

# 企業倫理によるコーポレート・ガバナンスの形成

## —日本企業における企業統治の態勢分析—

Formation of Corporate Governance on Business Ethics

— An Analysis of the Attitudes Towards Corporate Governance in Japanese Enterprises —

服 部 治  
HATTORI Osamu

### 〈目 次〉

はじめに

- I 企業倫理の確立と管理者リーダーシップ
  - II 欧米のコーポレート・ガバナンスと日本のコーポレート・ガバナンス
  - III 企業経営とステークホルダーの関係
  - IV 日本企業のコーポレート・ガバナンスの問題点
- 結びとして——日本企業の取り組むべき2つの側面

(キーワード)

企業倫理, 管理者リーダーシップ, コーポレート・ガバナンス,  
ステークホルダー, 企業価値観, コンプライアンス

### はじめに

企業倫理をめぐる問題は、近年の経営行動における負の側面（不祥事の発生にみる社会的責任の脆弱性）の露呈によって、いっそう関心を高めている。経営行動についての企業倫理の問題を取り上げたのは1986年のコーポレート・ガバナンスを契機とする。80年代、90年代にわたる経営グローバル化の進行の中で、改めて経営行動にともなう価値観・企業倫理を問うたのが1994年の日米欧の円卓会議であった。いったい企業倫理にもとづく企業統治をどう進展させるかが、共通の論議主題となったのである。その後の経営情勢は、コーポレート・ガバナンスの公正な実践を迫っている。企業は、こうした要請に対してどう応えてきたのか。経営行動における社会的責任の遂行の一方で、企業倫理の観点から負の側面を除去する積極的な意思・実践が徹底しなかったことも認めざるを得ないのである。

そこで、本稿では経営意思決定者としての責任をもつ経営者行動の問題とともに、その行動を補佐・後援する立場の管理者リーダーシップについて検討し、企業倫理との関係においてどうとらえるべきかを考察する。社会各層から企業に向けられた動きの中で、コーポレート・ガバナンス（企業統治：Corporate Governance）の現状に関して、欧米と日本の動向を把握し、当面する問題を検討しようとの意図である。

### I 企業倫理の確立と管理者リーダーシップ

#### 1. 現行態勢に対する再点検

経営行動における経営意思の発揮と展開は、グローバル化進行において、つねに内外の経営環境への適応を要請されている。過去・現在・将来にわたる動向推移の転換点をどう位置づけ、展望を構築していくのか、トップ・マネジメントの課題は生起する新しい要因を織り込みつつ推進しなければならない。そのひとつの領域として、企業倫理をめぐる状況について挙げることにする。いまトップ・マネジメントの機能と責任の重大性が改めて問われているといえよう。経営行動の最高意思決定者としての経営者の時代状況を的確に認識する先見性への信頼が揺らぐような状態をつくってはならないことは当然であるが、内部環境のシステム、権限、コミュニケーションの関係などをみると、果たして運営の有効度はどうかについて、それぞれに企業は再点検の時期に当面していると考えられる。

トップ・マネジメントの意思に即応した経営行動の推進にあたる管理者の経営判断、経営見識の脆弱性が最近の反社会的な行為としての企業倫理問題で、クローズアップしてきたと受け止めるわけである。したがって、企業倫理問題の分析にあたっては、経営リーダーシップとの関係で考察することとしたい。この経営リーダーシップの一領域を

になうのは管理者であって、今日における機能は担当部門運営の統括にとどまるものではない。いかにして、トップ意思の具現化を図るか、その判断視点には、企業倫理観を堅持していることが要件といえる。

近年にみられた企業の不適切もしくは反社会的行為の中で、経営層はもちろんのこと管理者の業務活動について反省を促したい場面にいくどか直面している。管理者の経営リーダーシップについて考察するとともに、そのあり方、行動に対して追究しなければならないだろう。

## 2. 経営リーダーシップに即応する管理者行動

ここでは、経営リーダーシップに即応する管理者のリーダーシップの検証をすすめることにする。この点に関連させて、オブライエン (V. O'Brien) のいう「リーダーシップの7つのステップ」に準拠して組織運営統括の視点からリーダーシップを検討する。

長期的なマネジメント

——リーダーシップの7つのステップ

- ① 前向きな労働環境を築き、組織の価値観を確立し、事業のポリシー、コンセプト、目標、価値観と矛盾のない業績基準を打ち立てることで、高い基準を設定する。目標やガイドラインの備わった前向きな労働環境をつくることにより、マネジャーは組織に「方向」を与え、その企業文化のもとで社員の行動を左右する。
- ② どんなプロセスで戦略を開発・検討・実施するかを判断し、戦略上の方針を設定する。マネジャーはビジネスの日常的な現場を理解すると同時に「既存の戦略の微調整でなく、新しいビジネスのビジョンとなるような大胆で革新的なアイデア」を理解しなければならない。
- ③ ハード資源（資金、プラント、設備など）とソフト資源（人間、テクノロジーなど）に対する統合された知識ベースを持ち、資源を活用する。マネジャーはこれら資源の「動員・分配」に責任を持たねばならない。
- ④ 従業員がやりがいのある業務を行い、自らの技術を活かし、正当な報酬を得られるように配慮し、組織全体としてのマネジメントの質を上げていく。
- ⑤ 競争の激しい環境において、成功の基盤となるような組織構造を設計する。つまり、機能分担や指示系統、複数の機能にまたがる関係、評価・管理・方針の役割分担を確定する。
- ⑥ 調整とプランニングを通して、日々の組織運営に影響を与え、優れた成果を産み出す。
- ⑦ 行動・戦略の基礎となる根本原則をたえず問い直し、幅広い視野を維持する。「なぜ?」「もしこうだっ

たら?」「何が必要か?」と常に自問する<sup>(1)</sup>。

左記に表示されたリーダーシップの7つのステップは、今日の激動する経営環境の適応行動の輪郭と共有するものとみることができる。7つのステップについて、論及したい<sup>(2)</sup>。

ステップ・①において、労働環境の整備とそこでの業績基準の設定を行うことになるが、環境づくりや基準設定には、基本方向としてのMBBE (Management By Business Ethics : 企業倫理による経営) の理念をどう連結させるのかの問いかけが前提要件となる。労働環境は従業員が担当する業務推進において、その活動の円滑な進行に大きく影響することは避けられない。働く環境の快適度は、労働生産性にも波及することになろうし、レベルアップのための経営努力が従業員の遂行意思に反映してくるものと受け止めなければならない。もちろん、そうした動きの集約として業績基準が設定されることになる。

