

コーポレート・ガバナンス、そして企業倫理

Corporate Governance and Corporate Ethics

コーポレート・ガバナンスについては、まずコーポレート（会社）とは何かとの検討を行い、この検討に基づいてあるべきコーポレート・ガバナンスの方向性を検討する。会社は株主利益最大化を目的にするとの考えや、会社の行動は個人の行動に還元できるとの考えを排し、会社は関係の束ととらえて会社の社会的関連性/存在性に注目することが適切なコーポレート・ガバナンスに通じる。会社の社会性については会社の利害関係者の反射的利益/効果を尊重することが重要な点となる。会社の社会的関連性/存在性を念頭において現在話題になっている社外取締役や委員会制度について議論する。

企業倫理についても会社の社会的関連性/存在性によって検討されるべきである。企業倫理を企業人倫理とすることは避けるべきであり、企業倫理は企業人倫理の総和とは必ずしも一致せず、通常はその総和以上の要求水準を持つと考える。そしてコーポレート・ガバナンスでも企業倫理でも社会との対話がその水準を維持するために必須である。



With regard to corporate governance, this paper first examines the question of what a corporation is and, based on this examination, then discusses the future direction of ideal corporate governance. Proper corporate governance results from (1) dropping the idea that firms' goal is to maximize shareholder value and the idea that firms' behavior can be attributed to individuals' behavior and (2) considering a firm as a bundle of relationships and focusing on firms' relationship with and presence in society. In terms of firms' societal role, it is important to recognize indirect benefits for the stakeholders of firms. Also, with consideration given to firms' relationship with and presence in society, this paper discusses outside directors and committee systems, both of which are frequent topics of conversation today. Corporate ethics should be examined with respect to firms' relationship with and presence in society. Corporate ethics should not be regarded as the ethics of businesspersons. Corporate ethics do not necessarily coincide with the totality of businesspersons' ethics and are normally required to exceed it. Maintaining the levels of both corporate governance and corporate ethics requires that firms engage in dialogue with society.

企業の社会的責任が注目されるなか、コーポレート・ガバナンスの重要性、方法論についての議論が盛んに行われている。

また日本企業の海外展開のなかで、グローバル・コーポレート・ガバナンスについての議論も各種行われている。たとえば、2014年12月には金融庁と東京証券取引所が事務局を務めるコーポレート・ガバナンス・コードの策定に関する有識者会議がコーポレート・ガバナンス・コード(原案)を取りまとめて発表している。ただ本稿では、コーポレート・ガバナンスの実際適用問題よりも、コーポレート・ガバナンスそもそもの前提について議論し、その後で上記コーポレート・ガバナンス・コード(原案)でも触れられているいくつかの具体的項目に関して考察してみたい。

続いてコーポレート・ガバナンスと密接な関係にある企業倫理についてコーポレート・ガバナンスでの議論を踏まえて検討したい。

企業の社会的責任への注目から、企業倫理について語られることが多くなったが、この企業倫理というとき「企業倫理＝企業で働く人、なかんずく、経営者の倫理」と構成されることがある。もちろん会社の行動はそこで働く人の行動なしにはありえないことから、企業倫理＝企業人倫理との構成でもよさそうである。しかし、企業倫理＝企業人倫理であるとするならば、あえて企業倫理と名前をつける必要もなく、通常の倫理問題の経済活動における適用事例に過ぎないことにならないだろうか。企業倫理は企業人倫理に限られないこと、株主利益最大化の原則は必ずしも企業倫理に資さないことを論じつつ、いくつかの例を検討したい。

議論の順は以下の通り：

- (1) コーポレート・ガバナンスの前提
- (2) 会社とは
- (3) 会社の行動と個人の行動
- (4) 会社の実体視
- (5) 関係の束とコーポレート・ガバナンス
- (6) 企業倫理とは

(7) 企業市民とは

(8) 企業倫理は企業人倫理に限られない

(9) 株主利益最大化原則は必ずしも企業倫理に資さない

(10) 企業倫理と会社収益の調整

(11) まとめ

1 | コーポレート・ガバナンスの前提

1990年頃までは日本企業においてはいわゆる日本型経営が主流であったが、1990年代の日本経済のバブル崩壊とともに日本型経営への問題点、特に株主価値重要視の不徹底が指摘され、米国型の株主価値を重要視する経営が喧伝され、そしてそれを達成すべく米国型コーポレート・ガバナンスに傾斜して行ったとされる。その一方で逆に最近の金融危機をひとつの契機に米国型経営の問題が指摘され、日本型経営、日本型コーポレート・ガバナンスへの回帰への主張が行われることも増加している。

ところで、コーポレート・ガバナンスは、コーポレート(企業/会社)のガバナンス(統治)であるが、コーポレートの語源はラテン語のcorpusで「体」の意であり、ガバナンスの語源はギリシャ語のkubernaoで意味としては「舵取りをすること」であった由¹⁾。これらの語源を参考にしたときコーポレート・ガバナンスを検討するに際して、会社は体なのかということと、舵取りするときの海図は何であろうかという2つの問題が示唆されていると考えると面白い。

まずは日本の法規定を手掛かりにして日本の会社(コーポレート)の大宗を占める株式会社について検討を行いたい(以降、会社・企業の語は特に断りのない限り株式会社を指すものとする)。

株式会社の設立には株式の引き受け、要すれば出資が必要とされている(会社法25条)。

株主総会は株式会社に関する一切の事項について決議することができる(会社法295条1項)と定められており、会社の機関のひとつであるこの株主総会によって役員が選出される(会社法329条1項)。

会社の業務執行に関しては、取締役(会社法348条1

項)、もしくは取締役会設置会社の場合には代表取締役と業務執行取締役が業務執行者となり(会社法363条1項)、委員会設置会社の場合は執行役が業務執行者になる(会社法418条)(以降、特に断りのない限り取締役の語にて株式会社の業務執行者を代表させる)。

役員である取締役と会社との関係は委任であり(会社法330条)、取締役は業務遂行に際して善管注意義務(民法644条)と、忠実義務(会社法355条)を負う。コーポレート・ガバナンスとは、会社の業務執行者である取締役が会社のために善管注意義務や忠実義務を果たして適切な舵取りを責任をもって行うこと、およびそのための仕組みになるが、以上の流れに沿って考えた場合、「業務執行者」、「会社のため」さらに「適切」の3点の検討が必要であろう。たとえば具体的な考察点は以下のようになる：

- (1) 取締役は会社からの委任によって会社のために業務執行を行う。この取締役を選出するのは株式会社の機関のひとつである株主総会である。この株主総会の議決権者である株主は会社の出資者である。さて業務執行者である取締役と出資者であり取締役を選出する株主総会の議決権者である株主の関係はどう理解すればよいか。
- (2) 「会社のため」の定義にはいくつかの考え方がありえる。会社には各種の利害関係者が存在しており、その立場によって会社のための定義が異なる可能性がある。たとえば、株主、業務執行者としての取締役、債権者、従業員、顧客、近隣住民等々が、それぞれの立場によって異なった意見を持ちうるのは当然であろうが、これを調整する原則はあるか。
- (3) 会社と取締役の関係は委任であるが、この委任に際して取締役を選出するのは上記の通り株主総会である。株主は業務執行に直接携わらず取締役が業務執行を行うため、会社の業務知識に劣るとと思われる株主が会社の業務知識で勝る取締役を選出するという構造になるがこれに問題はないか。
- (4) 株主は(法令等に違反しないことを前提として)

株主価値の最大化を望む。しかしながら会社は一個では存在できない社会的存在である。会社の業務執行者である取締役が株主価値を少々犠牲にしても会社が社会的存在であることによる要求を充足しようとするれば株主との間で利益相反が生じるおそれがあるのではないか。

- (5) 「適切さ」も株主にとって適切なのか、会社にとって適切なのか、社会にとって適切なのか等の問いがあるろうし、さらにこの「株主にとって」、「会社にとって」や「社会にとって」についてすら、各利害関係者の立場によっては判断が異なる可能性がある。その取りまとめは可能なのか。
- (6) 会社のためであるか否か、その適切さについての判断を行う責任者は業務執行者である取締役であるが、これを誰がどのように監督するのか。

さて最初に述べた通り1990年代以降とくに従来はいわゆる日本型経営への対立命題として導入された、アングロサクソンのもしくは端的には米国的な考え方である市場主義的考え方が主流となったと言われる。そのなかで、コーポレート・ガバナンスも米国流の市場主義的なものを志向した。そして上記のいくつかの問いに対する市場主義的回答は以下の通りであるかと思う：

