

コーポレート・ガバナンスと企業倫理 —ズーハネクの研究に依拠して—

岡 本 丈 彦*

Corporate governance and business ethics

Takehiko Okamoto

要約：

企業不祥事が発生するたびに、コーポレート・ガバナンス (corporate governance) という用語が世間の注目を集めることになる。この議論では、主として、「企業は誰のものか」、「企業を誰がどのように管理し、それを監督するのか」といった問題が議論される。しかしながら、今日のコーポレート・ガバナンスの議論は、一方で、法的な規制を重視し、他方で、倫理的問題を軽視する傾向にある。

本稿においては、このような問題を解決するため、ドイツの企業倫理に手がかりを求め、コーポレート・ガバナンスの議論と企業倫理の接合によって、どのようなインプリケーションを得ることができるのかについて検討を行う。

キーワード：コーポレート・ガバナンス、企業倫理、企業倫理の理論

(Abstract)

When scandals occur in business, the word “corporate governance” becomes a keyword used by many. Corporate governance, and mainly the questions: “Who owns a corporation?” and “Who and how should a corporation be managed and supervised?” are discussed. However, in this day and age, on one hand, emphasis is on legal regulations, while on the other hand, trends downplay ethical problems.

In this paper, in order to search for a solution to these problems, clues from “German business ethics (Unternehmensethik)” are examined, and the relationship between corporate governance and business ethics are correlated. Based on this, this paper considers implications of this relationship.

Key words: Corporate governance, business ethics (Unternehmensethik), theory of

* 提出年月日 2015年11月30日 高松大学経営学部講師

1. はじめに

企業不祥事が発生するたびに、コーポレート・ガバナンス (corporate governance) という用語が世間の注目を集めることになる¹。このコーポレート・ガバナンスの議論においては、主として、「現代の巨大企業は、誰のものか」、「巨大企業を誰がどのように管理し、そして、それを監督するのか」といった問題が議論されてきた。

そして、このコーポレート・ガバナンスという用語は、今日まで、様々な論点で議論が行われている。企業の形態として考えた場合には、コーポレート・ガバナンスの対象は、公開株式会社であり、その際には、株主と経営者の関係に焦点が当てられることになる。その後、そのような単純な関係だけではなく、経営者とステークホルダー (株主を含む利害関係者、例えば、債権者、供給業者、そして、地域住民など)²との関連の分析や、企業の社会的責任 (CSR, corporate social responsibility) や社会的責任投資 (SRI, social responsibility investment) と関連した考察まで、コーポレート・ガバナンスの議論は広範に展開されるようになった³。

その結果、コーポレート・ガバナンスの議論の対象が拡張されるとともに、多種多様なアプローチが試みられた。しかしながら、そのことに問題はないのであろうか。また、コーポレート・ガバナンスにおいて議論される規制は、法的なものが多く、それが倫理的な問題を軽視してはいないか、という問題点も同時に浮かび上がる。

本稿においては、コーポレート・ガバナンスの議論の問題点を指摘するとともに、ドイツのコーポレート・ガバナンスの研究に依拠して、議論の契機と議論の対象を明らかにする。それを踏まえた上で、「企業はどのように行動すべきか」、あるいは、「どのような姿が企業のあるべき姿か」という問題を議論するために、ドイツの企業倫理に手がかりを求め、本稿においては、ドイツにおける企業倫理・経済倫理の分野において幅広い研究を行っているライプツィヒ商科大学 (HHL; Handelshochschule Leipzig, 英語表記: Leipzig Graduate School of Management) のアンドレス・ズーハネク (Suchanek, Andreas)⁴教授の企業倫理の研究⁵に依拠して検討を試みる。その際には、彼の企業観と企業倫理に対する基本的な考え方を明らかにし、彼の理論のフレームワークを考察する。その上で、企業倫理とコーポレート・ガバナンスとの接合に関して議論を行う。そして、ズーハネクに

依拠して、企業倫理の理論がどのようにあるべきかについても併せて検討を行う。

その後、コーポレート・ガバナンスの議論と企業倫理の接合によって、どのようなインプリケーションを得ることができるのかという問題についても検討を行い、その可能性について言及を行う⁶。その際、本稿は、コーポレート・ガバナンスと企業倫理との接合の可能性を検討するものであり、コーポレート・ガバナンスと倫理、あるいは、倫理学の接合を企図したものではない点を前提とする。

2. コーポレート・ガバナンスの議論と問題点

ここでは、コーポレート・ガバナンスの議論の契機について検討を行うとともに、コーポレート・ガバナンスにおける多様なアプローチを概観する。その上で、現在のコーポレート・ガバナンスの問題点について言及を行う。

2-1. 議論の契機

まず、コーポレート・ガバナンスの議論の契機に関して議論を行う。現在、「現代の巨大企業は、誰のものか」あるいは、「巨大企業を誰がどのように管理し、そして、それを監督するのか」というコーポレート・ガバナンスが現代の焦眉の課題となっている。このような問題が議論されるようになる契機としては、多発する企業不祥事や企業経営の効率化の議論などである。そして、後者は、日本においては、海外の機関投資家（主に、投資信託や年金基金）からの圧力も大きな要因となった。

社会的に問題となるような企業不祥事が発生した際に、「何故、そのような企業不祥事が発生したのか」、あるいは、「何故、そのような企業不祥事が防止できなかったのか」という観点から議論が行われることになる。その際には、主として、企業におけるトップマネジメント、即ち、経営者や経営層が企業不祥事に関わっていた、あるいは、指示を出していた際に、企業不祥事とコーポレート・ガバナンスが関連して議論されることになる⁷。

また、企業経営の効率化の議論においては、能力のない経営者が経営を続けることができないようにするメカニズムや、株主と経営者の利害を一致させるための制度、例えば、ストックオプションなどの導入も議論され、企業に導入されていった⁸。関 [2008]によれば、1998年以降の10年間においては、外国人投資家の持ち株比率の拡大が特に顕著であったが、組織的に日本株を買う投資家の種類はそれほど多くなく、日本とのかかわりが

深く、資産が圧倒的に多い外国人投資家は、アメリカや英国の投資信託や年金基金であった（関 [2008], 347頁）。彼らからの圧力も、日本におけるコーポレート・ガバナンスの議論の契機として、忘れてはならない存在である。

