

コーポレート・ガバナンス原則の隠れたる任務と使命

小島 大徳

1 はじめに

いまや、コーポレート・ガバナンス原則を抜きにしてコーポレート・ガバナンスを語ることはできない。今日も活発にコーポレート・ガバナンスに関する議論が行われているのだが、その際に、原則を語ることなく論じていくことは、ほぼ不可能である。それ程、原則が世界中に浸透しており、このことは企業経営にも原則が深く関与していることを明確に現しているのである。

そもそも原則は、色々な立場で様々に議論されているが、企業経営もしくは政策に反映させるために統一的な規準を策定しようとしたことを契機として、原則の策定が始まった。この流れはアメリカにおける法律の世界で始まり、イギリスの政府機関による主導で展開していった。そして、原則に深く興味を持った機関投資家などの、企業経営の濃淡に大きく影響を受ける者による展開が模索され、その動向は一気に国際機関へ拡大していった。さらに、国際機関が原則策定を強烈に乗り出した頃からは、各国のコーポレート・ガバナンス政策に影響を与えるようにもなった。それにより、原則は各国の企業経営の基盤となる企業法制度などに、強い指導的役割を有することになったのである。

一方、これらの動きを受けて、企業側も原則を無視することはできない状態に置かれた。もちろん、機関投資家などの株主による原則の遵守を求めるプレッシャーが企業に存在したことは否めない。だが、徐々に企業経営に原則が役に立つことを認識するに至り、今や経営者を中心に原則の実践化が模索される段階まで到達した。一昔前までは、原則遵守の圧力により、渋々にして原則を実

施しているとも考えられてきたし、事実そうであった。しかし、企業競争力を高めることが至上命題である企業にあっては、企業競争力を高める原則の立場が明確になり、一定の効果を認識するにつれて、原則の利用を本格的に実践している。このことは、企業独自原則¹の実践という形で、はっきりと現れてきているのである。

さて、本稿では、コーポレート・ガバナンス原則の隠れたる任務と使命を提示することを主な目的として設定する。この目的を達するために、まず今や企業経営だけではなく、国レベルが原則を通じて企業経営に関わる政策的な統一や提携を行っていることを解明する。その上で、原則に基づいた他国間関係および多国間関係を解明することを最終目的とするが、本稿では、そこまで辿り着くことができないと最初に断っておく。だが、今後の展開を予想できるものとするため、客観的な視点により市民社会と政府、そして企業を考察することに力点を置くことにしたい。このような研究を行うことにより、今までの経営学が手薄であった分野にも裾野を広げていかなければならないことを、声を大にして主張するものである。企業経営は、活動範囲を拡大するとともに、経営学の枠組みの拡大をも同時に行っているのである。

2 コーポレート・ガバナンス原則の今日的役割と使命

2.1 コーポレート・ガバナンスの根本的役割

コーポレート・ガバナンスは、極めて政策的な性質を持っているため、常に原則を通じてコーポレート・ガバナンスの目的の実現を求める。今までの経営学は、最終的に一企業を対象として検討し、より効率的な企業経営のあり方を求め続けてきた。それが実学の所以であり、社会においても役立つと信じてきたからである。しかし、企業経営活動を通じて、企業不祥事のように様々な歪みが出現するにしたがって、企業と社会の調和が第一に考えられるようになってきた。このようになると、経営学は一企業の枠を飛び出し、社会の枠組みを最も大切な基礎として展開される必要がある。さらには、社会の中に存在する社会構成員の一員として企業を捉える考え方も、強く主張され展開されるようになった²。

このように経営学や企業経営に関する捉え方に違いがあったとしても、コーポレート・ガバナンスは、そのような企業の枠組み設定の議論をしたところで、あまり意味を持つものではない。このように言い切ると、コーポレート・ガバナンスの議論が活発化するにしたがって、「企業は誰のものか」などという企業経営の本質的な議論が極めて盛んに話し合われていることをどのように考えるのか、という反論も聞かれそうであるが、それには及ばない。企業も社会システムの一部であるからである。社会システムを構築するためには、いかなる手段を採るのかについて、具体的な形で政策的に議論することが重要である。たとえば、「企業は誰のものか」という議論は、単に企業の社会的責任論や企業倫理で問題となるべきであり、コーポレート・ガバナンスでは主題として設定するべきではない。

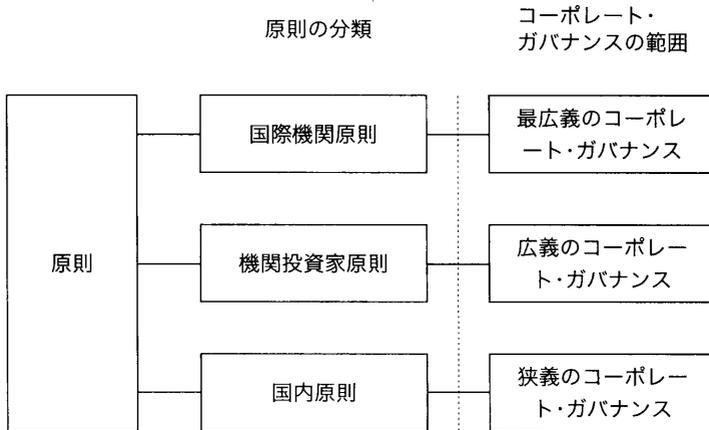
企業にコーポレート・ガバナンスを構築させるためにはコーポレート・ガバナンス政策論を確立し、企業経営を行う者と企業監視・監督する者の両者によって実施することが必要である。ここにいうコーポレート・ガバナンス政策論は、(1)市民社会とコーポレート・ガバナンス、(2)コーポレート・ガバナンス論³、(3)経営法学、(4)コーポレート・ガバナンス原則論、の4つから成り立つ。そして、コーポレート・ガバナンス政策論の中心を形作るものこそ、コーポレート・ガバナンス原則論なのである⁴。