個人の業績の累積が、それぞれの集団、組織の業績となって表明されるわけである。その際には、個人の業績はどうであったのか、基準設定値に比べて上回ったのか、下回ったのかについて正しく評価するとともに、もう1つの側面である労働環境の体制の有効性についても評価していく姿勢が望まれるところである。労働環境や業績基準の設定の場面においても、経営行動の適正性という観点からもMBBEは重要といえよう。

ステップ・②については、組織活動の統括を担当する管理職層における行動のあり方を示唆したものといえる。マネジャーは、つねに現状の問題解決から将来にわたる適応行動について選択し判断しなければならない。経営行動の最適方向はどのようなべきかについて検討し、方向を確定していくことが要請されるわけである。問題となるのは、方針に即した新しいアイデアをどう構想化し提案するか、という点である。大胆で、かつ革新的なアイデアに対する理解をすすめることは当然であるが、その段階にとどまることであってはならない。理解をベースにして、形ある提案を具体的にまとめることができるか、このことについて創意を高めていくことが期待されるわけである。問題解決や戦略遂行に際しては、既成の対応や取り組みではもはや有効な行動にはつながらないことをマネジャーは知っていなければならない。企業のすすむべき新しい方向に関して、リーダーシップの発揮がいっそう望まれている。

ステップ・③におけるハード資源とソフト資源のバランス運用は重要といえよう。いうまでもなく、ハード資源のプラン・ドゥー・シー (Plan・Do・See) による展開いかんは、ソフト資源の活用度に影響をもってくる。資源の有効度の検証の中で、いままで以上に比重をもってくるのは、マネジャー層における企業倫理への確認とそれにと

もなう行動判断である。トップマネジメントの行動規範をマネジャー層がどこまで体現できるか、トップからミドルに至る適正な企業倫理観は連綿として継続され、推進させていかなければならない。

資源の活用にあたって、その効率化を問うことは一般化されている。しかも、その効率化へのピッチをさらに上昇させることが課題となっていることも広く知られているところである。その際、効率化を高めるために、つい予期しないところで陥穿を見過ごしてしまうことがある。警戒しなければならない側面であるが、それをチェックする主要な鍵は、企業倫理観の認識度と状況行動にかかっていると見えよう。

ステップ・④に表示されたリーダーシップは、マネジャーとしての基本的な行動要件である。メンバーのやる気を喚起させて、それぞれの能力発揮をつうじて組織活力の強化と成果確保に努めなければならない。なによりも、組織全体としてのマネジメント遂行の責任を担うわけで、当該組織の能力を有効に引き上げなければならない。チームを編成するメンバー個々の能力特性の把握や発揮場面の設営は不可欠である。

日常の業務遂行におけるメンバーの取り組みは、そこではリーダーの指導・助言によって、さらに高度な業務遂行の機会となるよう配慮することが望まれる。従業員のやりがいについても、現状レベルより高めに目標値を高めることが必要である。その高さに挑戦し、目標達成を図ることによって、自分の能力への自信と上位者からの評価を得ることができる。

ステップ・⑤では、競争激化の経営市場を前提とした経営行動を見直すとともに、そこから機能的な組織への再編成をすすめることになる。それゆえ現状打開を確認しようとするリーダーシップ発揮は、それぞれの役割分担を明確にすることからはじまる。リーダーシップのあり方によって、組織構造の設計および運用は変わってくる。当該組織の仕組みの構造化については、業務遂行における効率化、円滑化の観点から考慮しなければならない。同時に、既成の組織構造の点検を怠ってはならない。というのは、既成の組織構造は既成の組織戦略に基づいた設計であって、今日の状況、これからの予想される状況に対してふさわしい構造設計を組み立てようとする姿勢の確立こそ重要である。その動きは、リーダーシップの領域に含まれていると考えられる。そうした姿勢、取り組みによって、明確な役割分担ができ上がるものととらえるべきであろう。

ステップ・⑥では、まさにリーダーシップの効用を表明している。目標達成へ向けたリーダー活動は、派生してくる問題への対処、解決のための調整等に直面する。計画・実施・評価のサイクルは、実際にはさまざまな葛藤を

織り込んで進行することになる。その過程では、いかにして停滞させることなく、かつ目標志向を堅持して遂行するか、リーダーシップの発揮が期待される場所である。期待される成果を産み出すには、第一義的に構成メンバーの能力・特性の把握とともに、リーダーとメンバー間の信頼関係の成立が影響をもってくる。目標遂行における積極的な対応行動をメンバー各人が自分の課題目標として確立し達成することができるか、改めて問わなければならない点といえる。成果の確保のために日々の活動の中でリーダーシップの発揮に努めなければならない。

ステップ・⑦については、リーダーに自らの自己点検が課題となる。現状の統括推進がはたして最適といえるのかどうか。角度を変えて分析・検討することは必要であろう。角度を変えるという意味は、複眼的に現状を見る、問題点を発見する、対応策を構想するといったアプローチが想定される。自問することは、統括推進の役割遂行にあたって、最適対応を構想する機会ともなりうる。所定の方針・戦略のもとで遂行するとき、状況の変化、環境の変動場面に直面することは例外ではない。リーダーシップの効果的な発揮は、自問するリーダーの行動姿勢から生まれると指摘できる。

### 3. 企業倫理にもとづく管理者行動のあり方

ここで改めて企業倫理に立脚した管理者の経営行動はどのような展開をとるべきか、という点について検討しなければならない。オブライエンの提示したリーダーシップの7つのステップは、企業倫理との関係を直視したものではないが、ステップに表明された事柄は、トップ・マネジメントの経営意思に即応した管理者の行動規範を織り込んだものであり、その点において検討対象になりうる内容と理解する。とりわけ、⑦において表明された自問の対応姿勢は、企業活動をベースとしたリーダーシップの発揮となり、その範囲は企業活動にとどまらず幅広い視野に立った社会的責任の遂行を推進していくものと期待されている。

経営者の社会的責任の重要性については言うまでもないが、今日の経営行動において管理者の社会的責任もまた重要であると強調せねばならない。リーダーシップの展開は経営者のもつ社会的責任の一翼を管理者が保持していることについて、認識を深めるべき時期に到来しているのである。管理者が経営行動の中で直面する問題にあたって、「なぜ?」「もしこうだったら?」「何が必要か?」を問いかけて、最適対応を図ることが要論されているととらえるべきであろう。

