

コーポレート・ガバナンスと会計

Corporate Governance and Accounting

上田俊昭

Toshiaki Ueda

要旨

企業は株主だけのものではなく、社会の発展に貢献する社会的制度であり、多様なステークホルダーとの利害の調整を図りつつ、社会との共生を図り、社会からの信頼を得てこそ、その長期的かつ持続可能な存続・発展が可能となる。こうした「企業と社会」との関係を視野に入れながら、コーポレート・ガバナンスの役割とその一端を担うアカウンタビリティとしての会計の果たすべき機能について再確認をしている。

また、日本的な価値観や独自の企業文化や理念を組織全体で共有しながら、多様なステークホルダーとの関係性を重視し、高業績を達成している企業（トヨタ自動車）を取り上げ、コーポレート・ガバナンスについての実態とステークホルダーの利害に配慮した報告書について検討している。

【キーワード】 コーポレート・ガバナンス ステークホルダー 持続可能性報告書

1 はじめに

今や、企業に環境保全を迫る理由は、地球環境を維持しなければ人間そのものの危急存亡に関わるとの認識が普遍化してきたからである。「人間の営み」と「自然環境」との共生、さらには現世代から後世代への地球環境の持続性の義務が火急的課題として認識されている。

また、最近、企業不祥事による企業価値の損失を防止するという、これまでの受動的な取り組みに加えて、企業の収益力・競争力向上による企業価値の維持・増大を図るために、将来の利益をいかに生み出して企業価値を高めていくか、という積極的な視点からの取り組みが重要になっている。このことは、生態系の維持というマクロレベルの持続可能性に対して、ミクロレベルでの持続可能性の問題ともいえる。

企業価値とは、通常、財務情報により定量的に測定された株主価値を意味するが、ここではもっと広くとらえて企業の CSR（企業の社会的責任）に関する透明性の高い情報開示により測定されるものとする。したがって、ここでの企業価値とは、財務・非財務的価

値の総体としてとらえる。

そのことに関連して、ミクロレベルつまり個別企業レベルでは、地球環境も含めて、企業価値を向上させながら持続可能性を確保していくためには、どのようにガバナンスを確立していくかが問われている。そして、ここで論議するコーポレート・ガバナンスの対象は、経営者と株主との関係性の検討だけでなく、広く経営者とステークホルダーとの関係性の中での持続可能性を問題にしている。つまり、考察の対象を株主の利益に限定しないで、ステークホルダー全体の利益を最大化することを問題としている。

以上のことを踏まえて本稿では、ステークホルダーに立ったコーポレート・ガバナンスの機能を確認し、現実の企業の事例を通じて現代企業社会における会計の役割と、これからの会計ディスクロージャーのあり方についての1つの方向を検討するものである。

会計は、歴史的にみれば、つねに動的社会における秩序形成の一要因として、株主を含むステークホルダーの企業に対するコントロールを支援するという機能を遂行しながら発展してきた。今まさに、会計による社会的なチェック機能を高めるべく、より一層の情報開示の充実が求められており、その時代の要請に応じてこそ秩序形成の一要因としての会計の役割を果たすことができる、と考えている。

2 コーポレート・ガバナンスシステムとは何か

わが国においてコーポレート・ガバナンスが経営者からとくに注目され、また研究の対象になったのは1990年代からである。その当時、企業の業績が長期にわたって低迷していた頃である。それに対して、これとほぼ同じ時期に、アメリカ経済が成功を収めていたのも、その成功の要因となったのがコーポレート・ガバナンスということである。つまり業績低迷には、コーポレート・ガバナンスが大きく関係しており、その仕組みが企業の収益性や企業価値に影響しているのではないかということから、この問題が議論されるようになった。

そうした背景から、当時、経営革新を目指す経済界、学界、言論界の有志をメンバーにしたグループが、最も組織的で、かつ進んでいるとされてきたコーポレート・ガバナンスに関わる考え方を『報告書』として提示している。それが、日本コーポレート・ガバナンス委員会による『改訂コーポレート・ガバナンス原則』（以下、『原則』と略す）である。この『原則』の旧版が1998年5月に発表され、その後2001年10月には改訂版として公表されたものである。

この時期、わが国の経済がとくに深刻になっている頃であり、企業は債務超過と倒産を避けるために必死の努力を続けていた。また、国際会計基準の制定にともなって、連結決算、金融商品の時価評価、企業年金債務の認識が義務づけられたのは2001年3月期からであり、問題ははるかに深刻であった時期でもある。コーポレート・ガバナンスとは何かを探るために、ここでは、同委員会の『原則』を1つの手掛かりとして検討してみる。

この報告書の冒頭にある委員長(宮内義彦)メッセージでは、まずこの『原則』を提案する趣旨のことがまとめられている。以下はその文面の一部である。

「株式会社は、株主の出資とリスク負担のもとで、全株主の利益を追求する組織である。

企業は労働と資本などの経営資源をもちい、事業を遂行し価値を創造する存在である。企業はさまざまなステイクホルダーの協働システムでもある。良き企業は、効率的に価値を創造することで株主の最大利益を実現するとともに、従業員を豊かにし、その他のステイクホルダーの厚生をも高め、豊かな社会の創造に貢献する⁽¹⁾。」

前段では、会社は所有者である株主の利益を追求する組織であるとしていること、また後段では効率的に価値を創造することで株主の最大利益を実現すること、このことから『原則』の基本的な考え方は、明らかに株主価値を中心としていることが分かる。

また、委員長メッセージに続いて「まえがき」がある。ここでは、「コーポレート・ガバナンスの経済・経営的位置づけ」という見出しで、コーポレートに関連した主要なキーワードについて説明している。

まず株式会社制度については、「…自己資本を提供する株主を経済的には所有者として認め、株主に支配権すなわちガバナンスを委ねるしくみである⁽²⁾。」としている。

そして一般に公開会社は、多数の株主によって所有されるので、株主が直接、会社を経営することは事実上不可能なので株主総会で取締役を選任し、取締役会に会社の経営を委ねる方法がとられる、としている。そのうえで取締役の役割として、株主の目的を可能にするような目標を定め、それを実現すること、としている。さらに、会社は株主の所有であることと同時に、株主がその支配権つまりガバナンスをもつことを明記しているが、しかし株主の目的を達成するために取締役会にその経営を委ねる旨のことが説明されている。この見方は、明らかに、会社とは株主の所有者であり、取締役などの経営者は、会社の所有者の代理人であり、経営の目的は株主の価値を高めることにある、ということを示唆している。