2.2 コーポレート・ガバナンス原則とコーポレート・ガバナンスの範囲

世界中に数百も存在し、全体像を把握することが困難な原則ではあるが、図1のように分類できる。原則は、大きく分類をすると、国際機関原則、機関投資家原則、各国原則の3つに分けることができる。もちろん、これは最も大きな分類方法であり、国際機関原則が公的国际機関原則と私的国际機関原則に、機関投資家原則が私的国际機関原則と機関投資家機関原則と機関投資家独自原則に、各国内原則が公的国内機関原則と私的国内原則と法令・規則等に、それぞれ細分化され小分類することができる⁵。

さて、大分類された原則は、それぞれコーポレート・ガバナンスの範囲についての特徴を有していることも分かっている。国際機関原則は最広義のコーポレート・ガバナンスに、機関投資家原則は広義のコーポレート・ガバナンスに、

図1 コーポレート・ガバナンス原則とコーポレート・ガバナンスの範囲



(出所) 筆者作成。

各国内原則は狭義のコーポレート・ガバナンスの範囲に対応することになる⁶。

今日のコーポレート・ガバナンス議論の中心である広義のコーポレート・ガバナンスは、企業経営機構、情報開示・透明性、利害関係者の3部から構成される⁷。そのため、これらをコーポレート・ガバナンスの範囲として定義づけても問題は無かろう。まず、企業経営機構の部は、企業経営機構内部における業務執行機関や監督機関などの構成や統制、統治などに関する内容を内容とする。また、情報開示・透明性の部は、企業と利害関係者とを繋ぐための種々の制度設計や実施、監督などを内容とする。さらに、利害関係者の部は、株主の権利などを定立するだけでなく、地域住民などへ企業が行うべき対応などについての内容も含んでいる⁸。

2.3 公的国際機関によるコーポレート・ガバナンス原則の意義

コーポレート・ガバナンスの世界での公的国際機関の代表格は、経済協力開発機構(OECD)が策定した『OECDコーポレート・ガバナンス原則(OECD原則)⁹』である。OECDは、1999年に初めて原則を策定し、2004年に改訂版の原則を公表した。このOECD原則は、ディジュレ・スタンダード(公的標準)であ

ると多くの者に認識され、多くの国々において企業経営に関わる法令などに強い影響を与えている。

しかし、私はOECD原則をディジュレ・スタンダードとは認識しつつも、OECD原則の性質について、若干の疑問があった。この疑問は、いくつかの論文において、「(OECD原則)を世界標準原則にもっとも近い原則である¹⁰⁾」と触れていることにも現れている。つまり、OECD原則の策定機関であるOECDは公的国際機関¹¹⁾であるが、OECDから策定された原則が、なぜここまで注目されるとともに、影響力を持つようになったのかという根本的な理由を解明していないことに、疑問を持っていたのである。この疑問は、コーポレート・ガバナンスの核心を理解することなく解決することはできない。そのため、疑問を解決するには数年の研究を続ける必要が生じた。そして、幾多の紆余曲折を経た後に、市民社会とコーポレート・ガバナンスの関係を詳細に検討することにより、この疑問は解決へと向かうことになった¹²⁾。

さて、いよいよ本格的にOECD原則を媒介とする世界標準原則の性質や役割を具体的に検討する段階に入る。今までの上記のような基礎的研究を基にして、さらなる原則の役割や企業経営に与える影響、そして企業経営の実践を考えていなければならない。そのため、今まで全く考えられていなかった世界標準原則の役割を、まず浮き彫りにする。少々、奇抜でスケールが大きいと感ずるかもしれないが、これから論じる世界標準原則に関する新たな役割や性質に関する論を、力強く世に送るものである。

3 コーポレート・ガバナンス原則のグローバルな展開

3.1 コーポレート・ガバナンス原則の横断的展開

コーポレート・ガバナンスや原則の対象が、最終的に企業経営にある限り、企業を取り巻く直接的あるいは間接的に強制力を持った企業環境を、細かく検討しなければならない。また、企業を取り巻く直接的あるいは間接的に強制力をもった企業環境は、なぜ形成されているのかも検討の対象としなければならない。さらには、企業経営の基盤となる市民社会との関係という、根本的な社会システムを検討しなければ、何も始まらない。

本来ならば、帰納的に論を進めることが、論理的考察の多くなる研究の方法として適切であるのかもしれない。だが、コーポレート・ガバナンスや原則に関する先行研究が数多くあることや、私の論を数多くの論文において提示していることなどを考え、ゴールを最初に提示して、ゴールから遡るように論じるスタイルを採用したい。そこで、検討に検討を重ねた結果としての図2を最初に提示する。もちろん、できるだけ詳細に説明を行うように努めるが、本稿の目的を達成することを最も重視するために、過去の研究内容と重複する部分は、可能な限り簡潔にとどめる。その代わりに、注を充実させることによって対応したい。

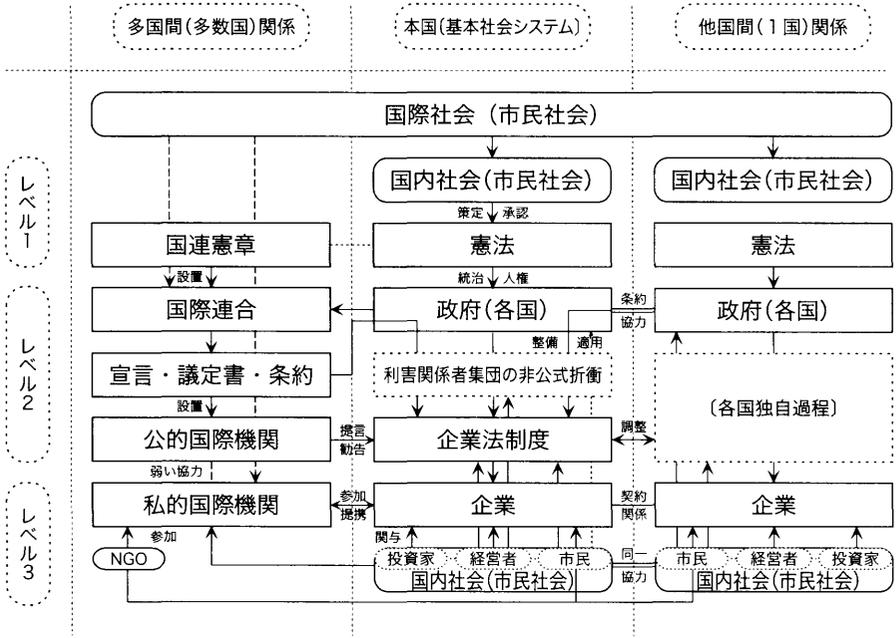
さて、図2は、企業経営における国際社会の提携と相互関係を簡潔に示した図である。真ん中に本国（基本社会システム）を設置し、右側に2国間関係として他国（1国）を設置する。そして、左側に多国間関係として多数国の関係を設置する。おおむね図2により、企業経営を取り巻く全体像を表すことができよう。そして、この節では、図2の本国（基本社会システム）を検討する。多くの場合に基本的な事柄に終始して説明するが、今日の企業経営は極めて多岐に渡るため、説明が前後する既述もあろう。そのため、型にはめる論理構成を行うのではなく、説明を行う過程で出現した問題を、随時かつ自由に提示していきたい。

