
 論 説

コーポレート・ガバナンスについて —企業統治の国際比較—

丹生谷 龍

- 1 はじめに
- 2 経営者責任と GM の統治
- 3 ドラッカーの統治論と年金基金
- 4 企業不祥事件と経営の透明性
- 5 先進諸国の企業統治提言
- 6 米国の企業統治論
- 7 ボード対マネジメント米国事情
- 8 取締役会の責任と社外取締役の役割
- 9 現代公開大企業の使命観
- 10 企業統治における正統性
- 11 法規と経営倫理の遵守
- 12 我国監査役と企業統治
- 13 我国企業統治の展望
- 14 あとがき
(註記)

1 はじめに

まず、主題の企業統治論に関連して、これまでに本学会誌に寄せた筆者の見解を要約する。第1は、創刊号（'94/12）に掲載した終身雇用論の中で言及した。^(註1)それは、従来の我国「帰属型」雇用では「企業人主権型」として、その長期にわたる人材活用を可能にする「企業成長」の役割達成責任 (Responsibility) が重視されてきた。これに対し、欧米の「契約型」雇用では、「株主の利益増進」への結果説明責任 (Accountability) が基本とされる。今後、我国企業は、内なる企業人本位のみ偏ることなく、株主の合理的な復権

はもとより、債権者、取引業者、顧客も含め、地域社会との新しい関係構築も視野に入れ、企業内外の利害関係者 (Stakeholders) との重点バランスづくりが課題となる。換言すれば、企業市民 (Corporate Citizen) として現代社会に対する適応が期待されている。この意味では、企業の社会的責任を果せる最高経営責任者 (Administrator) の選任と監督の道筋を示すあり方—これが新しい企業統治である。

第2は、本学会誌第4巻第3～4合併号 ('98/3) に寄稿したアドミニストレーション研究ノート^(註2)の中で触れた。資源の本源的提供者である社会に対して、企業の基本的責任は3つある。役割達成責任 (Responsibility)、受託説明責任 (Accountability) 及び結果負担責任 (Liability) である。この内なる統合 (Integration) と更に外からの統治 (Governance) を加えた両面考察が、企業経営 (Administration) に求められる。企業統治の基本的設問は3つある。第1は、「経営は何の為に存在するのか。」第2は、「経営者は誰が任命し誰がチェックし誰が解任するのか。」第3は、「経営は誰に対して責任を有するのか。」その回答。第1は、社会の所得と雇用の増進寄与。第2は、取締役会へのチェック・アンド・バランスのシステム。第3は、ステークホルダーズの重点的利害調整。即ち、企業統治は、企業組織の内なる統御 (Administration) を、社会の場における適合性の観点に立って、いわば経営の外から秩序づける (Governance) 論点を形成する。

以上、本学会誌に寄せた2論文執筆の後に、筆者の、経営権力の正統性 (Legitimacy) を問題意識とした、本学最終講義がある。('98/1) 演題は「企業統治の国際比較」^(註3)である。まず、企業統治論が登場してきた時代的背景に触れ、ついで、米国、英国、ドイツの動向を紹介した上で、我国の制度改正試案に及び、まとめとして、企業統治論の考え方を述べた。世界の潮流は、従来型の単なる株主中心論 (Stock - Holder's Theory) から、広く利害関係者志向論 (Stake - Holder's Theory) に移行しつつある。新しい機関投資家 (Institutional Investors) の登場は、この潮流を視野におさめ、企業の長期的収益力の向上に対する経営責任を厳しく要請する。現代の公開大企業は、既に「社会の公器」として認識され、社会からの信託に基く責任を果すべ

き義務 (Fidiciary Duty) がある。諸資源を有効に活用して事業を創成し、新しい顧客を創造して収益力を長期的に向上させる経済責任だけではない。関係者の利害を調整し、企業リスクを未然に予防し、健全経営を保ち、更に進んで社会改善への貢献活動に協力する社会責任も期待される。この活力と健全 (Dynamism と Accountability) のバランスを支える内なるエートスとは何か。それは、経営を工夫する深い知恵 (Wisdom) に加え、いわば、企業市民 (Corporate Citizen) として責任を果す誠実性 (Integrity) を保持し、社会との信頼関係 (Confidence) を内外に確立することである。

以上、最終講義での論旨展開、本学会誌の中で言及した見解を支える基本的な問題意識は、今日でも変わっていない。その後、海外では OECD の答申、国内では日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムの最終報告も提出された。この内外における企業統治論の新しい動きも視野に入れながら、主題に関する筆者の所見を改めて、本レポートにまとめたい。

まず、筆者の立論は、現代株式会社の大企業が、それ自体としての存在意義をもつ、社会的制度とみなす考え方、いわゆる「企業制度説」を前提としている。42年間の企業経験による確信に基くもので、松下幸之助氏の、企業は「社会の公器」という見方に立っている。次に、「企業統治」という概念については、学者により定義は区々多様であるが「企業をとりまく各種利害関係者（株主、従業員、顧客、債権者、取引業者、地域社会等、いわゆるステイク・ホルダーズ）と企業との影響力の相互関係」と解するのが、その最も抽象的な最大公約数の見解と思われる。その根幹にある問題意識は、現代公開大企業の社会的影響力をいかに有効に制御してゆくか、にある。その意味で、「大企業経営権力の正統性への論理を問い掛け、その本来の目的に即し、権力の成立と行使のチェック・アンド・バランスを適正化するシステム」と把えるのが、筆者の基本的見解である。したがって、大企業の存続理由、「何のために存在するのか」という使命、の探究が当然先行してくる。事業を創造して、社会の用に役立つべき「公益」に寄与することが、市場競争における利潤追求を正当化 (Justify) する究極の根拠となる。挙益は不可欠。問題はその活用にある。

現代のすぐれた世界的公開大企業は、いずれも社会の良き「企業市民」

(Corporate Citizen) を経営理念の中心にかかげている。これは、雇用と所得の創出・活用と人材育成活用を通じて「社会に貢献する」との意思を示す。元来「市民」という概念は、フランス革命当時、市民が兵士となって革命を闘い取った歴史をふまえている。明治期に輸入されたときは、中江兆民は“Citoyen”を「士」と訳したと云われている。一国の元気を担い、自己の「私」に犠牲を払いつつ「公」的義務に服し、天下国家に寄与する、士族が、これに当たるとみたのであろう。第3階級的イメージの市民 (Bourgeois) より、「公民」(Civic) と呼称すべきかもしれない。この自覚をふまえて、企業統治を論ずることは、企業の「社会的責任」を基軸に据えて「正統性」に迫ることとなる。学説の中では、アカウントビリティを切口とする出見世信之著「企業統治問題の経営学的研究」'97.9 (文眞堂)、経営権力牽制システムを切口とする、加護野忠男著「経営学の視点からみた企業のガバナンス」'94.8 (ジュリスト) が主題に対するアプローチに参考になる。外国文献では、B. Sutton 著 “Legitimate Corporation” '93 が、「正統性」を切口とする。特に “Governance is concerned largely with relating to the institutional environment within which it functions. Issues of governance include the legitimacy of corporate power, corporate accountability, to whom and for what the corporation is responsible, and by what standards it is to be governed and by whom” (同書 p. 8) は、企業統治論の本質に迫る定義として、共感できる。

しかし、本論文は、学説の紹介ではなく、産業界で、実際に論議されている内外の代表的な見解を辿り、その中から企業統治の本質と課題を考えてゆきたい。展開の順序としては、主題に関連する、GM事件の意味から入り、ドラッカーの経営責任観をみた上で、企業不祥事件との関係、先進諸国の動向、特に、米国の提言、ボード対マネジメントの関係、社外取締役の問題に及び、CRT 及び OECD における公開大企業の使命と統治の正統性、それを支える法規と倫理、最後に、我国の企業の課題と解決の展望に接近してゆきたい。

2 経営者責任と G.M.の統治

はじめに、主題に関連して50年前に企業内で感じた強い印象から入りたい。企業統治論の筆者にとってのいわば「原風景」と言ってもよい。それは、大学を卒業して直ちに就職した1951年4月の入社式における総務担当実力者常務（註4）の発言である。「君達大卒社員将来の夢は、重役への道にある。その昇進は、社長が決定する。社長を補佐する自分が、今日から、君達の生殺与奪の権を掌握する。会社発展のために大いに奮励努力されたい。その成果が日本経済再建につながる。」いささか古風な表現ではあるが、その中に烈々たる経営者としての責任主体の自覚が感ぜられた。と同時に、2つの疑問を抱いた。第1は、経営権におけるトップ統括人事権の絶対性。第2は、所有と経営の分離における株主からの経営の独立性。前者は、成果達成に向け集団を長期競争に向ける組織秩序の要請。後者は、株式の分散、経営の拡大、業務の複雑高度化による経営機能専門化の進行。理由は理解できる。しかし、「如何にして、上からの生殺与奪の経営権力の正統性を承認できるか」（註5）が課題となった。

この問題は、実は、当時から約20年も前の米国の産業界において、バーリー・ミーンズの実証分析により、提起されていた。（註6）余りにも有名な、「株主支配から経営者支配へ」の変化である。この事実から、伝統的な財産所有権の論理で株主からの監視強化に向うべきか、事実を直視して公共規範から経営を誘導すべきか、その結論が残された。その後、戦時中の日本では、総力戦の国家要請から、株主を軽視して企業を直接統制した。（註7）戦後も、官民一体となり、祖国の復興を期した。上からの、産業資本家追放のあとに、下からの、未だ若き上級管理者に経営が委ねられて、スタートした。戦時体制から強化された主力銀行が、株主に代って企業を支える。戦時中の「国家理性」から戦後の「企業理性」へと向う。いわば「企業それ自体」（Unternehmen an Sich）として、会社が存続成長することが、雇用と所得を拡大して国家社会の発展に寄与する価値ありと、社会からその正統性を受け容れられていた。

米国ではどうか。'92年10月、現在の巨大企業 G.M. に、企業統治の劇的な事件が起きた。取締役会長（Chairman of the Board）兼最高執行委員（Chief

executive officer) であるステンペル氏が事実上更迭された。その主役は、機関投資家 (Institutional investor) であるカリフォルニア州公務員退職年金基金・カルパース (California Public Employee's Retirement System) と、社外取締役 (Outside director) のスメール氏である。発端は、G.M.の経営合理化のおくれ、市場シェアの低下、子会社 GMAC の金融不祥事件などの結果として、経営の巨額の業績悪化である。最高経営者が、経営の外なる力により、自らの経済的責任を追求され、経営権力の行使の妥当性を否認された。このマネジメント外からの圧力は、実は、約20年前にも行使されていた。

'70年から始まった「G.M.キャンペーン」である。正確に云えば、「G.M.に責任ある行動をとらせる運動」(The campaign to make General Motors responsible) という。その背景には、アイゼンハワー政権下、'57年に成立した公民権法改正と黒人の投票権の保障がある。公民権運動の黒人活動家であるサリバン氏が、後に G.M.の社外取締役に指名される。その前に、G.M.の意思決定が公衆に与える影響と社会における G.M.の役割を見守るための、株主による諮問委員会 (Advisory Committee) の設置、取締役会に公衆の利益を代表するものを参加させること、G.M.の事業目的を公衆の健康と安全に一致させるよう限定させることを目的にした、株主提案権を行使する動きがあった。翌'71年の株主総会にも、従業員、取引業者、顧客など企業の構成員 (Corporate Constituencies) に取締役の地位を与え、少数民族の雇用や自動車の安全性などの情報開示を株主に行うべしとの提案が提出されようとした。いずれの提案も、必要な3%の賛成票を獲得できなかったが、G.M.の経営者に社外から社会的責任を認識させた点が注目される。(註8)

嘗って「G.M.にとって良いことは国家にとっても良い。」(What is good for G.M. is good for the country) と云われた巨人 G.M.が、20年前には社会問題から、20年後には経済問題から、経営者権力の正統性 (Legitimacy) に対し、経営の外なる社会の挑戦を受けたことになる。G.M.ほどの巨大企業は、単に社会の中の制度にとどまらず、社会そのものに近い認識がある。G.M.の行動は、私的にとどまらず、社会の目を免れられない。'71年の株主総会の後で G.M.は、「社会的課題」(Social issues) の取扱いレポートを発行す