- (1) 取締役は株主の利益を代表している。万一なんらかの利益相反が発生するおそれがあるときには、取締役は株主利益を優先すべき。社外取締役も同様。ちなみに、法律学における通説では株主が配当もしくは残余財産の分配を受ける権利の規定をもって「株式会社は、対外的経済活動で利益を得て、得た利益を構成員(株主)に分配することを目的とする法人であることを示すものと解されて」いる²。なお取締役がその職務執行に関して瑕疵があった場合にはいわゆる株主代表訴訟が可能であり(会社法847条3項)、この株主代表訴訟において原告は株主、被告は役員であるが、勝訴した場合の受益者は会社となっていることは注意して良いと思う。
- (2) 会社のためとは会社価値を向上させ、株主利益を

最大化することである。なお、法律学における通説でも「株式会社においては、対外的経済活動における利潤の最大化を始めとする「株主の利益の最大化」が会社を取り巻く関係者の利害調整の原則になる」³とされている。

- (3) 取締役と株主を比較して知見・情報の差があるところ、コーポレート・ガバナンスでの監督の仕組みが必要な理由である。取締役が株主の意向に反しないよう監督の仕組みが設置されるべきである
- (4) 会社が社会的存在であり、社会的要求を充足するのは当然であるが、それは会社価値向上、すなわち株主価値向上に資することを前提にしたものである。法律学における通説でも上記の通り株主利益の最大化を株式会社における利害調整原則とし、株主利益の最大化の原則は「他の利害調整原則を排除してどこまでも貫かれるべき性質のものではない」⁴が、「とくに、取締役・執行役の善管注意義務・忠実義務の履行の判断基準としては、「株主の利益最大化」の原則を採用せざるを得」⁵ないとする。また、会社の寄付行為に関して、会社の寄付行為は会社の信用評判を高め、会社事業に有益な限りで認められるとの説もあり⁶、会社の行為はすべて会社価値の向上に資することを求める考えも有力である。
- (5) 各会社がそれぞれの株主利益を最大化すべく会社活動を行えば、神の見えざる手によって、社会の利益が達成される。したがって株主利益を最大限向上させることこそ、会社にとっても、社会にとっても適切な行為である。
- (6) 監督の仕組みは、会社の経営・運営が企業価値、すなわち株主利益を最大化するように行われているか否かを監督するよう構築されるべきである。

これらは、会社は出資者である株主のものであり、市場原理にしたがって会社の収益性を上げて株主利益を最大化する努力をすることが株式会社の務めであり、またそれが社会全体の利益につながるの考え方を基礎としていると思う。これはある意味において極めて明快かつ

強力な理論であろう。そしてこの考え方についてはアダム・スミスの国富論にある、たとえば「生産物の価値がもっとも高くなるように労働を振り向けるのは、自分の利益を増やすことを意図しているからにすぎない。だがそれによって、その多くの場合と同じように、見えざる手に導かれて、自分がまったく意図していなかった目的を達成する動きを促進する……。自分の利益を追求する方が、実際にそう意図している場合よりも効率的に、社会の利益高められることが多い……。」⁷のような言説に起源のひとつを求めることができるであろう。

これが資本主義の基本的考え方として認識され、その延長としてとくに米国においてコーポレート・ガバナンスを考える際の前提としての納得性を獲得し適用され、「会社の目的＝株主利益の最大化＝社会全体の利益」、との構成が喧伝され、業務執行者である取締役は会社の利益を最大化して株主を利益最大するよう努める義務があり、市場原理の貫徹こそコーポレート・ガバナンスの目的であるとの主張が主流化したかと思う。

この主張に疑問を投げかけたきっかけが、2001年のエンロンの破綻、2002年のワールドコム破綻、そして2007～2008年の金融危機であったかと思う。たとえば以下のような事例を考えてみたい。

例1：

金融危機のさなか、大手金融機関のXYZ社が倒産した。

XYZ社は世界中に主に子会社形態を使って業務を展開していた。XYZ社の米国本社はその倒産直前に、各地に分散しているXYZ社の子会社が保有する現預金を本社に集中する決定をした。そこで、XYZ社の英国現地法人は本社の命により、保有する現預金を可能な限り本社に移転させた。XYZ社の英国法人には社内取締役のみならず、社外取締役、さらに各種リスク管理部署があったが、時間がなかったこともあろうが、その牽制機能は働かなかった。最終的にXYZ社は倒産、その子会社も倒産し、XYZ社

の英国法人もその例外ではなかった。XYZ社の英国法人はその大規模な営業活動のなかで、多額の債務があったが倒産時点で保有する資産は上記理由から限られてしまう事態となった。

この事例は、親子間かつ国境を跨いだものであり、例外であるとの感があるかもしれないが、それなりに示唆に富んだ事例であり、現実にこの事例のもととなった事象を大きな反省材料として英国における金融機関に対する金融当局のコーポレート・ガバナンスに関する監督は変更を余儀なくされているようである⁸。

まず、この事例で顕著なことは、XYZ社の英国法人とその株主（この場合はXYZ社の米国本社）の利益が相反していることである。XYZ社本社としては、資金繰りの悪化のなかで現預金をXYZ社本社に集めたいとの要求があり、XYZ社英国法人の持つ現預金を本社に集中したわけである。通常の場合であれば、XYZ社本社の資金繰りをXYZ社英国法人も含めた子会社が助けることはおかしくないと言える。しかしこの時点ではXYZ社本社の倒産の可能性が高まっていることから、XYZ社英国法人がXYZ社本社へ移した資金はほとんど返って来ない可能性があり、XYZ社英国法人から見ればこのXYZ社本社への現預金の移転はXYZ社英国法人の財政状況を大きく毀損する可能性があり、おかしな取引であったかもしれない。

そして本行為はXYZ社の米国本社の存在する米国においては是とされる可能性が高いが、XYZ社英国法人の存在する英国においては英国のXYZ社英国法人の債権者を詐害するかもしれない行為として是とされない可能性があると思われる。仮にXYZ社英国法人がその存在する英国において良き企業市民を目指すのであれば本件が違法でないとしても避けるべき行為であったかもしれない。

そして上記の状況において仮にこの資産移動の前に取締役への報告があったとしても、もし取締役の務めは社内取締役、社外取締役を問わず株主利益の最大化であるとするならば、取締役が本件に対して反対することは、

明らかに英国法上違法と認識されない限り困難であることは明白である。

このひとつの事象から一般的結論を導くのは危険であるが、少なくとも、本事例から取締役の役割は常に株主利益の最大化であると構成することは問題があるかもしれないことは言えそうである。

そして本稿の論旨としては、この懸念は一般化でき、会社の目的を株主利益最大化とし、会社を株主利益最大化のための装置のように認識することは、会社の社会的責任を果たすうえで問題のある認識であり、「会社の目的→株主利益最大化→社会全体の利益」との構成は取れず、株主利益の増加は重要な会社の目的のひとつであるが、社会的責任の遂行はこれと別に考える必要がある場合もある。以下においてこれを敷衍したいが、結論を先取りすると本稿の趣旨は先の問題点の順に述べると以下の通りとなる：

- (1) 業務執行者である取締役は株主利益増加を含めた会社の社会的責任を実現することにある。
- (2) 会社のためとは会社の社会的関係性を背景にしたうえでの「ため」である。
- (3) 取締役は株主のためだけの代理人ではない。したがって取締役と株主との知識や情報の差は特に問題としない。これが、そもそも出資と経営を分離した株式会社のあり方である。ただしこれは会社による株主への説明責任の重要性を否定するものではない。
- (4) 会社の直接間接の利害関係者利害の軽重をつけた判断の適切化はコーポレート・ガバナンスの重要な部分である。この適切さは会社の社会的関係性によって判断される。
- (5) 株主価値最大化だけでは会社の社会的責任を果たしきれない。適切に軽重をつけながら各種社会的責任を果たすことを業務執行者は責任を持って遂行すべきである。
- (6) 監督は「適切さ」を会社の社会的関係性から判断することを主たる目的とする。

2 | 会社とは

会社とは何であろうか。会社には実体があるのであるのか。コーポレートの語源が *corpus* すなわち体であるのは非常に興味深い。コーポレート・ガバナンスを考える前提として、会社の実体についての議論は意外に重要であり、たとえば岩井克人教授もいくつかの著作でこれを指摘している⁹。

日本会社法の規定では「会社は、法人とする」(会社法3条)とあり、会社とは何かについての考察は法人の実体性に関する考察と重なる。法律論において法人とは何かとの議論は法人擬制説、法人否認説、法人実在説の3つに分けられる。