3.2 コーポレート・ガバナンスと社会システム

社会システムとコーポレート・ガバナンス¹³は、図3のように表すことができる¹⁴。企業は3つの行動パターンがあり、基本社会システムをAとすると、(a)を国内経営活動、(b)を他国間経営活動、(c)を非倫理活動であると言うことができる。この社会システムという概念は、コーポレート・ガバナンスはもちろんのこと、企業社会責任論や企業倫理論の基礎的役割と範囲を明示するために立論されたものであるが、企業経営の基本構造にも応用することができるのである¹⁵。

図2の多国間（1国）関係は、図3の(b)多国間経営活動と重ねることができる。今日の企業経営は、多くの場合に1国では納まらず、本国を越える活動を行っている。もちろん、このことは、企業によるコーポレート・ガバナンスの

図2 コーポレート・ガバナンス原則に基づいた国際社会の提携と相互関係

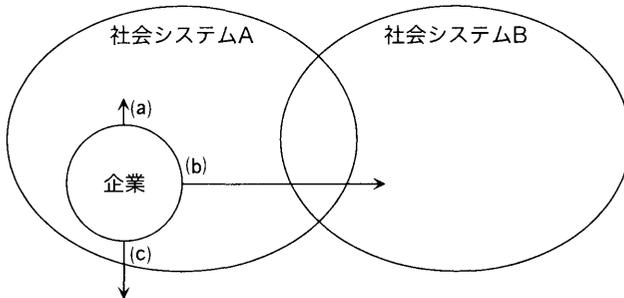


(出所) 筆者作成。

実践にも当てはまり、本国のコーポレート・ガバナンス活動だけではなく、活動する地域ごとのコーポレート・ガバナンスにも適合した企業経営を目指さなくてはならない。つまり、本国の社会システムに適合しつつ、多国の社会システムにも目配りがなされたコーポレート・ガバナンスを、各企業が整えなくてはならないのである。

その役割として注目されるべきなのが原則である。原則は、企業経営機構を整える内部的規律を定めるだけでなく、企業経営と関係する全ての者との利害調整や情報開示・透明性の手続や枠組みを示している。この原則を通じた社会システムに適合しつつ、本国と他国間関係および多国間関係を構築していく必要が、今後ますます重要となるであろう。

図3 コーポレート・ガバナンスと社会システム



(出所) 小島大徳[2007]193頁.

4 本国(基本社会システム)の企業経営の根拠と枠組み

4.1 本国の国際社会および国内社会と政府－レベル1－

まずは、本国の企業が根本的に存立する理論的背景や1国内のコーポレート・ガバナンスの仕組みについて、レベルを分けて解明していく。レベル1では、国際社会の中に存在する各国社会（市民社会）が合意承認した憲法に基づいて各国政府（ここでは主に行政府）が存立することになる。今日において経営学の分野でも、グローバル化、国際化、多国籍企業という言葉が頻繁かつ曖昧に用いられる。これらの言葉は、とても慎重に用いなければならないが、何はともあれ国際社会と国内社会の調和を考慮しているということに基礎付けられているのである。つまり、究極的には国際社会が基盤となって各国は協調や調和を行うのであり、終局的には世界の統一化が志向され目指されることになる。とはいえ、1国の枠内では、その国の民族や文化、積み上げられてきたシステムや蓄積されてきた慣習に基づいて、国家の枠組みが形成されるというプロセスを歩むことになる。その総意の体現が憲法である。

市民社会の合意と承認を受けた現代憲法は、人権保障規定と統治規定の2つに分けられる。もちろん、人権保障を確保するために、統治機構が置かれているのであり、その逆はあり得ない。蛇足ではあるが、昨今の日本における憲法改定議論において、行政府の長たる首相が憲法改正に言及することがあるが、

基本的にそのようなことは許されない。もちろん、首相も国会議員であるため、立法府の一国会議員としての立場からモノを言っているのであれば、わからないでもないが、行政府の一員として言及しているのであれば、立憲主義をもう一度勉強し直した方がよい。

ともあれ、市民社会によって形付けられた憲法によって、人権保障を最高度化するため、政府という執行機関が置かれる。国家の中には、他にも選挙で選ばれた国会、高い独立が認められた司法という2つの機関が存在する。これらは、それぞれを第1義的役割としつつ、政府という執行機関に対する抑止的な機能を第2義的役割とする。そのため、政府という執行機関は、様々な規制および限定的な位置付けとなる。

4.2 本国の政府と企業法制度－レベル2－

それでは、本国（基本社会システム）のレベル2について論じる。各国は、国内社会の総意としての憲法に基づいて人権を保障するとともに国家に義務を課し、統治機構を形作る。その憲法の枠内で執行権を得た政府は、高度な理想の実現のために、形式上、立法府が発案、審議、可決した法律を運用し執行に当たる¹⁶。企業経営において重要なのは、商法や会社法を中心とした企業法制度である。もちろん、基本的に商法や会社法は自由を基調として組み立てられている。企業法制度の立法過程や企業法制度内の法令数は、膨大であり極めて多岐に渡る。だが一方で、市民の人権と財産権の自由を確保するために独占禁止法などを代表とする企業規制法も存在する。その影響を受けて企業法制度は、今日において企業における経営の自由と市場と人権の擁護との狭間で行き来する法体系を形成している。