ることとし、取締役会に「事業と関係しない取締役の参加」を増加することにした。前述のサリバン氏は、「自分の関心事は黒人の地位改善に対する支援であり、必ずしも自分を指名した G.M. の経営者の意見に従う者ではなく、内部にあって敢て外部からの意見を述べたい」と明言したという。(註9) この「内なる外の声」という「社外取締役」の出現は、単なる株主の代理人ではない、変動する「社会的価値観」(Social Values) を反映し得る。この現実的影響力は別としても、規範的宣言は銘記されてよい。やがて、'94に G.M. は「重要な企業統治にかかる問題に関する G.M. 社取締役会ガイドライン」(註10) が制定された。その第15条に、「基本方針の問題として、G.M. 社の取締役会の過半数は、独立した取締役 (Independent Directors) により占められるべきであると、本取締役会は信じる」との経営信条が明記されるに至った。経営陣からの「独立性」は、社外取締役の本質である。執行に専念する経営責任の履行を、客観的且つ公正に監視できるための不可欠の要件と、米国は見ている。G.M. は、社会の声に答え、ボードの中に社会の窓を開いて企業統治を導入した。

3. P. ドラッカーの統治論と年金基金

米国で問われた経営責任問題は、勿論、巨大な G.M. だけではない。粉飾決算、株式インサイダー取引を重ねた大企業ペンセントラル社の倒産 ('70年)。会計不正、インサイダー取引によるロックード社の危機 ('71年)。違法な政治献金、贈賄事件の絡んだウォーターゲート事件 ('73年) など。更に、'70年代後半から80年代にかけ、敵対的企業買収、株の買い占め、経営の乗っ取りが多発する。そこでは、リストラにより失業に苦しむ中間層や労働層に対し、いわゆる“Golden Parashoot”により、巨額の退職金をせしめた経営者の行動が目に残る。株主のために、性急に短期利益を追求する動きが、裏目に出て事業の売却、研究の中止、倒産、失業を経て、事業競争力の低下を招く。

特に、先端技術革新産業での国際競争力の低下は、米国の国益に反する。我国にも翻訳された「エクセレント・カンパニー」(In Search of Excellence

'92) は、逆に、優秀な企業は、米国でも研究を重視し、人材を大切に育成し、長期利益志向であると指摘している。ハーバード・ビジネススクールの「日本の脅威・米国の選択」('87) も、余り株主を重視しないで長期的に判断する日本型統治の方を評価し、米国企業の短期利益志向を戒める。当時は、いわゆる「法人資本主義から投機家資本主義への移行」が米国における経営の短期志向を増大させたとみられていた。先覚的警世家である P.ドラッカーは、これをどう見ていたか。彼は、「失敗に帰したのは、基本的には、経営陣が誰に対しても、或いは何ものに対しても、責任を負わなかったからである。」と判定する。(註11) 経営責任とは何か。

この86年論文の中で彼は続ける。「法人資本主義の中で、大企業の経営者は、自律的経営陣として、自己自身を任命する権限をもち、自己にのみ責任を負う啓蒙専制君主として、バランスのとれた経営を行う建前であった。」「確かに、大企業経営陣は大きな権力を持っており、又持たねばならない。しかし、権力が正統であるためには、責任を伴わなければならない。」「大企業第1の社会的責任は、投下された資本のコストと事業継続のための最低限のコストを回収できる収益を生み出すことである。十分な収益性こそ、明日のリスク、成長、職場を賄ってくれる。勿論、これは長期のことであって短期のことではない。」しかし、現実には、短期利益の目先き重視に走った結果、「投機のトレーダーのみ富まし、眞の投資家を貧しく」させた。その結果、'70~'80年代に、米国産業の競争力が、日本、ドイツに対し低下した。この危機感が米国で企業統治論を沸騰させた有力な原因であると思われる。

ドラッカーは続ける。「最善の経済的業績の目標は、各種の要求をバランスさせることにより始めて実現される。……このバランスこそが自由企業体制の意味する処であり……このバランスを措る責任を、いかに経営構造の中に組み込むことができるか。(企業統治の仕組み―筆者註) この責任は、誰に対して、どのような形で果されてゆくべきか。……この回答如何で、自由企業体制がどれほどの将来性があるかが決まってくる。」(註12) 彼は、このバランス論で、Stock Holder's Theory から、Stake Holder's Theory へのシフトを宣言したのだろうか。むしろ、両者を止揚する第3の道を示唆したのではないか。

たとえば5年後の'91年に「企業統治論」を発表している。(註13) このドラッカー所見を要約する。

企業は、その組織を維持し運営するためには、権限と継続性と能力をもった、強力且つ自立した経営陣を必要とする。この経営陣は、明確な責任をもち、その遂行が制度的に確保されなければならない。その仕事と成果は、単に、企業の利害関係者（株主、顧客、従業員、供給業者、地域社会等）間の利益をバランスさせるだけではない。株主の価値を最大化するだけでもない。むしろ「企業そのものの富の創出能力を最大化する」ことである。この目標こそ、企業のあらゆる関係者が、その期待と目的を満足させる上で必要とするものである。そのための意思決定には、リスクを伴う。使命と戦略の見直しが必要となる。マーケティング、イノベーション、生産性、人材開発、コミュニティ・リレーションズ、収益性に至る監査を体系的に行う必要がある。この「事業監査」を駆使する主体は、米国では、「取締役会」である。「取締役会を活性化し、効果的に動かすには、その仕事振りと貢献について、具体的な目標を設定し」、その目標に照らしてその仕事振りを「定期的に評価する」ことである。しかし、取締役会が単に善き意図を代表していただだけでは不十分である。

そこで、ドラッカーは重要な提言を行う。「取締役会会長に、企業にコミットした強力な所有者を代表させるとき、はじめて効果的となる。年金基金が正に、大企業経営者の仕事振りと成果を確実にさせる責任をもたされている。」この「年金基金」については、15年前の'76年「見えざる革命」論文の中で、ドラッカーがその重要性をすでに指摘している。「大企業の所有権は、労働者階級の代表、つまり年金基金と投資信託に移りつつある。……この変化は、企業の統治に重大な影響をもたらす。……遂には、大企業における経営陣の責任と正統性に対して新たな問題を提起せざるを得ない。」(註14) ドラッカーの心眼に映じたのは、も早、19世紀型産業資本家の大株主ではない。20世紀前半の零細な大衆株主でもない。管理職、中間職員も含む被雇用者の老後の生活がかかっている「年金基金」、その増減及びその期待が消費需要を左右する、いわば Tax Payer であり消費需要家であり、労働者でもあり且つ株主となった、市民の組織化された「社会的資本」のイメージではないだろうか。その「新し

い社会性」の故に、株主資産の長期的増大をもたらせるべく、大企業経営者に対して、そのカウンターパワーとして、長期株主からの経営監視が、長期的挙益責任の履行を実効あらしめる、と考えたのではないか。

現に、G.M.をアタックした、年金基金のカルパースは、新しい世界の投資家としての権限を行使し、日本に対しても宣言した。^(註15)「機関投資家は、投資先企業の経営者に対し資産増強のため経営能力と責任感、それに実行力を求める義務がある。……すべての株主は、不誠実又は無能な経営者を更迭する義務がある。」そして、「取締役会の目的は、株主利益の保護と最善の長期リターンの確保にある。」^(註16) この利益増大目的達成を監視するには、勿論、取締役の受諾説明責任 (Accountability) が不可欠となる。何故なら、株主は、経営の執行には介入せず、発言 (Vote) するか退出 (Exit) するかの選択肢しかない。機関投資家の保有株は巨額 (大企業の普通株式の40%) であり、容易に株式を売って市場から退出することは困難になってきている。いわゆる Wall Street Rule から、経営者と対等に対話・交渉の関係をもちながら投資する、Relationship Investing Rule への移行がある。対話と交渉には、情報を必要とする。

カルパースは要請する。「日本における (企業の) 最善の行動規範には、取締役と株主とのリレーションシップを通じて、企業所有者に対する経営陣のアカウントビリティを高める諸原則を含めること。アカウントビリティを自覚した取締役会と責任ある株主の関係が、企業長期発展の鍵であり、国家の経済発展に寄与する」^(註17)。来日したカルパースの理事長 W.クリストル氏は、'96.10 に、日経記者の「企業統治で、日本企業にどのような改革を求めるか」の質問に答えて断言している。「閉鎖性をなくすこと。つまり“Disclosure” (情報開示) を進め、Transparency (透明性) を高めることだ。監査の改善も必要である。このことは可能であっても容易ではない。閉ざされた企業の外にアドバイスを求めなければならない。経営をチェックする上で、株主とのコミュニケーションを良くし、日米英の年金基金など特に規模の大きい機関投資家の意見をとり入れることは、日本企業の競争力強化につながる。」^(註18) この要請は、98/3のカルパース対日企業統治原則の中で明記された。「今後、設立さ

れる（企業統治）委員会には、日本の企業統治環境を十分理解し、そして望ましい企業統治原則に対する確固たる理念をもつ、海外機関投資家代表が、1名以上含まれることを望む。」^(註19) 日本は、何故に、世界的機関投資家の標的にされたのか。

4 企業不祥事件と経営の透明性

国際的によく知られた大企業の不祥事件に、'95年の大和銀行ニューヨーク支店の巨額損失が、まず指摘されよう。外貨運用などで、11億ドルの損失が計上された。問題は、その経営過程にある。米国の司法当局により、何と、共同謀議、重罪隠匿など16の起訴事実が認められたのである。その結果、罰金史上空前の356億円を支払い、尚且つ米国における銀行業務の免許を剥奪され、追放される至った。ニューヨークもと支店長やトレーダー兼証券管理責任者井口の実刑判決はもとより、頭取、副頭取、担当常務も辞職という、苦渋の人間ドラマを伴う。^(註20) その原因として、銀行内チェック・システムの皆無、経営者の法律遵守意識の欠除、違法取引の継続を黙認した企業ぐるみの犯罪が指摘されている。のみならず、監督官庁である大蔵省も、大和銀行の損失隠しに関与し、米国FRB当局への報告を意図的におくらせた罪を問われた。企業の内なる不正の恥を、官民一体となって外に隠す。日本型閉鎖性と把えられても止むを得まい。そこには、現代大企業の良識ともいうべき、経済性、合法性、公開性の原則が貫徹されず、特に透明性（Transparency）と受託説明責任（Accountability）が、全く欠落していた。

それでも、金融不祥事件は、繰り返されてきた。'95年の住専再建計画の破綻に引続き、'97年北海道拓殖銀行、'98年は日本長期信用銀行も、夫々抱え込んだ不良債権解決の道を見出せず、破綻をみるに至った。証券業界も同様である。米国'90年ドレクセル・バーナム・ランベールが、米国証券史上最大の30億ドルの負債を抱え、倒産して7年後、日本の山一証券も倒れた。100年の伝統を誇る名門山一が、いわゆる「飛ばし」と「損失補填」という違法行為を重ねて、膨らんだ簿外債務2600億円（そのうち海外だけでも1065億円）を処理

し切れなかった。自主再建の努力は、米国ムーデイズによる同社信用能力格下げに始まり、主力銀行の金融支援打切りを経て、大蔵省からも見離されて空しく消え、'97年自主廃業に追い込まれている。^(註21) いずれも、販売競争優先という、バブル期の経営戦略の裏目として、管理や審査機能が軽視された。経営バランス感覚の欠除、不正や違法行為を見過した遵法意思の脱落、危機管理に処する経営決断の遅怠、内外ともに説明責任不履行の不透明性。しかも、その監査、監督体制と運用が制御作用として機能せず、正に、外からの客観的なチェックが利かない閉鎖性故に、企業統治体制自体の危機が問われている。そこに、機関投資家の攻撃する切口がある。

勿論、企業の不祥事件 (Corporate Scandalas) は、日本だけではない。バブル崩壊時には世界的に発生する。たとえば、英国では'95年デリバティブ取引で失敗したベアリングス銀行、ドイツは経営者が背任行為で告訴されたマンネスマン社、フランスは、社長が会社資産流用で罪に問われたアルカテル社などがある。米国でも、弁護士アイラミルスタイン氏に云わせれば「'60年代や70年代では、企業と政治家を巻き込んだ贈収賄事件が多発した。企業統治論は、企業スキャンダルの防止が起点となった。しかし、過去10年ほどで、企業スキャンダル防止のステージを卒業した。現在の焦点は、企業の競争力を高め、業績を引き上げる処にある。」^(註22) 日本は、未だ卒業していないのか。何故繰返されるのか。体質としての閉鎖性の故か。処が、米国でも、以前は企業の無責任な閉鎖性はあったという。ミルスタインは続ける。「米国も、以前はイントレンチト・インネプティチュード Intrenched Ineptitude (塹壕で囲われた愚者達)、つまり、企業経営者が外部から遮断され、愚者がのさばっていた。取締役会メンバーが、最高執行経営者である CEO のために働いては、無能な CEO が解雇される可能性はゼロである。ボードがマネジメントから独立することで愚かな経営者を取り除くことができる。……米国企業の競争力が低下したので、従来のあり方から変化する必要を知り、又、実際変化してきた。米国企業は、曲折しながら、独立取締役、透明性、株主価値などの基本を学んできた。」^(註23) この執行に対する監督の独立性に米国型活路がある。