我妻栄博士によれば、(1) 擬制説とは「権利義務の主体は、自然人たる個人に限るべきものであるから、自然人以外に権利義務の主体となりうるものは、法律の力によって自然人に擬せられたものに限る」との考え、(2) 法人否認説とは「法人の本体が法の擬制したものならば、これを正面から観察すれば、結局、個人あるいは財産の他に、とくに法人の本体となすべきものは無い」との考え、(3) 実在説とは「法人は、法律の擬制した空虚物ではなく、一個の社会的実在」とする考えである¹⁰。

日本民法は「法人は、この法律その他の法律の規定によらなければ、成立しない」(民法33条1項)と規定し、法人擬制説を取るよう見えるが、現在の民法学における通説は法人実在説とされている。たとえば我妻博士は以下のように述べている「法人は、決して擬制されたものではない。しかし、その実在する本質は何であるかという問題については、まず、「個人以外に、これと同様に、一個独立の社会的作用を担当することによって、権利能力の主体たるに適する社会的価値を有するもの」と答うべきである¹¹。ただし、商法学では、株主利益最大化に眼目を置くため結果として法人否認説に近づいているように見える。

会社の目的を米国での通説のように専ら株主価値の最大化に求め、これを純粋化する場合、法人擬制説・法人

否認説に近づく。たとえば、会社のすべての活動は株主価値最大化のためであるとするならば、業務執行者としての取締役は専ら株主の代理人となり、会社は株主利益最大化の単なる装置となり、このとき会社は株主利益最大化の装置としての機能をうまく果たすべく法律が権利能力の主体として擬制したものと考えられよう。

このとき経済学の(新)古典派の理論に基づけば、株主利益最大化が社会一般の利益最大化につながるべく神の見えざる手が機能するわけであり、会社の社会的責任なるものがあるとしても、株主利益を最大化すればその責任は果たされると考えることができる。さらに、従業員の利益についても、これが社会一般の利益に含まれることに加えて、各会社がその業務に邁進すれば社会全体として完全雇用が達成できると想定することから、会社の経営者は自社の従業員の雇用を守るとの使命は想定しなくてよいことになる。

そして会社組織において、ひたすらこの株主価値最大化の障壁となるものを取り除くのが、コーポレート・ガバナンスの重要な役割であり、取締役等の業務執行が株主利益最大化に沿っているかを検証することが会社の内部統制において最重要課題となる。

かたや、会社と株主価値の分離を志向して、会社は株主価値最大化のためだけのものではないとする場合には法人実在説に近づく。このとき会社を株主利益最大化の装置とすることはできなくなり、会社として独自に社会に実在するが故に法律上の権利能力の主体となる。会社の社会的関係性が会社の社会的存在性を支えることとなる。

業務執行者にとっての善管注意義務や忠実義務は、株主価値最大化と必ずしも一致しない会社の社会的関係性によって検討される。会社の価値は株主価値のみならず、多くの利害関係者の利害を、適切な軽重をつけつつ総合的に勘案した結果となろう。このときコーポレート・ガバナンスは会社の社会的関係性に注意しつつ直接間接の利害関係者の利害の調整を適切に行うことが重要な役割となり、会社の内部統制はこの適切さを検証するものとなる。

旧来の日本型コーポレート・ガバナンスの前提は法人実在説的に会社を認識し、「会社の目的＝株主利益の最大化」ではなく、会社の目的は会社自体の存続繁栄であり、経営者・従業員・株主があたかも家族のごとく協働態勢を構築しつつ利益を上げることであったと思う。これを達成するべく日本型コーポレート・ガバナンスが構築されたのであろう。ところが1990年頃以降、株主利益の最大化なくして日本経済の成長は望めないとの思いによって導入されてきた米国的コーポレート・ガバナンスでは、会社は株主利益最大化をどこまでも追求し、したがって会社の事業執行者は株主利益を専ら考えるべきであり、これが最終的に社会全体の利益となるとの考えを前提として、株主利益の追求を阻害するものを排除することがコーポレート・ガバナンスの主な目的であるとされ、コーポレート・ガバナンスが法人否認説的に遂行された。

それが最近に至り、株主利益最大化を金科玉条とすることが必ずしも社会の利益につながらないとの反省から、会社としての社会責任が再認識され、法人実在説的な再展開が見られている。先ほどの例1ではないが、特に金融危機の反省として提唱されるコーポレート・ガバナンスでは、法人である会社は単に株主利益最大化の装置ではなく社会的実体があることを前提としてであろうが、会社の社会的責任を果たすべきと考えることが推奨され始めている。

本稿の論旨としては「会社の目的＝株主利益最大化」では狭きに失し、各会社が株主利益最大化に努めれば社会一般の利益も達成できるとの考えは取ることができずとし、会社は株主を含めた直接間接の利害関係者に対する責務を適切な軽重をつけつつ果たすことを目的としたい。この考え方は法人実在説に近づくが法人実在説には別の問題があると考えられる。

さて米国では会社を契約の束 (nexus of contracts) ととらえる考え方がある。これは契約の自由が関係者の富の最大化をもたらすとの考え方から会社に関する法律は原則として任意法規であるべきことを主張する理論で

あり、「会社は、労働者、経営者、資本提供者、部品供給者、顧客等の双務関係の集合体に過ぎない」¹²とする、法人否認説的考えである。この考え方は米国の市場主義に発するものであり、会社の実体を認めず、会社を各契約当事者との関係に還元でき、したがって会社の行動を最終的には個人の行動に還元できるとの考え方に立脚しているものと思う。

この個人への還元主義は株主利益最大化の説明の際に述べたように経済学の新古典派理論を理論的背景としているのであろう。ちなみに宇沢弘文教授は、「新古典派の理論では、市場経済を構成する経済主体はあくまで個人的な個人であって、企業、労働者、利子生活者あるいは家計というものを所詮個人の集まったものとしてとらえ、それらの経済単位の行動を、それぞれを構成する個人の個別的な行動を集計することによって理解しようとする。このような意味で、新古典派の理論は個人行動への分解可能性を前提として議論が展開されていると言ってよい。」¹³と述べている。

さて関係の集合体をあたかも実体であるがごとく錯視する物象化についてはマルクスを始めとして多くの哲学者が議論するところである。たとえばマルクスはその資本論で「生産者たちは、彼らの労働生産物の交換によって、はじめて社会的接触にはいるのであるから、彼らの私的労働の特別的に社会的なる性格も、この交換の内部においてはじめて現れる。……、彼らの労働自体における人々の直接に社会的な諸関係としてではなく、むしろ人々の物的な諸関係として、また物の社会的な諸関係として現れるのである」¹⁴と述べているが、これを参考にすればわれわれは会社に関する関係を会社という物との関係としてとらえる（錯視する）と言うことができよう。

その意味では会社の実体視を排し法人否認説に近づく「契約の束」説は会社の目的を株主利益最大化であるとしている点は問題であるが、物象化を避けることに関しては正鵠を得ている側面はあろう。

ただ会社と労働者、経営者、資本供給者、部品供給者、顧客等の関係は法律で言う契約に限られず、「束」という

概念を利用するのであれば契約ではなく関係の束としたうえで、会社の目的は会社の社会的関係性をもとに検討すべきと考える。

確かに契約の束を個別の契約に還元することはもちろん可能であろう。これはひとつにはそれぞれの契約によって発生する反射的利益が法律上は保護の対象にならず無視してよいためではないかと考える。たとえば、A-Bの契約とA-Cの契約の2つの契約があり、その結果B-Cになんらかの関係が発生しても、B-Cには契約が存在しない場合これを法律上は無視できることから、状況はA-BとA-Cの2つの契約に還元できる。またA-Bの契約から第三者のDになんらかの反射的利益を期待できるとしてもDはA-Bの契約当事者でない以上、法律上はこれを無視できる。

しかし法律上の契約にとらわれず、もう少し広い意味での関係で考えてみると、A-Bの関係とA-Cの関係の2つの関係があり、その結果B-Cになんらかの関係が発生した場合、もはや状況を単純にA-B、A-Cの関係に還元できるとは考えにくい。またA-Bの関係から第三者のDになんらかの反射的利益/効力が発生する場合、AとBは必ずしもDに発生する反射的利益/効果を無視できない場合がある。

すなわち契約の束はこれが法律理論であることから、反射的利益について多くを検討する必要がなかったために、会社をひとつひとつの契約に還元できると考えた可能性があるのではないかと思う。一方、会社は直接間接の利害関係者の関係の束であるとの考えをとれば、会社の利害関係者が増加すれば当初加算して行く関係とは別の関係が発生し、その新しく発生した関係がまた新しい関係を発生させという連続的構造を想定することになり、一種のフラクタル的様相を呈し、その結果会社を単純にもともとあった個々の関係に分解還元することは不可能になってしまうであろう。関係の束は単純関係の総和以上の形態となっているからである。