2-2. 議論のアプローチ

そして、コーポレート・ガバナンスの議論のアプローチとしては、株主と経営者との関係を考察する際には、新制度派経済学の一理論であるエージェンシー理論（Agency Theory）が用いられる⁹。そして、所有権理論（The theory of Property Rights）や取引コスト理論（Transaction Cost Economics）なども利用されている¹⁰。

後述するドイツにおいては、新制度派経済学からのアプローチだけではなく、不完備契約の理論、資源ベース理論のアプローチ、あるいは、ステークホルダー・アプローチ¹¹などが用いられている（Gerum [2007], S. 9 ff.）。

そして、コーポレート・ガバナンスの議論の対象としては、株主と経営者の関係、債権者と経営者の関係などが議論されていたが、その後は、地域社会と経営者の関係なども議論されるようになってきており、議論の対象が拡散する傾向にある。

2-3. 議論の問題点

最後に、現代のコーポレート・ガバナンスの議論の問題点として、以下の点に言及したい。菊澤 [2004] においても指摘されているように、コーポレート・ガバナンスの問題は、経営学的問題であるとともに、経済学的問題でもあり、法学的問題でもある（菊澤 [2004], 1頁）¹²。そのような様々な問題が議論される領域であり、且つ、先述のように、多様なアプローチが存在する。また、企業の実践においては、ロナルド・ドーアが指摘しているように、コーポレート・ガバナンスが、取締役会改編、社外取締役の導入、執行役員制度への移行、委員会設置会社への切り替えなどのアメリカ型諸制度の導入だけを意味すると誤解されている（ドーア [2006], 1頁）。

以上の点を鑑みれば、「良い」コーポレート・ガバナンスが敷かれた企業は、経営学的な観点から見て「良い」のか、経済学的な観点から見て「良い」のか、あるいは、法的な観点から見て「良い」のかという問題が存在する。例えば、透明性の高いプロセスで経営者が選出され、その経営者の管理をチェックする体制が確立したとしても、その結果、（長期的に）高い業績が達成されるというわけではない。また、経済学的な観点から見れ

ば、業績の悪い企業は倒産すれば「良い」が、これが果たして、経営学的に「良い」のかについても議論の余地があるだろう。

あるいは、無能な経営者を交代させるメカニズムが構築されたとしても、その結果、短期的な利益の追求、あるいは、粉飾決算などの企業不祥事を招く経営者が選出され、そのような事態を招くのであれば、本末転倒も甚だしい事態である。仮に、粉飾決算などの事態に至らなくても、その経営者が高額な報酬を受け取って退職した後、急激に業績が悪化し、企業が傾き、再建困難な事態に陥ることを誰が望むのであろうか。

そして、先に言及したステークホルダーとの関係においても、どのステークホルダーが経営者の意思決定に影響を与えるのか、あるいは、ステークホルダーと単純化したとしても、株主にも、デイトレーダーや個人投資家、さらには、投資信託や年金基金などの機関投資家も存在する。債権者と一くくりにしたとしても、その内実は、社債保有者や銀行など多様なプレイヤーが存在している。

以上のように、コーポレート・ガバナンスの議論には、様々な論点が存在しており、全てを満たすような解答を得ることは非常に困難である。そうであるならば、あるべき姿に言及せざるを得ないのである。

3. ドイツのコーポレート・ガバナンスの議論

ここで、日本と同様に、コーポレート・ガバナンス (Corporae Governance) という用語が国外から導入されたドイツに基づき、コーポレート・ガバナンスの議論の契機と、議論の対象、そして、問題点について検討を行う。

その際には、ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コーデックス (DCGK, Deutsche Corporate Governance Kodex) を策定した政府委員会の構成員であったベルリン工科大学 (Technische Universität Berlin, TU Berlin) のアクセル・フォン・ヴェルダー (von Werder, Axel) の研究¹³に依拠して考察を行う。

3.1 ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの議論の契機

まず、ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの議論の契機について検討を行う。ドイツにおいては、①ドイツの国際化とグローバル化、②株式ブーム、③企業不祥事、④EUレベルの改革¹⁴、そして、⑤リーマン・ショック後の取締役の報酬適切化などを契機と

して、コーポレート・ガバナンスの議論が行われていった¹⁵。本稿においては、①～③に焦点を絞り検討を行う¹⁶。

まず、①国際化・グローバル化についてであるが、E. ゲルム (Gerum, Elmar) によれば、ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの議論は、1989年以降の民主化や、その後の国際化 (Internationalisierung) とグローバル化 (Globalisierung) の展開が契機となった (Gerum [2007], S. 1 ff.)。ドイツに国際化とグローバル化の波が訪れたことで、ドイツ経済及びドイツ企業は、アメリカ主導の新自由主義の影響を強く受けていった (海道 [2013], 1 頁)。

次に、②の株式ブームについて説明を行う。海道 [2005] によれば、ドイツでは90年代の株式ブームにともなう資本市場の急激な成長により、銀行による間接金融が中心のドイツ型資本主義が変化した¹⁷。具体的には、Deutsche Telekom AGやDeutsche Post AGなどの株式上場を背景に資本調達額が増加している。風間 [2002] によれば、株式による資本調達額は1991年の424億ドイツマルクから、1999年の3278億ドイツマルクまで約8倍増加している (風間 [2002], 71頁)。

続いて、③企業不祥事について説明を行う。Hansen [1994] や関 [2008] によれば、Metalgesellschaft AGが先物取引失敗により倒産し、Schneider AGが投機的な不動産投資に失敗し、巨額な損害を発生させた。そして、Balsam AGは仮装債権による16億マルクもの巨額詐欺を行った。その際、監査役会 (Aufsichtsrat) の機能不全や実効性が問題視された (関 [2008], 258頁、正井 [2003], 15頁、海道 [2005], 24頁)。

このような契機により、ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの議論が行われるようになっていった。