さらにコーポレート・ガバナンスについて、「会社をあずかる経営執行者がその責任を全うすることを確保するための仕組みである。合理的・効率的な会社のガバナンスのシステムを構築することは株主の重要な責務である。⁽³⁾」と述べている。つまり、ガバナンスとは、この文面にあるように「経営執行者がその責任を全うすることを確保する仕組み」のこととされているが、それでは、経営執行者がその全うする責任とは何かが問われる。これについては『原則』の本文中では、「最高経営執行者(CEO)は、法令・定款を遵守し、市場原理に基づいて各利害関係者(ステイクホルダー)の利益を調整しつつ、企業の経営目的達成のため誠実にその職務を遂行する。⁽⁴⁾」としている。

そこで企業の経営目的とは何かが重要であるが、これについては、先にも触れたように株主価値の創造である、ということも明記している⁽⁵⁾。つまり CEO は、取締役会による監視を受けながら、高度の経営戦略を構想し、創意を発揮し、株主に対する長期的な企業価値の最大化に努めること、そして業務執行に関する一切の権限を有する、としている。

情報開示については、『原則』では、「CEO は株主および投資家、従業員、顧客、地域社会などに対して効率的かつ公正な活動を行っていることを示すために、定期的および随時に情報を提供する⁽⁶⁾」、としている。これについても、ガバナンスの主体は株主であるとしながらも定期的な財務諸表などのディスクロージャーにより、すべてのステイクホルダーとの公平な取引を行い、社会的責任を果たしていることを示すのが望ましい、としている。

このように日本コーポレート・ガバナンス委員会による『原則』を概観したところでは、株主価値の最大化を中心とした表現が多くみられる。他方、ステークホルダーとの関係については、「市場原理に基づいて各利害関係者(スティックホルダー)の利益を調整しつつ、企業の経営目的達成のため誠実にその職務を遂行する⁽⁷⁾」とあるものの、この「市場原理に基づいて」についての詳細な説明はとくになく、また「各利害関係者(スティックホルダー)の利益を調整」についての説明もない。ただ「会社に必要な種々のステークホルダーに誘引を支払い、それと引き換えに貢献を引き出す取引を行うこと⁽⁸⁾」と簡単に説明しているのみである。

その限りでは、『原則』の根底にある企業観は、一貫して株主価値中心主義の立場であり、株主価値アプローチをとっている。しかし、S. クーパーによれば、株主価値最大化を目的とすることの正当性は、効率的な市場が機能すれば、株主のみならず、結果として社会一般にも利する、という一般的な見解に対して、ステークホルダー価値を重視する「ステークホルダーアプローチ」⁽⁹⁾を提言している。

うえの『原則』のような株主の利益をもっとも重要であるという企業観に対して、ここでは、S. クーパーと同様の立場にある。つまり、経営者と広くステークホルダーの関係性をとくに重視した企業観に立ち、そのような視点からガバナンスが何故必要であり、またガバナンスの基本的な目的は何かについて考察していく。その場合には、その目的を企業の持続可能性を維持することとし、その目的を実現するためには、コーポレート・ガバナンスの果たす機能として、つぎのような3つを挙げる⁽¹⁰⁾。つまりその役割とは、①利害の調整、②適正な経営者の選任、③経営者の誘導と牽制であるとし、基本的には、株主とその他のステークホルダーを同等にみなしている。

まず第1の機能は、株主も含めたステークホルダーの利害損失を調整して、企業の目的を決定することである。一般的には、利害の調整としては、市場は一定の役割を果たしている。例えば、顧客の購入する製品の価格形成は、その製品の市場においてである。従業員の賃金は、労働市場で決定される価格をもとに支払われる。債権者への支払いは、資本市場で決定される金利をもとに支払われる。納入業者への支払いは、それぞれの市場で決定される価格をもとに行われる。前述した日本コーポレート・ガバナンス委員会による『原則』では、ステークホルダーの利害調整については、「市場原理に基づいて各利害関係者(スティックホルダー)の利益を調整しつつ、…」とあるように、すべてを「市場原理」に委ねていることが明らかである。

しかし、市場による利害調整では損失をこうむる人々がでてくるケースがある。その例の1つとして従業員についていえば、その企業に特有の熟練を蓄積してきたときがそれである。不満のある場合に、他の企業に移動したとしても、彼らの過去からの蓄積はすべて無に帰してしまうため、市場における競争は困難となる。彼が損失を免れるためには、彼に発言の機会が与えられる必要があり、その経営者との交渉力あるいは経営者を訴える権利を与えること、それがガバナンスであるという⁽¹¹⁾。このように、市場を通じてでは十分に調整できない利害を調整し、そのための情報を交流させることが、ガバナンスの第1の機能である。

ステークホルダーの利害調整については、日本のおかれている状況は深刻である。長引く

構造不況により頻発するリストラの影響で、経営者の雇用責任がなおざりにされ、伝統的な従業員によるコーポレート・ガバナンスはむしろ弱体化している、といっても過言ではない。これまでの従業員(労働組合)が一面で果たしてきた経営へのチェック機能が後退し、株主によるチェック・システムが未整備のままでは、さらに問題は深刻化しているのが現状である。

第2の機能は、企業の目的とその現状を踏まえながら、適切な判断を下す能力と意欲をもった経営者を選択するという機能、適切でない経営者を解任すべきかどうかを判断する機能である。経営者が下した判断の結果をもとに、その適格性を判断することになる。この判断の機能を果たすものが、ガバナンスの制度や慣行である。それには、株主が直接に経営者を任免したり牽制したりするのではなく、株主総会にて取締役を任免し、彼らに経営者の人選、解任を含めた監視を任せるといった制度などがその代表である。また、外側からのチェック機能としての社外取締役や社外監査役などもその例である。この点について、前述した日本コーポレート・ガバナンス委員会による『原則』でも、十分に議論しているところである。いずれにしても、このように経営者としての資質を欠き、公私混同により組織を危うくするようなことのないようチェックするのが、ガバナンスの第2の機能である。

第3の機能としての経営者の誘導と牽制とは、経営者が適切な経営を行っていくように誘導し、必要に応じて牽制を加えることである。このような経営者の誘導と牽制をするための制度としては、経営者の経営成績を開示する制度(ディスクロージャー)、経営を監査する制度、経営者の成績を評価し報酬を決定する制度などがある。大きなパワーを有する経営者を牽制し、これによって権力の乱用を防止し、経営者としての義務を忠実に履行するように圧力をかけるのもガバナンスの機能の1つである。

