」状態こそ、経営の諸問題が表面化するのであり、経営学の多くの分野は、この自由の対立⁹をどのように解決するのかに、時間を割くことになる。その意味において、原則は、それぞれの主体における意思の発現であると評価してもよいのだろう。

5. コーポレート・ガバナンス原則の2つ目の波

やはり、OECD コーポレート・ガバナンス

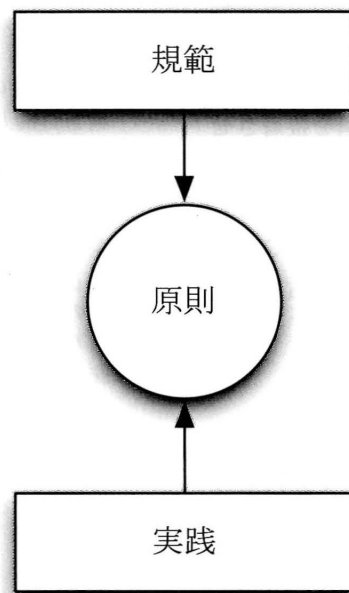
原則は、世界標準というよりも、参照可能性と非拘束性の両方を持ち合わせる性格であった。その性格のなかで、最近では、参照可能性という性格を受ける形での相手方の解釈により、規範性を帯びていることが多いと評価できるのである。もちろん、OECD 原則が規範性という性格を持つのではなく、OECD 原則を利用する側が、相手の性格を評価する段階で、独善的に、場合によっては偏向的に、規範性という性格を重視してみているといえるのである。その意味において、OECD 原則が、世界標準にもっとも近い原則と理解することは、何年たとうが変わることがない真実であったのであろう。

ここで論じている世界標準という議論は、過去の段階とは別の、新しい段階に入っているとみてもよいといえよう。このことは、世界標準の原則を策定しようというよりも、国と国を結んだ地域レベルや企業と企業を結んだ企業レベルにおける原則の活用へと、軸足が動いていることから導かれるのである。いきなり細かい議論へと進んだ感があるので、ここで詳しく世界標準原則の説明をしなければならない。

原則は、そもそも規範と実践の中間に位置して、規範を実現させるための表現物として、あるいは実践を円滑化させるための表現物として、存在感を発揮するものである。もっとも、原則は、「コーポレート・ガバナンス原則」とそのまま表されたり、「コーポレート・ガバナンス規範」「基準」「準則」などと、変形した語で表されたりするが、それらのほとんどは、規範と実践の中間に位置するという意味において、同義なのである。そのため、原則とよばれる範囲を広くとっても、この立ち位置さえはつきりさせていれば、何も不都合が発生することではなく、単なる言葉の相違だけの話となるのである^{10, 11}。

さて、世界標準原則は、コーポレート・ガバナンス原則論だけではなく、コーポレート・ガバナンス論をも突き抜けて経営学の発展にも大きな功績を上げたといえる。なかでも、OECD 原則¹²は、OECD 原則の策定前、策定中、策定

図1 規範と実践と、そして原則



(出所) 筆者作成。

後の3つから分析をすると、OECD 原則の大きな功績が認められるのである。まず、策定前は、世界標準原則の策定の機運のなかから、原則の役割や内容が形作られてくる時期である。また、策定中は、今まで他の原則を策定していた者が中心となって議論がなされて、原則の影響力や性格が形作られてくる時期である。さらに、策定後は、策定された原則の影響を測定していくなかで、さらに原則の深化を模索する時期である。このような3つの時期を繰り返すことにより、企業経営を助けるための、そして各国のルールを定めるための基準を示していくというサイクルのなかから、最良な企業経営へと時代とともに経営学は発展を遂げていくのである。

6. 経営をリードするコーポレート・ガバナンス原則

これらの原則は、経営実践の潤滑油としての位置づけをもっている。具体的にいうと、図1のように規範と実践の間に、原則は位置してい

るのである。近時においては、この間に原則が当たっているのである。原則は、時や場所によって、多様な言葉で表現されるが、その意味は、多いものではなく単一の事柄を指し示しているのであった。

1990年代初頭から原則が策定されはじめた頃から、OECD 原則-2004-が策定されたところまでの15年間の原則を体系化する作業は、ほぼ終了している。しかし、2000年代半ばから今日までの新しい原則の動向を体系立てて説明してはいない。この数年間は、本当に激動を絵に描いたような状態にあり、制度も乱立している。自信を持って将来を指し示すことができない状態である。そんな状態であるからこそ、検討に検討を重ねて、企業経営に役立つための諸施策を提示し、実践させていく必要がある。