3.2 ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの議論の対象

続いて、ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの議論の対象について検討を行う。この点を考察する上では、ドイツにおける企業体制 (Unternehmensverfassung) という概念との関係を明らかにする必要がある。

v. ヴェルダーによれば、1990年代にコーポレート・ガバナンスというアングロサクソンの概念が導入される前から、企業体制という問題が議論されおり、今日の議論と大部分で重なり合う (v. Werder [2008], S. 1 f.)。吉田 修 [1994] によれば、企業体制とは、「企業の組織構造に作用する長期的に拘束力のある規制の全体」である (吉田修 [1994], 序・

1 頁)。この分野は、1950年代より経営経済学 (Betriebswirtschaftslehre) に先駆けて、法学において議論されてきた (海道 [2005], 35頁)。

そして、両者の関係についてであるが、v. ヴェルダーによれば、企業体制は法的な観点から企業の権限がどのように配置されているのかを検討している。即ち、「企業内部の問題」を議論している。これに対して、コーポレート・ガバナンスの議論においては、例えば、株式市場などからの影響などを包括して議論を行い、企業体制よりも広い範囲を議論する。つまり、「企業内外の問題」を議論することができるのである。

そして、v. ヴェルダーは、コーポレート・ガバナンスは、「企業のトップマネジメントが担う管理 (Leitung) とその監督 (Überwachung) についての法的で、実践的な (事実上の) 秩序の枠組み」である。そして、現行のコーポレート・ガバナンスについての規制は、企業の管理組織 (Führungsorganisation) の枠組み条件を形成すると主張している (v. Werder [2008], S. 1)。この企業の管理組織の領域には、企業の法的な機関が内在されている。即ち、ドイツにおいては、二元制システムが採用されているため、株主総会、監査役会、そして、取締役会が該当する。したがって、この法的機関に参加する個人や集団を考察することにより、企業管理に影響力を行使できる利害集団を特定することが可能である (v. Werder [2008], 岡本丈彦 [2015])。

そのため、上述したようにドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの議論の対象は、非常に明確であるという特徴がある。

3.3 ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの規制と問題点

最後に、ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの規制とその問題点について議論を行う。ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの規制は、株式法などの法的な規制、所謂、ハード・ロー (hard law) だけではなく、法的な拘束力は無いが業界内の独自規制などのソフト・ロー (soft law) も重要な役割を果たしている。また、このソフト・ローも将来的には、法的な規制に反映されることで、コーポレート・ガバナンスを法的に担保しようとするものであると把握することも可能である。

次に、コーポレート・ガバナンスに関する問題点について検討を行う。これまでの考察 (岡本丈彦 [2012], [2013a], [2013b], [2013c], [2015]) において明らかにしたように、ドイツのコーポレート・ガバナンスは、二元制システムが採用されており、取締役会と監査役会に権限が法的に区分されているが、その際、ドイツのコーポレート・ガバナン

スの規制は、主に監査役会の権限やその機能についての議論が主であった。そのため、v. ヴェルダーによれば、取締役会内部の権限の問題や、取締役会からその直ぐ下のヒエラルヒーのレベルに権限が委譲される場合があるが、その領域についての考察が不十分であるという問題がある¹⁸。この点については、岡本丈彦 [2012]、[2015] において、v. Werder [2008] に依拠して、問題領域の解明の解明を試みた。

それ以外の問題としては、コーポレート・ガバナンスについての規制が法的な規制、あるいは、準法的規制なものに重きが置かれている点である。したがって、「企業はどうあるべきか」、あるいは、「企業の行動はどのように行われるべきか」という問題が軽視される傾向にあると考えられる。この点を検討するために、以下においては、ドイツの企業倫理に依拠して考察を行う。

4. 企業倫理と企業の倫理的行動

4.1 ドイツの企業倫理からのインプリケーション

本稿においては、ドイツの企業倫理にインプリケーションを求める。日本における企業倫理の考え方は、アメリカの企業倫理、即ち、“Business ethics”の考え方を強く受け継いだものと、ドイツの企業倫理、即ち、“Unternehmensethik”の考え方に影響を受けているものに大別することが可能である。

ここで、アメリカの“Business ethics”とドイツの“Unternehmensethik”の違いを岡本人志 [2011] に依拠して検討を行う。岡本人志 [2011] においては、B. レーネルト (Löhnert, B.)¹⁹の研究に依拠して、アメリカの“Business ethics”について、企業の実践と、研究の両面からの考察が行われている。そして、岡本人志によれば、アメリカの“Business ethics”は、出版機関や科目、そして、トピックの変化に富んでいるにも関わらず、大きなワンパターンをいう印象を与える (岡本人志 [2011], 63頁以下)。その要因は複数あるが、岡本人志 [2011] においては、アメリカの“Business ethics”の研究者が、より大きな経済システムに関する哲学的基礎を明らかにするという課題を、経済学、社会学、政治学、あるいは神学という部門に属する研究者に委ねる傾向にあることを指摘している (岡本人志 [2011], 64頁)。また、アメリカの“Business ethics”の研究においては、論争の欠如、体系的な分類の欠如も併せて指摘されている (岡本人志 [2011], 64頁以下)。

本稿においては、上述のようなアメリカの“Business ethics”の研究と対照的なドイツ

の“Unternehmensethik”の研究に依拠し、どのような企業の行動が倫理的であるのか、あるいは、倫理的でないのかが議論を行う。その際には、一般的な倫理に対する批判も取り上げるとともに、企業倫理、あるいは、企業倫理の理論がどのようにあるべきかについても議論を行うことで、本稿の目的であるコーポレート・ガバナンスと企業倫理の接合への接近を試みる。

4.2 ズーハネクの企業観

まず、ズーハネクの企業観と企業倫理についての基本的な考え方を明らかにする。ズーハネクによれば、企業は今日の社会における社会生活の根本である (Suchanek [2015], S. 1)。なぜならば、企業ほど我々の生活に影響を与えているものはなく、企業を通して、日常的な価値の創造や、生活するうえで必要な物資が我々に供給されるからである (Suchanek [2015], S. 1)。