アイラ・ミルスタイン氏は、前述の G.M.'92年のトップ解任劇における、

裏方での実質的主導役を果たしたと云われている。その彼が云う。「G.M.は規模が大きく保守的で守旧派の代表格であった。……G.M.には贈収賄といったスキャンダルはなかったが、株主は、業績の大幅悪化や株価の長期低迷を“スキャンダル”とみなし、行動をおこした。画期的であったのは、独立取締役がマネジメントメンバーを外した上で集まり、真剣に議論し、CEOへの退陣をきめたことである。確かに革命をおこしたのである」。しかし、それは最後の切札。その前に日頃からリスクの予防こそ大切であろう。そこで、平時においても、今や、この「独立した社外取締役」が、経営陣との利害にとらわれることなく、社内の情報も充分入手した上で、誠実且つ慎重に判断し、適法にボードをリードすべきとなった。株主に対する善管注意義務 (Duty of Due Care And Diligence) と会社に対する忠誠義務 (Fiduciary Duty of Loyalty) を遵守した経営の意思決定 (Decision Making) であれば、その「経営判断」 (Business Judgement) を裁判所は尊重する。特にボードの構成員の過半数が社外取締役であるときは、その尊重の度合が高まるという。米国上場企業の半数が、その設立地として選定している Delaware 州最高裁判所の基本的考え方である。(註24)

執行に専念する経営陣に対するこの注意深い監視を本務とする取締役会、つまり、マネジメントに対するボード、この「独立性」と「客観性」を担保する条件として辛口の「社外取締役」の影響力が求められている。そのためには、社外取締役の力価と人数の確保が必要。それだけでない。マネジメントによる「受託説明責任 (Accountability)」の適確な実行。その前提となる経営の「内部統制 (Internal Control)」の整備、それを促す「内部監査」 (Internal Audit) を核とする、経営の「透明性」 (Trans parency) 確保自体が、要請されざるを得ない。つまり、「システムとしての企業統治」が政策課題となってきたのである。その主役となる社外取締役の実質機能化が問われる。

5 先進諸国の企業統治提言

嘗って、P.ドラッカーは「企業統治は、これまで英語圏の諸国で問題とさ

れてきた。しかし、間もなく、日本とドイツでも問題となる。……企業統治が先進世界を通じた問題となりそうである。」と予言した。(註25)

その通り、実現された。'98.4には、先進国の民間企業諮問委員会による企業統治の答申が、OECDに対して正式に提出された。(A Report To The OECD by The Business Sector Advisory Group on Corporate Governance) 注目されるのは、その副題が、企業不祥事件の克服を超えて、「グローバル市場における競争力強化と資本アクセスの改善」(Improving Competitiveness and Access to Capital In Global Markets)とされている前向きな視点である。この委員長は、前述の「スキャンダル防止局面は卒業した」と云う、アイラ・ミルスタイン氏である。委員は、米国、英国、ドイツ、日本、フランスいずれも、大企業の会長である。(註26)

日本を代表して参加されたのは、オムロン(株)の立石会長である。同氏は、'98.10神戸における第47回監査役全国会議で、上記OECD委員会のパネルディスカッションの合意として、次の7点を紹介された。(註27)「①企業統治に唯一普遍的モデルはない。②企業統治は多様化してゆくものであり、他国の経験に学ぶことが多い。③それは各企業の環境条件により異なる。④株主だけでなく、企業の利害関係者の要求に応えるべきである。⑤企業統治の中心課題は、企業の透明性と取締役会の独立性及び監視機能である。⑥取締役慣行は、国際的ミニマムスタンダードに対応し、自主的に設定すべきである。⑦会計基準などは、国際統一基準に準拠する。以上、7原則に、先進諸国の関係者が、これまで検討してきた、企業統治に関するコンセンサスが、集約されている。」と。この機構上の焦点は上記⑤の達成にある。

ここに至るまでの、主要国の動きはどうか。まず米国が先導する。アメリカ法律協会(The American Law Institute)が、'78年から「企業統治の構造と原理」の検討に着手する。10年を越える検討の結果、'92年に正式報告を完成させた。「企業統治の原則—その分析と助言」(Principles of Corporate Governance, - Analysis and Recommendations -)である。企業の目標を改めて問い直した上で、経営行動と監視のあり方(機構と基準)をまとめている。英国は、'91年に「企業統治の財務的側面に関する委員会」(Committee

on The Financial Aspects of Corporate Governance)、通称「キャドベリ委員会 (Cadbury Committee) を発足させ、最終報告書を公表したのが'92年である。まとめの主役は、米国の法学者、弁護士に対し、英国は企業役員、会計士の実務家となっている。この委員会は、企業統治とは「企業が方向づけられ統御されるシステム」(The System by Which Companies Are Directed and Controlled) と定義した上で、取締役会の構成と行動基準を明らかにし、企業統治上望ましい「模範的経営慣行」(Code of Best Practice) を採用している。

英国の特徴は、報告書提出後のフォローアップを実施する処にあり。'95年にグリーンベリー委員会が取締役の報酬のあり方（高額の批判に答え、公開させるなど）をまとめて報告、ついでハンペル委員会が、両委員会の実施結果をふまえ、事業の成功とアカウントビリティのバランスをとる、柔軟性が必要であるとして、'98に報告をすませている。^(註28) 日本では、野村総研が「日本企業の企業統治」を'92年に発表、つづいて、証券団体協議会が'93年に「企業統治のあるべき姿—資本市場の再構築に向けて」を提言。'94年に前述の米国法律協会の報告書が翻訳されている。その後、'96年の経済同友会の第12回企業白書「企業統治の観点からふまえた取締役会と監査役会のあり方」が公表される。続いて、'98年に、自民党の法務部会—商法に関する小委員会が「企業統治に関する商法改正案」^(註29) を発表した。取締役を監視すべき「監査役会」の独立性の強化と充実が、その主たる目玉である。これに対し、'98年に日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムの発表した原則は「取締役会の監督機能の強化と独立を軸とする」^(註30)

ドイツでは、'96年に「企業領域における統制と透明性に関する法律草案」(Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) が連邦法務省から発表された。ドイツの特色は、企業のリスク管理を重視し、内部監督システムを整備すべき責任 (Einrichtung eines internen Überwachungs-systems - Risiko Management) を取締役の義務づけ、同時に監査対象にした処にある。^(註31) 日本自民党商法改正案には、リスク管理の明文規定はない。但し、フォーラムの原則の中には

「リスク管理の徹底」(原則2A)と「内部管理に基く情報システムの構築」(原則1A)が規定されている。勿論、経済同友会は、「経営に対するリスクのチェック」は監査役に期待するが、取締役会における「決定と執行の分離」と「社外取締役」制導入を検討すべきとした。経団連の、'96.12に発表した「企業行動憲章」10原則の明文規定には、リスク管理は表現されていない。しかし、「社内体制の整備」と「倫理観の涵養」は、明記された。(同第9項)

フランスは、仏経団連(CNPF)がヴィエノ報告を'95年に発表した。^(註32) ヴィエノ氏はソシエテジエネラル銀行の頭取であり、その傘下に13人の経営者を集めて討議した企業統治の提言である。内容は、アングロサクン型の株主利益優先を配慮し、取締役会に監査、報酬、人事の専門委員会をおき、「監査委員会」には最低3人の独立した社外取締役をおくことを助言している。尚、株式持合の解消も始まりつつある。フランス語の企業統治という用語も(Gouvernement de l'enterpris) '95年頃に定着してきたと云われている。ヴィエノ報告の取締役会の中に3委員会を設け、特に経営の監査を重視し、その専門的監査委員会の独立性を強調する方式は、前述の米国の提言が元祖である。フランスの経団連、日本のフォーラムもこれにならい、ドイツの法案にも、執行部を監督する監査役会の中に、専門委員会(Aufisichtsrats Ausschusz)を設立できるとして、米国の監査委員会(Audit Committee)的役割を期待している。^(註33) 経営監督における監査機能の重視である。

6 米国の企業統治論

ここで、先進諸国に影響を与えた、米国法律協会の企業統治論の中核に迫りたい。英国の委員会のような企業統治の定義はしていないが、まず企業の存在理由ともいうべき、基本目的を確認している点が注目される。要約すると「企業の利潤(Profit)と株主の利益(Gain)を増進するよう営業活動を行う。但し、法令は遵守の義務あり、道德律を保ち、慈善寄附は公共目的、人道目的、教育目的、慈善目的であれば、相当な範囲内において、企業(株主)の資産を使用してよい。なお、あげるべき利潤は、短期の目先利益でなく、長期の収益

力 (Long Run Profitability) である。従って、当然のことながら、取引先の信頼確保、従業員の勤労意欲の向上、社会に対する配慮は、その過程に含まれることになる。(註³⁴) これには、先にのべた、ドラッカーの「富の創出能力の最大化」と「バランス経営」に通じる思想がある。伝統的な米国企業の考え方、株主中心の短期利益に偏り且つ社会的配慮の低い考え方からは、質的に大きく変化していると思われる。これに対し、従来の伝統論の学説を要約する。

古典的な自由経済論の大御所である M. フリードマンは云う。企業の経営者がその職務において慈善寄附を行うことは、株主の利益を害し、政府の権限を侵すことになる。たとえ、寄附による社会の好意が企業利益にはねかえると正当化しても、偽善的宣伝として自由社会の基盤を傷つけると非難する。そこから、彼の有名な定義が出てくる。「ビジネスの社会的責任はただ1つ。それは自ら有する資源で、ゲームのルール内で利益を増加させる仕事に従事すること。即ち、虚偽や詐欺のないオープンで自由な競争に専念することである。」(There is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say engage in open and free competition without deception or fraud) - 1973 9.13. New York Times Magagins - (註³⁵)

米国法律協会の企業統治論の思想は、明らかに、この古典的リベラリズム信仰からは、袂を分っている。その上、1953年ニュージャージー最高裁判所の判決、「企業の慈善寄附は、企業の社会的責任」の流れも継承している。その背後には、寄附は長期的には企業の利益、ひいては株主の利益に巡ってくるという、いわゆる「開発された自己利益」(Enlightend Self-Interest) の考え方があろう。消費者自身が、単に高利益の会社というより「良い会社 (Good Company)」から商品を買いたいという選択志向も、影響する。経済優先度評議会 (The Council on Economic Priorities) が発行した「より良い世界のためのショッピング」(Shopping for a better world) に列記された、企業の社会的責任履行の評価ランキングを見て、参考にしつつ、消費者が、購入する商品と企業を選択してきた。更に寄附から社会貢献へ、社会を荒廃から救

う公益活動へ協力した企業が、先駆企業 (Vanguard Company) として、社会から好ましいと評価される時代が来ている。

又、株主至上主義でなく、他の利害関係者への配慮もなされている。これは、「長期的収益力」の中に当然含まれてくる。企業は、継続的存在 (Going Concern) でなければ、研究開発も、設備投資も、新商品マーケティングに投入する時間もなく、挙益力が高くなければ、社会へ還元できる余力も生まれない。賃金や原料、エネルギーやパーツのコストを不当に低くしたままで、取引を安定継続することはできない。自由公正な市場価格を長期にわたり乱すことは、社会の諸資源の調達を不可能にする。P.ドラッカーの提言した「富の創出能力の最大化」の過程に、株主を含むすべての利害関係者の調整、ドラッカーの強調した「バランス」が織込まれる。

以上が公開大企業の存在理由である目的の背景である。次に、取締役会の機構のあり方に言及する。この組織に関する米国法律協会の企業統治論の基本は、執行と監督の分離という原則の上に、取締役会の執行役員に対する、つまり、マネジメントに対する独立したボードの監督能力を高める仕組みづくりにある。この「監督」は、命令権に裏付けられた Supervise ではなく、重要な案件の最終的な承認であり、監視 (Monitoring) 機能の遂行である。具体的には、主要な上級執行役員の選任、評価、解任、報酬の決定及び戦略と財務の方針、監査の承認となる。(発議権はあるが、執行部提案への承認権行使が通常。) その場合、取締役の意思決定に「注意義務」を科している。「会社に対し誠実に且つ会社の最善の利益になると合理的に信ずる方法で、しかも、通常に慎重な者であれば、同様な地位及び状況の下で尽すことを合理的に期待されるような注意で、職務を遂行すること。」勿論、当該案件に利害関係なく、その状況下で適切であると合理的に信じる程度に情報を得ていなければならない。