そうした際の問いかけの対象内容、時期、処理・解決手法などは、初期段階においては自らが判断しなければならない。目標の対象内容に直面したとき、その対応行動は管

理者にとって各様の形態が表出されるかもしれない。対象内容への理解・重要性・緊急性の認識・判断は各人によって異なることが予想されるが、その時点においての問いかけは、社会的責任の自覚をもって、正しい企業倫理観に立った対応でなければならない。そうした観点からは、経営の社会的責任、自社経営活動の社会的責任についての理解と判断を的確にすすめる管理者の育成も主要な課題となる。一般的に管理者はそれぞれに担当部門の業務統括の推進、業務活動成果の向上、経営活動の補佐業務とともに、当該部門メンバーの能力育成・強化に取り組まなくてはならない。担当する組織活力を強めるためにどうするか、具体的展開のための開発・創意が求められている。その一つの側面をになうのが〈企業倫理にもとづく行動規範と経営行動〉といえよう。管理者の活動成果は当該企業の経営成果に直結してくるものであり、個別能力の向上・強化を図っているのが現状である。その際、〈企業倫理にもとづく行動規範と経営行動〉のあり方、実践を修得させることがいっそう重要となってきたことを、日本企業も共通認識としなければならない。

## II 欧米のコーポレート・ガバナンスと日本のコーポレート・ガバナンス

### 1. 企業倫理基準による対応姿勢

今日の経営トップの最高意思決定において問われていることのひとつは、企業倫理基準からみて適正なものかどうか、という点であろう。倫理性を具備した経営行動をつうじて、当該企業をめぐる関係先との成立基盤を拡充していくことになるが、それぞれの企業活動は社会的に信託され受容された中で、継続・安定を図っていくものでなければならない。

21世紀に入って、日本企業は内外の経営環境の変化の中で、大胆かつ積極的な変革を迫られている。そうした動きの一分野となるものが、日本的コーポレート・ガバナンスをどう形成していくか、の点であると考え。変革のリーダーとしての企業経営者は何をなすべきか、取締役や監査役などの役割や構造はどうあるべきかなどの問題意識のもとに、経済同友会では海外実態調査を実施し、先進各国の状況について報告している。『企業白書』（第121回、1996年）の中で、コーポレート・ガバナンスの現状を次のように集約している<sup>3)</sup>。

#### ●フランスのコーポレート・ガバナンス

パブリックセクターの比重がGDP全体の60%を占め、プライベートセクターは「残り滓の資本主義」と呼ばれているフランスにおいても、21世紀のフランス資本主義のあり方を自問し、他国（米・英・独）のコーポレート・ガバナンスについて検討を行っている。この背景には、諸外

国からの資本の導入が課題となっており、投資家にフランスの資本主義は馴染みやすいものであると思ってもらう必要があることがある。

ただ、フランスでは、①PDG（Président Directeur-Général＝社長兼会長）の権限が強く、PDGの専制的支配になっている企業が多い。また、大企業のPDGの半数以上はグランゼコール出身のエリートで占められており、取締役会もグランゼコール出身者同士で構成され、しかも相互に兼任している、②株主の発言力が弱く、一般の株主は企業に何を言っても仕方がないと諦めている、③一般のフランス人は利潤追求に対して悪いイメージを持っており、企業は雇用をいかに作り出すかが重視される。

なお、フランスでも日本と同じように多くの大企業は6月の特定の日に集中して株主総会を開催している。

#### ●イギリスのコーポレート・ガバナンス

英国では、80年代中頃以降、さまざまな形の企業不祥事が頻発し、とりわけ自浄作用を基盤とした自主規制に立脚する「シティ」の誇りは失墜した。こうした中で91年5月、エイドリアン・キャドベリー氏を委員長とする「企業財務に関するガバナンス検討委員会（キャドベリー委員会）」が設置され、1年後の92年5月、報告書を公表した。同報告書のポイントは、①社長と会長を分離する、②社外重役の力を強める、③株主総会の役割の明確化、である。この報告に対するマスコミの反応は、当初厳しいものであったが、それまで公に問題が認められていなかった実態を認め、広く企業の管理機能（役員報酬、経営実態等）について議論がなされるようになったのは大きな功績である。今回われわれが訪問したC&W（Cable & Wireless）社では、①会長と社長を分け、②社外重役の人数を社内重役よりも増やし、③株主総会の役割を強化（重役を契約制にし、その内容を開示）している。

なお近年、英国企業は競争力向上、海外展開、長期利益の重視等が課題となってきている。

#### ●ドイツのコーポレート・ガバナンス

ドイツでは、①従業員代表が経営の意思決定に参画（共同決定）するが、近年のリセッションで新製品を国内生産するか、海外生産するかが、政治的テーマになっている、②90年代に入り、株主に重要な役割があるという米国的な考えが一般に浸透してきている、③株主総会には時間をかけるが、少数株主の意見が考慮されることは少ない、④監査役会（銀行が強い影響力を持つ、但し近年低下気味）と執行役会について双方が緊密に結びつきすぎていてコントロールできる関係にないことが指摘されている、⑤監査役会は、経営側・従業員代表ともに長期にわたって企業が存続・発展していくことに関心を寄せているが、当面の関心は大きく異なる。

なお、われわれが今回訪問した労働組合 I G Metal1 では、監査役会の従業員代表は報酬の大部分をハンクベツラー財団（組合員が経営者と対等に渡り合うための訓練機関）に寄付するとのことであった。（図1）。

上記に示されたフランス、イギリス、ドイツのコーポレート・ガバナンスをめぐる動きは、それぞれに特徴をもっている。国家としての歴史、経済、労働、経営、社会などの動向推移によって各様の形態をもつことは当然のことであろう。企業の統治を円滑かつ有効にすすめるための取り組みは積極的になってきているといえようが、それぞれにまた問題を内包している。経営行動の展開において、くなにを・どのように・いつまでに統治するのか、企業は正面から取り組み対応せねばならない課題領域である。その取り組みの成功・失敗は当該企業の経営成否につながるのである。