その一方で、ズーハネクは企業がもたらすコンフリクトの増大を主張している (Suchanek [2015], S. 1)。ズーハネクによれば、イノベーション機能、効率性、生産性、あるいはそれとともに、グローバル化やデジタル化によって我々の欲求を充足させる可能性が並外れて高まるとともに、新しい挑戦も始まっている (Suchanek [2015], S. 1)¹⁹。このような結果として、財の希少性の問題は先延ばしにされる傾向にある。そして、グローバルな相互依存関係が拡大するとともに、そのような環境に適応するにはテンポを上げることが必要となり、さらに、競争圧力は多数のレベルで強くなる。要約して言うならば、企業がもたらす潜在的なコンフリクトもまた大きくなっている (Suchanek [2015], S. 1)。

そして、ズーハネクは、そのようなコンフリクトがもたらすものとして、マクロ的な問題だけではなく、日常の問題をも指摘している (Suchanek [2015], S. 1)。Suchanek [2015] においては、マクロ的な問題として、気候変動、児童労働、紛争鉱物、汚職²⁰、収入や資産配分における激しい格差が挙げられており、日常の問題としては、例えば、家庭と仕事の両立が困難であること、健康面での負担、同僚とのトラブル、サービス信頼性の低下、情報不足、それどころか意図的な詐欺でさえもありうることなどが議論されている (Suchanek [2015], S. 1)。その際に、企業を多角的に考えた場合には、原因を引き起こす側であると同時に被害者にもなる (Suchanek [2015], S. 1)。

4.3 倫理に対する批判

Suchanek [2015] においては、倫理及び企業倫理に対しての批判も検討されている。ズーハネクは倫理に対しての代表的な批判として、「倫理的命題はありきたりなものか? (Sind ethische Aussagen trivial?)」²¹、「倫理の理論は内容が無いのか? (Sind ethische Theorien inhaltlos?)」、そして、「責任ある行為は「ぜいたく」なのか? (Ist verantwortliches Handeln ein “Luxus”?)」²²といった批判を取り上げ、検討を行っている (Suchanek [2015], S. 4 ff.)。

本稿では、「倫理の理論は内容が無いのか?」という問題に焦点を当てて検討を行う。ズーハネクによれば、この批判の論点としては、大きく2つ存在する。1つ目の論点は、倫理の理論における考察が、高度に抽象的なアカデミックの省察・熟慮にふけているという批判である。そして、もう1つの批判の論点は、この問題に対して、行為者が日常で感じる問題を考察の出発点とし、身をもって体験可能であり、実際にも使えるような助言を与えることがほとんどないという批判である (Suchanek [2015], S. 9)。

これらの批判の主な原因は、倫理が論証を行う際に、具体的な状況を捨象している点にあると考えられる。これではあらゆる場合において、1つの行動をとることが倫理的であるという問題に直面することになる²³。ズーハネクによれば、規範的倫理学は、具体的な状況においては多数の偶発的な要因が重要となるために、反対に、具体的な状況との関連を薄めようとしている (Suchanek [2011], S. 9)。しかしながら、現実活動を行う企業を考察する際には、このような規範的倫理学のままでは不十分である。

4.4 企業倫理の理論の在り方

ズーハネクは、現実の企業の問題を考える企業倫理は、以下のようにあるべきと主張している。即ち、倫理的な問いかけは、日常生活においては、いつも自分で感じているよりもずっと世の中にありふれて存在しているのである。実際我々は、様々な状況下において常に、「何が正しくて」、「何が正しくないのか」を、かなり考えており、そこで我々は、道徳的判断能力を行っているのである (Suchanek [2015], S. 10)。

そして倫理、とりわけ、企業倫理においては、日常の行為における道徳的観点を察知し、自分の行為の中で、あるいは他者の行為を自分で判断する際にそれを適切に考慮することができるという能力が重要となる (Suchanek [2015], S. 10)。

以上を踏まえた上で、ズーハネクは、企業倫理の理論は日常に役立つものであるべきだ

と主張する。その方法として、一方で普遍的な道徳的価値や規範と、他方で具体的な状況条件を関係づける必要がある (Suchanek [2015], S. 10)。これによって、「倫理の理論は内容が無いのか？」という批判に応えるとともに、それぞれの具体的な状況下でどのように行動する必要があるのかを考察することが可能となる。

5. 企業倫理のフレームワーク

5.1 黄金律の概念

Suchanek [2015] における最も重要な概念は、黄金律 (die Goldene Regel) である。この黄金律という概念は、Suchanek [2015] の副題である “In Vertrauen investieren”、即ち、「信頼に投資する」ことと密接に関連している。より詳細に述べれば、「相互のメリットのために、社会的な協力関係の条件へ投資せよ！ (Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!)」というものである (Suchanek [2015], S. 17)。

Suchanek [2015] においては、ゲーム理論に基づき、各個人の行動の分析が行われ、お互いを信頼することができない状況下においては、互いを信頼しないことによってデメリットが生じることが指摘されている²⁴。とりわけ、ゲーム理論で説明されるように、企業が環境対策を行うべきかどうかには、競合企業の出し抜きを警戒することによって、自らが環境対策を行わない結果として、自社の工場から地域住民や地球に住む多くの生命体に有害な物質を出し続けることが想定される。

このような状況を解決する企業倫理的な手段が、お互いを信頼し、社会的な協力の条件に投資することなのである。この概念は、ただ単にこのような姿が望ましいというだけではなく、如何にして企業に倫理的な行動をとらせるかといった問題としても議論することが可能である。例えば、企業には影響力を行使することが可能なステークホルダーが多数存在する。企業形態や業種ごとにステークホルダーの種類や各ステークホルダーの影響力は異なるが、一般的な上場株式会社の場合には、株主 (機関投資家、個人株主)、債権者 (銀行、社債保有者)、サプライヤー、消費者・顧客、そして、地域社会などが該当する。彼らの利害は基本的には一致しない²⁵。そのような状況下においては、各ステークホルダーは協力して企業の経営者に圧力をかけることができない。この場合に、「相互のメリットのために、社会的な協力関係の条件へ投資せよ！」ということが重要になる²⁶。

5.2 行為の前提条件

ズーハネクによれば、日常の具体的な倫理問題に対する具体的な回答を倫理に求めるのはほとんど不可能であり、普遍的な方向付け程度しか期待することができない (Suchanek [2015], S. 17)。しかしながら、倫理は「より大きなイメージ」、すなわち、行為の前提条件や行為の帰結を考察することで、方向付けを与えることができると述べている (Suchanek [2015], S. 17)。そして、ズーハネクは、方向付けのための重要な前提条件を提示している。