関係の単純合計以上の部分である一種の反射的利益/効果は会社の社会的責任に注目する場合、重要な位置を

占めると考えたい。ある工場の近隣の住人は工場が火災等の事故を起こさず安全に操業することによる利益を認識する。法律は工場を規制するだけであり、この近隣住民の安全操業に関する利益は法律の保護しない反射的利益でしかないと判断されるかもしれない。しかし、当該工場を有する会社が近隣住民の安全に配慮することは社会的責務であり、会社が工場を有することにより工場の近隣住民との間で工場の安全操業に関する関係が発生し、この関係を会社は尊重する必要があると考えることが、健全なコーポレート・ガバナンスを生むのではないだろうか。先ほど会社の直接間接の利害関係者との言い方を行ったが、このうちの間接の語はこの反射的な部分を考慮してのものである。

会社は誰のものかという議論がある。従来の会社は株主のものという米国的通説への対立命題として、会社は株主だけのものではなく社員等の利害関係者のものであるとして会社の社会性を強調する意味は大いにあると考える。ただ、会社は誰のものという問いよりも、会社の社会的存在性は社会とのどのような関係性によって成立しているのかという問いの方が会社の社会性を認識するうえで有益と考える。そして会社は会社に関する利害関係者の関係の束=結末点であるが、この結末点は関係の単純合算の和以上となっていると考える方が、直接間接の利害関係者を考慮したコーポレート・ガバナンスを志向する場合に有効であろう。

王様は、王様だから臣下が服従するのではなく、臣下が服従するから王様なのである。会社は会社だから社会における権利主体と見なされるのではなく、社会が会社は社会的権利義務を果たすものと要求するから社会的権利主体と見なされるわけで、実体視は錯視であると考え。

法人否認説は法人を利害関係者である個人、もしくは端的には株主に還元できると考えることから個人の集合体以上のものを会社に認めない点に難があると思う。また、法人実在説は法人を実体視する物象化の錯視に陥っている点に難があると思う。会社の社会性を認識するうえで実体を想定することは必要ではなく、また関係の束

とする方が会社の社会的関係性/存在性をより正確に認識できると思う。

3 | 会社の行動と個人の行動

先ほど、「企業の……の行動を、それぞれを構成する個人の個別的な行動を集計することによって理解しようとする」を経済学の新古典派の考えと述べたが、複合体の有様はそれを構成する要素の集計によって理解できるし、そのようにして理解すべきとの考えは非常に強い。日本語において「わかる」は「分かる」→「分ける」であることは示唆に富む。われわれにとって通常分かるとは分けて説明できることであろう。すなわち物事を単純化して分析し、物事をこの分解して単純化されたことの総合としての説明を行い、このような説明ができることをもって分かるということとなっていることが多い。

複合体においては単純化された状況・部分が相互に影響しあうことはもちろん認識されているが、相互影響を把握することは実はかなり難しく、この相互影響も簡略化・形式化することによって説明可能として分かったことにする場合が多い。

たとえば会社の従業員は労働者であり、顧客であり、さらには株主であるかもしれないし、銀行預金によって間接的には会社への資金供給者であるかもしれないが、これを一種の割り切りによって単純化して考えることが分析に必要な場合もあろう。ただしこのときこのような割り切りによる単純化は恣意的な要素を幾分は持たざるをえない。そして恣意的に部分に分けることによってかえって全体を見失う場合もあるし、また、細かく分析した結果を再構築して全体に戻ることが可能ではない場合もあるのではないだろうか。

会社を個人に還元できるとの考えは、会社をその構成要素に分けることができ、それを分析すればももとの事象である会社を把握し理解することができるとの前提があろうが、少々手段が結論化しているように感じる。この「わかる、分ける」の構成は物事の極めて有効な研究方法であり人類の知見の発展はこれに支えられてきたわ

けだが、「各要素⇄その集合体」は常には双方向ではなく、分けられた要素を単純合算してももとの事象には達しないことがありえる。

会社の行動を個人の行動に還元することは、分析の手段としては大変有用であるが、最終的な会社の認識の仕方としては取りがたいと考えたい。

4 | 会社の実体視

会社を実体視することは物象化による錯視であると述べたが、会社を実体と考えることと、会社は関係の束で関係の単純合算以上のものであると考えることの差については、社会に対してより閉じた関係を希求するか、より開けた関係を希求するかとの差と考えたい。

各会社がそれぞれに特徴、技術、会社文化を持ち、差異化を図ることは会社存続のために極めて重要である。たとえば、同じ自動車産業に属していても、トヨタとフォルクスワーゲンでは異なる会社文化を持ち、異なる会社戦略を持っている。この違いこそ、個々の会社の利益拡大、存続のために必要である。

ただ、このとき会社を実体として認識していると、社会との関係を省みことを少々疎かにしても会社の独自性を希求するおそれがあると思う。もちろん会社は顧客や仕入先等々との関係があり、この点に関する配慮を忘れることはないと思うが、会社の社会性とはそのような業務に直接関わっている側面だけではない。周辺住民との関係や、そもそも社会の雰囲気や風潮と言ったことが実は重要であることが多い。「我社の道を突き進む」との強い意志は業務遂行上必要であるが、これが唯我独尊に変わると危険であろう。たとえば、10年前と比較して現在の企業コンプライアンスの要求水準は極めて高くなっている。これは直接の利害関係者との関係変化によるものではなく、社会の雰囲気によって醸成された部分が多いであろう。

また、そもそも差異化は社会との対比があつての差異化であり、唯我独尊のみでは差異化にならない。

一方、会社を広い意味での利害関係者の関係の束であ

るとの意識を持つ場合、会社の社会性に関して失念することはなく、この社会性を踏まえたうえで「会社の差異化をどう図るか」との問題意識を持つことになると思う。

会社を実体視しても会社の社会性に思いを馳せることは可能であるが、より強く会社の社会性を認識してコーポレート・ガバナンスを構築するうえでは会社を関係の束と認識する方がよいのではないだろうか。

また、別の側面で検討してみると会社を実体化する日本型コーポレート・ガバナンスの考え方のもとでは、たとえばいわゆる会社人間が発生し、会社に尽くすことが人生の目的と考えることが頻見されたと言われることがある。米国でも仕事第一主義者は多数いるが、市場主義的考え方では会社人間を作り出す可能性は低く、仕事人間を作り出す可能性の方が高いように思われる。そして、会社を実体視しない関係の束との見方においても同様の効果があると思う。会社人間も仕事人間も外形的現象面では大差ないかもしれないが、会社を絶対視することにより会社の社会との断絶を生じさせる危険は前者の方が高いと思う。

会社が社会に対してより閉じた状況になるか、より開けた状況になるかによって会社のあり方は大きく変われるし、当然ながらコーポレート・ガバナンスのあり方も変化すると思う。会社の実体視を止め会社を関係の束ととらえ、社会との対話を積極化することが健全なコーポレート・ガバナンスの前提になるとしたい。

5 | 関係の束とコーポレート・ガバナンス

以下では会社の目的は株主利益の最大化に限られるものではなく、社会との多様な関係のなかで社会的責任を果たすことであると考えるときにも、会社を実体化するのではなく、会社を広い意味での利害関係者の関係の束であると考えを前提としてコーポレート・ガバナンスのいくつかの具体的項目について考えてみたい；

(1) 利益の追求

会社は利益を上げることによって存続可能であり、社会的責任を果たすことができる。カントは「人間が自分の

生命を守るのは義務である」¹⁵と述べているが、会社においても存続するために利益を上げることは義務から発生する行為と考える。カントの場合、義務は人の善い意志から発展したものとされている。ただ会社にとっての義務は、同語反復のおそれはあるが、会社の社会的責任から発展したものとしたい。すなわち会社の利益を上げることは株主のためのみではなく、会社が存続することによって直接間接の利害関係者を資するためであり、これが会社の社会的関係性を考えたときの社会的責任であろう。