このように、コーポレート・ガバナンス制度の基本的機能は、利害調整、適切な経営者を選抜する機能、権力牽制機能を挙げつつ、これら3つが機能してこそ企業は長期的発展に関われる、ということになる。しかし、最近、上場企業である製紙会社のオーナー経営者による資金不正や内視鏡メーカーにおける粉飾決算・損失隠しなど、経営トップにからむ日本のコーポレート・ガバナンスの問題が多発している。後にも言及するが、経営者に権力が集中しているためその暴走を防止できないこと、経営者としてのリーダーシップ性に欠けるときの解任についてのガバナンスが欠けているなど、それによる企業価値の損傷は甚大である。このような不祥事によって低下した信頼を、どのように取り戻すのかが問われている。

以上のようなコーポレート・ガバナンスについての考え方と動向を踏まえながら、トヨタ自動車株式会社(以下、「トヨタ」と略称)の事例をとおして、現代企業社会におけるガバナンスとアカウンタビリティの1つのあり方を考察していく。

3 トヨタのコーポレート・ガバナンス体制

トヨタの2013年世界販売台数が、グループ全体で前年比2%増の998万台であり、2年連続で世界首位である。一昨年2位であった米ゼネラル・モーターズ(GM)は、前年(2012年)比4%増と躍進したものの約970万台である。また、2014年3月期の連結営業利益は、2兆2千億円と過去最高に迫る見通しである。戦前の日本では、自動車産業は全くの未知の世界

であった。トヨタ躍進の秘密は、試行錯誤を繰り返しながら、つねに内なる「打倒トヨタ」の危機意識である。危機感があるからこそ現状に甘んじない、立ち止まらない、継続的な改善への徹底さがでてくる。

しかし、ここまでに至るには決して順風満帆ではない。トヨタの戦後の歴史をみれば明らかである。創業間もない頃(1950年)の労使の反目、銀行の離反、オイルショック、円高、公害批判、貿易摩擦、会社乗っ取りなどがある。またごく最近では、レクサスのブレーキ不具合に端を発した大規模リコール問題、東日本大震災、タイ洪水による工場稼働停止、長期にわたる円高など、試練の連続である。まさにこうした連続する危機をその都度乗り越えながら、むしろそれを「ばね」にして成長を遂げてきたのがトヨタの歴史ともいえる。

経営危機に陥ったときには従業員全体が危機意識をもつ。しかしそれを克服し高業績を達成した後も、経営トップの気のゆるみ、それに伴う企業全員のタガのゆるみ、そうしたことがないよう内なる危機意識をもって改善・創意工夫に取り組み、またそれをモットーに愚直に、そして徹底的にそれを継続してきた。

トヨタの競争力の源泉の一端を探ることは、やや好天のきざしがあるものの、いまだに吹雪の中に苦しむ日本のすべての企業、その経営者、そしてそこで働く従業員に対して、今何をすべきかを考えるための示唆を与えるように思われる。

グローバル企業としての競争力を強化していくために、トヨタとしての経営上の最重要課題は、長期的安定的な企業価値の向上である。それを実現するために、株主、顧客、取引先、地域社会、従業員などの各ステークホルダーと良好な関係を築くこと、それをトヨタはコーポレート・ガバナンスの基本的な考えとしている。これらステークホルダーの中でも、とくに顧客を重視しており、かれらのニーズに合った商品の提供することで長期安定的な成長が可能である、というスタンスである。

いずれにしても、これらの基本的な経営方針は、「トヨタ基本理念」に明記されており、さらにステークホルダー別に整理したものがCSR方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」として策定されている。子会社も含めた健全な企業風土の醸成と業務執行プロセスの中に問題発見と改善の仕組みを組み込むとともに、それを実践する人材の育成に不断努力を傾注している。

それでは、トヨタのコーポレート・ガバナンス体制について、有価証券報告書、コーポレート・ガバナンス報告書⁽¹²⁾を中心に検討することとする。平成23年3月に「トヨタグローバルビジョン」を発表し、「ビジョン経営」を実行に移している。それは創業以来の共通の価値観を踏まえたもので、その実現にむけて、取締役会のスリム化(取締役27名から11名に削減)、役員意思決定階層の削減(組織担当役員の廃止など)などが断行されている。その狙いとするところは、①顧客の声や現場の情報を迅速に経営陣に向けて伝達すること、②現場の情報をベースに迅速に経営判断できるようにすること、③さらにはその経営判断が社会に受け入れられるものかをチェックできるようにすること、である。

役員体制については、トヨタの強みである「モノづくり」へのこだわり、現場・現地重視の精神を理解し、実践できる人材の配置を重視している。とくに、日本にある担当部署の機

能を現地に移管（地域本部長の配置）することで、顧客に最も近いところで、各地域が自らの確かつ迅速に経営判断ができるように体制を変更している。また平成 25 年 6 月の株主総会では、経営意思決定に社外の声をより一層反映するために、社外取締役 3 名選任している。トヨタのコーポレート・ガバナンスには、さらに以下のような特徴があり、特記事項として説明しておきたい。

（1）ステークホルダー視点からのコーポレート・ガバナンスの充実

まず注目すべき点は、様々なステークホルダーからの経営の監視である。海外各地域の有識者（地元大学の研究所長など）からグローバルな視点で、重要な経営課題についてアドヴァイスをする組織として、「インターナショナル・アドヴァイザリー・ボード」が設置されている。それは、各地域に設置されているアドヴァイザリー・ボードの議論結果を踏まえて、グローバルな経営課題を討議する場である。また、従業員からのモニタリングとして、従業員と執行部との定期的な会合である「労使協議会・労使懇談会」、その他「トヨタ環境委員会」などがある。例えば労使懇談会では、経営トップも参加した単なる賃金闘争ではなく、テーマを決めずに、取り組むべき課題について協調的に向き合い、ここでも共に危機意識をもちながら議論される。

さらに社会的責任を果たす上で、重要な活動を総括・推進する組織として「CSR 委員会」が設置されている。審議の対象は、コンプライアンス、社会貢献、企業倫理およびリスク管理などであり、その委員会の構成メンバーは、副社長以上の取締役と監査役の代表などである。コンプライアンスについて特筆すべきは、まず従業員に対して社外弁護士を受付窓口とする、一種の内部告発の仕組みともいえる「企業倫理相談室」など複数の相談窓口を設けて、コンプライアンスに関する重要情報の早期把握に努めている。また企業倫理については、「トヨタ行動指針」の一層の浸透を図るとともに、各階層・各機能における教育・研修を通じて、その徹底に努めている。