法学的な視点で企業法制度を分析するだけではなく、経営学視点で企業法制度を分類し、今日的意味を確認する作業は、コーポレート・ガバナンスを語る上で絶対的に必要であると思われる。だが、経営学の世界では、主に企業経営機構を形作る会社法だけに眼が向けられており、全体的な視点で考察することがあまりにも少ない。経営学の世界において、会社法を中心とする法律問題を取り上げなければ、企業を論じる力に説得力を持たないという認識は、徐々にではあるが広まっていると思われる。くわえて、証券取引法が改廃され、新た

に金融商品取引法が施行されるなど、今までの会社法だけを理解するという研究スタイルでは立ち行かない。経営学は主に大規模株式会社を対象とするのだから、経営学的視点に加えて幅広い法的観察能力が必要とされるのである。もちろん、逆もまた然りである。

今日の企業法制度改革は、利害関係者集団が殊更に非公式折衝の中で企業法制度改革の道筋を描いている。もちろん、立法作業は国会議員が行うものであり、国会議員は選挙によって選ばれる。しかし、政治学その他で明らかにされているように、官僚支配および非公式折衝民主主義は、市民が描く企業経営の姿を反映しているとはいえない。そのような中で企業法制度を改革しようとしても、市民の視点とは遠い存在となってしまう。その解決策は、経営学的視点で法律を語る事が重要なのである。私は、これを語るための研究分野として経営法学¹⁷を提示している。経営学と法学を融合させ、会社制度の再設計を行うことがコーポレート・ガバナンスの重要な役割なのである。

くわえて厄介なのは、企業経営が本国内で行われるだけならば単純な図式により、企業経営やコーポレート・ガバナンスを語る事ができるのであるが、そうもいかないのである。そこで問題となるのが国際法である。この国際法とコーポレート・ガバナンスの関係は、本稿でも中心的な鍵概念として扱う。

4.3 本国の企業経営と市民社会－レベル3－

本国（基本社会システム）のレベル3では、いよいよ企業経営に焦点が集まることになる。このレベルにおいては、企業が主体的に様々な経営活動を行う場であり、一般的な経営学はレベル3において語られることになる。レベル1において承認され、レベル2において具体化された企業という存在は、レベル3において営利活動を最も尊重し、社会性を最大限考慮に入れた経営活動に邁進するのである。しかし、企業の活動範囲と自由は、無限に尊重されるのではない。なぜならば、最高度に自由を認められる企業経営も、本国（基本社会システム）のレベル1とレベル2で説明してきたように、企業が存立する究極の根拠が市民社会の合意と承認に拠るからである。

昨今の企業経営を取り巻く環境は、企業不祥事の多発という事象から見ると、存立の根拠を自ら侵していると評価せざるを得ない。その理由は単純である。

企業経営の自由を与えられた主体である市民社会に対して、負のダメージである生命と財産の危機を被らせているからである。そのため、今日の企業経営を取り巻く環境は、歪な制度となり、幾度となく企業法制度の改革が行われている。このような状態に呼応し、最近では、「企業は誰のものか」という企業目的観や企業観などが盛んに語られるようになった。つまり、今日の企業は、どうも行く先を失っているのではないか、という素朴な疑問から企業の本質について語られているという単純な図式に帰着するのであるだが、その解を得られずに、ここ数十年同じことを議論しているのは、市民社会という視点が抜け落ち、図2のような論理展開ができていないからに他ならないのである。

ここでコンプライアンス経営と企業倫理についても言及する。日本においてコンプライアンス経営は、法令遵守と訳される。そして、法令遵守として企業が守るべきものは、法令だけではなく社内のルールや規則、慣行であると言われている。しかし、企業の存立という根本的な視点から検討してみると、コンプライアンス経営の範囲に若干の疑問が生じる。つまり、企業がコンプライアンス経営を行う対象が、法令や企業内のルールや規則に納まり、これは図2のレベル2に該当するに過ぎないのではないかという疑問である。企業の活動範囲や企業活動の根拠はレベル1にさかのぼり、究極的には市民社会である以上、市民社会との関係を抜きにしてコンプライアンス経営を語ることはできない。そして、コンプライアンス経営を基礎として論理展開をしている企業倫理論も、同様の指摘をしなければならないのである¹⁸。

5 本国と他国(1国)間の企業経営の根拠と枠組み

5.1 本国と他国(1国)間の国際社会および国内社会と政府—レベル1—

本国と他国(1国)間の国際社会および国内社会と政府の関係は、基本的に本国(基本社会システム)の考え方と同じである。しかし、基本的な流れが同じであったとしても、企業経営を形作るルールまで同じであるわけではない。これは、資本主義や民主主義といった国を形付ける考え方が同じであったとしても、内容まで同じであると言うことができないのと同じである。これを企業経営の差異と呼ぶことにする。それでは、企業経営の差異をコーポレート・ガ

バナンスの視点から考える。企業経営の差異には、大きく分けて「企業経営を取り巻く国ごとの差異（企業経営の外部的差異）」と「企業経営に関する国ごとの差異（企業経営の内部的差異）」が存在する。それでは、これらについて、順を追って説明することにする。

まず、「企業経営を取り巻く国ごとの差異（企業経営の外部的差異）」は、「イデオロギー差異」「国家システム差異」「運営管理差異」の3つから構成される。1つ目の「イデオロギー差異」は、自由主義や修正自由主義など、企業経営を支えるイデオロギーに歴史的、民族的に差異が存在することをいう。2つ目の「国家システム差異」は、イデオロギーに立脚した憲法および三権（立法・行政・司法）の立場やシステムに差異が存在することをいう。3つ目の「運営管理差異」は、企業法制度に対する概念、つまり運営管理について、時代的かつ地域的な差異が存在することをいう。