その前提条件とは、1つはルールである。具体的には、規範、制度、標準などがこのルールに該当し、それらは行為を構造化する (Suchanek [2015], S. 17 f.)²⁷。もう1つの前提条件は、理解である。この理解という言葉は、個人の態度 (意図、考え方) の意味だけで使用されるのではない。この言葉は、文化的なイメージ、即ち、特定の状況下において「何を実行し、何を実行しないのか」についての共通のイメージという意味においても用いられる (Suchanek [2015], S. 18)。

5.3 ゲームの進行・ゲームのルール・ゲームの理解

続いて、上述した行為と、2つの行為の前提条件であるルールと理解について検討を行う。その際、Suchanek [2015] においては、企業倫理を含めた各プレイヤーの行動を説明する際に、ゲームという比喩が用いられている (Suchanek [2015], S. 17)。このゲームという比喩は、ある意味において誤解を招きかねない表現である。なぜならば、倫理や企業倫理において議論されるテーマは、多くの人々の苦しみに結び付いている可能性があるとともに、深刻な社会的コンフリクトや生きる上で大切な問題を内包しているためである (Suchanek [2015], S. 18)。ズーハネクは以上のような問題点を認識しつつも、ゲームという比喩表現で議論する方が、抽象概念を超えて、多くの人々に理解をもたらすことを企図して、このゲームという比喩を用いている。

このゲームという比喩を用いた場合、上述した行為 (その連続) と2つの行為の前提条件は、「ゲームの進行」、「ゲームのルール」、そして、「ゲームの理解」という3つの概念として規定されることになる。以下においては、下記の図に依拠してこれら3つの概念について検討を行う。

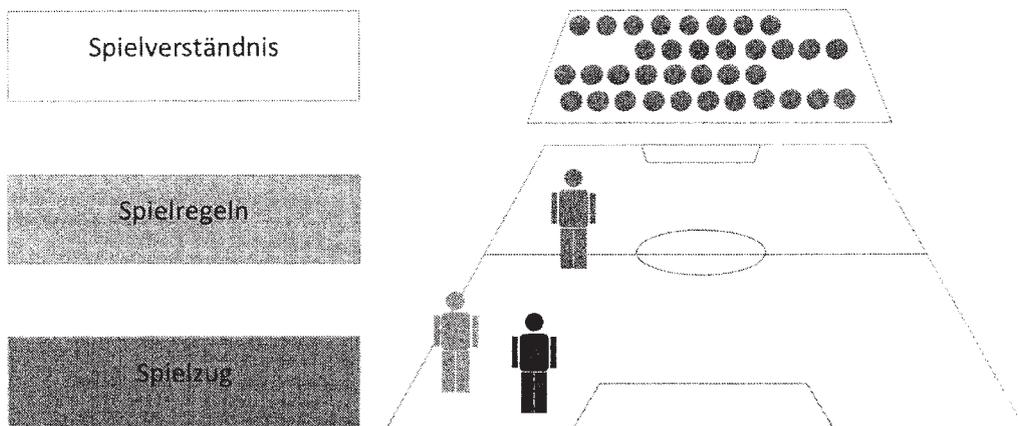


図 3つのレベルのスキーム
出所：Suchanek [2015], S. 18.

上図の左上“Spielverständnis”がゲームの理解であり、その下の“Spielregeln”がゲームのルールであり、一番下の“Spielzug”がゲームの進行である。

そして、上図に描かれた3つのレベルのスキームにおいて最も重要なのは、次の点である。ゲームのルールは行為ゲームの進行の枠組みを定める。そして、ゲームのルールの変更は異なる行為を導き出す。しかしながら、両者は関係者すべてが持っているゲームの理解にも、常に影響を受けているという点である (Suchanek [2015], S. 18)。

そして、上図に描かれているフィールドのプレイヤー、監督、レフェリー、観客だけではなく、その場には全くいないかもしれない、ゲームのルールを作る、あるいはゲームの資金調達を共同で行うなど様々なことをして影響を及ぼす、または、最初から関わっているような人々が存在している (Suchanek [2015], S. 18)。

彼らは、「ゲームがなぜ行われるのか」、「どのように行われるべきか」などゲームの意味について自らが考えるイメージを持つと同時に、ゲームの枠内において、他者は彼らに何を期待するのか、即ち、これらの他者はゲームの意味をどこに見い出しており、それにしたがって彼らが何をすると推測されるのか、についてのイメージをもっている (Suchanek [2015], S. 18)。

この意味においては、ゲームの目標に現れると同時に、どのようにゲームがなされるのか、すなわち自身がどのような貢献をすべきで、どのような収穫を期待する、ないし彼ら自身にとってどこに利益があるのか、ということにも現れる (Suchanek [2015], S. 18)。

したがって、上図の3つの全てのレベルは、絶えず相互に影響を及ぼし合うことにな

る。ズーハネクによれば、「ゲームの進行」に際してのイノベーションは、新しいゲームのルールの必要性をもたらすかもしれないし、場合によってはゲームの理解を変化させるかもしれない (Suchanek [2015], S. 18)。また、ズーハネクによれば、参加者あるいは関係者のゲームの理解が変われば、再びそれは別のゲームの進行をもたらさう (Suchanek [2015], S.18)。

この3つのレベルのスキームは、構造、相互作用などの重要な関連を示してくれるため倫理、あるいは、企業倫理の多くの問題に役に際して立つものである。そして、それは倫理それ自体の意味をより理解させてくれる。つまり、みんなにとってよりよいゲームが生まれるような、共通のゲームの理解に貢献することに役立つのである (Suchanek [2015], S. 18)。

ズーハネクによれば、この際には、2つの問いとその関連性が重要となる。2つの問いとは、上図の例を使えば次のものである。「我々はどんなゲームをするつもりなのか?」、そして、また「実際にはどのようなゲームがなされるのか?」、あるいは、より事実に応じて表現するならば、「我々は実際どのような社会に生きているのか」という問いと関連した「我々はどのような社会で生きるつもりなのか?」という問いである。そして、第二の問いを入れることではじめて、倫理は日常に適したものとなる。この2つの問いを絶えず関連させて考察すること、そして、日常であまりにも頻繁に見られるような、互いを分けて議論することをしない、ということが必要なのである (Suchanek [2015], S. 19)²⁸。