2. 日本のコーポレート・ガバナンス

さて、コーポレート・ガバナンスの仕組みや運営には、それぞれ国によって異なる動きとなっているが、日本の場合と米国の状況について言及しておきたい。

ガバナンス機構のベースとなる法制度として、日本の会社法にもとづく株式会社の機関は、株主総会、取締役会、代表取締役および監査役（会）からなる（図2）。日本企業のガバナンス機構は、法的にみると、業務執行機関（取締役会および代表取締役）と監督ないし監査機関（監査役〔会〕および代表取締役を監督するという意味での取締役会）という二元的構造となっている<sup>(6)</sup>。

日本企業のガバナンスは全体として内部志向的な構造となっていることに特徴があると指摘される。その構造を形成している要因は何か。①日本固有の株式所有構造（事業法人と金融機関の株式保有率が高いこと、株式持ち合い

関係にある企業間では、なんらかの取引関係があること）、②主力銀行の存在（従来、日本の企業社会では形骸化した取締役会や監査役に代わって銀行が債権者として企業外部からモニタリング（Monitoring：経営の監視）機能を果たしてきたこと。その後90年代のバブル崩壊による不況期で銀行の影響力が低下しつつあること）、③労働組合の存在（かつての日本型経営をベースにした展開のもとで従業員＝労働組合が長期にわたり企業と協調体制を維持してきたこと）<sup>(7)</sup>。

企業統治をすすめるガバナンス機能を律する法制の実態は、建前との間に大きなギャップがあり、問題とされてきた。こうした修正を急ぐ動きもあって、90年代に入って日本の法制度は改正がすすめられた。

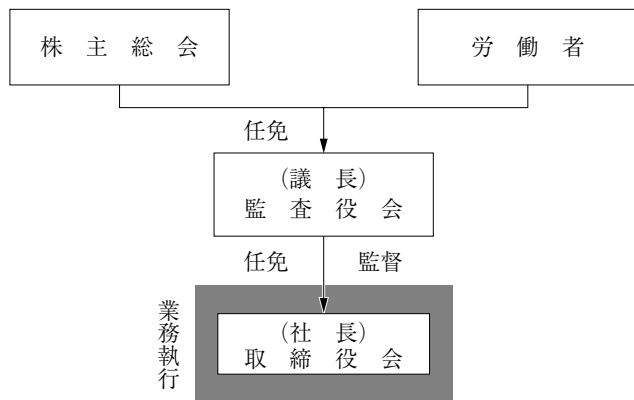
- ・商法改正（株主権の強化、監査役監査の機能許可）、1993年
- ・商法改正（自己株式取得の緩和）、1994年
- ・PL法（製造物責任法）の施行、1995年
- ・商法改正（ストックオプション制度の導入）、1997年
- ・独占禁止法改正（持ち株会社の解禁）、1997年

● 中小企業におけるコーポレート・ガバナンス

わが国のコーポレート・ガバナンスに対する考え方には、ステークホルダーの存在を意識した国内事情への対応重視タイプと、株主利益を優先するアメリカ流の考え方に立脚するタイプがある。大企業において現在の動向の多数派となっているのは、各種のステークホルダーのバランスに重点を置いた経営行動となっているとみられる。

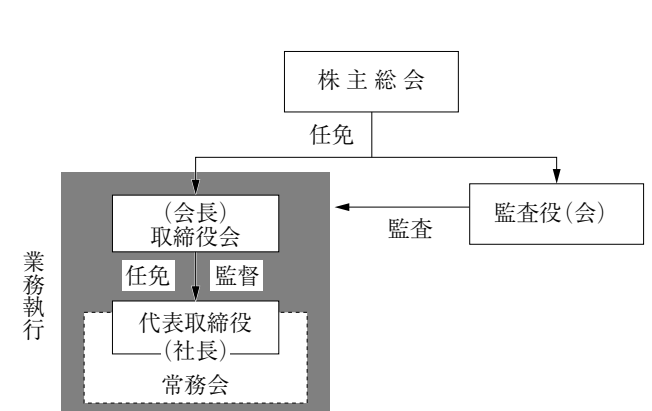
他方、中小企業におけるコーポレート・ガバナンスの状況はどうか。大企業のように、株主が経営をモニタリングして望ましい方向に誘導する環境は中小企業には用意されていない。中小企業経営のガバナンスを促進させる仕組みを考えると、2つの形態が挙げられる<sup>(8)</sup>。

一つの仕組みは、複数の中心企業が支え合い、それぞれ



(注) 実線枠は法定の機関、破線枠は任意の機関  
 (出所) 寺本義也編著「日本企業のコーポレートガバナンス」  
 生産性出版、36頁

図1 ドイツ企業のガバナンス機構



(注) 実線枠は法定の機関、破線枠は任意の機関  
 (出所) 前掲書、33頁

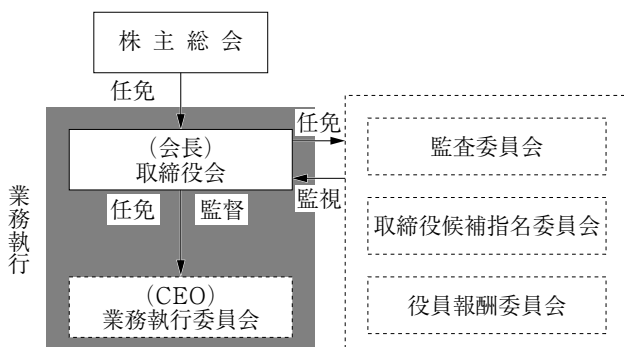
図2 日本企業のガバナンス機構

の成長を図る仕組みである協同組織である。もう一つの仕組みは、中小企業の資金調達にかかわる金融機関（銀行）がコーポレート・ガバナンスの上で重要な役割をになうであろうと期待されることである。

こうした2つの場の動きを軸にして、コーポレート・ガバナンスへの理解と意識を高めていくというやり方となっている。経営者の経営意思決定の事前段階で準備しておくべき内容事項について、コーポレート・ガバナンスの観点から「何が必要か」「どう対処するのが適正か」の行動方向を整理しておかなければならない。概して、中小企業の場合、対応の細部にわたって経営者の指示によるところが多くなるわけだが、従来型の延長だけでは処理できない場面が出てくる。仕組みやその運用にあたって、自社版としての対応方式（仕組み・運用）をつくるべきであろう。コーポレート・ガバナンスは企業規模が要件ではなく、いかに社会的存在としての経営行動を遂行していくのか、中小企業経営者自らの姿勢にかかっているものとみなければならない。