一方、「企業経営に関する国ごとの差異（企業経営の内部的差異）」は、「企業システム差異」「経営者差異」「市民社会差異」の3つから構成される。1つ目の「企業システム差異」は、企業経営機構のシステムの違いはもちろん、企業経営の自由または企業経営への規制に関するスタンスに差異が存在することをいう。2つ目の「経営者差異」は、企業経営者の市民社会の捉え方および位置付けに、差異が存在することをいう。3つ目の「市民社会差異」は、企業経営者に対する市民社会の捉え方および位置付けに、企業の存立を脅かす差異が存在することをいう。

さて、ここまでの論を、EUにおける経済統合の例に関連付けて述べる。経済統合などが進んでいる地域であるEUなどにおいては、統一の会社法が策定され、域内での企業経営の自由化が進んでいる。EUのように、会社組織形態の統一化や制度設計が進んでいる先進的な地域は、文化的あるいは民族的な同一性や、幅広い協調体制などが長い歴史の中で醸成されてきたという流れを汲んでいる。そして、マーストヒルト条約などの合意を粘り強く進め、大方針が決定したという流れを辿る。大方針が決定してからは、昨今のEUにおける統合作業を見てもわかるように、比較的ペースアップして所定の目的を達成するための道程を歩むことになる。

この地域統合の作業が行われているEUでも、EU統一会社法の制定に当たっ

表 1 企業経営の差異

差異の大分類	差異の小分類	差異の内容
企業経営を取り巻く国ごとの差異 (企業経営の外部的差異)	イデオロギー差異	自由主義や修正自由主義など、企業経営を支えるイデオロギーに歴史的、民族的に差異が存在する。
	国家システム差異	イデオロギーに立脚した憲法および三権 (立法・行政・司法) の立場やシステムに差異が存在する。
	運営管理差異	企業法制度に対する概念、つまり運営および管理について、時代的かつ地域的な差異が存在する。
企業経営に関する国ごとの差異 (企業経営の内部的差異)	企業システム差異	企業経営機構のシステムの違いはもちろん、企業経営の自由または企業経営への規制に関するスタンスに差異が存在する。
	経営者差異	企業経営者の市民社会の捉え方および位置付けに、差異が存在する。
	市民社会差異	企業経営者に対する市民社会の捉え方および位置付けに、企業の存立を脅かす差異が存在する。

(出所) 筆者作成。

ては、コーポレート・ガバナンス原則が大きな役割を果たした。もちろん原則は、EU統一会社法の制定を念頭に置いて策定されたものではない。しかし、地域的統合において原則が大きな役割を果たしたという事実は、原則が条約と同じような役割を知らず知らずのうちに担っていたことの証であるように思われる。

このように考えると、少々大胆ではあるが、企業経営を中心に考える原則は、実のところ、国と国との政策的調和への架け橋のような役割を有すことにもなりはせぬか。そこまで考えはしなくても、原則は本国と異なる国家基本法(憲法)の他国とを、どのように企業経営に関係するルールを調整するという役割を有していると、今の段階でも言えることになろう。

5.2 本国と他国(1国)間の政府と企業法制度－レベル2－

本国(基本社会システム)の企業と他国(1国)の企業の関係は、国際的提携関係に焦点が集まる。ここでの関係をコーポレート・ガバナンスの視点から考察すると、この範囲は提携における企業経営機構の再編であったり、本国と他国の両方の企業法制度に合致させる企業システムの再構築などの問題がクロー

ズアップされることになる。多国間に展開するグローバル企業は、経営戦略や人的管理など多くの問題に対して複合的に処理をすることが必要とされる。しかし、ここで最も労力を割かれ力が投入されるのは、法制度との調整である。企業経営機構を形作るだけでも、各国によって置かれる機関や機関の役割が異なる。2国間の関係であるならば、神経質になることも少ないであろうが、3国間、4国間となると、問題は一層複雑化するのである。

近年、世界規模で展開する企業の大型企業不祥事が多発した影響で、アメリカを中心に企業改革法が施行された。この流れは、瞬く間で全世界に波及し、企業経営の手足を縛りつつある。たとえば言えば、多くの殺人事件は、親類間で行われるにも関わらず、厳罰化を要求する世論の流れとよく似ている。つまり、一企業の企業不祥事を殊更に取り上げて、その他の企業を縛る流れには些か疑問を持つのである。「コンプライアンス経営を徹底させると企業経営は成り立たない」という皮肉を主張する論者もいるが、ここで取り上げた事例は、皮肉ではなく、現実に行き始めている事例なのである。

何はともあれ、原則は、コーポレート・ガバナンス体制を構築させるに当たって、唯一、役割を果たすことができるツールだと評価することができる。その理由は、再三にわたって述べてきているが、企業経営の自由という考えと、今日におけるグローバル企業化という流れの2つと、原則の緩やかな統合を目指しているという性格が、極めて合致するからである。たとえば、統一会社組織が定まっていない地域や国の企業と本国の企業が提携関係を結んで経営を行っていく際には、企業レベルで原則を策定するのが最も効果的である。このような流れが最終的に、地域内の統一会社組織の確立へ進んでいくというモデルを描いていくことになるのである。

5.3 本国と他国(1国)間の社会システムから読み解く数々の問題提起

経営学は利害関係者論の発展と共に展開されてきた。しかし、21世紀に入り数々の企業経営の負の側面がクローズアップされるにつれて、多くの制度的かつ論理的矛盾が露わとなった。その代表的な事象が内部告発である。もちろん、内部告発の発生原因などを利害関係者論によって説明することは可能である。しかし、利害関係者論によって解決策を提示することはできない。たとえば、

内部告発を行う主体である従業員は、従業員自身が従業員としての立場で内部告発をするに至ったかという、そのように考えるのは早計である。従業員も消費者としての立場を持ち合わすこともあるし、もしかすると地域住民としての良心により内部告発をしているのかもしれない。このように考えれば考えるほど、今の内部告発者に関する一連の制度が不完全なものであると評価せざるを得ない。