（2）グループ企業全体としてのコーポレート・ガバナンス

企業集団としての業務の適切性の確保のために、トヨタでは以下のような仕組みが考えられている。つまり、子会社の不祥事に対して親会社の責任が追及されることが通常であり、コーポレート・ガバナンスの確立・運用にあたっては、トヨタは経営者の明確なリーダーシップの下、個々の企業が個別に取り組むことはもとより、グループ企業全体を含めた企業集団全体で一体となった取り組みを行い、積極的に情報開示をすることでステークホルダーへのアカウンタビリティを果たしている、といえよう。

それを支えるのはグループ共通の行動憲章であるトヨタ基本理念やトヨタ行動指針であり、それを子会社に展開することでグループ内の健全な内部統制環境の醸成を図ることが可能になっている。また、こうした行動指針は人的交流をつうじて浸透させるとともに、子会社との定期的な情報交換により業務の適正性や適法性を確認している。さらには、機能的なインフォーマルネットワークの存在である。ある会社の倒産前の売掛金回収方法の急変がその例

である。おかしいと直感した係長クラスのヨコの連絡(いわゆる「横展」)によって情報が瞬時に伝達され、ほとんど被害が発生しなかったケースもある、とされている。

非西欧の国々の中で日本だけが近代社会となったのは、P.F. ドラッカーの『未来企業』によれば、120年前の改革者たちが、意図して、伝統的な日本の価値観と文化の上に、新しい西欧の行動様式を据えたからである、としている。つまり、近代日本の企業などの組織は、その形態において完全に西欧的であるが、しかしその容器に入れられた内容は、例えば、会社の従業員に対するコミットメントであり、従業員の会社に対する終身のコミットメントであるという。あるいはまた、相互依存と相互忠誠によって結束される独立企業のグループ、すなわち系列という産業組織であった⁽¹³⁾、と指摘している。

トヨタという組織も同様であり、個々の行動様式に変化があっても、根底に流れているその文化そのものは、きわめて日本的である。それに対して、インドや中国の改革者たちは、自国の文化そのものを変え、その結果として、欲求不満、摩擦、動乱が引き起こされ、行動様式の変化は何1つもたらされなかった⁽¹⁴⁾、という。

トヨタは米国型ガバナンスを否定し、日本型ガバナンス、つまり豊田家という大株主の監視が効いている⁽¹⁵⁾、という指摘もある。ここでは、所有と経営の分離がそれほど進んでいない、と考えるべきなのであろうか。いずれにせよ、豊田綱領の5項目の1つに「温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし」とある。中心に豊田家という軸がある、いわゆる大家族主義の伝統・文化が息づいている。ある意味では、所有と経営の分離が進んでいないことによる強みであると考えられる。

経営者による企業支配とその問題点を指摘したのは、よく知られているように、A. バーリとG. ミーンズの『近代株式会社と私有財産』(1932年)である。大企業では、株式所有の分散が進展するとともに株主の力が弱体化すること、つまり「所有と経営の分離」が進み、経営者が事実上会社を支配するようになったと警鐘をならしている。

この場合、どの株主も企業に対する実質的な支配権(特に経営者の任命権)を失うこととなり、支配権は経営者の手に握られてしまう。こうした状態では、株主が企業経営に及ぼしてきた監視のメカニズムが機能不全に陥り、その結果、経営者は株主の利益から離れて、自己の利益を追求するようになるとした⁽¹⁶⁾。ここにこそ、ここで問題とするガバナンスの問題がでてくる。

この点について、加賀野はこれらの問題を解決するためには、「長期的コミットメント」という概念を用いて、誰がコーポレート・ガバナンスに関わるべきかを論じている。つまり長期的コミットメントを有する集団が、コーポレート・ガバナンスに関わるのが望ましい、としている。ここでのいう長期的コミットメントをもつ集団とは、「長期にわたって企業と関わろうという意思をもつ集団、そのような宿命をもつ集団⁽¹⁷⁾」としている。

その意味では、トヨタのコーポレート・ガバナンスは、豊田家という創業者一族の「長期的コミットメント」が中心となって担われてきた、と考えられる。そして、このことにより短期的な利益を追求するのではなく、長期的な利益を追求することが可能となったのではないだろうか。豊田家が、これまで歴代にわたって社長として直接経営にも参加することで「長

期的コミットメント」が維持され、そのことが好業績に貢献している、と考えられる。

4 トヨタのコーポレート・ガバナンスとアカウンタビリティ

(1) アカウンタビリティ充実のために体制

トヨタは、資金の流れや管理の体制を文書化するなど、適正な財務報告の確保に取り組みつつ、コーポレート・ガバナンスやリスク管理についての情報開示をしている。グローバル企業トヨタにとっても、内部統制の一環として「情報開示委員会」を設け、年次報告書や有価証券報告書において、開示すべき重要情報の網羅性、適正性に努めている。

その契機となったのは米国 SOX 法の制定である。周知のように、財務報告の質的要件の 1 つである「信頼性」を大きく揺るがす事件が米国で発生した。2001 年から 2002 年にかけて発生した企業会計不祥事に端を発した米国における一連の大規模企業の破たんがそれである。

米国 SOX 法は、2002 年 7 月に民主党上院議員サーベンスと共和党下院議員オクスリーがスポンサーとなって成立したもので、エンロンなどを筆頭に 2001 年に多発した大企業の不祥事で露呈したコーポレート・ガバナンス、内部統制の機能不全への対応が主たる目的である。

これら一連の事件は、証券市場に対するステークホルダーからの信頼性を失墜させることとなった。その原因は、不正な会計処理によって企業の真の姿が反映されないこと、それにより開示される財務情報の信頼性が大きく損なわれることとなった。そうした事情を踏まえて、制定された米国 SOX 法では、企業の財務情報の他、非財務情報などに関する経営者の責任を厳格に規定している。

こうした開示情報の信頼性を求める動きは、当然ながら日本にも大きな影響を及ぼしている。トヨタは、1999 年にコーポレート・ガバナンスやディスクロージャーの最も厳しいといわれているニューヨーク証券取引所に上場している。第 404 条に義務づけられている、財務報告の信頼性確保のための内部統制の構築は、経営者の責任であるとしても、実際の運用は現場である。したがって経理部門だけでなく全社規模で、日々の事業活動で実践される必要がある。その結果として、トヨタでは、企業のすべての業務活動は会計を通じて最終的に財務報告として集約されることになっている。

(2) 三様監査によるモニタリングの徹底

三様監査とは、監査役による監査、社内の監査部門による内部監査、外部の独立した会計監査人による監査である。一般的には、これら機能が異なる 3 つの監査が有機的に連携してこそ監査の効果があるとされ、3 者の連携、つまり 3 様監査が近年になって叫ばれている。