機構としては、取締役会の中に、検討を深めるべき、監査 (Audit)、報酬 (Compensation)、指名 (Nominating) の3委員会 (Committee) の設置を提言し、特に、監査委員は3人以上とし、その独立性の確保を求めている。具体的には、現在及び過去2年間会社と雇用関係になく、又、構成員の過半数が上級執行役員と重要な関係を有しない者とされている。監査委員会の任務は、

①内部統制の審査と監査報告のレビュー、②会計監査人の人事、③上級内部監査役員の人事、④会計監査人、上級内部監査人との定期的なミーティングとし、監査を重視している。更に、取締役会の過半数は、上級執行役員と重要な関係をもたない、いわゆる社外取締役 (Outside Director) により構成されるべきことを求めている。但し、上級執行役員の業績評価が、取締役会の有する人事権のベースになるので、適確な判断に必要で十分な情報の入手と、経営側からの適確な説明責任の履行が不可欠であろう。

以上の提言が、会社法の改正という公的規制で行われるのではなく、証券取引所の上場規則による自主規制に基く処が、米英型の特色とみられる。取締役会会長と最高執行役員である CEO の分離については、機関投資家であっても、法的強制は反対であり、企業の自主性を尊重する行き方である。^(註36) この基本的な方式は、英国でも同様であり、たとえば、英国の企業統治「最善行動規範」は、自主的に選択した以上は、その遵守状況を開示することが、上場基準に規定されている。^(註37) しかし、執行権力の強大なマネジメントが、法的強制力なしに、非常勤の社外取締役リードのボードによる監督に服すると期待できるだろうか。両者の実際の力関係は、どのように見られているか。

7 ボード対マネジメントの米国事情

G.M.に「企業統治に関する取締役会のガイドライン」がある。その中で、執行責任を担うマネジメントと、監督責任を負うボードとの力関係のバランスを配慮したと考えられる表現が注目される。第1に、「企業統治に関する問題は、社外取締役により結論が出るものとボードは了解している」(第15条)に対し、「機関投資家、マスコミ、顧客等とボードの関係」については、「G.M.を代表しての発言は、マネジメントによってなされるべきと、ボードは確信している」(第28条)とある。マスコミからの質問に回答する能力とコスト(時間)効率は、ボードでは困難との判断であろうか。第2に、「CEOと対等に首席社外取締役を認める」(第2条)代りに「CEOとボード会長の兼任」は自由度を留保している(第1条)兼任していても経營業績さえ高ければよいと

いう判断か。或いは、執行に熟達したトップでなければ監督の長は浮き上り易い配慮か。第3に「取締役会の過半数は独立取締役が占めるべき」だが、「CEOに加えて社内マネジメントメンバーをボードに迎えることを積極的に考える」（第15条）としている。ボードの監督能力は執行側の経験参入なしには不十分とみたか。第4に「社外取締役の独立性を疑わせるものは何もない」と確信する（第16条）が、辞任した前のCEOは本ボードに残る限り「社外取締役」とみなす（第17条）という。CEOの判断は充分客観性ありの見方か。

第5に、「ボードの業績評価は、取締役関連事項委員会に報告させる」が、この審査は「本ボードをより有効に機能させる目的で」なされるので「個別メンバーを標的にして攻撃するものではない」（第21条）。マネジメント側の防衛意識だろうか。第6に、「CEOの業績評価は、毎年、社外取締役のみのボードで行われ、その結果はCEOに伝達される」が、その業績評価は、「事業の業績、長期的な戦略目標の達成度」だけでなく、「マネジメントの強化発展など客観的な基準」に基くべしとする。（第25条）。経営実績評価についての、ボードの判断にマネジメントが注文つけていないか。この他にも、実情に即した人事の弾力性を留保する向きの規定がみられる。たとえば、「委員会メンバーは約5年の定期交替」を配慮するも、「ローテーションは確立したポリシーとしての強制はしない。」「長くとどまる理由がある場合もあるから。」（第4条）とか、「ボードメンバー」も、画一的に5年の任期とせず、5年毎に継続の可否を検討させるが、「本人の残留意思」や「残すべき深い洞察力」ある「人材を失わない」余地を残している。（第23条）

このG.M.のガイドラインは、'94.4.24のビジネスウィーク誌で「いささかアメリカ的でない取締役のマグナカルタ」と命名され論評されたというが（註38）、マネジメント、特にCEOの影響力が、社外取締役に比較し若干高い、との批評であろうか。執行に責任をもつマネジメントとしては、画一的規則化よりも実情に即した柔軟性を選好すると思われる。キャドベリーとグリーンベリー委員会の提言を、実態との関係で見直す目的で設立された英国のハンペル（ICI会長）委員会も同様な判断と思われる。「会社の統治体制は、形式的な規則で縛るのではなく、柔軟性をみとめる原則（Principle）が必要」である。又、

「規範による詳細なガイドライン」では、「規則の遵守状況を形式的に Yes, No で判断」しがちである。このアプローチでは、「個々の事情を考慮しないため、争点を表面的に判断するリスク」を伴う。このハンペル委員会の考え方は、英国年金基金協会も歓迎する意見を伝えている由である。実際的である英国方式として、企業統治の見直しに、企業、監査人、取引所、投資家も協調し、プラクティカルに、その意見も集約的に取り込んだ点は、法曹家による原理思考に強い米国では見られないという。（註39）

次に、米国の産業界で活躍している取締役にはどう受け取られているか。この点、全米企業取締役協会（The National Association of Corporate Directors）'97 の「企業統治調査」結果報告（註40）の中から、何を把めるか。NACD は、会員1600人の全米取締役（会長、CEO、社長、副社長、CFO）からなる、企業統治に関する唯一の非営利団体（取締役個人としての参加であり、我国経団連のような法人参加ではない。職業専門家団体。）—1977設立—であり、その'97調査は米国主要企業の CEO8100人を対象に行ったもの。（回収率14%）特に、執行するマネジメントと監督するボードとの関係に注目したい。第1に、CEOの最重要課題は、トップに企業業績、次いで戦略策定とあるは当然だが、3位に、株主をぬいて「ボードとCEOの関係」を重視。第2に、CEOがボードの規模を大きすぎると考え、縮小させてきたし、更に縮小しつつあるが、7～9人を最適とみる向きが多い。第3に、CEOとボード会長兼務が60%で、分離は未だ40%、第4に、ボード及び委員会メンバーは、CEO指名又はリードが支配的、第5に、BODの人事交替、辞任も、ルール規制よりも、CEOの影響が大きい。第6に、社外取締役には「専門的多様化」では、同業以外のマネジメント上級幹部出身が一番多く選ばれ、現役CEOと弁護士等の専門家は減少している。経営執行経験を重視する結果となっている。一方、利害関係者を「支持者」と呼称しているが、その中では、さすがに株主が多い。「その他」では地域社会のリーダーに人気が高い。第7に取締役の独立性は、建前が本音か不明だが、確保されている。第8に、ボードとCEOの関係は大半が満足している。その理由をNACDは、「ボードメンバーが、従来の極端に受身な姿勢又は自己主張から、その中庸におちついたか

ら」と評している。ボードが、マネジメントの実力を評価してきたからか。以上、どちらかといえば、CEO 優位にボードとバランスがとれている。

他に、注目すべきは、機関投資家を「長期株主」と把え、積極的にその意見を求めているが、一部の機関「活動家」には介入の警戒を解いていないこと。利害関係者との関係でみると、「良い」の最低に株主全体、トップに債権者。2位顧客、3位供給業者に対し、従業員の4位と地域社会の5位が低いこと。国際的にみた投資の長期志向トップ英国、2位日本、3位米国だが、短期志向トップ米国が2位フランスを大きく引離していること。短期志向の株主が、米国の建前と異なり、実際は低く、評価されている。これが取締役の本音であろうか。更にそのプロ意識に迫ってみよう。

8 取締役会の責任と社外取締役の役割

NACD は、取締役会は、専門職業意識 (Professionalism) の文化をもつべきであるとして、その責任ガイドラインを'96/11に NACD ブルーリボン委員会報告書としてまとめた。その基本は、ボードは、マネジメントから独立した機能であると自覚し、ボードの役割を明確にし、ボードの評価、メンバーの資質条件をきめる処からスタートする。

まず、ボードの役割は、「株主の利得となる条件の下で、株主と他の支持者 (Stake Holders) のニーズを考慮した上で、CEO と相談して」決定する。この場合の留意点として①企業の哲学と任務を承認。② CEO と上級管理者 (Officer) の選任、監視、評価、報酬、交替を通じ経営を確実に継続させる。③経営戦略とビジネス計画を見直し、改善、疑問提起など計画実現可能性を独自に判断。④倫理的行動を保障し、法令・監査方法、会計方針、企業自身の書類の準拠を保証する。ここでは、①の使命感、②の企業自体の Going Concern ③の独自性、④の「倫理と法規の遵守性」が注目される。第2に、ボード責任遂行方法の独立性の強調、①統治委員会設定、②各取締役夫々の任務割当、③選任と報酬決定、④成果評価方法、⑤持株レベルの決定。いずれも CEO に左右されない自覚であろうか。そのため、「社外アドバイザー」選任、

「社外取締役だけの幹部会」を持つ。第3に、取締役個人として、適格性のある資質を求めている。①誠実さと思慮深さ。②説明責任を果せる説得力と包容力。③調査力と財政に明るく、高い業績基準を満たせる実行力。特に、「説明責任」が米国らしい。

第4に、ボードメンバーとしては、①その企業とボードの業務の学習、②きめられた株式保有の要件をみたす。以上の2点は当然だが、③責任変化した特定状況下では辞職願を出す④任務遂行に必要な時間と努力を注入できる。の2点は、非常勤社外取締役の内なる規律であり、且つ、社内常勤役員に対するエチケットであろうか。第5に、ボード全体として提示すべき核となる能力を明確にしている。①会計財務 ②経営判断 ③業界知識と国際的対応力 ④戦略ビジョンは当然であるが、特に⑤「危機への対応」、⑥「リーダーシップ」が、G.M.の危機における、CEO解任劇を想起させる。そのために、第6として、ボードの満たすべき条件に、①ボードの独立性を定義し、②独立性危険のときは公開を求め、③社外取締役が実質的に大多数を占めるべきとする。CEOへの牽制である。一方、CEOは社外取締役に他社兼務の制限を求めている。

第7に、ボードの評価は、定期的な自己評価が公正妥当になされることを前提として、①目的に合致し、②ニーズに即し、③社外取締役が担い、④機密、信頼、率直さが確保され ⑤定期的に見直す。以上は当然だが、⑥株主と一般に対し評価過程が「公開」される点が、米国らしい透明性 (Transparency) の尊重といえる。又、評価に際しての配慮事項として、①マネジメントとボードの権限の線引きによる介入の回避 ②任務の変更、企業の状況、遂行の意志、チームへの配慮も、業績評価や除名のときに必要。この2点は、過剰責任の防衛であろうか。いずれにせよ、マネジメントを監督すべきボードメンバーとしての取締役のプロ意識、使命感、責任自覚、経営者能力の客観的形成への意志は充分感ぜられる。しかし、非常勤でつとまるプロの取締役としての横断市場が、現実にどこまで成立しているのだろうか。

もし、このNACD提言通り、ボード機能が成果をあげていれば、マネジメントとボードに均衡のとれた関係が成立する。しかし、果して社外の非常勤の取締役に、あるべき任務100%遂行を期待できるだろうか。第1に、指名委員

会が人選するにしても、CEOの意向を全く無視するとはCEOの非行でもない限り、現実的には考えにくい。第2に、企業内の情報は、CEOとその統率するマネジメントに依存する。マネジメントは、決定を有利に誘導できるような情報の編集は、可能である。第3に、その企業の事業、製品、市場、組織、人事など社内情報の真実性を看破できる力価を、常時期待できるとは必ずしも思えない。第4に、情報を慎重に且つ周到に分析し、評価し、対案を組立てる時間的余裕が得られるだろうか。特に、他社を兼務している場合はそうである。第5に、社外取締役は、他社のCEOや上級執行役員であるケースが多いので、お互いに経営プロとして、余程リスクでない限りは、公然と批判したり、鋭い質問を浴びせにくいのではないか。第6に、そもそも、社外取締役は株主の代表なのか、社会の良識を代表する中立公正な賢者なのか。従業員、顧客、地域社会などの利害関係者、いずれかの価値観の代表なのか、株主といっても、大株主又は機関投資家の代理なのか、一般庶民株主又は少数株主の弁護人なのか。そのいずれでもあるとしたら、重点をどこにおくのか。結局は、その企業それ自体 (Unternehmen an Sich) の健全な発展に帰着するならば、マネジメントと、どこが違うのか。「執行権なき経営プロのマネジメント」か。社外取締役として自分の軸足に迷いが無いのか。