それに、利害関係者の範囲を設けること自体が、コーポレート・ガバナンスの趣旨に反することになる。つまり、複雑化した企業経営を説明するのに、複雑化した利害関係者の範囲画定にどれほどの意味があるのかを、今一度考え直すときに来ている。企業システムを構築するに当たって、複雑に細分化すること自体が、足かせになっているとも思う。

もちろん、制度だけの問題ではない。企業が利害関係者重視の経営による負の部分、知らず知らずのうちに広げているのも問題である。昨今注目を集めている経営者論は、利害関係者論に立脚すれば脆くも当初の目的を達成できなくなる。なぜならば、経営者が、その都度、利害関係者論に立脚して経営を行うはずはなく、市民としての立場をわきま、市民としての存在に自らが気づくことに、経営者の本質的資質を求めるべきである。また、本来、利害関係者論というのは、客観的考察を行う際に全く意味を持たないものである。利害関係者を複合的に考えていける企業経営の中でも、戦略的要素を含む部分において、利害関係者論は役割を果たすだけに止めるべきである。

6 本国と多国間(多数国)の企業経営の根拠と枠組み

6.1 本国と多国間の国際社会と政府－レベル－

国際連合は、国際社会の平和と人権の尊重が高らかに謳われている。もちろん、国際連合に加盟するかしないかは、各国の判断に委ねられている。だが、国際連合への加盟は、独立国家としての他国の形式的承認という側面を持ち合わせているため、ほぼ全ての独立国家が加盟している機関である。

国際連合は、国際社会の合意と承認に基づいて、国連憲章が各国により採択され設置されている。厳密に言えば、国連憲章も条約であるから、各国の批准

手続が必要である。国際連合は、総会の他に、安全保障理事会、経済社会理事会、信託統治理事会、国際司法裁判所および事務局を設置し、国連憲章の理念を高度に実現しようとしている。

OECDは国連憲章によって設置されたものではない。OECDは、1947年のマーシャル・プランを実行するための機関として、欧州諸国が作った欧州経済協力機構 (Organisation for European Economic Co-operation, OEEC)が基になっている。現在のOECDは、OEECを原型としつつも、新たなOECD条約を各国が批准することによって加盟することができる。OECD条約には、3つの目的が明記されている。それは、表2のように、「経済成長」「開発途上国援助」「多角的な自由貿易の拡大」である。この目的に共感し実施して行こうとする国であれば、OECDへの加入が開かれている。

国際連合とOECDの関係は、直接的な指揮命令系統などは無い。各国が条約として批准するスタイルからして、国連憲章とOECD条約は同じ性質であると言えることができる。影響力から国際連合とOECDを比較すると、加盟国の数や取り扱う分野の広さから、もちろん国連憲章の方が重視されるが、法的な側面から見ると同等である。だが、企業経営の基礎となる市民社会から見ると、市民社会は当然に国際連合を上位に見ているといえるため、国際連合と国際機関には実質的な上下関係は存在すると、ひとまず言うことができよう。

さて、企業経営に重要な影響を及ぼしている世界の代表的な原則は、言うまでもなくOECDが策定したOECD原則である。このOECD原則は、周知の通り、世界中の国のコーポレート・ガバナンス政策に影響を及ぼすとともに、あらゆる場面で活用され企業経営に浸透しつつある。OECD原則の特徴として、速やかなる改訂作業と、実行指針の策定などに注目が集まる。しかし、忘れてならないのは、OECDは国際機関であるにも関わらず、市民社会に存在する個人に重きを置いたコーポレート・ガバナンスの活動を行っていることである。具体的に、OECDは、対話や協議の対象を環境団体、消費者団体、市民社会の代表といった、より幅広い対象者へと拡大している。このような方針の下で、原則の策定に関しても、改訂作業に関しても¹⁹、市民社会との対話が重ねられており、市民社会が合意した原則としてのOECD原則という性質を体現している。

表2 OECDの目的と内容

OECDの目的	目的の内容
経済成長	財政金融上の安定を維持しつつ、できる限り高度の経済成長を継続し、雇用の増大ならびに生活水準の向上を達成し、もって世界経済の発展に貢献すること。
開発途上国援助	経済発展の途上にある加盟国および非加盟国の経済の健全な拡大に貢献すること。
多角的な自由貿易の拡大	国際的義務に従って、世界貿易の多角的かつ無差別的な拡大に貢献すること。

(出所) OECD東京センターHP(<http://www.oecdtkyoo.org/>)を参考にして作成する。

6.2 条約的効力説、実行指針策定説、国際会議支持合意説－レベル2－

OECD原則が、OECD条約に裏付けされた存在であるから、各国はOECD原則の遵守に努める役割が生じることは、当然のことであると思われる。しかし、OECD原則は条約ではないし、OECDは自由な会議の場を提供し、情報交換する場というポリシーを持つ国際機関である。現に、OECDはOECD原則を、加盟国に対して遵守を強く求めるとは一言たりとも言っていない。世界標準原則およびOECD原則を、より良く理解するために、世界標準原則が世界標準原則であるための理由を表3に分類した。

第1に「条約的効力説」は、OECDに加盟する条件が、OECD条約の締結であるとするならば、OECDで策定された原則なども、条約と同様の効力を有すると言うことができることに、世界標準原則である後ろ盾を求める考え方である。なお、一般に条約は、条約として締結する前でも、宣言や議定書の段階でも、慣習法として効力が生じる場合がある。このことは、段階的に浸透していく過程とも言い換えることができる。そのため、OECDなどの国際機関で策定された原則は、緩やかなソフト・ローとしての役割が期待されることになる。

第2に「実行指針策定説」は、OECDなどの国際機関によって策定された原則自体に、世界標準原則としての意味付けを求めるのではなく、原則の策定後に下部の国際機関や地域的国際機関、あるいは各国による原則をより実効あるものとするために、実行指針などを策定し、各地域・各国の政策や企業経営に役立てようとする動向それ自体に、世界標準原則である後ろ盾を求める考え方