### 3. 米国のコーポレート・ガバナンス

米国企業のガバナンス機構を規定している法制度としての会社法は、各州毎に制定されており、基本的な内容はほぼ同一である。米国企業の株主は、取締役の任免権を有するという意味で、コーポレート・ガバナンスの主権者として位置づけられている。つまり、株主は株式会社の最高議決機関である株主総会において、基本的事項（取締役の任免、定款の変更など）に関する議決権、株主提案権、株主代表訴訟提起権、残余財産分配請求権などの権限を行使する。こうしたガバナンス機構の下で、近年の米国ではボード・アクティビズム（行動する取締役会）、すなわち取締役会が積極的に経営者に対する監督を行うという状況が出現している米国では、日本における監査役会をもたないので、形式的にはガバナンス機構は一元的といえる（図3）。ただ、取締役会が経営者の業務執行をモニタリングすると



（注）実線枠は法定の機関、破線枠は任意の機関  
（出所）前掲書、18頁

図3 米国企業のガバナンス機構

いう仕組みであることから、実質的には二元的構造の形態となっている。

### 4. コーポレート・ガバナンスの変容予測

コーポレート・ガバナンスをめぐる問題はさまざまな角度から論議されてきた。CEO（最高経営責任者）の当面する重要問題領域のひとつがコーポレート・ガバナンスである。政治・経済・社会情勢に加えて経営環境の激動は、いっそうCEOを苦悩させる事態を生んでいる。コーポレート・ガバナンスの状況は21世紀初期においてきびしいものといわざるを得ない。これからの対応いかに注目される場所である。

既にコーポレート・ガバナンスは今後変容するであろうとする見解が表示されている。ドラッカー（P.F. Drucker）は、15年後にはコーポレート・ガバナンスが今日とは大きく違うものになる、と指摘して警鐘を打ち鳴らしている。「CEOたる者は、毎日の株価が新種の株主にとっての利益ではないことを知らなければならない。これからはコーポレート・ガバナンスとその周辺の考え方と手法のすべてが見直されていく。アメリカだけではない。コーポレート・ガバナンスの問題が解決されている国はない。ドイツでも日本でもうまくいっていない。企業の所有構造が根本的に、劇的に、そして恒久的に変化してしまったためである。〔8〕」

ドラッカーの警鐘は21世紀の初期段階でも比重をもって迫ってくる。企業経営をとりまく環境変化の中で、つねに競争力強化を重点的戦略として推進してきた。市場競争下において、いかに優れたポジションを確保するかを重視し、売上高増大、市場占拠率上昇、収益率向上などをめざして取り組んできた経営行動は、転換期をむかえている。コーポレート・ガバナンスへの関心とその実践は、転換期における主要課題とみることができる。

一般的に米国と日本のコーポレート・ガバナンスの現状には、異なる側面がみられる。米国のコーポレート・ガバナンスは全体的なバランスをとりながら、また地域社会との関係も比重を保っている。企業の地域社会に対する貢献活動は強く期待されているところであって、従業員もまた貢献活動に積極的行動で応えている。従業員や顧客も地域社会の構成員としての役割をもつ。日本企業と異なる場面である。かつて支配的であった個人株主に代わって、大規模な機関投資家の発言力が強まっていることも注目される。したがって、構造的にみると、米国型では対企業との比重関係では、おおよそ①株主、②地域社会、③顧客、④従業員の順となる。

他方、日本企業の場合はどうか。コーポレート・ガバナンス構造は、従業員、顧客に対する関係度が強い。しばしば取引先・顧客との関係において、株式の相互持ち合いや

役員の出向・派遣という形をとることもある。従業員を重視する姿勢については、企業内労使関係にみられるように従業員＝企業内労働組合員の図式をもつわけで、労働組合に対する配慮とともに、労働組合の構成メンバーである従業員への管理体制はきめ細かなものとなっている。相対的に、株主や地域社会への比重はやや弱いといえよう。経営者によるセルフ・ガバナンスとしての性格が反映してくるであろう。このことは日本企業においてトップ・マネジメント自らの自浄能力度が経営行動の展開、企業倫理の順守・行動にきわめて大きな影響力をもっているのであって、近年の企業等にみられる不祥事もこの図式を裏付けて

いる。すなわち、トップ・マネジメントの企業倫理観にもとづくコーポレート・ガバナンスが均衡を欠いた失敗事例となって表面化したものと受け止めることができる。

コーポレート・ガバナンスの遂行には、経営者の高い見識・社会的責任感が不可欠となるが、経営目標の推進において、均衡ある経営感覚・社会的使命感を具備していなければならない。その姿勢・行動を経営・管理者層がそれぞれに軸となって支えていることになる。

それでは、企業経営をめぐる関係形成の状況場面としてのステークホルダー（Stake holder）の動きについて言及しておきたい。

表1 ジョンソン・エンド・ジョンソンの信条

我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護婦、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての消費者に対するものであると確信する。

消費者一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行うすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。

顧客からの注文には、迅速かつ正確に応えなければならない。

我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

我々の第二の責任は、全社員——世界中で共に働く男性も女性も——に対するものである。

社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。

社員は安心して仕事に従事できなければならない。

待遇は公正かつ適正でなければならない。働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。社員が家族に対する責任を充分果たすことができるよう配慮しなければならない。社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。

能力のある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。

我々は有能な管理者を任命しなければならない。そして、その行動は公正かつ道義にかなったものでなければならない。

我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。我々は良き市民として有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。

我々の社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。事業は健全な利益を生まなければならない。我々は新しい考えを試みなければならない。

研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償われなければならない。新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。

逆境の時に備えて蓄積を行わなければならない。

これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

ジョンソン・エンド・ジョンソン

(日本語訳)

### III 企業経営とステークホルダーの関係

#### 1. ステークホルダーの内容と位置づけ

企業倫理の確立をめざすうえで、企業経営はそれを取りまく多様な関係先全般にわたり、経営責任をもち、それぞれにバランスと調和のある関係を構築することが重要となる。そこで、ステークホルダーとはなにか。企業の経営活動の存続・発展に利害関係を有するものということができる。具体的には、「顧客・消費者、従業員、株主・投資家、地域社会・地球環境、取引企業、競争企業、関係金融機関、業界団体、政府関係者・行政機関・NPOなど企業を取りまくさまざまな利害関係者」<sup>(9)</sup>を意味する。