5.4 コーポレート・ガバナンスと企業倫理の接合の可能性

これまでに明らかにしたように、ズーハネクは、企業倫理の理論は日常に役立つものであるべきだと主張する。その方法として、一方で普遍的な道徳的価値や規範と、他方で具体的な状況条件を関係づけることを提示している。

このような企業倫理の理論であれば、純粋な倫理 (学)、あるいは、規範的倫理 (学) と異なり、具体的状況を捨象することなく、普遍的な道徳的価値や規範を現実の企業の問題を結びつけて議論することにより、企業倫理の理論が日常に役に立つものになる。

以上を踏まえた上で、コーポレート・ガバナンスと企業倫理の接合の可能性について議論を行う。上述したように、今日のコーポレート・ガバナンスの議論においては、議論の対象が拡散する傾向にあるだけでなく、問題認識のためのアプローチも多様化している。ドイツにおいても、先述したような新制度派経済学の理論などをはじめとした複数

のアプローチが使用されている。その一方で、コーポレート・ガバナンスの手段としては、法的な規制にばかり焦点が当たる傾向にあり、企業がどのような行動をとるのが正しいのか、といった倫理的な問題が等閑にされている。本稿で考察を行った内容に沿って言い換えれば、今日のコーポレート・ガバナンスの議論は、ゲームのルールにばかり焦点が当たっており、ゲームの参加者あるいは関係者のゲームの理解が軽視されている。これでは、ゲームの理解の変化にさらされた場合に、ゲームのルールにばかり注視したゲームの進行では、社会からの批判を免れることができない。

したがって、コーポレート・ガバナンスと企業倫理の1つの接合点としては、ゲームにおける3つのスキームに当てはめ、コーポレート・ガバナンスについての法的な規制を、ゲームのルールと把握することである。これによって、具体的な状況下を想定し、そのような場合には、企業はどのような行動を行う必要があるのかという問題を検討することが可能となる。

6. おわりに

本稿においては、コーポレート・ガバナンスの議論がどのような契機で議論されるようになったのかを概観するとともに、その議論の対象や、議論の問題点を指摘した。その上で、日本と同様に国外からコーポレート・ガバナンスという用語が持ち込まれたドイツにおいては、どのようにしてコーポレート・ガバナンスが議論されるようになり、ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの議論は何を対象にし、どのような問題点があるのかについて言及した。そして、「企業はどうあるべきか」、あるいは、「企業の行動はどのように行われるべきか」という問題が軽視されていることに言及し、ドイツの企業倫理に手がかりを求め、ズーハネクの研究に基づき、考察を行った。

コーポレート・ガバナンスの議論は対象が拡張され、多種多様なアプローチが使用されているが、その結果、議論の収斂には程遠い現状がある。また、コーポレート・ガバナンスにおいて議論される規制は、法的や準法的なものが多く、それが倫理的な問題を軽視してはいないか、という問題点も同時に浮かび上がる。

本稿においては、この問題を解決するために、ドイツの企業倫理に手がかりを求めた。ドイツの企業倫理においては、より大きな経済システムに関する哲学的基礎を明らかにするという課題を自らの領域で議論を行うとともに、積極的な論争や体系的な分類も行われ

る。そして、このドイツの企業倫理の最近の研究者であるズーハネク教授の研究に依拠して、企業倫理の意義を明らかにしたうえで、コーポレート・ガバナンスと企業倫理との接合への接近を行った。

まず、ズーハネクは、規範的倫理学においては、具体的な状況においては多数の偶発的な要因が重要となるために、具体的な状況との関連を薄めようとしていることを指摘した上で、企業倫理の理論は日常に役立つものであるべきだと主張する。その方法として、一方で普遍的な道徳的価値や規範と、他方で具体的な状況条件を関係づけることを提示している。したがって、企業倫理の理論は、具体的な状況条件を無視してはならないのである。

その上で、ゲームの理解、ゲームのルール、そして、ゲームの進行というズーハネクの企業倫理の3つのスキームに、コーポレート・ガバナンスの議論を当てはめた場合には、法的・準法的な規制がゲームのルールに相当するが、ゲームの理解を無視、あるいは、軽視しては、社会に関わりのある企業としては、問題があることを明らかにした。

今後の課題として、以下の2点を指摘したい。上述した3つのスキームにおいて、企業がゲームのルールに相当する法律にのみ重きを置き、ゲームの理解を無視、あるいは、軽視したゲームの進行を行った場合には、どのような反響が社会からあるのかについては詳細な検討が必要である。この点に関しては、モデル分析を用いて説明を行う。また、企業の活動に関して、ゲームの理解の変化が、ゲームのルールとゲームの進行に影響を与えた具体例の提示も必要である。

参考文献一覧

欧文参考文献：

- Gerum, Elmar [2007], *Das deutsche Corporate Governance-System : Eine empirische Untersuchung*, Stuttgart.
- Grabner-Kräuter, Sonja. [1997], State of the Art der amerikanischen Business Ethics-Forschung, in *ZfbF.*, 49. Jg. 3. S. 210-235.
- Grabner-Käuter, S. [1998], *Die Ethisierung des Unternehmens: Ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs*, Wiesbaden.
- Hansen, Herbert [1994], Der Fall MG und die Rolle des Aufsichtsrats, AG-Rport, *Die Aktien gesellschaft*, Heft2194, 39. Jg. R. 44-45.
- Homann, Karl/ Suchanek, Andreas [2005], *Ökonomie: Eine Einführung*, Tübingen
- Löhnert, B. [1998], Die kulturellen Grundlagen amerikanischer Unternehmensethikprogramme-Eine interkulturelle Analyse, in: Ulrich, P. /Wieland, J. (Hrsg): *Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz*, Bern/Stuttgart/Wien.
- Suchanek, Andreas [2007], *Ökonomische Ethik*, Tübingen

Suchanek, A. [2015], *Unternehmensethik : In Vertrauen investieren*, Tübingen.
v. Werder, Axel [2008], *Führungsorganisation, Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation*, 2. Aufl., Wiesbaden.