表3 OECDコーポレート・ガバナンス原則の世界標準化

名称	内容
条約的効力説	条約と同様の効力を有すると言うことができることに、世界標準原則の後ろ盾を求める考え方である。
実行指針策定説	国際機関によって策定された原則自体に、世界標準原則としての意味づけを求めるのではなく、原則の策定後に下部の国際機関や地域的国際機関、あるいは各国による原則をより実効あるものとするために、実行指針などを策定し、各地域・各国の政策や企業経営に役立てようとする動向自体に、世界標準原則の後ろ盾を求める考え方である。
国際会議支持合意説	G7やG8のサミットにおける合意、地域的国際会議における合意などに世界標準原則の後ろ盾を求める考え方である。

(出所) 筆者作成。

である。これは、ディジュレ・スタンダード（公的標準）というよりも、ディファクト・スタンダード（事実的標準）としての意味合いが強いものとなる²⁰。

第3に「国際会議支持合意説」は、G7やG8のサミットにおける合意、地域的国際会議における合意などに世界標準原則である後ろ盾を求める考え方である。OECDは、先進国を中心に30カ国が加盟しているに過ぎない。もちろん、OECDは非加盟国へOECDでの合意などを広めていくことを重視しているが、加盟国不足は、いざという時に大きな力を発揮することができないし、世界的な影響力にも限界がある。そのため、OECD原則に対して、各国首脳が事あるごとに支持表明をすることで、原則に力を与えるのである。これは、「実行指針策定説」とは異なり、ディファクト・スタンダード（事実的標準）よりも、ディジュレ・スタンダード（公的標準）としての意味合いが強い考え方となる。

このように、世界標準原則の核心に関して、3つの考え方があるが、どの説が最も実態や論理的な真実に近いかは、早々と判断することができない。だが、上記のように、具体例を示して考えると、どの説にも一定の説得力がある。世界標準原則に関する目まぐるしい動向を見ていると、世界標準原則は、これら3つの機能が等しく備わっているものであると言えるであろう。ここで注目すべきことは、どの説に当てはまるかと言うことではなく、これらの分析によっ

て、条約的効力説の中で説明している役割である。OECDがOECD条約によって設立された国際機関であることは、既に述べたとおりであるが、OECD原則を条約として理解されるようになると、今後の世界標準原則の隠れたる任務と使命が浮き彫りになる。

6.3 国際機関の市民社会との対話－レベル3－

多国間（多数国）関係のレベル3になると、条約・議定書・宣言、そして原則などを直接適用していくための方策を探ることに焦点が集まることは、至極自然である。日本を取り上げると、一般に、ある条約のある規定が、直接適用可能かどうかは、憲法の規定に依存している（憲法前文および98条2項）。そして、国際法（条約）の立場から一律にある条約の規定がどこの国でも直接適用可能ということではないとされる。しかし、アメリカでは、自力執行条約という概念が認められ、一定の判断基準の下に自力執行性が認められている。裁判では、国内裁判において援用できるほどに権利の内容が明確であるかどうか、国内法にその実施が依存しているかどうか、などの基準によって判断される。日本においても、このような基準が採用されていると考えられている。

だが、直接適用および間接適用を明確に分ける実利は少なく、当該事案に則し国際社会の動向および条約批准の精神を司法と行政が最大限に考慮し、直接適用を積極的に行うべきである。殊に、企業経営という人権保障と距離のある問題で、企業そのものが自由を基調としており、国際社会においても企業経営の基本的思想に大した違いがないと考えられる問題であれば、尚更である。

このような違いを、企業経営の分野で埋める役割を担っているのが原則である。原則は、これまで見てきたように、多数国間の様々な利害を調整する役割を持っている。そして、国際機関も各国も、そして企業も、原則の積極的利用に熱心である。将来、原則が裁判規範としての役割を有するかどうかは別として、原則を利用した企業経営を行っていくとする時流にあることは、原則（条約なども含む）を強制的に適用しようとする姿よりも美しいし、何よりもこれ以上の実効性は無い。

もちろん、冷静に分析すると、近い将来、世界標準原則に、自力執行能力が備わると評価することもできる。究極の事態は、裁判規範になりうる力がOE

CD原則にあるということである。しかし、ここでも自力執行能力があるかどうかというのは、経営学の世界において、あまり重要ではない。なぜならば、そのような事態になっていけば、もうすでに原則を用いた企業にまつわる全ての事柄を運営していく社会ができあがっているのであろうからである。しかも法や裁判規範というのは、市民社会の風潮に最も流され易いものである。

昨今は、市民による国際会議の場への参加という機会も増え、国際機関であっても、図2のような枠組みを強く認識し、確認しつつ行動をしていると考えられる。日本では、未だいわゆるお上意識が抜けきれず、政府の上位にある国際機関は、お上のお上という意識があるように思われる。しかし、国際化とは市民社会を広く考えることである。人も、世界を広く考えることで、今までの考えとは違った世界が生まれ、心を広く寛容になると思う。

7 おわりに

本稿では、市民社会の合意と承認によるコーポレート・ガバナンス構築を中心に据えて、本国の社会システム、他国（1国）間関係や他国間関係において企業経営が如何なる位置づけにあるかについて詳細に検討してきた。そして、今日のように複雑化した企業経営を取り巻く環境において、社会システムを繋ぐ役割を果たすものは、原則であると解明してきたのである。そして、本稿での最も主張したかった原則の隠れたる任務と使命は、原則が企業間における緩やかな統合的役割を有していることと、原則が各国間の企業法制度に関する条約としての機能を有するに至りつつあることである。前者については、これまで企業独自原則の概念や全体像などを具体的に提示しているが、これからは、複数の企業間における合併や統合、戦略や組織においても活用する場が広がっていくだろうことを主張したい。後者については、原則が政府の間で取り交わす条約化へと一歩踏み出していることを主張したい。

このように、本稿では、図2を用いて縦列を多くの紙面を割いて検討してきた。原則の隠れたる任務と使命は、本稿で示した内容だけではない。次の機会では、いよいよ図2の本国、他国(1国)、多国(多数国)の3つの横のつながりを論じていく。これこそまさに、原則の新たな任務と使命であり、進化して