コーポレート・ガバナンスの面から言えば、会社の利益を積極的に上げる行為の適切性の判断を行い、逆に毀損する行為を適切に防ぐために監督することが必要となる。ただ、会社が利益を上げるのは社会的責任を果たすためであるから、金銭的利益を多少毀損しても会社の直接間接の利害関係者の非金銭的利益を追求すべき場合もある。したがって株主の金銭的利益のみを基準とする場合よりも難しい判断に迫られることがより多く発生することが予想される。たとえば法律で要求されている以上に環境対策を行うことは、株主利益のみを考えると是とされない可能性があるが、会社利益が許す範囲内で法律に要求されている以上の環境対策を行うことは会社の社会性から見ると是とされる可能性がある。したがって利益と社会的責任の比較考量を適切に行うことが、取締役の忠実義務、善管注意義務の遂行の大きな部分となる。

また会社が利益を上げる場合、株主への利益還元から増配や自社株買いが株主から要求されることがある。株主は会社の極めて重要な利害関係者でありこの利益を増やすことは会社の重要な使命のひとつである。ただし株主利益の増加であって株主利益の最大化ではない。たとえば将来の投資にまわすべき資金まで株主への利益還元を使うか否かはよく議論する必要のある点であろう。英国では株主への利益還元を行いつつ株主資本利益率(Return on Equity : ROE)を上げるために資本勘定をゼロもしくはマイナスにする会社もあるが¹⁶、そこまでして株主利益最大化を目指すことに懸念を持つ方も多いと思う。

これらの判断は必ずしも単純でないことが多いことから、社外内で適切に議論を行うことが必要となる。最終的には、業務執行者である取締役がその責任において判断決定するわけであるが、それに至る過程において、多様な意見を聞いたうえで判断する機会を設ける必要がある。これが、取締役会、各種委員会、これに参加する外部者である社外取締役、投資家説明会等々の仕組みということになる。

このときコーポレート・ガバナンスとは社内外における適切な議論を踏まえて適切な手続きを行い、業務執行者が会社の社会的責任を果たしうるであろうことを適切に責任持って決定することであろう。なおこれらの点は、企業倫理の検討にも重要な点であり、後ほど再度触れることにしたい。

(2) 社外取締役

社外取締役の定義であるが、会社法2条15号は「社外取締役 株式会社の取締役であつて、当該株式会社又はその子会社の業務執行役員……若しくは執行役又は支配人その他の使用人でなく、かつ、過去に当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他の使用人となったことのないもの」と規定している。また米国ニューヨーク証券取引所は日本の社外取締役に相当するIndependent Directorに関して“*No director qualifies as “independent”, unless the board of directors affirmatively determines that the director has no material relationship with the listed company (either directly or as a partner, shareholder or officer of an organization that has a relationship with the company).*”¹⁷ 他を規定しており、米国のIndependent Directorの要件は、たとえば株主との関係に注意を払う等、日本の社外取締役の要件よりも厳しくなっている。

一方、英国で2003年1月に出された“*Review of the role and effectiveness of non-executive directors*”いわゆるHiggs Report¹⁸には日本の社外取締役に相当するnon-executive director (“NED”)

は会社の日々の業務執行に従事しない取締役との記述がある(“*non-executive directors do not report to the chief executive and are not involved in the day-to-day running of the business*”)。そしてこのHiggs Reportは、すべてのnon-executive directorは独立である必要があるとしたうえで、一定割合のnon-executive directorには特に米国並みの厳しい独立性を課すことを提言している。

Non-executive directorの役割であるが、Higgs Reportは“*Strategy: Non-executive directors should constructively challenge and contribute to the development of strategy.*”と述べ、さらに、“*they (non-executive directors) can bring fresh perspective and contribute more objectively in supporting, as well as constructively challenge and monitoring, the management team.*”とあり、独立した別の視点での立場で経営戦略の展開に挑戦し貢献することとしているが、これは日本における社外取締役に期待されていることと同一かと思う。

会社は関係の束であり、社会的責任を果たす必要があるとの前提からは会社の業務執行者が社会と開けた関係にある必要があり、社外取締役は経営陣に挑戦(challenge)することによって経営陣とは違った新鮮(fresh)な考え方を会社に導入することになり、会社をより社会に開けたものとする役割が期待されている。

ただ、上記の社外取締役の定義に関する検討のなかで明らかになったかと思うが、社外取締役が独立した立場で経営者に挑戦することは、知識情報のうえで本当に可能なのが問題となる。

米国や英国では経営者は経営者という専門職であるとの考え方があり、たとえば金融や薬品、自動車等まったく違う業種のCEOを渡り歩く人物が存在する。これと同じように、たとえばある程度功成り名を遂げた人物が社外取締役の専門職としていくつかの会社を渡り歩く例もある。このように社外取締役の専門家がいる場合でも、日々の業務に従事するCEOと違い、日々の業

務に従事しない社外取締役が会社の経営陣に挑戦するだけの知見と情報を持てるか否かは難しい問題である。Higgs Reportが「In order to fulfil their role, non-executive directors must acquire the expertise and knowledge necessary properly to discharge their responsibilities」と述べているのはこの懸念を共有しているものであろう。

日本でも社外取締役が増加しているが、これに就いている弁護士、会計士、大学教授と話すと、多くの場合、「自分の専門分野については分かるが、それ以外のことは分からず、多くの場合取締役会の本質的な議論に参加できない。」との発言をよく耳にする。

社外取締役も長く同一の会社の取締役を続けていると、業務への理解も増し経営に対する挑戦も可能になるが、このときには社外取締役の独立性の問題が発生しよう。長く社外取締役に従事した人物は果たして「社外で独立」なのであろうか。経営陣と同化している危険はないのであろうか。この点は英国金融規制当局が金融機関のnon-executive directorは6年以上継続した場合は独立(independent)とは認められないとの考えを持っていることが参考になる。

また、社外取締役といえども、最初の段階で候補者を選定するのは会社の経営陣であることが多い。この点を考えると、実は最初の段階からいかに社外取締役の独立性と知識能力の双方を担保するかが問題となろう。

要すれば、社外取締役の制度は会社・経営・業務執行者を社会と開けた関係に置く仕組みのひとつとして大きく期待されるが、実際にいかにその役割にふさわしい社外取締役を選定するかが難しく、場合によっては画餅に化すおそれがあることを認識する必要があり、万一、社外取締役制度が画餅に化す場合には形式に安住することなく、コーポレート・ガバナンスの実を上げるための手段を講じることが重要であることを強く認識すべきである。

(3) 委員会

会社法は委員会設置会社の規定をおき、委員会設置会社の場合には監査役を置くことができないと定める(会

社法327条4項)。委員会設置会社では取締役会が置かれ(同条1項)、業務執行者として執行役が選ばれ(会社法418条)、委員会として少なくとも指名委員会、監査委員会、報酬委員会が置かれ(会社法404条等)、各委員会の委員の過半数は社外取締役でなくてはならない(会社法400条3項)。これは、米国型のコーポレート・ガバナンスの仕組みを参考として執行と監督監査を分離し、監督監査における社外取締役の役割を期待するものであるとされている。ちなみに、指名委員会は取締役の選任解任に関する株主総会への議案を決定し(会社法404条1項)、監査委員会は執行役等の職務執行の監査等を行い(同条2項)、報酬委員会は執行役等の報酬を決定する(同条3項)。

この米国型の仕組みは、米国の通説である会社の業務執行は株主利益最大化のためであることを前提としていられる。この前提のなかで会社の業務執行者と株主の間では業務に関する知見知識に差がありすぎることから、業務執行者が株主利益の最大化に努力していなくても、場合によってはお手盛りの状況になっても株主はこれを監督できないおそれがあることに株主が危惧をもち、独立した社外取締役に業務執行者の指名、業務執行者の業務執行状況、業務執行者への報酬を監督させようとの意図とされている。要するに、株主は会社の業務執行者を全面的には信頼できないとの前提があるものと思われる。

委員会設置は株主による業務執行者の監督の強化の一助になる可能性はあるが、以下の問題があるかと思う。

(イ) そもそも会社の目的が専ら株主利益最大化であると考えすることは、前述の通り取り難い。また専ら多数を占める特定の株主のために社外取締役が委員会を運営するのであれば、社外取締役の独立性を毀損する場合がある。

(ロ) 委員会を株主利益最大化のためではなく、会社が社会的責任を果たすために活用する考えはありえるが、これも前述の通り、これを実行する社外取締役に人を得ることは必ずしも容易ではない。

(ハ) 人を得たとしても、日々の業務に参画しないこと
によって独立性を保つ社外取締役が、業務執行者の
業務執行を形式的にはなく実質的に監査するこ
とは難度が高い。

(二) 報酬委員会が独立性や公平性を強調すると、同業
他社比較もしくは前例比較に多くを頼ることにな
り、会社の実態に応じて適切なリスク・アパタイト
を形成する報酬体系を構築することにならない場
合がある。