欧文新聞：

Handelsblatt 24, September 2015. "Totalschanden : Aufstieg und Fall des VW-Chefs Martin Winterkorn".

和文参考文献：

岡本丈彦 [2012], 「v. ヴェルダールの企業構造論—法的な上位組織 (Spitzenorganisation) の分析を中心として—」『関西学院商学研究』第66号、27-45頁。

岡本丈彦 [2013a], 「v. ヴェルダールの組織構造論—トップマネジメントの組織 (Leitungsorganisation) の分析を中心として—」『関西学院大学産研論集』第40号、関西学院大学産業研究所、87-97頁。

岡本丈彦 [2013b], 「v. ヴェルダールの管理組織論—組織理論的な観点と法的な観点からの考察—」経営学史学会編『経営学の貢献と反省—二十一世紀を見据えて—』〔経営学史学会年報 第20輯〕、文眞堂、126-137頁。

岡本丈彦 [2013c], 「ドイツにおけるコンツェルンのトップマネジメント組織—取締役兼任を把握する枠組みを中心として—」『関西学院商学研究』第67号、1-17頁。

岡本丈彦 [2015], 「現代企業の管理組織研究—v. ヴェルダールの管理組織論を中心として—」博士論文。

岡本人志 [2011], 『企業行動とモラル』文眞堂。

海道ノブチカ [2005], 『ドイツの企業体制—ドイツのコーポレート・ガバナンス—』森山書店。

海道ノブチカ [2008], 『EUにおけるコーポレート・ガバナンス改革』海道ノブチカ編著『EU拡大で変わる市場と企業』日本評論社。

海道ノブチカ [2013], 『ドイツのコーポレート・ガバナンス』中央経済社。

風間信隆 [2002], 「ドイツの企業と経営」高橋俊夫監修・井藤正信・佐々木聡編著『比較経営論』税務経理協会。

菊澤研宗 [2004], 『比較コーポレート・ガバナンス論—組織の経済学アプローチ—』有斐閣。

菊澤研宗 [2006], 『組織の経済学入門—新制度派経済学アプローチ—』有斐閣。

関 孝哉 [2006], 『コーポレート・ガバナンスとアカウントビリティ』商事法務。

関 孝哉 [2008], 『コーポレート・ガバナンスとアカウントビリティ論』商事法務。

ドーア, ロナルド [2006], 『誰のための会社にするのか』岩波新書。

中西孝樹 [2013], 『トヨタ対VW—2020年の覇者をめざす最強企業—』日本経済新聞出版社。

正井章箒 [2003], 『ドイツのコーポレート・ガバナンス』成文堂。

正井章箒 [2009], 「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンス強化への取り組み (上) —「取締役報酬の適切性に関する法律」を中心として—」『監査役』No. 564。

正井章箒 [2010], 「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンス強化への取り組み (下) —「取締役報酬の適切性に関する法律」を中心として—」『監査役』No. 565。

吉田 修 [1994], 『ドイツ企業体制論』森山書店。

¹ 本稿は、2015年12月12日(土)に行われた中四国商経学会第56回研究発表大会(於:高松大学)において筆者が行った自由論題報告「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの議論の意義と課題—企業倫理との結節点を探る—」に基づき、その際の質疑応答において頂戴した貴重なご意見を踏まえた上で、大幅に加筆修正を加えたものである。

² ステークホルダーの考え方には、従業員を含めるという考え方も存在する。しかしながら、従業員は企業と雇用契約を結んでいる存在であるため、本稿においては、ステークホルダーとして言及

しないこととする。

- ³ リーマン・ショック以降は、機関投資家のスチュワードシップに関連した議論も行われている。
- ⁴ A. ズーハネク教授は1961年8月12日生まれ。彼はキール大学とゲッティンゲン大学で国民経済学を専攻、博士号は、ヴィッテン／ヘルデケ大学で取得する。その後、ルートヴィヒ・マクシミリアン大学ミュンヘンで哲学と経済学の講座を担当し、2004年以降、ライプツィヒ商科大学において、経済倫理・企業倫理の講座を担当しており、現在に至る。
- ⁵ 本稿においては、主として、Suchanek [2015] に依拠して検討を行っていく。ズーハネクの研究については、Homann/Suchanek [2005]、Suchanek [2007] も併せて参照のこと。
- ⁶ 本稿において考察を行うが、純粋な倫理（学）や規範的理論（学）においては、普遍性を重視する結果として、浮世離れた行動を個人に求めることがある。例えば、「嘘をつかない」という場合には、あらゆる場合において、嘘をつくことは非倫理的な行動となる。しかしながら、現実においては、嘘をつくことが必要な場合も存在することが、Suchanek [2015] では指摘されている。
- ⁷ 企業の末端の労働者の個人的な犯罪や、一部の工場などで発生する可能性のある不良品や異物混入などにおいては、企業が誤った対応をすることなく、社会からのパッシングを最小にとどめることができるのであれば、これらの問題がコーポレート・ガバナンスと関連付けて議論されることはない。
- ⁸ 果たして、ストックオプション制度が株主と経営者との利害を一致させることができるのかに関しては、詳細な検討が必要である。なぜならば、企業の短期的な利益の追求のためには、企業の将来のための投資を削減するという手段が存在するためである。
- ⁹ 株主と経営者の関係を考察する際に用いられるエージェンシー理論は、日本だけではなく、ドイツにおいても導入されて、コーポレート・ガバナンスを議論する際に用いられている。この点に関しては、v. Werder [2008]、Gerum [2007] を参照のこと。
- ¹⁰ この際の人間観の過程については、菊澤 [2004]、3頁以下を参照のこと。また菊澤 [2006] もあわせて参照のこと。
- ¹¹ ステークホルダー・アプローチにおいては、経営者と企業のステークホルダーとの関係が議論される。企業の社会に対して与える影響が増大していることを踏まえると、非常に重要な考え方である。しかしながら、各ステークホルダーの利害を誰がどのようにして調整するのが非常に重要である。Suchanek [2015] においては、各ステークホルダー間でどのような利害対立があるのかを、ゲーム理論を用いて説明しようとする、あるいは、それを解決しようとするのが議論され、このような考え方は、非常に大切である。しかしながら、各ステークホルダーの利害の調整を、経営者に一任するということは、「唯一の独裁者に、利害関係者の利害調整を一任する」ということにつながりかねないという非常に危険な考え方であることを指摘しておきたい。
- ¹² 菊澤 [2004] においては、コーポレート・ガバナンスの問題においても倫理の問題として把握が行われてきたとの指摘があり、また、菊澤 [2004]、28頁以下において、「社会倫理問題」としてコーポレート・ガバナンスが議論されているが、この場合の倫理と、本稿で検討を行う倫理、あるいは、企業倫理とは意味合いに差異がある。
- ¹³ v. ヴェルダーの研究としては、v. Werder [2008] に依拠して検討を行う。そして、v. Werder [2008] については、岡本文彦 [2015] において、詳細な検討を行っている。
- ¹⁴ 本稿ではこれ以上の言及は行わないが、④EUレベルの改革も、ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスを議論する際には、考慮する必要がある。EUレベルの改革については、海道 [2008] を参照のこと。EUレベルの改革においては、主として、国境を越えた株主権の行使をどのように担保するのが争点となった。⑤については、正井 [2009]、[2010] を参照のこと。
- ¹⁵ 2015年9月以降、自動車の生産台数・販売台数等でトヨタ自動車を抜き、世界最大の自動車メーカーに大手をかけようとしていたVolkswagen AG（以下、VWと略記する）において、世界を震撼させる不祥事が発生した。新聞等の報道によれば、VWは親会社自身のブランドだけではなく、子会社のAudiやPorscheにおいても、クリーンディーゼルエンジン自動車やガソリンエンジン自動車の排出物質量を偽っていた。その際に、不正なソフトウェアを使用し、欧州の厳しい基準を掻