嘗って、W.ホールデンは「社外取締役」としての「専門取締役」(Professional Director) について「いかなる会社の常勤執行者でもなく、会社の方針に建設的意見を出せる経験を有し、競争関係にない複数の会社を兼任して、その十分な報酬を得られる存在であって、公益代表でなく株主代表であるが、適材を得られにくい」という。^(註41) 又、R.A.ゴードンは、「ビジネス・リーダーシップは、常勤執行陣マネジメントにあり、ボードでは期待できない」^(註42) とみる。P.ドラッカーも、「ボードは、平時は虚構となり、危機の局面で始めて審査からCEOを解任する統治の機関に変化する」という。^(註43) しかし、アンダーソンは「CEOの解任は破局であり、これを回避するには、平素からボードとCEOの緊張関係の保持が必要」と主張。ローシュは「取締役は、株主の利益だけからでなく、企業と経済全体の長期の健全性を保つ視野から、企業統治を行なうべし。従って、平時は礼儀正しく、危機ではCEOを解任でき

る人数が必要」とする。(註44) マネジメント対ボードの力関係における、社外取締役の定位置—実際に適正な機能を果し得るかの期待可能性—は、今尚、論争的である。執行と監視は紙一重の差(経験)か、千里の差(規範)か。

一方、BSADのOECD答申の中に、注目すべき引用がある。フランスのヴィエノ報告に「独立取締役(非常勤社外)は、社内取締役に対してだけでなく、株主、納入業者、顧客など、企業と特別利害関係ある、すべてから独立した取締役をいう。」(答申訳文34頁)「企業の株主、従業員など全てのステークホルダースの共通の利害(Common Interest)である、企業の事業継続と繁栄(Remain in Business and Prosper)こそ、企業の関心である。従って、取締役は、つねに(At All Times)企業の利害の促進のみ(Solely to Promote The Interest of the Compony)に関心(Concern)をもつべきである。

(答申訳文18頁)これに対し、米国NACDの見解も引用されている。「企業の目的(従って、マネジメントとボードの共通目的)は、企業利益(Corporate Profit)と株主利益(Share Holder Gain)の拡大のため、事業活動(Business Activities)を行うことである。ボードの責任は、マネージメントの責任をとり、説明責任を果すこと」(答申訳文18頁)。長期株主と一体で、企業自体(Uaternehmen an Sich)の存続発展が強く志向されている。では、ボードとマネージメント双方共通の目的である「企業の使命」とは何か。

9 現代公開大企業の使命観

ここで、もう一度「企業は何のために存在するのか」という存在理由に迫ってみたい。まず、世界の先進的大企業のトップは、どう考えられているか。コー円卓会議(Core Round Table)が1994年に発表した、「企業の行動指針」(註45)(Principle for Business)ではどうか。「企業の社会的存在理由(The Value of Business to Society)は、企業が新たに生み出す富と雇用、消費者に対して質に見合った適正な価格で提供する市場性のある商品とサービスにある。この価値を創造するためには、企業自らの経済的健全性と活力を維持することが不可欠であり、単に生き残りだけでは十分といえない。」利益

(Profit) は事業運営の結果であり、むしろ事業創造 (Enterprise) が富 (Wealth) を産み出す源泉であり、長期的視野の経営なしには実現できないとみている。P.ドラッカーの「企業の目的は顧客の創造」(このことが、「富の創出能力最大化」への王道である。とドラッカーはみている) という思想に近い。(行政の目的も、顧客である市民の共益創造ではないか。)

CRT は続ける。「企業は、自ら創造した富を分かち合うことで、顧客、従業員、株主の生活向上を図る役割を有する。仕入先も競争相手も、企業が自らの義務を誠実かつ公正の精神で全うすることを期待する。更に、事業活動が行われる地方、国家、地域、地球共同体の責任ある市民として、共同体の将来を決定する一翼も、企業が担っている」明らかに、単なる Stock Holder's Theory を脱して Stake Holder's Theory に近い。しかも、コミュニティの将来に影響する責任主体の自覚がみられる。(Responsible Citizen of the Community) 企業の利害関係者の順位は、トップに顧客、以下、従業員、投資家(株主を含む)、仕入先、競争相手、地球社会となっている。序文で、企業行動原則を支える理念は、日本の「共生」、欧州の「人間の尊厳」及び米国の「ミネソタ原則」(ステークホルダーズに対する巾広い概念) をとり入れたという。企業活動に必要な諸資源を、単なる客体として目的のための手段とせず、企業の環境「主体」と把える心が、汲み取れる。したがって、遵法にとどまらず、「法律の文言以上の信頼の精神」(Beyond the Letter of law, Toward a spirit of Trust) が求められる。自由競争、革新、ルールの尊重だけでなく、公正性 (Fairness)、誠実性 (Sincerity)、透明性 (Transparency)、眞実性 (Truthfulness) のある企業行動を提言している。この CRT は、1986 年に発足した。企業の社会的責任と役割を深め普及させる民間産業人組織として、今日尚、重要な役割を担っている。

次に、OECD に対する、企業統治に関する民間企業諮問グループ (BSAD) の企業使命観をみよう。「企業は、必要とされる全ての資源供給者 (Resource Supplier) 間の協力を効果的に実現する役割あり。所有者、従業員、供給業者、消費者、地域社会などの長期的協力と相互依存は、単なる市場取引を超えた忠誠心、期待、理解 (Loyalties, Expectations and Understanding go be-

yond pure Market Situation) を生み出す。」^(註46) 更に「企業は、広域に経済資源を動員し、市民に雇用と所得と教育を提供し、製品技術、サービスの供給を確保し、税金、外貨などを提供することで、広い国家的目的 (Wider National Objectives) にも応えている。」^(註47) したがって、「企業は、長期的約束や期待に基く信頼基盤 (Trust Base) を有する資源提供者の共同体 (Communities of Resource Providers) とみなされる。」^(註48)

このように、企業はすでに、「社会の一員 (A Member of Society) であり、企業市民のあり方 (Corporate Citizenship) は、単なる法律遵守というテクニカルな面から、更に広く、企業が操業する各社会のより広い共同目的とう感性 (Beyond Technical Competition with Law To A Sensitivity to the Broader Collective Objectives of The Societies) に及ぶ。」^(註49) 当然のことながら「企業は、反社会的活動は避けねばならず、社会的責任のある活動 (Socially Responsible Conduct) に犠牲的に従事することも期待される。たとえば、従業員の保健ケア、退職手当、デイケアの提供、職場での麻薬の排除、人種、性別の多様化、潜在的従業員への教育への支援……このように責任ある企業市民 (A Responsible Corporate Citizen) として行動することが、長期的には株主価値を促進する経済目的と両立 (Consistent With) する。」^(註50) と認識されている。

したがって、「公共政策 (Regulation) の目的は、社会的価値 (Societal Value) と両立する企業統治環境を形成することにある。つまり、企業が長期的経済利益の創出に成功するような競争原理、市場原理が働くようにせねばならない。」^(註51) その結果、「資本市場の公正さと効率性が保証され、信頼性が維持される。」^(註52) 逆に云えば、公正な市場メカニズムを脅かし、「不当に干渉する (Unduly Interfere) 規制」は避けねばならない。^(註53)

以上の紹介で一見明らかなように、OECD に提出された、民間産業人である BSAD の基本的思想は、財産権に由来する株主主権の企業観ではない。社会の諸資源を活用して、成果をあげ社会に還元する、社会的制度としての企業観に立脚している、と思われる。企業は、社会から諸資源の活用を信託された〈社会の公器〉となる。株主は、社会資源の重要ではあるが、その一部分でし

かない。資金を投じて株式を購入して、株式がタダの紙切れにおちるリスクを負ってはいるが、労働者も、組織内の役割を購入して、失業と賃下へ、リストラによるリスクも賭けている。労働者も、株主も、所得により、人格と生活を支える。株主のみがリスクテイカーであり、所有者であるから、企業の唯一の支配者と断定することはできない。しかし、株主の背後には、潜在的株主としての投資家がいる。株主及び投資家の資金は、特にその組織化された力をもつ機関投資家の主張は、グローバル市場で、企業にとり無視できない。資本制経済の法体系として、商法の枠組みが、取締役会（ドイツは監査役会）に株主の投資還元を信託した、見返りの忠実義務もある。しかし、商法は、全体の法体系の一部である。民法第1条は「私権は公共の福祉に従う」と規定する。商法上の義務は、履行しながら、世界の産業人の目は、もっと広く、社会経済そのものの向上に向けられている。特に、欧州と日本は、伝統的に、雇用重視の社会的価値観がある。特に、高知性人材は貢献力と稀少性から今後も重視される。そのパワーが、長期的収益力の確保に導く。

10 企業統治における正統性

BSAG は提言する。「企業は活動の場である社会と無関係に行動するものではない。したがって、企業の行動は、社会的連帯、福祉、機会均等など社会的目的と両立しなければならない。正統的な社会的関心 (Legitimate Social Concerns) に応えることは、長期的には投資家を含むすべての関係者を利するものではなければならぬ。……社会的ニーズが民間部門の対応能力を上回る場合は、そのニーズは、企業統治や資本配分の改善を阻むことなしに、特別の公共的政策手段によって応えるべきである。」^(註54) と。そして、「企業統治」を次のように定義する。「株主、取締役会、経営者からなるコア・グループ間の関係とそれに附随する責任構造が企業の長期経済的利益創出 (Generating Long - Term Economic Profit) という主要目的の達成に必要な競争上の成績 (Competitive Performance) をもっとも良くあげられるようデザインされる」こと。^(註55) 従って、「企業統治の質は、民間部門のダイナミズムに影響

し…市場経済の信頼性にも影響する」^(註56)と把え、次のように公共政策に対する企業統治の勧告 (Recommendation) を行った。「第1に、長期的経済所得とそれに伴う社会福祉に向って、企業統治を担う投資家と企業両者のニーズに特別の注意を払うこと。第2に、公正性 (Fairness)、透明性 (Transparency)、受託説明責任 (Accountability)、社会的責任 (Responsibility) を促進する企業統治の国際的ミニマム・スタンダードの策定、情報開示 (Disclosure)の共通原則の策定、企業の自発的ベストプラクティスのコード策定。第3に、企業統治の一環として、社会的関心事項 (Societal Concerns)の重要性と、公共部門、民間部門間の責任の明確化」^(註57)

以上のBSAG答申の委員長をつとめた、アイラ・ミルスタインは、企業統治を次の様に定義する。「経営者がリスクに挑戦し、企業家としての情熱と能力をもつことの必要性と、何らかの形での監視の必要性をバランスさせて、経営の方向が、その企業に資産をゆだねた人々の利益と合致し、各文化が適切と認める範囲で、従業員、地域など利害関係者の利益と一致させるようにするために、各国もしくは各文化が発展させてきたシステム」^(註58)以上、OECDのBSAG提言やミルスタインの定義は、社会性、歴史と風土をふまえた、奥行きのある多様性をうけ入れる企業統治の把え方をしている。これと対照的なのが、日本で企業統治を専攻するフォーラムの定義である。次の通りであり、些か、商法の枠内の制度的概念にすぎる感あり。「企業統治とは、統治の権利を有する株主の代理人として選ばれた取締役が構成する取締役会が、経営方針、戦略について意思決定するとともに、経営者が、ヒト、モノ、カネ等の経営資源を用いて行う企業の経営—マネジメント—を監督する行為」^(註59)である。

(なおOECDへの答申は、日本では監査役会が経営を監視するとみているが、フォーラムは取締役会を優先する)

そもそも、企業の「統制」(Control)でなく、「統治」(Governance)という概念は、私的部門の組織内制御ではなく、「社会公益からみた組織権力の位置づけ」という意味合いを有する。ドイツ語で企業統治は「Unternehmens-Verfassung (企業憲章)」という。(Verfassungは憲法という意味あり) 企業「統治」は、企業権力の「正統性」(Legitimacy)を問いかけ、

これに答える構造を伴う。企業「権力」は、社会の多種の主体に対する影響力である。影響をうける客体の方から、影響を与える主体に対し、その権力行使を受け入れて、支持する主体的承認がなければ、その権力は正統的とはいえない。「正統性」とは、「権力行使が社会に受容され、支持される筋道」である。受容され、支持されるためには、権力客体の目的に適合する何かが、権力主体から供与されねばなるまい。本論での、権力主体は、現代の公開大企業であり、権力客体は、株主、投資家、従業員、顧客、取引業者、債権者、地域社会、消費者等、いわゆる利害関係者となり、その実体は社会そのものである。納得の筋道は、Give & Take - 取引の契約、法規範、道徳、良識の総合化された、社会的価値観に支えられる。それは、権力主体と客体双方に作用する。当事者間の影響力は、一方的でなく、双方向的であり得る。利害と関心、それを支える意思と情報の密度は、イニシアティブを取る側に、より濃密に偏在し易い。イニシアティブは、多くの場合、権力主体がリードする。社会的諸資源を調達し、組合せ、活用して事業を創造する。アントンブルヌール、事業経営の側に、その権力行使の正統性が要請される。