委員会設置によってコーポレート・ガバナンスを強化
することはある程度可能であるが、この強化が株主利益
最大化のために委員会が業務執行者を監督するとの構成
では、会社の社会的責任を果たすためのコーポレート・
ガバナンスとは相容れず、仮に委員会設置を選択する
としても、それは株主への責任も含めた広い意味での会社
の社会的責任充足の目的であることを明確にし、委員会
の委員になる社外取締役に人を得、そしてこの社外取締
役に十分な情報供与を行うことが前提になると考える。

(4) グローバル・コーポレート・ガバナンス

日本企業の海外展開とともに、日本企業のコーポレー
ト・ガバナンスについてグローバルな視点が求められる
ことが多くなっている。ちなみに経済協力開発機構
(OECD) は1999年にコーポレート・ガバナンス原則
を発表し、2004年にはこの改訂版を発表している。こ
のコーポレート・ガバナンス原則では、コーポレート・
ガバナンスの枠組みは、株主の権利を保護しまたその行
使を促進すべきであり、また、法律または相互の合意に
よって確立された利害関係者の権利を認識すべきであ
り、会社と利害関係者の積極的協力関係を促進し、豊か
さを生み出し雇用を創出し、財務的に健全な会社の持続
可能性を高めるべきと述べている。OECDのコーポレー
ト・ガバナンス原則は株主利益にやや重点があるが、本
稿の趣旨は一定限度でOECDのコーポレート・ガバナン
ス原則と歩調が合っていると思う。

ただ、ここではOECDのコーポレート・ガバナンス原
則で言うようなコーポレート・ガバナンスのグローバル

での統一という側面ではなく、親会社と海外子会社の関
係について考察してみたい。

日本企業は世界で活動しており、グローバル・ブラン
ドと見なされる企業も多い。海外の子会社は連結利益を
上げるために設立されており、グローバルに統一的な戦
略を推進することは、効率面やマーケティング上重要で
ある。このとき、往々にして本社は海外子会社を本社の手
足と認識することがある。本社による統制が効かず、海
外子会社がそれぞれ勝手に活動したのでは効率性やマー
ケティングの実を上げられないからである。

しかしコーポレート・ガバナンス上、海外子会社を親
会社の手足のように認識することはどうであろうか。子
会社は支店ではなく会社であり、所在国における会社と
しての社会的責任を果たす必要があるわけで、株主であ
る親会社と利益相反の状況が発生してもおかしくない
(支店であっても所在国における社会的責任はあるが、会
社形態を選択した場合、支店よりも大きな社会的責任を
負うことになる)。

この親子間の利益相反は同一国内でももちろん発生す
るが、海外との関係では法律・慣習の違いにより、より
際立つことがある。このとき親会社と海外子会社の利益
相反をどう調整すべきかについても、株主利益最大化の
論理だけで調整すべきではないと考える。先に述べた金
融危機の際に倒産したXYZ社の例1の場合を再度参照
してほしい。

グローバル・コーポレート・ガバナンスの重要な部分
に、海外子会社のコーポレート・ガバナンスの水準を当
該子会社の所在国における要求水準、できればそれ以上
に維持することがあると考える。海外子会社の所在国状
況に合わせて海外子会社の独自のコーポレート・ガバ
ナンスを尊重する場合に生じる若干の効率の悪さは海外
で業務を展開する場合の費用であるとしたい。

6 | 企業倫理とは

以下では、今までの議論をもとに企業倫理を検討する
が、企業倫理は大きな問題であり、場合によってはす

に検討した部分にも再度触れながら考察してみたい。さて企業倫理を英訳しようとする、business ethics もしくは corporate ethics の語が候補として頭に浮かぶ。おそらく、企業に対しては corporation の訳語が適当と考えて corporate ethics をより適切な訳と考える方も多いと思う。しかしながら、管見に触れる限りで言えば、アメリカやイギリスでは corporate ethics との表現よりも、business ethics の語が通常使われているかと思う。Corporate ethics という場合と business ethics という場合では、意味合いが異なる可能性がある。前者であれば、企業/会社が倫理の主体となる意となり、後者であれば会社活動であるビジネスにおける(企業人の)倫理という意がそれぞれ強くなる。

この会社と会社活動における企業人の違いをもう少し考察するためにも、先に倫理とはなにかを考えたい。

まず、倫理を辞書で引くと「①人倫のみち。道徳。②「倫理学」の略」¹⁹となっており、道徳と同意としてある。道徳を辞書で引くと「社会生活を営む上で、ひとりひとりが守るべき行為の規律(の総体)。自分の良心によって、善を行い悪を行わないこと」²⁰とされており、倫理と道徳は同意であり双方とも社会生活を営むうえでの個人の規律との趣旨とされている。ちなみに倫理の英訳は ethics であるがこの語源はギリシャ語の ethos でこの意味は習慣であり²¹、また、道徳の英訳は moral であるが、この語源はラテン語の mos であり、意味としてはやはり習慣であったとされている²²。したがって西洋の語源の面からも倫理 ethics と道徳 moral はもともと習慣の語から展開された同意語であると考えてよいかと思うが、習慣が倫理の意に転じたのは面白い事象ではないだろうか。

さて、倫理であるところの社会生活を進めるうえでの個人の規律とはいかなる意味であろうか。和辻哲郎博士は、「倫理という言葉は第一に人間共同態に関する。共同態を捨象した個人的意識はこの語と縁なきものである。第二にそれは人間共同態の存在根柢に関する。道徳的判断あるいは評価はこの地盤の上で可能にせられるのであって、逆にかかる判断や評価が根柢となるのではない。

……倫理とは人間共同態の存在根柢として、種々に実現せられるものである。それは人々の間柄の道であり秩序であって……。」²³として、人によって構成される共同態/共同体における規律とされている。この和辻説を採ると企業倫理は人によって構成されている共同体における会社もしくは会社で働く人の規律ということができるよう。

ここで最初の問いは、人間共同態の規律としての倫理が会社自体にも適用されるのか、会社自体には適用されず会社で働く人たちに適用されるのかとの問いとなる。この部分は、前述の法人否認論と法人実在論の検討と重なるが、会社で働く経営者や従業員なくして会社自体が判断するというようなオカルト状況は想定できず、そもそも倫理は人間共同態における人間に向けられた規律であり会社のような擬制された装置には適用されないとの意見もある。

この考えに立つならば、企業倫理は人間共同態において、会社という装置で働く状況に置かれた人たちが会社特有の状況において行動する際における規律となろう。

ところが日本経済団体連合会(経団連)は1991年に企業行動憲章を発表しているが、この2010年の改訂版の序文では「企業や個人が高い倫理観をもつとともに、法令遵守を超えた自ら社会的責任を認識し、さまざまな課題の解決に積極的に取り組んでいくことが必要となる」と述べさらに「企業は、公正な競争を通じて付加価値を創出し、雇用を生み出すなどの経済社会の発展を担うとともに、広く社会にとって有用な存在でなければならない。」とあり、日本の経営者の集まりである経団連では会社自体が個人に加えて倫理の対象となることを表明しているようである。先ほどオカルト状況と記述したが、訂正を要するようである。

仮に会社が倫理の対象となるのであれば、経営者を含めた従業員は個人としての倫理の充足に加えて会社の倫理をも充足すべく行動するのであって、たまたま会社におかれた個人としてのみ倫理を充足すべく行動するのではないこととなる。

日本の経営者の意見を経団連の企業行動憲章で代表さ

せるなら、経営者の多くは会社が人に加えて倫理の対象となると考えていることになる。この経団連の企業行動憲章の6項では「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。」とあり、企業を市民＝人間と見なしているようである。市民はこの場合人間共同体における構成員としての人の意であろう。

企業市民は英語の corporate citizen からの和訳かと思うが、この corporate citizen の使用例として以下を例示する。米国のフォーブスは “AT&T is the best corporate citizen in the U.S. right now, according to a new ranking by CR Magazine. That means it beat out everybody else in the Russell 1000 index of large-capitalization companies in terms of virtues like good corporate governance and environmental impact.”²⁴ と述べている。上記文中での corporate citizen は上記経団連の企業行動憲章の企業市民と同様の意を持っているように読める。ただ同じ記事のなかで、AT&Tの担当ヴァイス・プレジデントが “We……know that the full impact of sustainability comes when it is integrated across the company operation and benefits both the community and our shareholders” と述べ、この the best corporate citizen を選んだ CR Magazine の編集長が “A good corporate citizen is one that demonstrate its good faith and genuine value to all shareholders by acting transparently” と述べているが、特に後者を読むと企業市民と corporate citizen との間に多少の差があると思うのは私だけであろうか。この点は次に検討するとして、一応ここでは和辻説を援用して「企業倫理とは人間共同体構成員である会社の、人間共同体の存在根柢に関する規律」と仮置きしたい。