まず監査役制度については、世界に類のない日本独特の制度であるものの、米国の影響を受けて委員会設置会社形態を採用する企業もでてきている。トヨタの場合はこれまで通りの監査役設置会社形態である。監査役の役割は、取締役の職務の執行を監査、すなわち監視・検証することで、株主などのステークホルダーに貢献することである。トヨタの場合、そのメンバーは、監査役 7 名(含社外監査役 4 名)により構成されており、監査の方針および実施計画に従って監査活動が実施されている。なお社外監査役は、公正・中立な立場から、専門

的な幅広い経験・見識に基づいて助言をすること、として位置づけられている。このことにより企業行動の透明性がより一層高められている。

また内部監査については、本来任意監査であり、その設置は経営者の判断にある。トヨタの場合、経営者直轄の独立した専任組織となっている。その役割は、企業経営全般を対象とし、財務報告に関わる内部統制の有効性の評価を米国 SOX 法第 404 条に従い実施している。このように集約された財務報告の信頼性を確保するための仕組みが構築されていることである。つまり、監査役監査と内部監査という企業内部における 2 つの監査、それに外部監査人による会計監査を加えた 3 つの監査機能をもつ組織が、それぞれの監査計画と結果について、定期的かつ必要に応じて会合を重ねている。結果についての情報を共有し、意思の疎通を図りながら、効率的で実効性のある監査が期待されている。また、社外監査役や社外取締役は、その経営判断が顧客や社会などのステークホルダーに受け入れられるものかどうかを、チェックする存在として導入されている。

以上のように、トヨタは米国 SOX 法第 404 条の対応を機会に、グローバルベースでの内部統制を目指したともいえる。つまり、海外子会社も含めた連結ベースで業務プロセス、マネジメントシステムの現状を再度確認し、スパイラルに企業価値の長期安定的な成長を目指してきたと考えられる。そこには純粋に経営に関わる事項の合理性を担保するためだけでなく、財務報告の信頼性やコンプライアンスといった公益性をも重視していることが読み取れる。これまでの概略でも分かるように、このようなガバナンス改革によって確立された具体的な制度を実施することは、その企業の透明性と公正さを尊重した活動を展開していく基盤を与えている。

以下では、こうしたコーポレート・ガバナンスの現状を踏まえて、ステークホルダーに配慮した活動の実績を示すサステナビリティ報告書について検討してみる。

5 サステナビリティ報告書 (Sustainability Report) による開示内容

企業はさまざまなステークホルダーとの関わりのなかで、その信頼性を築いていかなければならない。この点については、2010 年の「Sustainability Report」の社長メッセージで、豊田章男社長は次のように語っている。

「リコールをめぐる過去 1 年間の出来事を反省し、トヨタは創業精神に戻り、車づくりの本質を改めて認識することで、さらに時代の流れ、社会の変化、顧客の考えに合わせた車づくりが必要である。そのためにはステークホルダーに支援されるトヨタでなければならない。トヨタの成長もお客様、ステークホルダーあつての成長であるべきで、単に規模の拡大追求であってはならない。」

2009 年 6 月に豊田氏は社長に就任している。CSR 方針「社会・地域の持続可能な発展」を基本としながら、これを全従業員が共有・実践し、社会に愛され、信頼される企業を目指すとしている。以下が CSR 方針の前文の一部である。

「私たちは、持続可能な発展のために、すべてのステークホルダーを重視した経営を行い、オープンで公正なコミュニケーションを通じて、ステークホルダーとの健全な関係の維持・

発展に努めます。私たちは、取引先がこの方針の趣旨を支持し、それに基づいて行動することを期待します。」

この文中では、「ステークホルダーとの健全な関係の維持・発展に努める」とあるように、株主も含めたステークホルダーとの関係性をとくに強調しているところが注目される。ところで、トヨタは、1998 年、「環境報告書」を任意の報告書として最初に公表したが、2003 年、「環境社会報告書」として改題され、情報開示の充実を図っている。さらに 2006 年から「Sustainability Report」として、社会と地球との共生の視点で活動をステークホルダー別に詳細に報告している。

「Sustainability Report」（「持続可能性報告書」「サステナビリティ・レポート」）により、環境問題を中心として、顧客対応、エネルギーマネジメントの取組み推進、仕入先 CSR ガイドラインの改定とサプライヤーへの展開、労働や安全への取組み、さらには東北復興支援や社会貢献などの情報を積極的に情報開示している。また生産工程でのエネルギー使用量の削減による CO₂ の削減、また自動車の燃費向上と排ガスの低減などは当然のこと、さらには歩行者衝突回避・追突回避システムの開発、などについても情報開示している。

報告書の内容のうち、特筆すべきは、あるべき目標とその実績を記載したビジョン経営指標（KPI）である。2011 年 3 月に発表されたのが「トヨタグローバルビジョン」であり、その実現に向けてあるべき姿を「ステークホルダーの笑顔のために」としてまとめられている。その後に、具体的にビジョン経営指標（目標とその進捗をはかる KPI）が設定され、2012 年度より各主管部署が実際に運用・自主評価し、毎年 PDCA を回すことにより CSR 活動の継続的な強化を試みている。

「Sustainability Report (2013 年度)」の全体は 79 頁であり、その内容として、企業概要に始まって、社長のメッセージ、トヨタの CSR 方針、会長対談と続き、さらに「トヨタグローバルビジョン」の実現にむけて「もっといいクルマ」「いい町・いい社会」「安定した経営基盤」と 3 部構成の工夫がなされており、しかも多様なステークホルダーを想定して編集されている。また社会的パフォーマンスを示す KPI についても、同様の 3 つに大分類しながら、ステークホルダー別に、「それぞれ当年度目標」、「前年度の取組みとその実績」、「主な KPI」、「自主評価」、「当年度の課題と主な取組み」が、網羅的かつ詳細に記述されている。主として報告書全体は定性的な記述が中心となっているが、KPI については定量的であり、また自主評価については◎、○、×の 3 段階で評価されている。

こうした内容は、1990 年代に入る頃、グローバルな視点から、企業活動を「経済」のみならず「環境」、「社会」を含めた視点から把握して評価する、いわゆるトリプル・ボトムラインの考え方に沿っている。1997 年に米国の非営利組織であるセリーズ(CERES)が公表したグローバル・レポーティング・イニシアティブ（略称、GRI）は、この考え方に沿って、環境報告書としてではなく、それも内包した「持続可能性報告書」（サステナビリティ・レポート）と称して、その普及のための活発な活動を展開している。