正統性は、資源を必要とする事由、活用される機能、期間、その評価の基準、対価のルール、打切りの条件、クレーム申告の許容レベル等の提示、説明が尽され、資源供給主体に、これが諾否、質疑、意見、クレームをなしうる余地を受入れる巾を求められる。更に、正統性は、資源活用により得られたトータルの成果自体が、期待利益を適正にあげたことが確証、説明され承認されて始めて成立する。但し、公序良俗に反する如き反社会的行動、私益追求の結果環境破壊など公益が著しく害されれば、正統性はみとめられない。企業権力は、雇用と所得の改善、人材の活用、育成、商品サービスの有用性、地球環境の保全、地域社会の活性化に寄与する等が、公益に貢献することとなる。成果だけではない。それに至る過程においても、資本、労働、原材料等の供給資源が、単なる経営の手段としては客体化されるのではなく、供給主体として、需要主体である企業との対等な人格関係と公正な交渉条件が確保されていなければ、正統性は得られない。CRTの「経営行動基準」も、'96.12.27制定の我国経団連の「企業行動憲章」も、その通り実行されれば、企業の正統性は確保される筈で

ある。必ずしも遵守されていない現実が、企業不祥事件をひきおこし、所得、雇用の成長に逆作用する。失敗の繰返しは、長期的成長を阻害する。だからこそ、企業行動過程を監視する、企業統治が論議の対象となる。

その座標軸は、企業の長期的収益力確保を通し、究極的には、社会公益との調和にある。’96経済同友会は、企業統治とは、第1に、企業は何のため誰のためにあるのか。第2に、その方向にキチンと監視が働いているか」であり、「企業は、国際社会を含めた様々なステークホルダーズの支持によってこそ存続」するから、「様々な利害関係者と緊張感のある相互信頼関係の構築」と「第3者に説明できる公正さ＝チェックアンド・バランスを確立」することを求めている。企業が、その行動に正統性を得られるには、エプスタイン、E.M が述べている様に「社会の求めに応じて」(Socially Responsible) 且つ「公衆に対して説明可能である」(Publicly Accountable) の行動が要請される。そのためには、少なくとも、政府による必要ミニマムの公的規制、業界団体による自主規制、個別企業による経営倫理の3つが重要である。^(註60) 前述のOECDに対するBSAGの、企業統治についての勧告も、マクロ・ミクロとも、この3領域をカバーしている。

企業統治は、株主の信託に答える商法の領域に限定されるものではない。広く、社会公益に寄与する長期的収益力の確保という見地から、社会の信託に答える公開大企業の経営責任の正統性を、成立させるシステムを求めるものである。尚、正統性のある経営責任は、以下の要素から成り立つ。製造物責任(Producer's Liability)のように、製品の欠陥を生じたときの損害賠償などの「結果負担責任」(Liability)。社会資源を活用し業績を生み出す経営が、適正な監視の下に、チェック・アンド・バランスの監査に適合したという受託説明責任(Accountability)。及び社会の期待にこたえ経営目的を実現する役割達成責任(Responsibility)である。この中では、事業を興して、雇用・所得・収益力を高め、その過程で広く人材を育成活用しつつ、社会の発展に貢献すべき、Responsibilityが、総括的基本責任とされる。そのベースにまず、法規の遵守と経営倫理の履行がある。

11 法規と経営倫理の遵守

OECDの企業統治に関する公共政策として公正性、透明性、説明責任の他に、BSADは、企業をとりかこむ「社会の基準」(Standards of The Societies)を守るべき「責任」(Responsibility)を指摘する。その中で、刑法、税法、独禁法、労働法、環境保全法、機会均等法、保健安全法など各社会の価値を守る法律が、企業に確実に遵守されるよう求めている。^(註61)企業の存在自体が、「法を守る企業」(Law-Abiding Corporations)とされる。従って、マネジメントを監督すべきボード、即ち「活動的で独立の“専門家”取締役会」(An Active, Independent “Professional” Board)の任務として、「企業戦略のリーダーシップ、経営の積極的監視(Active Oversight of Management)、独立性の確保、取締役任命のコントロール、定期的自己評価の他に、重要な2つを加えている。第1は、「監査機能の監視」(Obersight of the Audit Funcion)として、企業財務開示の信頼性に対する最終的責任及び企業の一般的法律遵守についての責任(Responsibility for the Corporation’s General Compliance with Law)を負担する。第2は、「社会と株主に対する受託説明責任」(Accountability to Shareholders and Society)として「企業の対内対外とも市民責任(Citizenship Responsibilities of the Corporations)を自覚し、企業行動により影響をうける関係者に対し、倫理的行動(Ethical Behabioour)と法・規則の遵守(Compliance with Laws and Regucations)」を確実に行う。^(註62)

以上の如く、法規遵守と経営倫理は、企業統治システムの中に織り込められている。米国法律協会策定の企業統治の原理にも明記されている。しかし、日本の企業統治フォーラムの原則には、このいずれも明記されていない。その解説の中で、「遵法内規の公表」を掲げるにとどめている。その前提として、「経営者の違法行為を排除することは、本来、企業統治の主目的ではない。企業統治は、適法行為をア・プリオリに前提とした仕組み」という認識がある。したがって「経営者を監視監督すると云った場合でも、株主価値増大への寄与状況やリスク管理の実際を監督するものと心得る」という判断となる。^(註63)しか

し、正に、この挙益活動そのものが正当で且つ合法的でなければ、企業に正統性は得られないのではないか。適法性と倫理性は、企業行動と一体不可分である。欧米は性悪説を基本とするから、違法、不正はあり得るとして、予防システムを制度化している。我国は性善説のせい、違法、不正を当然のようには想定していないのではないか。ウッカリ不注意により、又は、会社のためを善意に思って、確信犯的に不正を侵し、それを隠蔽する。組織のための正義感が、しばしば、組織が活かされている場である、社会に対する不正を伴うことになる。「私」が「公」を破ることになる。いわば、「私」の基盤に「公」があり、「公」を守ることが「私」を活かす、との自覚が薄い。戦前の三菱、住友など産業資本家に共通な「高き職務は重き責任を伴う」(Noblesse Oblige)の規律が弱い。

法規と倫理を遵守することを、自覚的に正面から企業統治の中に組入れる方が、我国の、よく指摘される体質としての「無責任感覚」から脱却できる1つの道ではないか。米国自身も、多くの企業不祥事件 (Corporate Scandals) の苦い経験を通し、企業が不正をしないように仕向ける装置づくりを工夫して、その段階を卒業してきたのではないか。たとえば、米連邦政府が'91年、連邦量刑ガイドラインを企業向けに適用しはじめている。違法行為の防止、発見のための内部管理プログラムを策定し、遵守させている企業に対しては、罰金を大巾に減額し、逆に策定を怠っている企業に対しては、非常に高額の罰金を課する。たとえば、①不正防止のため、基準や手続を明文化する。②法令遵守の統括責任者をおく ③違法行為に走りがちな社員の裁量権を制限する。④報復を恐れずに不正を報告できるなど不正発見の監視制度を整備する。⑤違反者に対する懲戒制度を導入することが、有効な内部プログラムの要件とされる。(註64)

米国産業界では、すでに「①トップの強烈なリーダーシップの下で、倫理担当役員を任命する。②倫理問題をたえずチェックする、数人のスタッフからなる倫理オフィスを設置する。③非倫理的行動をとらぬよう、社員に呼びかけ組織的に倫理教育をくりかえす」体制が大半の大企業に確立しているという。(註65) NACD'97の調査でも「法規及び倫理の遵守は、セットで取締役会

又は監査委員会が、法務担当責任者の補佐を得て監視し、1/3の企業では、専任の順守担当取締役を定めており、全体として、過去2年で重大な規律違反は半減し、社内オンブズマン設置の動きもあり、草の根レベルで順守強化を行う大きな気運が出てきている」事実が明らかにされている。(註66) 勿論、マネジメントを監督すべきボードの基本任務の中に「倫理的行動を保証し、法令、監査方法、会計方針、企業自身の文書の準拠を保証する」旨規定されたことは、既にのべた通りである。(註67)

一歩進め、先進企業のテキスタイル・インスツルメント(TI)は、早くから「利益より倫理的に正しい行動を優先する」との倫理コードを制定していた。'87年に設立した倫理オフィスに5人の専任スタッフをおき、経営倫理浸透のための教育や「コミュニケーション・ライン」を採用した。即ち、匿名電話で、社員からの倫理問題の相談に応じており、相談件数は毎月平均して100件、一般性あれば、パンフレットにのせ、社員教育の題材にすることもあるという。(註68)

倫理は、人間共同体の内的規範であり、法は外的規範である。人間行動を規制する力は良心と刑罰となるが、いずれも相互に影響し合い且つ補完する。更に、人間的「共感」(Smpathy)が浸透して行動を活性化する。組織体としては、以上をガイドラインに織込み、セットで行動規範とする。企業の場合は、通常「コンプライアンス」といわれる、企業倫理綱領であり、その順守が企業統治の基礎となる。健全経営を監視すべき我国監査役に、取締役に対して、法規と倫理の組織的遵守を保証させうるだろうか。

12 我国監査役と企業統治

我国企業統治における制度上の特色は、監査役の存在にある。外部からの専門的な会計監査(Accounting Audit)は、先進諸国共通で、国家試験に合格した公認会計士の資格を持つ、会計監査人(Accounting Auditor)が担当する。これに対し、経営(Management)を監査する監査役(Corporate Auditor)は、我国だけである。ドイツの監査役と訳される Aufsichtsrat は、取

締役 (Vorstand) を任免し、経営重要事項の事前承認権限を保有している。その実態は、英米の取締役 (Director) を監督 (Oversee) する独立した社外取締役 (Independent Outside Director) に近い。従業員出身を除けば、社外の大株主である他企業の役員が多く、非常勤が常態である。我国の監査役は、常勤が主力であり、取締役に対する任免権も、重要議案の事前承認権もない。保有しているのは、取締役職務執行に対する監督権でなく、監査権だけである。監査役監査は、日常の監査を積み上げ、決算に当たり「監査役監査報告書」を株主総会に提出し、その承認をうけて始めて、その責任が解除される。監査報告は、会計監査人の会計監査の適正性のレビューだけではない。「利益処分の妥当性、取締役の不正・違法の重大な事実」もあれば、指摘する義務がある。そのため、会計だけでなく、広く会社業務につき、内外の子会社、関係会社を含め「調査権」を行使できる。経営監査が基本である。

そればかりではない。「取締役会に出席して意見を陳述」できるし、取締役の違法行為は、取締役会に報告し、又、「差止請求権」も保有し、取締役に対する「株主代表訴訟」をうけたときは、監査役が「会社を代表」して、審査し、対応を決定できる。会計監査人の違反、非行あれば、これを「解任」する権限あり、しかし、自らの任免については、株主総会で意見を述べられるだけで、決定権はない。取締役職務執行を監査する任務であるから、子会社も含めて取締役、支配人、その他の使用人との「兼務は禁止」され、独立性を確保している。更に、その独立性を高めるため、大会社（商法上）では、3人のうち1人以上、その就任前5年間は、上記の職務につかなかった、いわゆる「社外監査役」を確保すべきとされた。尚、監査は独任性が基軸であるが、大会社は「監査役会」を組織し、報告や資料の提出をうけ、監査の重要事項を定め、監査報告書をまとめて提出する。取締役が負う会社に対する忠実義務は監査役にはないが、株主に対する「善管注意義務」はある。当然、株主総会で株主の求めに対し、「説明する義務」を負っている。商法上の仕組みである。

この我国独特の監査役制度は、明治23年の草案は、ドイツ人の H.ロスウェルが起草し、ドイツの経営監査 (Betrieb Prüfung) を基本とした。明治32年に、国情に合わせて、これを三権分立の思想を適用して、執行の取締役（行