いる証とも言うべき姿である。本稿を書き始めた頃は、実は1つの稿で、この問題を解決できると考えていたが、論じるべき項目が徐々に増えていき、1本の論文では納まりきれなくなった。このことは、如何に原則について検討すべき事項が多いかを物語っているのである。

最後に、原則の研究の注意事項について言及しておきたい。日本においても世界においても、原則の策定は止まるところを知らない。そのため、各方面の情報誌や論文で原則に関する紹介が単発的になされる。しかし、これには全く意味を持たないし、はっきりと言えば害悪である。最低限のわきまえとして、内部的な原則なのか外部的な原則なのかを、少しでも考えて論を構成する必要がある。単一企業が策定したような内部的な原則であるならば、それは企業内部での取り組みの外部的公表なのであるから、IRやディスクロージャー、情報開示などと密接に関連する。公的な機関が策定したような外部的な原則であるならば、他の原則と如何に関係しているのかを検討する必要がある。原則を単なる資料として取り上げる見方は、今日のコーポレート・ガバナンス論が置かれているような、議論の收拾の効かない状況の再現となってしまう。原則は本稿で解明してきたように、もはや高級な役割を担っているのであるから、じっくりと腰を据えて検討していかねばならない。

注

- 1 企業独自コーポレート・ガバナンス原則（企業独自原則）については、小島大徳[2004] 109-132頁、152-185頁を参照していただきたい。
- 2 ここでは詳しく触れないが、この立場（研究分野）の違いが、コーポレート・ガバナンスにおいても決定的な違いをもたらしている。
- 3 コーポレート・ガバナンス原則論についての詳細は、小島大徳[2007]226-245頁を参照して頂きたい。
- 4 コーポレート・ガバナンス政策論についての詳細は、小島大徳[2007]256-258頁を参照して頂きたい。
- 5 コーポレート・ガバナンス原則の分類および具体的原則名については、小島大徳[2004] 6頁の図1-3を参照して頂きたい。
- 6 もちろん、この図1によるコーポレート・ガバナンスの範囲は、かなり大ざっぱな設定であり、全てのコーポレート・ガバナンスの意味付けが、この分類に当てはまるとは限らないことも付け加えておく。

- 7 コーポレート・ガバナンスの構成内容（企業経営機構、情報開示・透明性、利害関係者）の詳細は、小島大徳[2004]135頁の図6-1を参照して頂きたい。
- 8 最近では、コーポレート・ガバナンスの3要素である企業経営機構、情報開示・透明性、利害関係者の中で、利害関係者という要素を市民社会とするのが正確ではないかと考えるに至っている。もちろん、このコーポレート・ガバナンスの3要素は、世界中の原則を詳細に検討した結果として、原則の大まかな記載内容をまとめものである。原則は、コーポレート・ガバナンスに関する議論が帰納要約された性格を持っている。そこで、この原則から導かれたコーポレート・ガバナンスの3要素を、コーポレート・ガバナンスの体系としていた。そのため、原則では多くの場合に利害関係者という言葉を使用しているのだから、コーポレート・ガバナンス原則の体系とコーポレート・ガバナンスの体系とを、もう一段深く考察する必要が浮き彫りになったとすることができる。
- 9 OECD[2004], OECD[1999]
- 10 同様の趣旨として、小島大徳[2007]87頁および小島大徳[2007]206頁を参照して頂きたい。ここでは、若干の疑問として、OECD原則を世界標準原則と呼んでいいのか、世界標準と言われる根拠は何か、などについて、基本的な疑問を持つに至った経緯や理由について述べている。
- 11 厳密に言えば、ここで言う「公的国際機関」の「公的」という言葉にも疑問を持っていた。主権の存する国家の中であって、国家が法令などにより裏付けを与えた機関であるならば、公的機関といえる。しかし、はたして国際機関に公的・私的が存在するのだろうか、という一抹の疑問が脳裏に存在していたのである。
- 12 市民社会とコーポレート・ガバナンスの関係、および市民社会とコーポレート・ガバナンス原則の関係については、小島大徳[2007]を参照して頂きたい。
- 13 ここでは「企業経営」と置き換えることもできる。
- 14 社会システムという概念は、小島大徳[2007]188-205頁によって提示した内容や範囲に依拠する。
- 15 小島大徳[2007]193-194頁。
- 16 日本は議院内閣制を採用しているため、立法院（衆議院と参議院）に所属する国会議員の中から行政府のトップである内閣総理大臣や多くの大臣が選出される。これだけ見ると、立法院による行政府のチェックが多面で機能していると思われる。しかし、現実には、立法院よりも行政府の方が権力関係として上位にあると思われる事象が数多く存在する。このことは、経営学の世界における経営者支配とよく似ている。制度だけを見ると、株主に選出された経営者は、株主のチェックが多面で機能していると思われるが、現実には、株主よりも経営者の方が権力関係として上位にあることは周知の事実である。
- 17 詳しくは、小島大徳[2007]253-255頁を参照して頂きたい。
- 18 コーポレート・ガバナンス、企業倫理、企業社会的責任の関係については、小島大徳[2007]191頁を参照して頂きたい。
- 19 特に、OECDは、OECD原則-1999-の改訂作業において、ドラフトを全世界に公表し、パブリック・コメントを個人レベルでも受け付け、OECD原則-2004-を策定するなど、市民社会との調和を最も実践している国際機関の1つであると評価することができる。

- 20 原則におけるデファクト・スタンダード(事実的標準)とデジュレ・スタンダード(公的標準)の詳細については、小島大徳[2007]215頁を参照して頂きたい。

参考文献

日本語文献

- 菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介(編著) [2008]『企業の責任・統治・再生』文眞堂.
小島大徳[2008]「経営学と株式会社論」『国際経営論集』第35号, 神奈川大学経営学部, 13-25頁.
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.
鈴木輝二[2004]『EUへの道—中東欧における近代法の形成』尚学社.

外国語文献

- 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.