こうした報告書に対して、「第三者意見」が添付されている。例えば、2012 年度当該報告書のそれでは、人権の尊重という事項を独立して開示している。人権問題は ISO をめぐる国

際規格などのグローバルなCSRの論議の進化と方向性を合致させたものである。同時に新しいトヨタグローバルビジョンの実現を目指すものと整合的であること、などの言及がある。また、2013年度の「第三者意見」では、国内第3位の生産拠点「東北」との地域社会との新たな連携に関する報告については、地域と一体となったモノづくり、人材づくり、インフラづくりの実践に取り組んでいることに言及し、結論として「持続可能な社会」づくりに向けて努力している趣旨のことがコメントされている。

ステークホルダーに向けて発信されるこれらの情報の信頼性を担保するために、こうした第三者機関による意見表明はこれから重要視されていくものと思われる。しかし、検証のための基準についても一定の確立したルールが無く流動的であり、これからの検討すべき課題でもある。

企業活動はダイナミックに変化する社会環境や経済環境のなかで営まれている。企業を取り巻くステークホルダーの意識や価値観の変化を、常に把握しておく必要がある。トヨタはステークホルダー・ダイアログ（利害関係者との対話ミーティング）を2001年から実施し、NPOや大学研究機関、消費者など幅広い層からの参加を得て、持続可能な発展を可能にする企業の役割について意見交換を実施している。

こうしたステークホルダーのガバナンスを受け入れ、その透明性を積極的に高めながら、一貫して環境や社会的問題を改善するためのコーポレート・ガバナンス問題に対処してきた、といえよう。その結果として、競争力や収益力のアップのみならず、ステークホルダーからの信頼性向上、ブランド価値の向上⁽¹⁸⁾、従業員のロイヤリティへの良好な影響などが実現できた、と考えられる。

6 終りに一秩序形成の一要因としての会計の役割

企業活動が質的にも量的にも拡大することで社会的な影響度が増し、社会に対する企業の責任も同様に拡大してきている。また企業は、幾重もの責任を背負っている社会的存在となっている。短期的利益を期待する株主に対し、その他のステークホルダーは、「長期安定的な持続可能性」を求めている。グローバルな機関投資家や企業の社会的責任に対する期待を配慮すれば、これまで以上に透明性の高い経営やアカウンタビリティが求められていくと思われる。これは株主も含めた、多様なステークホルダーに対する説明責任にまで及ぶことを意味している。そして、どのようなガバナンス体制を構築しようとも、それを本来の目的に沿って運用しようという経営トップの強い姿勢がない限り、形骸化してしまう恐れもある。多様なステークホルダーに対する利益のバランスのある調整、それは困難ではあるが経営トップのこれからの重要な課題でもある。

これまで会計は、企業社会における秩序形成の一要因として、時代の環境変化に対応しながら「進化」してきた。市場における主人公は企業であり、それに対するガバナンスを支えるのは情報開示であり、その代表格が有価証券報告書における財務報告書とサステナビリティ報告者である。

連した情報が記載されている。コーポレート・ガバナンスの形式や内容について明確に規定されていない。それでは、コーポレート・ガバナンスの現状はどのようになっているのだろうか。上場企業 3,538 社を対象とした調査結果(平成 24 年 3 月)⁽¹⁹⁾を参考に、その実態を探ってみることにする。調査結果では、その体制を特徴づけるキーワードとして 8 項目を選定しているが、ここでは監視、法令遵守、社会的責任、利害関係者の 4 項目を選び、それらに言及している企業の現状をみることにする。

平成 24 年 3 月現在では、監視・監督については 96.2%、また法令遵守については 87.2% であり、このような統制機能を意識した記述がきわめて高い割合であることが分かる。この 2 項目は、前回調査(平成 23 年 3 月)よりも、それぞれ約 5 ポイントづつ高くなっているところから、最近の企業不祥事などの頻発に対する警戒感がその理由ではないか⁽²⁰⁾とされている。とくに監視、つまり株主や取締役・監査役による監視・監督についてはほぼ 100%に近づきつつある。

それに対して、企業の社会的責任を意識した記述は、全体平均で 29.4%と低いものの、前年比 2.2 ポイント上昇している。総資産や時価総業の規模に応じて、地域社会をはじめ社会的認知度とともに企業の社会貢献に対する期待が高まることから、社会的責任についても関心を示す割合が高まっているのでは、と分析している。また外国人株式所有比率の高い企業においてもその傾向が強く示されている。

株主以外の関係者への配慮を示すとされる「利害関係者(ステークホルダー)」というキーワードが登場する割合は、42.1%とやや低調である⁽²¹⁾。年々、増加傾向にあり、また取締役人数や社外取締役人数が多くなる企業ほど「利害関係者(ステークホルダー)」の記載の割合が高い傾向にある、といわれている。さらに興味深いのは、株主価値と利害関係者(ステークホルダー)の記述を示す割合である。この 2 つの割合は、それらに対する関心の度合を反映したものと解釈すれば、株主価値は 56.3%であるところから、約 14 ポイントも株主価値のほうが高い。つまり、株主以外のステークホルダーよりも、株主価値つまり株主を重視する考え方を反映している、と推定される。

その他、コーポレート・ガバナンス体制を特徴づける要素と思われるキーワードには、執行役員制度(取締役の監視・監督機能から分離された役員)、経営会議(取締役のうち、業務執行に関する実質的な意思決定機関)、アドヴァイザリーボード(委員会設置会社のみにも適用される報酬委員会など)を揚げ、分析をおこなっている。これらのうち、アドヴァイザリーボードは 3%前後で低調であるものの、それ以外の株主価値などは 50%強と関心が高く、また前年度比でも割合を伸ばしている。以上、わが国におけるコーポレート・ガバナンスの実態を一部であるが概略した。

法的には確かに企業の所有者は株主であり、経営者には委託者と受託者の関係が成立している。そのため経営者は、受託者としての受託責任つまり株主価値を保護する責任がある。しかし、これまでみてきたように、企業価値を他のステークホルダーとの関係において考えた場合にも、企業の及ぼす社会的影響が大きくなっている今日、明確な委託・受託関係が法的に存在していなくとも、同様の責任が経営者に課されている、と考えるのが自然である。

企業の経営者は、すべてのステークホルダーに対して、企業の経営を委託された受託者としての責任を遂行すべきである。そして、その結果を、ステークホルダーに対して有価証券報告書などで十分に情報開示をするとともに、ステークホルダーからのフードバックを受ける場を効果的に設定していくという責任を負っている。