政)、決定・監督の株主総会(立法)、監査役の監査(司法)の3者均衡体制を採用している。大正期の産業資本家優位の時代の財閥企業では、総本社の大株主代表として、関係会社取締役の職務に対し、会計、業務、法務とも、大物監査役が資本家的な睨みを利かせることができた。準戦体制の昭和13年には、監査役の株主資格を免除され、下からの社内登用も増大してきた。戦後、昭和25年に、米国式に切替えられ、取締役会に監督権を集中させ、監査役は会計監査だけに限定された。その結果、会計監査人と職務がダブリ、事実上、閑散役的な待遇職的存在となった。昭和40年、山陽特殊鋼の粉飾決算事件を契機とし、取締役への監査強化に向い、昭和49年に、監査役の業務監査権が復活した。ロッキードグラマン事件の昭和56年に、取締役会の監督業務拡大とあわせ、大会社の監査役も複数制とし、常勤の新設となる。特殊株主への利益供与も禁止された。それでも、平成4年にイトーヨーカ堂の総会屋事件など企業不祥事件がたえない。平成5年改正で、監査役の任期が2年から3年に延長され、「社外監査役制」導入と定員増加、「監査役会」が新設され、執行から独立した、守りの健全経営監査に向う。多くの企業は法の趣旨に沿った監査の充実をすすめてきた。それでも、産業界の一部に、企業不祥事件は繰り返される。会計監査が適正と証明し、監査役監査が取締役の執行に不適正なしと報告した企業でも、6ヵ月を出ずして、会計処理や取締役の不正が発覚することがある。

何故か。この虚偽表示を見抜けない監査危険の中には、手続ミスによる以外に、日常内部統制の不備、更には経営者の不誠実による場合もあり得る。執行と監査双方の原因を確かめる必要がある。不祥事件をおこす企業の行動様式の問題はどこにあるか。第1に、執行側における権力行使の自由確保と監査介入への忌避、第2に、執行側に監査と助言を積極的に求める意思の欠落、第3に、挙益万能主義で、目的のため手段を選ばぬ、遵法意識の麻痺、第4に、監査役職位を上級管理職処遇の一環として位置づける、待遇志向が強いこと。第5に、厳格な実質監査より、辻褃合わせの形式監査で足りるとする監査観、第6に、株主総会が儀式化し、監査役人事は実質的に社長の一存で決定され、任命権者に対し、監査役としてその非を糾弾しにくい、人情的弱味の存在、第7に、監査役スタッフが少なく、且つ監査費用増大に対する双方の抑制意識の作用、第

8に、会社経歴の最終駅に任命された片道切符の監査役側の消極姿勢、第9に、会社全体としてライン志向強く、事業かつぎ屋に権力が集中し、チェックアンドバランスのスタッフの助言、監査機能に対する軽視の雰囲気。第10に、監査役にみられる「権力なき権威」よりも、社長の如き「権威なき権力」であっても、これに対する打算の入った帰属心の高さ。などが考えられる。

第6の人事権の所在を除けば、すべて「絶対的権力は絶対的に腐敗する。執行権力に拮抗できるカウンターバランスとしての牽制力が要る。経営権力の正統性を証明できる監査役には、社長と対等の守りの力量と信望のある人材が必要」という認識の不足と自覚の欠除がひそんでいる。監査役人事は、「監査役会の承認を条件とする」法改正は可能であるが、それが実効をあげ、その他の問題も解決されるには、「経営権力執行責任は、厳格な監査で実質的な適正証明を得て、委託者に承認されなければ、解除されない」という「正統性の規範意識」が、トップはじめ、全社に徹底していることが何よりも必要である。「規範」のミニマムに倫理と法規がある。

13 我国企業統治の展望

「規範」が「打算」によって無視されるのは、悪しき市場主義である。市場の「自由」は民主社会における経済の原則として尊重される。しかし、市場の暴走による被害を予防するには、「公正」のルールが貫徹しなければならない。ビジネスのゲームは「自由競争により優勝劣敗を伴うが、それが正当化される(Justify) ためには、フェアプレイの原則が守られねばならない。自己の私的欲求が、対等に他者の私的欲求と並存するためには、共倒れを防ぐ共通の秩序規範が必要となる。当事者を共に拘束する共通の「一般意思」として同意した規範を自律的に守ることが前提となる。規範は、私益を成立させる不可欠の条件としての「公益」である。現実には、戦前の「減私奉公」が、戦後の「活私滅公」に逆転し、戦略なき戦術の欲望資本主義と化し、横並びのバブルに浮かれ且沈み、谷底からの離陸を逡巡としておくらせている。しかも、共産政権崩壊後は、世界全体が巨大な市場競争の坩堝にまきこまれた。国境をこえた巨大合

併も活発化してきた。巨額の短期資金の投資家、ヘッジファンドが「世界を徘徊する妖怪」として市場の暴走も始まっている。巨大なマネー権力を制御する装置が貸付機関の透明性と受託説明責任を軸に工夫されつつある。事実上のグローバル・スタンダードが、先行するアングロサクソン経済圏により進められつつある。これに準拠しない国は市場から締め出されかねない。ドイツも先進大企業のN.Y.上場を契機とし、ドイツ型と英米型との調和に迫られている。我国も、いわゆるジャパンプレミアム問題が、そのことを示唆している。貸し渋りに集中される、我国銀行のビッグバン乗りおくれが不況を長引かせ、世界の非難を浴びつつある。主力銀行の経営監視能力は低下した。

巨大な経済力は、その影響力の巨大さ故に責任の負担と貫徹を求められる。官民護送船団による一律弱者救済の規制は、すでに逆機能化している。経済政策の新しい戦略が問われざるを得ない。政府は、漸く官僚支配を脱し、政治の上からの決断へ志向しつつある。まず、企業統治のマクロ環境の活性化が要請される。第1に規制の緩和による、資本と労働市場の公正・自由な流動化を促進する。第2に、個性を尊重し独創を奨励する教育政策を推進し、且つ公共の社会規範である法倫理の遵法を徹底させる。第3に、産業の活性化に寄与すべき公益部門としての、金融業界に対するガバナンスの強化、第4に、企業統治原則のベストプラクティスを証券取引所の上場基準に反映させる誘導。第5に、リストラによる失業者の職業転換能力を育成する、研修政策の向上、第6に、企業内容の情報開示（ディスクロージャー）政策の充実などが望まれる。

次に、ミクロの企業統治改革を展望したい。第1に、連結決算、時価会計など国際会計基準に準拠した財務報告の整備。第2に、リスク管理を軸とする内部統制システム（註69）の確立とこれをチェックする内部監査の推進、第3に、企業法規と経営倫理を遵守する行動綱領の策定と履行させる責任体制の確立。第4に、経営情報のタイムリーな情報開示（Disclosure）と受託説明責任（Accountability）の徹底。第5に、経営者責任履行の業績（Performance）を評価する客観的尺度（ROI, ROE, EVA, DCF, 社会貢献度指数など）の設定。第6に、マネジメントの適正レベルに関する受託証明としての監査役監査基準客観化とその実効ある運営。第7に、取締役及び監査役の横断市場成立を

視野に入れ、職業専門家としての経営者、監査役の育成及び任命の基準を設定してそのレベルアップを推進する。第8に監査役の任期延長（3→4年）、監査役会に対する経営者の説明義務その他監査役の人事は監査役会の承認を条件とする等、商法の改正、第9に、社外取締役及び社外監査役は、独立性の質が大切であり、量の過半数化は当面の課題としない。質は、社会的良識、深い戦略的大局観、経営の業績と人材を洞察できる第1級の見識と人望ある適材で常勤を期待する。第10に、取締役会の人数を絞り、プロの経営者として実質的に討議して戦略と方針を決定し、辛口の監督ができる機能集団とする。

第11に、企業人育成は、将来の経営者候補としてのゼネラリストコースと、経理、人事法規、技術などプロ専門やスペシャリストコースに分け、いずれも実力主義を原則として、下からの選択と上からの選抜を可能にする。第12に、監査役の人選は、プロとしての監査役適性ある人材育成のキャリアプログラムを編成して、これを卒業した監査意欲のある適材を選抜する。第13に、取締役に就任すれば直ちに商法上の任務と企業統治上必要な見識（社会的感性を含む）について研修を義務づける。第14に、取締役会に取締役人選と評価の指名委員会、役員報酬を審議し評定する報酬委員会を、設立すべきかは、各企業の任意とする。取締役会の討議が活性化することが先決である。但し、経営者の職務適格基準の明確化（経営は、従業員の延長ではない。）は、取締役会の重要な任務である。第15に、監査委員会は、我国では、監査役と監査役会が法定されており、この活性化を優先すべきであり、取締役会の専門委員会を重複させる実益はない。訴訟委員会^{（註70）}も同様であり、必要とあれば、監査役会の中に設ければよい。第16に、日常監査過程で、会計監査人、監査役及び内部監査、内部統制スタッフとの協議、報告のネットワークは高める必要あり。商法上の兼務禁止規定は、この監査チームワークを否定するものではないと解すべきであろう。第17に、従って、監査法人との契約締結は、会計監査人不正、非行のとき解任権を保有する監査役会の所管とすべきであろう。現状は、取締役の任務となっており、監査法人が販路維持のため厳正監査を手控えする危険なしとしない。

第18に、株主総会から、フォーラムの主張する利益処分案と役員報酬を決定

する権限を取締役にシフトする案は賛成できない。経営を信託した株主の基本的権利として残すべきであろう。第19に、年金基金など株主の組織化された機関投資家とは、定期的に経営戦略の説明会を開催し、経営権行使の正統性を正しく理解してもらい、経営の適切な助言あれば、受入れる。第20に、株主代表訴訟の乱訴を防ぐ狙いで、提案株主の限定、監査役考慮期間の延長、取締役損害賠償責任軽減の条件設定、不当訴訟時に監査役会が被告取締役に補助参加する事については、自民党の商法改正案を評価できる。株主総会の特定日集中開催を分散化することは、受託説明責任の充実として、当然のことである。第21に、ドイツ式の従業員や労働組合の監査役就任^(註71)は、我国では実益が少ない。労組は、すでに経営協議会や労使協議会を通して経営の説明を受け、助言する機会を活用できている。管理職や職員で中堅層の適性人材を終着駅真近の熟達した人材と組合せして監査役を経験させることは有用でもある。つまり一定期間履修後に執行部に復帰する往復切符であることが前提となる。しかし、制度として固定化する必要なく、運用として充分可能であろう。

以上、我国企業統治のあり方につき、マクロ政策としては5点、ミクロ政策としては21点の事例的展望を試みた。ミクロ政策の狙いは、トップの上からの決断とリーダーシップの下に、グローバルな競争力を高め、長期的収益力を確保できるよう、大胆且つ健全な経営を可能とするシステム（人材育成を含む）を確立する処にある。そのことが結果的に、雇用と所得を質量ともに向上させ、社会生活の改善に寄与する。その根幹は、トップ自ら、自治規範としての経営者責任を強く自覚し、誠実に創造的な戦略と厳正な監査を求める、上から決断し、信頼を築くことである。かくて、巨大な現代公開大企業の経営権力の行使が、革新創造による競争性優位の Dynamism と適正基準による健全性確保の Accountability のバランスある戦略実現を通して、窮極的に公益増進に寄与することで、その正統性を保証され、我国独自の、取締役と監査役の両輪に支えられたトップアドミニストレーションの企業統治が成就する。

14 あとがき

本論冒頭において、企業内の下からみた経営権力の正統性を問い掛けた。それは、その後の企業経験で納得できた。下位者の実務が手続と政策、個別と全体を含む主体性を与えられ、人材育成の長期配慮に包まれたことである。但し、チームワーク優位で個我の突出した実力は忌避される組織帰属型ではあった。これに対し、企業の外からみた経営権力の正統性は、経営業績による雇用と所得の向上で認められる。但し、業績のプラス評価は良いが、マイナス評価は一般論的には、経営権力から忌避され易い。好転するまで時として隠閉される危険がある。機能と人格の分離に割り切れない、恥の文化の一側面も作用しているかもしれない。先進的革新企業は、自己責任、上からのリーダーシップ、明快な決断、独創性の尊重、実力主義、厳正な監査、経営の透明性などが良く機能するが、伝統的保守企業では、これが逆体系となる。他者依存、権力の下降現象、玉虫色の決定、コンセンサスの偏重、年功主義、横並びの無責任体制で評価を忌避するノーチェックの甘い閉鎖型となり易い。市場の競争から比較的隔離された規制産業も同様である。