ここで、ステークホルダーとの関係を見事に表明した「ジョンソン・アンド・ジョンソンの信条」(表1)を参照されたい。

かつて、1986年にコー円卓会議(Coux Round Table : CRT)がスイスの山村のコーで開催された。当時の世界貿易摩擦の緩和と、日米欧間の経済・社会関係の健全な発展ならびにその他地域に対する共同の責任を果たしていく

ための基盤づくりを意図して創設された。1994年の会議では、日米欧の価値観や倫理的理想を盛り込み、企業の意思決定においては、道徳的価値が必要不可欠であることを強調した。いわゆる「コー円卓会議・企業の行動指針」を採決した。

#### 2. コー円卓会議のめざした思想

コー円卓会議の思想は、次の4つの点に集約できる。

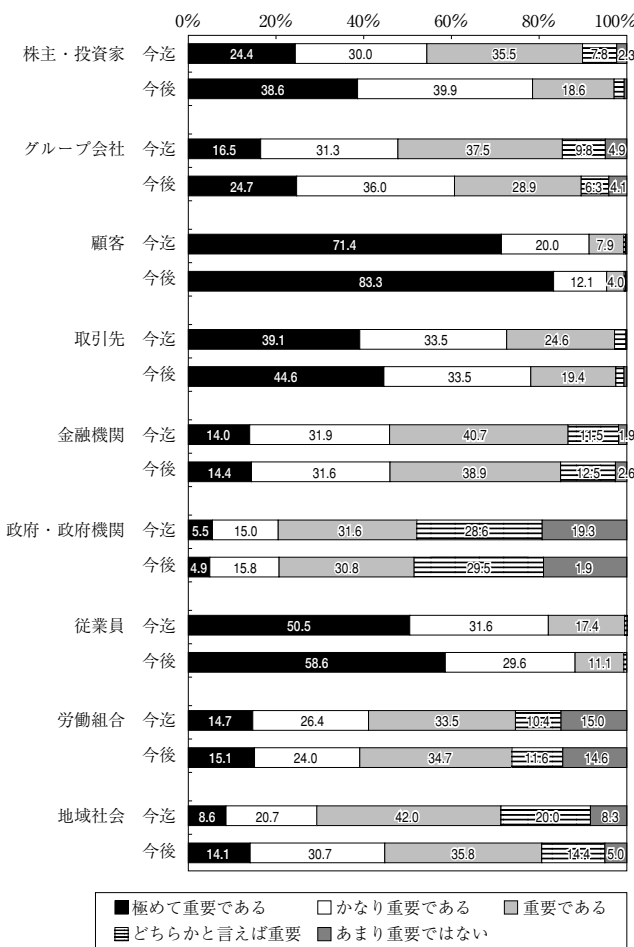
第一は、企業の使命とは何かを明確にしていること。それは、企業が事業活動を活発に展開することによって、富と雇用を増加させることである、としている点である。経営者の経済的責任は、雇用の創造であり、収益力の向上であり、そして資源、特に人材活用であることを示唆している。

第二は、企業経営におけるステークホルダー・セオリーの実践的な実施を挙げていること。コー円卓会議でうたうステークホルダーとは、顧客、従業員、株主ないしオーナー、供給者、競争者そして地域社会の順で定義し、経営者は社会についての敏感性と感受性が必要である、としている。

第三は、企業の意思決定の際には道徳の規律が必要であると宣言していること。

第四は、欧州から提案された「人間の尊厳」、日本から提唱された「共生すなわち協調的競争」、そして米国からの「ミネソタ原則：(米国で議論されたステークホルダー・セオリーで、信頼の精神、革新、法順守をうたいあげたもの)」の3つの理念を掲げていること。

この「コーの精神」は、やがて日米欧の多くの実務家に受容されていくことになる<sup>(10)</sup>。



(出所) 「企業白書」(第12回) 経済同友会, 1996年, 95頁

図4 ステークホルダーとの関係について (全体)

#### 3. 調査に現れたステークホルダーとの関係重要度

ステークホルダーへの関心と取り組みは、「コー円卓会議」をひとつの契機として、日本企業の対応を要請したといえる。最近の動きはどうか。企業経営の推進にあたり、「ステークホルダーについてのどの程度重要視してきたか、どの程度重要視すべきか」に関して、経済同友会調査(1996年)で企業の対応意識・行動が表示されている(図4)。

同調査結果から日本企業のステークホルダーとの関係(いままで・今後)を概観する。

調査の対象となったステークホルダーは、「株主・投資家」「グループ会社」「顧客」「取引先」「金融機関」「政府・政府機関」「従業員」「労働組合」「地域社会」の9分野にわたっている。

分野別にみると、まず「株主・投資家」では、関係強化受け止め方を示しており、顧客に対して極めて重要とする比率が大幅に増大している。この動きは、株主・投



資家に対する関係のいっそうの連結性を示唆したものと受け止められる。企業への経営信託度をどう高めるかについて一様に経営者はさまざまな角度から取り組んでいるのであり、その成果は株主・投資家からの反省となって示される。株主・投資家の期待に応え、企業評価を高めていこうという意向を調査結果は示したものと見えよう。こんごの重要度を認識する意思は90%に近い高率である。「グループ会社」においても、きわめて重要とする比率は今後の対応姿勢で大幅な上昇傾向となっている。

●「顧客」「従業員」に最重要の意思表示

注目されるのは、「顧客」の重視態度であって、対象分野の中で最高率（83%）である。この顧客重視の取り組みは、いままでも継承されてきたところであるが、さらに今後も重視しようという意思を明らかにした。経営行動の展開の中で、いかにして顧客満足（CS：Customer Satisfaction）を得るか、高めていくかについて最も重点を置くべき戦略的対策である。顧客のニーズに応えうる品質・サービスの提供活動は、ステークホルダーとの関係形成にも大きな貢献力となる。

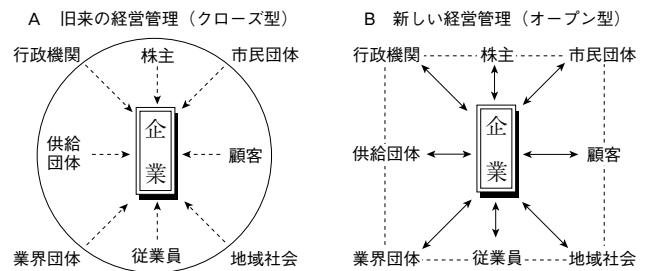
「取引先」もステークホルダーとしての一定の比重もっていることが示された。もちろん、経営活動はつねに取引先との関係にもとづいて進行するわけであって、その関係度合いが経営業績、収益率に連動してくる。取引先との間で株式の保有いや人材派遣・転籍などの動きも見受けられる。基本的には当該企業と取引先の関係強化がすすめられており、技術指導・財務支援といった領域にまで及ぶことも少なくない。