さらに人間共同体の存在根柢に関する規律とはなにかと問われると、私はこれを人間共同体を存在させることに必要な人間共同体構成員同士の信頼であろうと考える。人間共同体である社会は、その構成員同士の信頼関係がないと瓦解することは明らかであり、社会がある構

成員に対してある行動を取ることが信頼関係維持のために大変重要であるとする場合に、当該行動を取ることが倫理的要請と考えられると思う。もちろん、なにを信頼関係維持のために必要と考えるかは、時代、場所等によって変化するものであり、歴史的かつ世界的に普遍的な静的なものもあるかもしれないが、多くは動的である。特に会社がおかれる状況は動的な状況であり、企業倫理は時代、場所、そしてその変化により人間共同体の構成員の思いの変化によって変化するものであろう。

7 | 企業市民とは

会社は倫理を考えるうえで人間共同体の構成員・市民なのかをもう少し考えたい。会社は法人として自然人ではないが法が権利義務の主体として認めたものである。既述の通りイギリスやアメリカでは権利義務の真の主体は個人だけであるとの考え方が根強いことから法人否認説に傾く論者が多い。この考えは、「株式会社の目的＝株主利益最大化」に結びつき、会社は株主利益最大化の道具であると考えられることになることが多い。

先の CR Magazine の編集長の “A good corporate citizen is one that demonstrate its good faith and genuine value to all shareholders by acting transparently” との発言はこれに沿ったもののように読める。

もし会社の行動が個人の行動に還元でき、会社が株主利益最大化の道具に過ぎず、会社が倫理の対象にならない場合は企業市民との概念は不必要となる。たまたまある人がある会社の社員もしくは経営者であったとして、この人は同社の社員・経営者という環境において人としての倫理に従うことが企業倫理の意とされる。このとき企業市民という言葉には実はなんら意味が与えられず、会社の倫理は会社に関与する個人の倫理の総和と等しくなる。株主利益最大化を会社の目的とするならばすべての倫理的問題も金銭的株主利益によって比較考量されることになる。

しかし、名称実在論ではないが、名前を与えられるこ

とはなんらかの意味、特に社会的要求があると考えられるならば、企業市民なる名称になんらかの社会的意味があると考えられるべきであろう。

企業市民なる語に意味があるとすれば、会社は一つの市民としてそれに関与する個人とは別に人間共同体の倫理に従うことになり、会社には会社に関与する個人の倫理の総和とは必ずしも一致しない倫理が要求されることができると考えられる。また、会社とそれに関与する個人との間で複雑な倫理的相反関係が生じる可能性もある。この結論は会社実在説で考えても、会社を関係の束と考えることも導けるが、前述の通り会社の実体視することを物象化による錯視と考えることから関係の束と考える方が適当としたい。倫理問題について会社が会社に関係する個人の倫理の総和と必ずしも一致しない、もしくはそれ以上の倫理基準を持つことが企業市民の意味するところとしたいが、この点は以下でもう少し検討したい。

8 | 企業倫理は企業人倫理に限られない

たとえば、以下の例を考えてみたい：

例2：

A国において贈収賄は日常茶飯事であり、贈賄なくしてA国の公共事業への参画は難しい状況にある。A国においては国家元首も収賄を行っていることは公然の事実であり、贈収賄に関する法律は実質有名無実化している。さて、贈収賄は反倫理的との一般認識が確立しているB国の大手企業UVW社はA国政府が検討している新しい発電所建設の受注を目指している。この案件のUVW社の責任者DはA国の関係公務員に贈賄を行うか否か悩んでいる(A国においても贈収賄は違法であるが、この法律はA国において実質的に存在しないがごとくになっていると仮定する)。

上記は、企業倫理問題でよく取り上げられる型の事例だと思う。さて、そもそもこの倫理問題は責任者Dがか

かる状況にたまたま置かれた場合の個人の倫理問題と考えるべきであろうか、それとも、まずUVW社の企業としての倫理問題と考えるべきものであろうか。

もちろん、最終的には責任者Dが贈賄を行うか否かであるから、責任者Dの特別な状況における個人的倫理問題と考えられないわけではない。しかし、このA国において公務員の規律を求める人たちが仮に存在するならば、大手企業であるUVW社の行動規律に注視し、かつ、高い倫理基準の先駆けとして期待しているのではないだろうか。また、UVW社の本社のあるB国の人たちもUVW社全体の海外における行動規律に注目しているのではないだろうか。すなわち、求められているのは単にUVW社で働く個人個人の矜持ではなく、それを超えたUVW社としての矜持であろう。

例3：

RST銀行はE国に本店を持つ世界的銀行である。RST銀行が子銀行を持っているF国ではG国を国際的な犯罪を支援しているとしてG国向けの送金取引を禁じた。ただし、RST銀行本店があるE国はG国を犯罪支援国とは認定せず、特に送金等の取引を禁じていない。RST銀行はE国にある本店を通じてG国向けの送金取引を活発に行ってきた。この結果RST銀行への非難が高まった。

さて、この例においてRST銀行はE国においてなんら違法行為をしていないことを前提としている。したがって、RST銀行のE国本店の送金担当者は、まったく合法かつ正当な銀行業務としてG国向けの送金取引を行っている。しかしこの送金取引は、国際犯罪に向き合っているF国の政府や国民の感情を逆なでするものであり、F国の国民感情としては反倫理的行為と見なされても仕方がないが、そこでF国がG国を国際犯罪支援国と認定したことをどう斟酌するかの問題となる。

この問題は、RST銀行の送金担当者やその上司の倫理的問題ではなく、RST銀行全体として世界犯罪にどう対

応するかの問題であると認識する人は多いと思う。まず会社全体の倫理問題と考へ、そして会社全体の問題として経営陣や従業員の国際犯罪に対する行動規範を定める構成とする方が、社会的要求に合致するであろう。

上記の例2、3で示したように、現在の社会は会社が倫理の対象ではないとの見方は最早受け入れられないものと思われる。倫理は人間共同体の規範であり、この人間共同体が会社を倫理の対象と考へている。したがって会社はそれ自身で倫理の対象となる。このとき企業倫理はそれに働く個人の倫理の総和とは必ずしも一致せず、むしろさらに高度な倫理が要求されることが多いであろう。

9 | 株主利益最大化原則は必ずしも企業倫理に資さない

会社の目的が利益を上げることのみであるなら、企業倫理の遵守は会社の利益向上のために行うことになる。

巷には、企業倫理の高度化やコンプライアンスの遵守は企業利益につながるの言説もあるが果たしてそうであろうか。前章で上げた例2と3を使って検討してみたい。

まず、例2の場合UVW社として贈賄は非倫理的との認識があるが、A国においては贈賄なくして公共事業の商談は獲得できない。したがって、本案件の責任者DがUVW社の倫理基準をA国での商談に適用して贈賄を行わなければ、UVW社はこの商談を獲得できない。したがって倫理遵守はUVW社の期待利益を毀損することになる。もちろん、長い目でみれば贈賄を行わないことはUVW社の評判を高め、将来のUVW社の利益に資するかもしれない。ただ、たとえばUVW社の競合他社がすべてA国において贈賄を行っており、しかもこれが全く問題にされない場合には、UVW社は単純正直者との評価を得るだけかもしれない。一定の仮説を立て、これに負荷をかけることによって、A国において贈賄して商売を取る利益と、贈賄を行わずに長い眼で評判を高めて利益を狙うやり方の現在利益の多寡を推測することはあるいは可能かもしれないが、これはあくまで推測であり、仮に贈賄を行わずに長い眼で評判を高める作戦の方が有利と

出てもこれが確実というわけではない。重要な点は贈賄を行わないことが期待利益を毀損する可能性があることである。もちろん、だからといって贈賄を鼓舞するものではないが、倫理的正直さが必ずしも利益に直結するわけではないことは明らかかと思う。

例3において、G国への送金取引を禁じたF国が大きな経済規模を持っていればRST銀行がF国において評判を落とすことはRST銀行の将来の収益に悪影響を及ぼすおそれがあるので、当該送金取引を回避することはRST銀行の会社利益にも資する。

一方、F国が大きな経済規模をもたず、F国での評判の劣化が他国での評判にそれほど影響しない一方で、G国への送金取引が大きな収益をもたらす場合には、RST銀行がG国への送金を国際犯罪防止の観点から取りやめれば同行の収益の減少を招くことになる。さらにG国向け送金取引をRST銀行がやめる一方で競合他行がG国向け送金取引を続ける場合には、RST銀行の重要顧客のうちでG国企業と取引のある会社をこの競合他行に奪われる可能性すらある。