なにも原則は日本だけが活発に策定しているという状態ではない。多くの国や地域で、原則作りに熱心になっている。資本市場を統合したり、共通通貨を導入したりと、経済を統一化させようとする場合に、原則が活用される¹³。たとえば、各国独自の会社法制度があるのだから、

なにも他の国の会社法制度を導入することもないし、統一させるにしても、どちらの会社法制度に合わせるかなど、少し考えただけでも頭痛がおこりそうである。そのようななかで、原則を緩衝剤として両国ならびに複数国を接着させる役割をもつのである。ここでは、原則の強制的ではない任意性が一役買って、各国を安心して目標へと導く役割をも持つのである。これからもコーポレート・ガバナンス原則の活躍に目が離せない。

参考文献

- 明山健師 [2011] 「EU コーポレート・ガバナンスの壮大な挑戦—多様性と単一性を保持した経営システムの創出」『経営教育研究—日本の中小企業の発展と課題—』Vol. 14 No. 1, 29-38頁, 学文社.
- 小島大徳 [2010] 『株式会社の崩壊—資本市場を幻惑する5つの嘘—』創成社.
- 小島大徳 [2009] 『企業経営原論』税務経理協会.
- 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 愛 [2008] 『医療システムとコーポレート・ガバナンス』文眞堂.
- 平田光弘 [2008] 『経営者自己統治論』中央経済社.

注

- 1 このような意味で原則をとらえるならば、実効性あるプロセスを経ようとする原則と、報告書に近い形としての原則との2つに分けることもできそうである。
- 2 本来ならば、企業の利害関係者といわずに、企業に関係する者と表記するのが正しいのであるが、小島大徳 [2007] に準じて、ここでも利害関係者型原則という表記にする。なお、企業と利害を有する者（利害関係者）および企業に関係する者（企業関係者）の意味や区別については、小島大徳 [2009] 92頁を参照のこと。なお、同書80頁では、一般的な利害関係者の分類と、利害関係者（論）への批判を論じている。
- 3 企業と市民、もっと深くいえば、企業経営と市民社会の関係について、基礎的な論を、小島大徳 [2009] 第4章（69-93頁）で論じて

いる。また、ここでの考え方を、より実践的に論じたものに、小島大徳 [2010] 序章（2-12頁）がある。とくに、小島大徳 [2010] の3頁の「図序-1 市民社会と国家、そして会社制度の誕生」と「図序-2 会社存立と経営目的」を参照のこと。

- 4 市民社会とコーポレート・ガバナンスの考え方は、小島大徳 [2007] 第Ⅲ部の9章、10章、11章（155-225頁）を参照のこと。
- 5 企業不祥事の不祥事という言葉は、悪いことをした主体をごまかす言葉である、という趣旨の中村瑞穂氏らの批判がある。つまり、「よくないこと」「運が悪かったこと」をいう意味を含んでおり、企業が主体的に犯罪行為をした場合に、不祥事という言葉を使用すべきでないというのである。もっともな考えであるが、不祥事という範囲が不明確であるとの指摘もせざるを得ない。
- 6 小島大徳 [2010] 123頁.
- 7 小島大徳 [2010] 122-124頁.
- 8 企業の社会的責任の議論は、企業の責任の4つの分類のうち、社会責任に属する。しかも、本論で言及したように、社会責任の範囲を突き抜けようとしており、無限責任を負わせようとする機運にも入りつつある。企業経営は、他の分野とは違い、人権を考慮に入れる余地があまりないことと、会社形態に無限責任を負わせている形態が存在していること、の2つから、責任の範囲を無限に認める性格を取り入れやすいという事情があるように感じる。だが、その議論の方向には、大きな壁を作らないといけないうように考えている。
- 9 小島大徳 [2009] 「第5章 自由の対立」95-119頁を参照のこと。
- 10 「コーポレート・ガバナンス規範」「基準」「準則」などという使い方は、規範と実践の両側面から経営を捉えたと妥当ではなく、やはり「原則」という名前で使用した方がよいと考える。
- 11 小島大徳 [2004] 8頁の図1-4では、原則の概念的範囲について図示しているので、これを参照のこと。
- 12 OECD コーポレート・ガバナンス原則は、1999年に初めて策定されたが、2004年に改訂された。ここでは主に、1999年に策定された時の OECD 原則を頭において論じている。
- 13 明山健師 [2011] では、コーポレート・ガバナンスが EU の経済統合や経営システム統合に役立っているという。そのなかで、存在感を表しているのが、原則だと声を大にして主張したいのである。