「金融機関」との位置づけは長期にわたる継続関係の維持にあるが、経営行動にとっての側面的関係という形態が、〈いままで〉と〈今後〉でほぼ同じ傾向比率を示している。「政府・政府機関」との関係では、「どちらかと言えば重要」・「あまり重要でない」とする比率がほぼ半数を占めており、利害調整関係者としての比率は低い形となっている。

「従業員」を重視する位置づけは「顧客」に次いで高く、きわめて重要とする意思は半数を上回る。従業員処遇へのきめ細かな管理体系や企業内労使関係の定着継続といった仕組みとその運用は、日本企業の特徴として共通した認識を得てきた。今後もステークホルダーである従業員を重視しようとする動きを読みとることができるが、21世紀初期段階における経営業績の低迷、経済不況の情勢は雇用構造を直撃しており、雇用調整のもとに従業員減員対策が進行している。こうした対策・方法がステークホルダーとしての従業員との関係にどのような影響を与えていくのか見逃せないところである。

「労働組合」の全般的な比率変動はない。重要度からみ

ると、「金融機関」の比率に近く、ステークホルダーの中では低位にあるといえる。従業員への重視意思からみると、対照的な傾向と受け止められる。企業は労使関係のもつ特徴に関係を連結させる部分が少ないのであろうか。「地域社会」の動きはこんごに重要であるとする比重が高くなっているのが目立つ。企業と地域社会の関係を強めようという企業意思が反映されている。日本企業の地域社会との関係成立は、日本企業のステークホルダーが直面している課題である。さて、「企業とステークホルダーの関係」からみると、2つの型としてとらえることができる。（クローズ型）と（オープン型）である（図5）。



貫井陵雄『企業経営と倫理監査』同文館出版、2002年、43頁

図5 企業とステークホルダーの関係

4. ステークホルダーへの対応課題

ステークホルダーにかかわる課題は広範囲にわたる。それぞれ企業のもつ価値観に照応させながら、「企業としての要望される対応」と「企業としてやってはならない対応」内容を明確にしておかなければならない。経営行動における企業倫理を順守し、積極的に実践していくことが要請されているのである。それでは、企業は経営をめぐる利害関係者としてのステークホルダーに対して、どのような内容事項を課題とすべきなのか。〈ステークホルダーへの課題〉（表2）では、具体的に企業が直面すると予想されるものを整理・表記したものである。○印はそれぞれの課題に対して、「企業としてかくありたい」とする対応であり、●印は企業不祥事発生時の減員となりうる「企業を死にいたらしめる」要因となる項目である。

課題に対する適切な対応をすすめるにあたって重要なことは、当該企業の企業理念や企業価値観がどのようなものかであり、同時に企業理念や企業価値観が全社的に各人に受け入れられ共有する企業風土として形成され確立されているという状況度合いである。スローガンとしてすぐれた標語あるいは目標が明示されていたとしても、そのことが課題に対する適切な対応姿勢・行動をとることを意味するわけではない。企業理念や企業価値観が当該企業にとって不可欠のものとなっていること、全社にわたって共有する

表2 ステークホルダーへの課題

コー円卓会議 (94年3月)	中村瑞穂による分類(『経営倫理』No3)		
	課題	価値通念	具体的な内容
1)顧客	2)消費者	誠実	○良心的な製造、開発、財やサービスの提供 ●有害・欠陥商品、虚偽・誇大広告、悪徳商法
2)従業員	4)従業員	尊厳	○働きやすく、自己規律のある人材、人権尊重 ●労働災害、過労死、雇用差別、プライバシー侵害、セクシャルハラスメント、職業病、いじめ
3)投資家	3)投資家	公正	○トランスパレンシーの確保、ディスクロージャー ●インサイダー取引、利益供与、損失補填、相場操縦、粉飾決算
4)仕入先	—	公正	○対等で公正な取引 ●外注先・下請企業・系列会社等への強制
5)競争相手	1)競争	公正	○公正な競争 ●カルテル、談合、取引先制限、市場分割、不当廉売、知的財産権等の侵害、企業秘密保持、贈収賄
6)地域社会	5)地域社会	企業市民	○地域社会との共存共栄 ●産業災害・公害、産業廃棄物、不法投棄、計画倒産、不当工場閉鎖
—	6)政府	厳正	○法律遵守 ●脱税、贈収賄、不正政治献金、虚偽報告、報告義務違反、公務員倫理法違反
—	7)国際	協調	○グローバル・スタンダードの遵守と異文化の容認 ●租税回避、ソーシャル・ダンプング、資金洗浄、多国籍企業の問題行動
—	8)地域環境	共生	○環境保護への配慮 ●環境汚染、自然破壊、動物虐待

(出所) 前掲書、47頁  
(表は中村瑞穂による分類より編成したもの)

企業価値観が浸透し確立されていることが基本的要件といえる。

顧客との関係において、消費者に対し良心的な行動にもとづいて推進しなければならない。欠陥商品、虚偽・誇大広告などはすみやかに排除すべきものとなる。従業員に対して、働く場面でのよき環境づくり、人材形成などの点も望まれる課題内容である。投資家はつねに公正な立場から対処し、ディスクロージャーに努めるとともに、インサイダー取引、粉飾決算などやってはならない事項について現行点検の準備が必要である。仕入先(取引先)とは、対等で公正な取引を前提としている。最近では、系列会社との関係構造もはっきりとした変化が出てきている。従来から取引先・仕入先との関係が維持されていく保障はない。有利な取引をめざして新しい連携関係を組み立てる事例も現われている。その際、新しい連携関係の成立において、ステークホルダーとの調整を有効にすすめたのが、あとで影響を与えてくるだろう。

競争相手との関係は公正を価値通念とする必要がある。公正な競争を通じて、企業競争力を増強する機会設定となりうるわけで、相互に促進する市場競争の中で企業倫理観に即応しつつ、今後さらに関係を強めなければならないの