こうした動向を踏まえれば、高業績を上げているトヨタのコーポレート・ガバナンスの特徴がみえてくる。当社は、上記のコーポレート・ガバナンスに関係したキーワード4項目のすべてを実際の活動においてクリアしている。「企業価値」の創造を求めつつ、コーポレート・ガバナンスの考え方にに基づきながら、ステークホルダー間の利益擁護と調整を図りつつ、その結果を開示している。そこでは経営の透明性とアカウンタビリティのために、財務関係以外の重要情報まで含めて、迅速な情報開示がなされている。そこから読み取れることは、単に近視眼的に株主価値の最大化のみを追求するのではなく、他のステークホルダーにも奉仕するという経営トップの自覚と責任である。そこにはまさに、これまでの日本的な価値観・文化を尊重しながら企業独自の基本理念として取りまとめ、そして継続的に新しいものを創造していくという企業風土がある、といえよう。

いかなる組織であれ、その組織が持続的に発展していくためには、意思決定プロセスの透明性が肝要であり、また公平性のある正しい経営判断をしたうえで、その結果についてアカウンタビリティを果たすことが求められている。その意味では、透明性、公平性そしてアカウンタビリティ、この3つの要因がコーポレート・ガバナンスのためには不可欠である。そこでの情報は、まさに経営者が公平でかつ正しい判断をするためにも、そしてその結果をステークホルダーに説明するためにも重要である。

当面は、投資家に対するアカウンタビリティとしては主に有価証券報告書が、またステークホルダーに対するアカウンタビリティとしては「持続可能性報告書」(サステナビリティ・レポート)がそれぞれ公表されるであろう。こうした2頭立ての状況は継続するにしても、その場合、前者についての情報の信頼性は、外部監査(監査法人など)のチェックによる保証がある。それに対して、後者については、第三者機関による意見表明が「第三者意見」として添付されているケースもみられるが、さらには信頼性の担保、つまり品質保証の点も含めた検討がこれからの課題である。

さらにいえば、米国では、財務報告書に含まれる情報量はこの数十年で大幅に増加していることである。とくに SOX (サーベンス・オクスリー) 法の成立以来、急ピッチで増加し、財務だけでなく、企業活動全体に関する報告書を求める声が高まっている。企業はやがて環境報告書やサステナビリティ報告書を別個に作成する代わりに、年次報告書の1つに、すべての要素と関連データを加える⁽²²⁾、ということが予想される。つまり、経済・財務の結果である財務情報と、環境と社会的影響への取り組みを盛り込んだトリプル・ボトムラインデータを同時に記載する報告書がそれであり、いわゆる包括的な統合報告書の作成を示唆するものである。

A. C. リトルトンは、会計の社会的使命として、「今や企業と多種多様の利害関係者(ステークホルダー)を結びつける不可欠の手段になっている⁽²³⁾」としたうえで、さらにつぎのよう

な指摘をしている。

「会計は企業をめぐる錯綜する各種の利害関係者(ステークホルダー)の利害について、経営者(競争状態の下における私企業の)が均衡のとれた見解をもつことができるように手助けするのであるが、その限りでは、会計は公共の利益に役立つよう作用している。…かくして会計は利己心を賢明な社会的公共利益の方向に導くのに役立つ⁽²⁴⁾。」

このように会計の利害調整による秩序形成は、A. C. リトルトンによって明確にされている。そのうえで、「会計は単なる貪欲な金儲け主義者の用具であるのでは毛頭ない。それは明らかに社会的厚生に関連するものである⁽²⁵⁾。」と明言している。つまり「社会的厚生」という表現をとりながら、会計は企業に関係する一部ステークホルダーのみでなく、広く社会全体への貢献を強調にしている。

注

- (1) 日本コーポレート・ガバナンス委員会編『改訂コーポレート・ガバナンス原則』、1 頁。
- (2) 日本コーポレート・ガバナンス委員会編、前掲書、3 頁。日本的経営に精通した J. C. アベグレンは、こうした見解に対して批判的である。株主が会社の所有者だとするのは、会社の規模が小さく、創業者か社主が個人でリスクをとり、利益を得るような素朴な場合のみであるとしている。現在の企業はまったく異なり、株主は短期の利益を狙って株式を購入し、平均所有期間はわずか 8 か月に過ぎないのが現状であり、したがって会社の所有者と考えられるような存在ではない、としている。J. C. アベグレン『新・日本の経営』(山岡洋一[訳])、202 頁。
- (3) 日本コーポレート・ガバナンス委員会編、前掲書、6 頁。『原則』では、コーポレート・ガバナンス体制として、具体的には、取締役会の使命と役割、社外取締役の導入、取締役会内委員会の使命と役割、CEO の役割とリーダーシップ、株主代表訴訟、経営執行の公正性と透明性確保のための内部統制の充実強化およびディスクロージャーの充実、株主などの投資家との対話のための株主総会およびインベスター・リレーションズ、などを中心に提言をしている。
- (4) 日本コーポレート・ガバナンス委員会編、前掲書、18 頁。
- (5) 日本コーポレート・ガバナンス委員会編、前掲書、5 頁。
- (6) 日本コーポレート・ガバナンス委員会編、前掲書、24 頁。
- (7) 日本コーポレート・ガバナンス委員会編、前掲書、18 頁。
- (8) 日本コーポレート・ガバナンス委員会編、前掲書、5 頁。

こうした同委員会の考え方は、1990 年代に成功を納めたアメリカ型のコーポレート・ガバナンスの影響が大きいと思われる。それに対して、J. C. アベグレンはつぎのように述べている。「アメリカ型の企業統治が全く効果的だと想定しても（実際にはそうとはいえないのだが）、ヨーロッパや日本の企業が、歴史の違い、文化の違い、伝統の違い、法律の違い、制度の違いを背景に、独自の企業統治の仕組みを開発していかなければならないことはきわめてはっきりしている。」J. C. アベグレン『新・日本の経営』(山

岡洋一[訳])、201頁。

- (9) Cooper, S, *Corporate social performance :a stakeholder approach*, p2.

S. クーパーによれば、ステークホルダーアプローチとは、1984年、R. E. フリーマン (R. E. Freeman) のセミナー・テキスト『戦略的経営：ステークホルダーアプローチ』が最初であるとしている。この R. E. フリーマンによるアプローチが倫理的な視点ではなく、明確に戦略的な経営ツールとして採用しているところがきわめて興味深い、と S. クーパーは指摘している。

さらに S. クーパーは、R. E. フリーマンによるステークホルダーの定義は多義的であるが、もっともよく引用されるものは「組織の目標を達成することにより影響を受けた影響したりするグループもしくは個人」、としている。 *Ibid*, pp2-3.