い潜っていた。そして、この不正なソフトウェアを提供していたのが、世界的な自動車部品メーカーであるBosch GmbHであったため、今回の不正が1自動車メーカーにとどまらず、ドイツ企業全体の信用を失墜させることにつながるとの懸念が出ている。

この結果、Handelsblatt (24, September 2015) によれば、M.ヴィンターコルン (Winterkorn, Martin) が取締役会会長を退任し、彼の着任後、大幅に販売量を増大させてきた彼の経営手腕にも疑問が投げかけられている。

VWの世界戦略とトヨタ自動車との競合については、中西 [2013] を参照のこと。

¹⁶ 岡本丈彦 [2015] においては、④及び⑤についても検討を行っている。詳細に関しては、岡本丈彦 [2015] を参照のこと。

¹⁷ また、ドイツの銀行は、銀行業務と証券業務が同時に行える「ユニヴァーサル・バンク・システム」であるため、日本の銀行と同列に議論することはできない。

¹⁸ v. ヴェルダーは、取締役会とその直ぐ下のヒエラルヒーのレベルに存在する構成員を包括して議論できる領域として、トップ・マネジメントの組織 (Leitungsorganisation) を提示している。詳細に関しては、v. Werder [2008], 岡本丈彦 [2015] を参照のこと。

¹⁹ レーネルトの研究としては、Löhnert [1998] などを参照のこと。また、アメリカとドイツの企業倫理については、Grabner-Kräuter [1997]、[1998] もあわせて参照のこと。

¹⁹ このような考え方は、ドイツの経営経済学における、企業のメルクマールである「他人需要の充足」や「積極的なリスク負担」を反映した考え方である。

²⁰ Suchanek [2015] においては、この汚職という問題は非常に線引きの困難な問題であることが指摘されている。例えば、ズーハネクが指摘するように、夕食は汚職とみなす場合もあれば、みなされない場合もあるだろう。また、究極に利益供与を疑われないようにするのであれば、工学系の出身者は、大学時代の人間関係を完全に断ち切る必要があるのであろうか。詳細に関しては、Suchanek [2015], S. 4 ff. を参照のこと。

²¹ この問題については、Suchanek [2015], S. 4 ff. において議論が行われている。Suchanek [2015] によれば、倫理学の基礎的な目標は、「皆が納得できる規範を打ち立てる」というものであることを挙げ、ありきたりであるという批判に反論している (Suchanek [2015], S. 4)。

²² この問題についての考察は、Suchanek [2015], S. 10 ff. において議論が行われている。

²³ Suchanek [2015] においては、どのような状況下においても正しいという行動を規定することは、非現実的であると言及されている。例えば、「嘘をつかない」や「約束を守ること」といった幼少期に教わるような事柄であったとしても、あらゆる場合にそれを守ることが正しいのかということを考える必要がある。

あらゆる場合に「嘘をつかない」、あるいは「約束を守ること」が正しいのであれば、誘拐犯に警察に通報するなど言われたならば、誘拐犯に対して、嘘をつかず正直に「警察に連絡する」ということを言ったり、誘拐犯に対して、「警察に連絡しない」と約束をして、それを履行するといった対応をするのが現実的なのであろうかという問題も考える必要がある。

²⁴ ゲーム理論による分析に関しては、Suchanek [2015], S. 140 ff. を参照のこと。企業倫理の理論において、ゲーム理論を用いて、各プレイヤーの行動の可能性を明らかにする試みは、非常に意義深いものであると考えられる。したがって、この点に関しては、稿を改めて考察を行うものとする。

²⁵ 例えば、株主と債権者とでは、経営者に求めるものが大きく異なる。株主であれば、配当やキャピタルゲインを求めるが、債権者にとっては元本と利子の確実な返済が最も重要である。

²⁶ 各ステークホルダーの利害不一致や、どのようにして利害関係を調和させ、それによって、協調を図るのかに関しては、稿を改めて検討を行うため、本稿においてはこれ以上の言及は行わないものとする。

²⁷ Suchanek [2015] においては、ルールによって行為が構造化されたとしても、それに従わないといった選択も可能であることが指摘されている。

²⁸ Suchanek [2015] においては、ドイツにおける交通、スポーツ、そして、ドイツの保険制度の問題を事例として、上述した3つのスキームを用いて、複雑な状況の解明が試みられている。詳細

については、Suchanek [2015], 19 ff. を参照のこと。