が、地域社会への接近である。企業市民像をどのように生み出していくのか。新しい課題といえる。

#### IV 日本企業のコーポレート・ガバナンスの問題点

##### 1. 問題とされる現行のチェック機能

そこで、日本企業の経営行動においてみられるコーポレート・ガバナンスの問題点として、次の諸点が指摘されている<sup>(12)</sup>。

- ① 代表取締役へのチェックが機能しない。  
社長が取締役や監査役の任免権を保持している。また、取締役会の人数が多く、その機能は形骸化している。監査役制度も有効には機能していない。取締役会において社内取締役が大部分を占めることによって、人事権を保持する代表取締役へのチェック機能が甘くなる。
  - ② 大株主である株式相互の保合い株主のチェックやモニタリングが機能しない。また、銀行や生命保険会社等の金融機関のチェックやモニタリングが、最近では十分に機能しなくなってきた。
  - ③ 日本企業は社内組織指向が強く、企業外部に対して閉鎖的な性質が強い。
  - ④ 経営者のモラルハザード(倫理観の欠如: Moral Hazard)が生じてきている。
  - ⑤ 安定した時期には内部経営者に大幅に経営を委ねても、危機には内部経営者を的確にチェックする仕組みが必要である。
- ①においてみられる代表取締役の権限の大きさは、執行役員任免権を保持しているという点について、さまざまの形で影響をもち、チェック機能を弱めていることは否定できない。経営意思決定にあたり、事項に対する判断は最終的に経営者が明示することになる。その過程において、執行機関としての取締役会でそれぞれに意見を開陳し討議する形態をとるが、その際、どこまで最高意思決定者である当該経営者に対して、必要に応じて説得力のあるチェック発言ができるのか、争点である。事の本質論を措いて、社長への迎合的な態度をとる、社長の見解に対する批判もしくは反対意向の発言は差し控えるなどの場面が現実に見受けられるところである。この状況は、日本企業における戦略的展開の中で、経営行動のマイナス側面をもつものとして警戒せねばならない。それではなぜチェック機能を甘くしているのか。取締役会の機能をなす取締役各人の経営責任者たる認識の脆弱さだけに起因するものでなく、やはりトップ・マネジメントとしての経営者自らの自己チェック行動、批判への冷静な対応姿勢を求めなければならないだろう。こうした行動、姿勢は広く社内態勢において、経

営者—管理者、管理者—従業員の関係において、形成され成立していく仕組み・風土づくりが重要な課題となつてこよう。

②の場合、従来のメインバンク制にもとづく金融機関などの株式の相互保合いという図式は、90年代初期からのバブル経済の崩壊にともなう金融機関の保合い株の放出によって、大きく構造変化している。多面、金融機関からの日本株の保有、外国人投資家の株取得など活発になっている状況である。また株主によるチェックやモニタリングが機能しなくなった動きは、株主に対する説明責任（アカウントビリティ：Accountability）の追求要請を促すことになる。

## 2. 外部に対する閉鎖性の打開

③について、日本企業の外部に対する閉鎖性はしばしば指摘されてきたところであつて、それだけ内部における問題対応処理・解決に集中した行動様式をとつてきたといえる。企業活動によって派生した問題をいかにマイナス要因として外部に出さない、場合によってはもっと強い意味で隠蔽してしまう体質があつた点も看過できない。結果的に、近年の企業不祥事の内容は、こうした隠蔽意思による負の部分の露呈させたといえる。企業の情報公開、開かれた経営という観点からも、日本企業の閉鎖的側面は積極的に除去していく取り組みが必要である。

問題対応にあつて、着実にすすめているが時間を要するのは止むを得ないという姿勢では閉鎖性を打開することはできない。トップ・マネジメントの経営意思として、隠蔽体質の転換を提示し、社会からの信頼を確保しなければならない。一部の企業の隠蔽体質が他の多くの企業へも不信を招くことになりかねない。そうした社会からの批判あるいは指弾に対して、どう受け止めるのか。今日におけるトップ・マネジメントの責任を問う側面で見なければならぬ。

④で挙げられたモラルハザードも、閉鎖的体質と関連をもっているといえようが、経営者の倫理観の欠如はいつそう重大な問題となつてクローズアップしてきた。経営者は自己の個人的利害や当該企業の利害を調整・遂行するまゝに、企業活動を取りまく関係先、利害関係者の要求を正面から受け止める責任がある。トップ・マネジメントとしての経営者の責任を果たさなければならないのである。その経営者責任には、次の事項が挙げられよう<sup>(13)</sup>。

## 3. トップ・マネジメントとしての経営者責任

- 出資者（株式会社の場合：株主）から経営を委託された受託責任。
- 企業を取りまく利害関係者（ステークホルダー）の

利害を調整する責任。

- 専門経営者としての執行責任。
- 組織を適性に統括する社会的な責任。

経営者のモラルハザードは当該企業への不信にとどまらず、社会的存立の意義、企業活動価値を喪失させていくほどの波及力をもっている。ステークホルダーとの関係維持・関係発展を相互の信頼をベースに形成していかねばならない。まさに現代の経営者は内部環境・外部環境の両面にたえず経営眼を向けて調整・遂行していく責任をもっていると考えられる。

⑤で指摘されたチェックのための仕組みづくりは、日本企業において概して遅れている、あるいは十分に機能するものとはなっていない、という見方ができよう。それぞれに展開される経営行動には、どこにリスクが存在するか不明であり、どんな形で浮上してくるかも予想もつかないといった内容をはらんでいる。経営者の危機意識もそれだけに強く、対応姿勢もきびしいものとなつてきたことは認められるが、倫理観の確立、それにもとづく適正な経営行動はこんごも対処しなければならない経営課題の主要領域である。

チェックのための監査態勢としては、たとえば全社的テーマ（倫理規定の順守状況、企業秘密保持状況、社内労働環境調査）、部門別テーマ（財務・会計の状況、営業・マーケット部門、生産部門、研究・開発部門）を設定し、監査委員会のもとにチェックして現状把握と問題点の早期発見・解決を図る。その際、委員会の報告、経営者の判断、指示は倫理観にもとづいて速やかに調整・遂行されなくてはならない。経営者は、現行の仕組みと運用について再点検すべきであろう。

## 4. 法令順守に取り組む企業の態勢づくり

コーポレート・ガバナンスの一領域であるコンプライアンス（法令順守：Compliance）態勢の確立は急務となっているが、日本企業の現状はどうか。近年にみる企業の不祥事の発生は、企業経営への信頼度を弱めるのではないかと