なお、本稿ではステークホルダーについては、R. E. フリーマンらの定義に依拠し、従業員、顧客、出資者(株主)、供給業者、地域社会などとする。Freeman, R. E. & Evan, W. M, A stakeholder theory of the modern corporation :kantian capitalism, p101.

- (10) 加賀野忠男・砂川伸幸・吉村典久『コーポレート・ガバナンスの経営学—会社統治の新しいパラダイム—』、48-49頁。

- (11) 加賀野忠男・砂川伸幸・吉村典久、前掲書、50頁。

- (12) 東京証券取引所は、2005年1月にいわゆる「有価証券上場規程」と「適時開示規則」を改正、コーポレート・ガバナンスに関する情報を決算短信から切り離し、新規上場申請会社には「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を、また上場会社には「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の内容に変更があった時、当該変更内容を記録した書面の提出を求めている。

その報告書では、①基本的な考え方および資本構成、企業属性など、②経営上の意思決定、執行・監督に関わる経営管理組織などのコーポレート・ガバナンス体制の状況、③株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況、④内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況など、についての事項を記載することになっている。

- (13) P. F. ドラッカー『未来企業—生き残る組織の条件』(上田淳生・佐々木実智男・田代正美[訳])、232-233頁。

- (14) P. F. ドラッカー、前掲書、233頁。

- (15) 中谷 巖編著『コーポレート・ガバナンス改革』、24-25頁。

- (16) 加賀野忠男・砂川伸幸・吉村典久、前掲書、34頁

- (17) 加賀野忠男『企業のガバナンス』、63-64頁。

- (18) D. ハウエルらによれば1997年、日本に初登場したトヨタ・プリウスを指して、それが自動車設計の革命の到来を告げる製品であったという衝撃から、「産業界のスプートニク」と呼ばれ、環境のトヨタをイメージさせた、といわれている。スプートニクとは、1958年、ソ連がロケットを用いて打ち上げた世界初の人工衛星の名称である。Howell, D & Nakhle, C, *Out of the energy labyrinth*, D. ハウエル&C. ナイル『地球の呼吸はいつ止まるのか?』(枝廣淳子[訳])、236頁。

- (19) コーポレート・プラクティス・パートナーズ編著、『上場会社におけるコーポレート・ガバナンスの現状分析』、1-91 頁。
- (20) コーポレート・プラクティス・パートナーズ編著、前掲書、32 頁。
- (21) コーポレート・プラクティス・パートナーズ編著、前掲書、45 頁。
- (22) A. ザビッツ『サステナビリティ企業を持続的成長を可能にする 3 原則』（中島早苗[訳]）、298 頁。
- (23) Littleton, A. C, *Structure of accounting theory*, p7, (A. C. リトルトン『会計理論の構造』（大塚俊郎[訳]）、12 頁。
- (24) *Ibid*, p15, 前掲訳書、23 頁。
- (25) *Ibid*, pp16-17, 前掲訳書、25 頁。

参考文献

- 加賀野忠男(1994)「経営学の視点から見た企業のガバナンス」『ジュリスト』第 1050 号。
- 加賀野忠男(1995)「企業のガバナンス」『組織科学』、第 28 巻第 4 号。
- 加賀野忠男・砂川伸幸・吉村典久(2010)『コーポレート・ガバナンスの経営学—会社統治の新しいパラダイム—』有斐閣。
- KPMG ビジネスアシュアランス×吉川吉衛編 (2003)『コーポレートガバナンス』東洋経済新報社。
- 菊澤研宗(2004)『比較コーポレート・ガバナンス論—組織の経済学的アプローチ』有斐閣。
- 佐久間健(2006)『トヨタの CSR 戦略』生産性出版。
- コーポレート・プラクティス・パートナーズ編著 (2013)『上場会社におけるコーポレート・ガバナンスの現状分析』別冊商事法務 No. 378。
- 出見世信之 (2006)「コーポレート・ガバナンスから見た企業と社会」日本比較経営学会編『企業と社会』文理閣。
- 東洋経済新報社(2003)「トヨタの危機感」『週刊東洋経済』5858 号。
- トヨタ自動車(株)(2010)『Sustainability Report 2010』。
- トヨタ自動車(株)(2012)『Sustainability Report 2012』。
- トヨタ自動車(株)(2013)『Sustainability Report 2013』。
- トヨタ自動車(株)(2013)『コーポレート・ガバナンス』（平成 25 年）。
- トヨタ自動車(株)(2013)『有価証券報告書総覧』（平成 25 年）朝陽社。
- 中谷 巖編著 (2003)『コーポレート・ガバナンス改革』東洋経済新報社。
- 日本経済新聞社(2014)1 月 24 日。
- 日本コーポレート・ガバナンス委員会編(2001)『改訂コーポレート・ガバナンス原則』日本コーポレート・ガバナンスフォーラム。
- 藤島裕三(2005)「コーポレートガバナンスと経営自由度」若杉敬明監修・大和総研経営戦略研究所編『コーポレートガバナンス・マニュアル』中央経済社。
- Abegglen, J. C. (2004) : *21st Century Japanese management: new systems, lasting*

- values, Nihon keizai shimbun, Inc, (山岡洋一[訳]『新・日本の経営』日本経済新聞社、2004年.)
- Cooper, S. (2004) : *Corporate social performance : a stakeholder approach*, Ashgate.
- Drucker, P. F. (1992) : *Managing for the future*, Truman Talley Books Dutton, (上田淳生・佐々木実智男・田代正美[訳]『未来企業－生き残る組織の条件』ダイヤモンド社、1992年.)
- Freeman, R. E. & Evan, W. M. (1988) : A stakeholder theory of the modern corporation : kantian capitalism, edited by Beauchamp, T. E. & Bowie, N. R, *Ethical theory and business*, Prntice Hall.
- Howell, D & Nakhle, C, (2007) : *Out of the energy labyrinth*, I. B. Tauris & Co. Ltd. (枝廣淳子[訳] D. ハウエル & C. ナフル『地球の呼吸はいつ止まるのか?』ウエッジ、2007年.)
- Littleton, A. C. (1953) : *Structure of accounting theory*, AAA Monograph No. 5, Salasota, Florida, (大塚俊郎[訳] A. C. リトルトン『会計理論の構造』東洋経済新報社、1955年.)
- Savitz, A. (2006) : *The triple bottom line*, John Wiley & Sons, Inc, (中島早苗[訳] A. ザビッツ『サステナビリティ－企業の持続的成長を可能にする3原則』アスペクト、2008年.)