企業統治の核心は、経営権力の適確な評価と厳正なる牽制にある。基準の明確化と上からの決断による自己責任主体の自覚だけではない。権力の監督と監査が生き生きと機能しなければならない。戦術でなく、戦略、報告でなく受託説明責任に重点がシフトする。戦略には、企業の使命観と大局的洞察力、受託説明責任には、監査証明の適正さが確保され、関係者の承認を条件とする。経営権力行使の結果は、企業業績に集約される。企業業績は、グローバルな市場競争における優位性により招来される。優位性は、得意に重点化し、革新と創造の Dynamism に依存する。この大胆な経営が失敗しないためには、慎重な健全経営への制御と支持者の協力を必要とする。Accountability が求められる。この攻めと守りのバランスが経営の神髄となる。その結果、人材が育成・活用され、長期的収益力が確保され、雇用と所得が向上し、社会公益への寄与となれば、経営権力の正統性が成立する。取締役会長と監査役会長の職責完遂が、その条件となる。

経営の監督と監査の質のレベルが、これを左右する。これが、ビジネス・アドミニストレーションの世界である。企業組織体のマネジメントを制御するアドミニストレーションの任務である。本論は、この組織体の「統御」を、社会公益適合性の見地から、つまり、「権力の正統性」と結びつけて考えてきた。バブル崩壊し金融ビッグバンがおくれている今日、新しい企業統治は未だ確立していない。「上なるガバナンスなき下のガバナビリティの高さ」が、今日の病理現象といえよう。本学会は、「アドミニストレーションの一般理論はいかにして成立するか」が問われている。手島教授は、公益と私益、哲学と実学などの「バランス」、今野教授は、操作と制御に対する「適応」の戦略、渡辺教授は、協働集団における意思「決定のあり方」、秋山教授は、社会の内なる組織集団の「人間」主体の側面に、夫々と研究の重点を指向しているように思われる。今後、行政、ビジネス、NPO、NGOを横に貫くアドミニストレーションの理論形成が残されている。組織体の統御における、上からの権力の正統性が、夫々の使命と責任の明確化とチェック・アンド・バランスのシステム確立を通して、成立してゆく「過程」が追求されてゆくであろう。そのためには、渡辺教授の指摘される、アドミニストレーションの「社会」領域と「規範」領域の探索も不可欠となろう。社会と規範は、組織を支える共通基盤である。

我々も亦、「今、いる処は、そもそも、いずこより来たり、果して、いずこへ向うのであろうか」と。そして、「何のために、何を、いかにすべきか」の応答が続くであろう。その意味で、本稿は本学退職後、筆者の「龍の落し子」とも言うべき古稀の小品ではあるが、懸案の宿題に対する1つのアプローチを試みたもの。即ち、アドミニストレーション学会に寄せて、企業と大学の経験を通して学んだ一端の「企業統治論」からする問い掛けである。願わくば、本学会共通テーマ論議へのささやかな捨石になれば幸甚である。本論初校を終え大学に送付した直後に、恩師手島教授より、上梓されたばかりの名著「総合管理学序説」(註72)が、贈られてきた。この偶然の機縁に、感謝しつつ、筆を擱きたい。

- (註1) 主題「いわゆる終身雇用制度の変遷について—日本型経営雇用政策の論理と歴史思想—」(32-36頁 59-60頁)
- (註2) 主題「アドミニストレーションと共に—企業人、大学生活の4年—」(224-226頁)
- (註3) 主題「コーポレート・ガバナンスについて—企業統治の国際比較を中心として—」98.1.30、熊本県立大学における最終講義となった。後に、98.7.16、筆者の母校である旧制第一高等学校の「向陵談話会」において、同テーマで講演した。但し、資料は、その後のOECD報告及び米国NACD報告を追加した。「向陵」98.10 一高同窓会 22-50頁に収録。99.2.17、監査懇話会で講演。
- (註4) 三菱レイヨン(株)の清水喜三郎氏であり、同社の総務部は、当時、秘書、社長室、経営企画、文書、人事、労政、厚生、調査、庶務を含む、社内業務の統括幹事長の中核の機能を占有していた。清水氏は、後に同社の社長、会長を歴任した。尚、この「生殺与奪の権」が後に、筆者の「帰属型雇用」論の発想を起す原点ともなった。(註1)論文の契機となっている。
- (註5) 昭和26年の当時は、我国敗戦から6年目であり、戦前の日本を精算して、西欧式近代化をなしとげるべく、いわゆる民主化と合理化が、産業社会の指導的テーマであった。筆者は、大学で政治学を専攻しており、近代においては、「権力の正統性は、権力により影響をうける従属者の承認により受容されて始めて成立する」との考え方であった。
- (註6) Berle A and Means G. "The Modern Corporation and Private Property". 1932, 北島訳「近代株式会社と私有財産」文雅堂1958年、訳書278頁 296頁
- (註7) 経済企画庁経済研究所編、平成10年3月「日本のコーポレート・ガバナンス」42頁 賃金統制については、昭和同人会編「わが国賃金構造の史的考察」至誠堂、昭和35年、第2部「賃金体系の歴史的回顧」筆者担当 第4章 284~310頁
- (註8) G.M.のCEO解任劇は、「企業統治問題の経営学的研究」—出見世信之、文真堂、'97年の98頁~102頁 '70年キャンペーンG.M.は同書86頁~88頁による。
- (註9) 註8と同書87頁
- (註10) 商事法務94.7.6 No.1360—関東特殊鋼(株)、貫井陸雄常任監査役より入手(96.3.1) —
- (註11) P. Drucker "Managing for the Future" 上田、佐々木、田代訳「未来企業」ダイヤモンド '92 第39章「資本主義の危機」369頁
- (註12) 同上 第39章 370頁
- (註13) 同上 第31章「企業統治」287-306頁
- (註14) 同上 第1章「未来はすでに到来している。」26-29頁
- (註15) カリフォルニア州公務員退職年金基金(California Public Employee's Retirement System)の対日コーポレート・ガバナンス原則: Calpers, "Market Principles, Japan" 1998.3.16 関孝哉訳—商事法務 No.1488-98.4.15
- (註16) 同上II「日本に望まれる好ましいガバナンス原則」2、30頁
- (註17) 同上 5-31頁
- (註18) 日本経済新聞 '98.10.26「企業の選択」インタビュー
- (註19) 註15と同じII 4-31頁

- (註20) 日本経営倫理学会誌第5号 98.3 135-144頁 井上泉氏：ケース・スタディ「大和銀行事件」
- (註21) 98.8.24 野沢山一社長の東証での記者会見の席上、経営者の責任を自覚し、「社員が悪いのではない。路頭に迷わず、再就職できるよう、どうか応援して下さい」と涙ぐんだTV映像は戦略失敗下の雇用責任という日本型破局の幕切れの情景として生々しいものがあつた。
- (註22) 98.5.3 日本経済新聞 インタビュー記事。以下CEO退陣も同じ。
- (註23) 同上、ミルスタインは、競争力の低下が、米国の社内取締役中心であつた、マネジメントの閉鎖性を打破する契機となつたことを、強調している。
- (註24) 日本監査役協会「月刊監査役」No.406 '98.11 29-37頁 「アメリカの社外取締役に期待される役割」 仮屋広郷
- (註25) 註11と同じ、ドラッカー「未来企業」第1章「未来はすでに到来している」28-29頁
- (註26) 米国 Robert. E. Denham ソロモンの元会長兼CEO
英国 Sir Adrian Cadbury キャドベリー・シュヴェブ社元会長
ドイツ Prof. Dr. Dieter Feddersen 大学教授、監査役会会長
フランス Michel Albert AGF 前会長
日本 立石信雄 オムロン(株)代取会長
事務局 OECD Industry Div の Principal Administrator
- (註27) 「月刊監査役」N406 18頁 「1997年 米国 NACD の企業統治実態調査について」トヨタ自動車(株)常勤監査役 井上輝一。同409、立石論文の16-25頁
- (註28) 商事法務No.1469 -97.9.25海外情報 32-33頁
- (註29) 経営財務 No.2381 平10.6.15
- (註30) '94.11 日本コーポレート・ガバナンス発足、経済界から中村興銀相談役、学会から奥島早大総長共同理事長となり、企業統治フォーラムを学会、産業界共同で結成した。'98.5に同企業統治策定委員会(委員長鈴木忠雄氏)が発表したのが「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-最終報告である。アメリカのCalpersが98/3発表した「日本向企業統治原則」の中で、このフォーラムの中間報告(98/10)を採択している。
- (註31) 企業会計 '97.Vol 49-No.10 4-10頁 「ドイツ監査制度の変革動向」加藤恭彦
- (註32) 日本経済新聞 96.3.28 経済教室 「経営者の権力集中を排せ」横浜国大 吉森賢教授
- (註33) (註)31と同じ
- (註34) アメリカ法律協会、証券取引法研究会国際部会編 「コーポレートガバナンス」日本証券経済研究所 94年(訳書)97-118頁 尚、会社構造は121-157頁、注意義務は188-164頁
- (註35) 'Essentials of Business Ethics, 1990 282頁。P. MADSEN
- (註36) (註8)と同じ「企業統治問題の経営学的研究」123頁
- (註37) 同上 153頁
- (註38) 註10と同じ
- (註39) 註28と同じ

- (註40) 註27と同じ。但し訳文の全文は日本監査役協会の伊藤事務局長より入手し、これによる。
- (註41) (註8)と同じ 72-73頁
- (註42) 同上 74頁
- (註43) 同上 75-76頁
- (註44) 同上 78-79頁
- (註45) 1986年設立。日米欧のグローバル企業の経営者からなる独立した民間グループ。オランダのフィリップ社社長の提唱による。日本から運営委員として、たとえば、キャノン賀来会長が参加している。
- (註46) OECDに対するBSAGの答申「コーポレートガバナンス」レポート、41前段。A Report to The OECD by the Business Sector Advisory Group on Corporate Governance “Corporate Governance - Improving Competitiveness and access to Capital in Global Market - の仮訳文（オムロン株）—日本監査役協会 伊藤常任理事により入手— 以下、BSAG報告とする。引用文の原典報告のNoを記入する。
- (註47) 同上 BSAG 報告41後段
- (註48) 同上122
- (註49) 同上140
- (註50) 同上143
- (註51) 同上16 第2段
- (註52) 同上20
- (註53) 同上22 Perspective 2
- (註54) 同上16 第6段
- (註55) 同上3、2
- (註56) 同上9
- (註57) 同上37
- (註58) 商事法務 No.1360、94. 7「米国における会社と株主の関係」
- (註59) 註30と同じ、コーポレート原則（以下CG原則）1-3
- (註60) 註8と同じ、65-66頁
- (註61) BSAG 報告31、Perspective 18
- (註62) 同上91
- (註63) CG 原則3 - 5
- (註64) 日本経済新聞 97.10.10経済教室「企業倫理回復—明文規定で—」米連邦量刑委員会元委員 W.M.スエンソン。尚、98. 5.12経営倫理学会、監査研究部会で、佐藤陽一、貫井陵雄氏の本件報告あり。
- (註65) 日本経済新聞 97.11.28経済教室「経営倫理、存立条件に」日経編集委員 小山博之
- (註66) 註40と同じ 全訳文 42-43頁
- (註67) NACD ブルーリボン委報告（96/11）2(1)
- (註68) 註65と同じ
- (註69) 内部統制については、1994年発表された米国のトレドウェイ委員会の報告が権

威ありとされている。これによると、目的は①業務の有効性と効率性、②財務報告の信頼性、③法規の遵守にある。内部統制を構成する要素は、①統制環境、②リスクの評価、③統制活動、④情報と伝達 ⑤監視活動となっている。特に、この統制環境の中に、取締役会が有効に機能しているか、会計監査や内部監査が適確に行われているか、トップの企業哲学と倫理は適正かなどが含まれており注目される。

- (註70) ①米国の訴訟委員会 (Litigation Committee) は、独立性を担保する社外取締役のみで構成され、たとえば、株主による代表訴訟が提起されたとき、当委員会の判断を裁判所が尊重するとされている。②我国では、監査役会がその役割を担うことが期待されている。それには、平素から監査役会として取締役会に対し、経営判断ルール (Business Judgement Rule) として、「①決定に違法性なく、②決定過程が合理的、③事実認識に不注意がない、④内容が明らかに不合法でない、⑤会社の利益第一と考えること」のに啓蒙指導することが求められよう。
- (註71) 日本監査役協会第5回海外視察団報告書91.1 「1992EC 統合を目前にしたヨーロッパ主要国における企業経営の実情」12-19頁 「EC 主要国の監査役制度」丹生谷。この点、R. ドーア教授の「日本も従業員監査役を」との提唱(96.10.26日経)は、株主主権論に対する批判としては注目される。
- (註72) 手島教授は、その最新の名著「総合管理学序説」99.2.10. 有斐閣の中で、「狭義且つ本来の政治概念」は「国家において、その存立目的である公共事務を決定する作用」であるとした上で、政治の「広義の概念」として、たとえば、「コーポレートガバナンス (企業統治)」を挙げている。(同書17頁)