もちろん社会的に要求されている倫理基準から逸脱したために、評判を落とし、その結果会社の収益を落とす例も多くある。したがって企業倫理の高度化はこのような事態を避けるために重要であることは間違いない。しかし、そもそも倫理を話題にするのはなぜかと考へてみると、倫理の要求がなんらかの別の要求、たとえば利益増大要求と相反する事態が生じるためであろう。会社にとって倫理的行動を行うことが常に会社利益につながるのであれば、そもそも企業倫理について議論するところはほとんどないことになろう。個別企業の水準で考えれば、企業倫理の高度化が会社利益に必ずしもつながらないことは稀ではない。

すでに、コーポレート・ガバナンスの検討で「会社の目的＝専ら株主利益最大化」は成り立たない旨を述べたが、倫理は必ずしも会社利益にならない場合があるわけであり、株主利益最大化原則が人間共同体である社会が求める倫理と一致しないおそれは大いにある。

先に、コーポレート・ガバナンスの説明のなかで、日本会社法の通説として「株主利益の最大化の原則は他の利害調整原則を排除してどこまでも貫かれるべき性質のものではない」を紹介したが、これは株主利益最大化原則が利害調整原則として破綻していることを示しているのではないだろうか。株主利益最大化原則が仮にこれが有効に働くと考えするためには、神の見えざる手が働いて株主利益最大化が最終的には社会全体の幸せにつながることを前提とする場合であろうが、完全均衡状態が各種の障壁によって達成されないことが現実であると考えるならば、この前提は取れない。

もうひとつ例を上げると、少々昔のようにねずみ講が必ずしも違法でない状態において、ねずみ講の胴元会社があったとして、いつかは破綻することが明らかなねずみ講の会員を勧誘することは、胴元会社の株主利益最大化のためには正当化されるかもしれないが、倫理的には正当化されないであろう。

10 | 企業倫理と会社収益

本稿の5章において、会社が存続するために利益を上げるのは義務であると述べたが、上記のように企業倫理が必ずしも企業利益につながらないとするならば、この調整はどのように考えればよいのであろうか。

ここでの考察点は、会社が存続するために利益を上げることも、倫理に従うことも、両方とも人間社会からの要求によるものであることであろう。仮に会社存続のために利益を上げることが株主のためだけであり、倫理の遵守が社会的要求によるものである場合、要求の土台が異なるため、共通言語で会話することは困難かもしれない。もちろん利益追求のために必要なことと倫理充足のために必要なことに相反がある場合、同じ土台の上にあるからといって簡単に調整できるものではない。かえって社会的要求という数字化できない莫とした概念を持ち出すことで、議論を複雑にする可能性もあるが、社会的要請を共通土台とするときには、この社会的要請の比較考量に基づいて検討することがとまかく必要である。

会社の大きな期待利益喪失の可能性があっても倫理を優先すべきかとの判断を迫られる場合、判断の適切性は会社の社会的関係性/存在性のもとに判断する場合に担保される。したがって会社は社会に対して開いた状況である必要がある。唯我独尊の殻に閉じこもっては社会の社会的関係性を感じることはできない。社会に対して開いた状況になるには社会との対話が必要であるが、そのひとつは社外取締役の人を得ることであろう。ここに社外取締役の大きな役割があると考えられる。したがって社外取締役は単なる株主の代弁者ではなく、株主も含めた直接間接の利害を適切な軽重を付けて独立した立場で社会の要求を判断する者と考えられるべきであろう。この社外取締役の独立した意見に真摯に耳を傾けて業務執行者である取締役は適切に判断することが必要である。

なお、もうひとつ極めて重要なのは社内外における自由な意見交換である。

まず従業員は顧客、仕入先、近隣住民等々と接する立場にあり、また従業員自身の思想・意見も個々の従業員の生まれ育ち、また、現在おかれた環境によって異なる。仮に社内の大宗がある取引に賛成しても、それに企業倫理の面から反対する従業員がいるかもしれない。そして、その従業員の考えが社会全体からは支持される場合もあるかもしれない。したがって、従業員による会社・経営に対する注意喚起の方法を設定しておくことは、企業倫理の面から重要だと考える。そういう意味では社内通報制度は従業員を通じた経営への注意喚起制度の側面を持ち尊重すべきものだと思う。たとえば、先の例3で、RST銀行の経営者は従業員からF国によるG国の国際犯罪支援認定に注意を払うべきとの社内通報を受け、これによってより深く事態を検討することがあるかもしれない。

また、適切に各種の仕組み・機会を設けて外部意見を聴取することも企業倫理の性格を勘案すれば、当然極めて重要である。

会社利益と企業倫理の問題は、社会との対話によって結論を出すべきであり、したがって業務執行者は社外取

締役、従業員、さらには場合によっては外部者の意見を聞くことを躊躇すべきではなく、このような努力によって会社利益と企業倫理の適切な妥協点を求めることになり、これが持続的な企業倫理水準維持のために必須であると考えられる。

11 | まとめ

- (1) 会社の目的=株主利益最大化を金科玉条とすべきではない
- (2) 会社の行動を個人の行動に還元しきることはできない
- (3) 会社は直接間接の利害関係者の関係の束である。この束はもともとの関係の総和以上となっている
- (4) コーポレート・ガバナンスにおいては、会社の社会的責任を業務執行者が責任をもって適切に果たすことを目的とすべき
- (5) 企業倫理は企業人倫理に還元しきれない。会社は会社として倫理の対象となる
- (6) 倫理は会社の社会的関連性/存在性に基づく社会による要求であり、倫理問題においても社会との対話が鍵になり、会社利益と企業倫理の適切な妥協点がここに見出せる

【注】

¹ 研究社「リーダーズ英和辞典」

² 江頭憲治朗著「株式会社法 第4版」有斐閣 19ページ

³ 同書 20ページ

⁴ 同書 20ページ

⁵ 同書 22ページ

⁶ 同書 23ページ

⁷ アダム・スミス著、山岡洋一訳「国富論（下）」4編2章。日本経済新聞出版社

⁸ 本事例、また、それによる影響は文章化されていないが、英国金融当局との面談では、しばしば耳にし、それによるコーポレート・ガバナンスの変化を説明されるようである。ちなみに、以下は、某金融機関のコンプライアンス担当の個人的意見を参考までに記載する；“I don't know of any publications by UK regulators that specifically describe this story but the story is commonly told in regulatory circle.

So basically on Friday late XYZ, NY moved massive amounts of funds from London to NY just before the weekend talks sponsored by the Fed. On Monday morning London had no liquidity and UK regulators had very little control. Given timings local boards and independent non-executive directors would have had no chance

Psychologically this caused a change in how UK (and other) regulators approach subsidiaries within groups but also foreign branches (who are treated more and more like subsidiaries)

Immediate consequences were RRP (Resolution and Recovery Programme), sharper focus on entity governance (alongside not instead of group governance) and regulatory colleges

Longer term ones the Balkanisation of global finance (look at the bail in debate) and the rise of shadow banking”

⁹ 本稿では特に、岩井克人“The Nature of the Business Corporation”を参考にした

¹⁰ 我妻栄「民法総論」岩波書店 123～124ページ

¹¹ 同書 126ページ

¹² 前掲 江頭 54～55ページ

¹³ 宇沢弘文「ケインズ「一般理論」を読む」岩波書店 81～82ページ

¹⁴ マルクス「資本論（一）」向坂逸郎訳 岩波文庫 132～133ページ

¹⁵ カント「道徳形而上学の基礎づけ」中山元訳 光文社古典新訳文庫 42ページ

¹⁶ 例えばLadbroke plcは過去何度か資本勘定をマイナスにしている

¹⁷ New York Stock Exchange Listed Company Manual 303A.02

¹⁸ 英国のSecretary of State for Trade and Industry の任命のもとに Sir Derek Higgsによって纏められ2003年1月に発表されたレポート

¹⁹ 岩波国語辞典第4版

²⁰ 同上

²¹ 小野原雅夫 福島大学教授のサイト (<http://blog.goo.ne.jp/masaoonohara/e/3b64566428d683bba6d895c4abaf2bf>) を参照した

²² 同上および研究社リーダーズ英和辞典

²³ 和辻哲郎「人間の学としての倫理学」岩波書店 17ページ

²⁴ Forbes 2013年4月13日 (<http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/04/11/americas-100-best-corporate-citizens>)