

ユーラシアにおけるコーポレート・ガバナンス*

小 島 愛

Recently, transitional and developing countries have shown strong interest in corporate governance, which is already an intense topic of discussion the world over. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) has divided the world into five regions, and is working toward improving corporate governance, for example, through the OECD Corporate Governance Principle. In particular, the Eurasian region, which includes nine countries (Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Moldova, Mongolia, Ukraine, and Uzbekistan), has abruptly developed a number of economic situations, but no research is dedicated to corporate governance in these countries.

This paper aims to clarify how these nine countries promote the discussions on corporate governance. First, how corporate governance principles initiate a white paper in these countries is considered. Second, the management structures of the nine countries are examined. Third, the practices of “reform on management structure” and “advancements on transparency and disclosure” are investigated.

Results showed that simply advancing stockholder rights and the top management structure is insufficient. This paper proposes that a better understanding should be gained on activities in other regions and principles focused on stated-owned enterprises should be gained in order to improve the situation.

I. はじめに

コーポレート・ガバナンスは、1990年代初頭から活発に議論され、21世紀においてもなお、企業活動に不可欠な課題とされている。この議論は、今日まで、先進国における企業不祥事の多発と企業業績の低迷との対処を目的としていた。しかし、今では、発展途上国と市場経済移行国が、それを経済発展のために活用している。そのようななか、OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) は、世界を5地域に分けて、コーポレート・ガバナンス原則 (Corporate Governance Principles, 以下

「原則」という) をもとに世界中のコーポレート・ガバナンス問題を深化および統一しようとしている。

なかでも、ユーラシアは、1991年のソビエト連邦崩壊以降、対EU、ロシア、中国とアメリカ路線で揺れつつ、資本主義体制をとる注目すべき地域である。その国々とは、2000年からのユーラシア・コーポレート・ガバナンス円卓会議に参加した、アルメニア共和国 (Armenia, ARM) とアゼルバイジャン共和国 (Azerbaijan, AZE)、カザフスタン共和国 (Kazakhstan, KAZ)、グルジア (Georgia, GEO)、モルドバ共和国 (Moldova, MDA)、モンゴル (Mongolia, MNG)、キルギス共

* 論文審査受付日：2007年2月1日。採用決定日：2007年6月20日（編集委員会）

和国 (Kyrgyzstan, KGN), ウクライナ (Ukraine, UKR), ウズベキスタン共和国 (Uzbekistan, UZB) である¹⁾。これらの国は、今日、平均約6.5%の経済成長をみせているのである (OECD 2004a, p.71)。

そこで、本稿は、コーポレート・ガバナンス改革により、さらなる経済発展を目指すユーラシアのコーポレート・ガバナンスに関する現状と課題を明らかにする。具体的には、第Ⅱ節では、原則とユーラシア・コーポレート・ガバナンス白書 (Corporate governance in Eurasia: A Comparative Review, 以下「ユーラシア白書」という) との関連性を検討する。第Ⅲ節では、経営機構を中心としたユーラシアのコーポレート・ガバナンス構造を解明する。第Ⅳ節では、利害関係者と情報開示・透明性の確保とを考察する。第Ⅴ節では、ユーラシアにおけるコーポレート・ガバナンスの課題を提案する。

Ⅱ. ユーラシアにおけるコーポレート・ガバナンス

1. コーポレート・ガバナンス原則とユーラシア円卓会議

今日、コーポレート・ガバナンスは、先進諸国を中心として企業経営に不可欠な機能とされている。それにつれて、原則策定の気運が世界中で高まり、国際機関や公的機関、国内機関が、それを策定している。1999年の OECD コーポレート・ガバナンス原則 (OECD Corporate Governance Principles, 1999, 以下「OECD 原則」という) は、2004年に、新 OECD 原則 (OECD Corporate Governance Principles, 2004) として改訂され、世界標準原則としての役割を担ってい

る。それは、「非拘束性」と「参照可能性」との性格を強め、原則を通じたコーポレート・ガバナンスの構築を提案している。

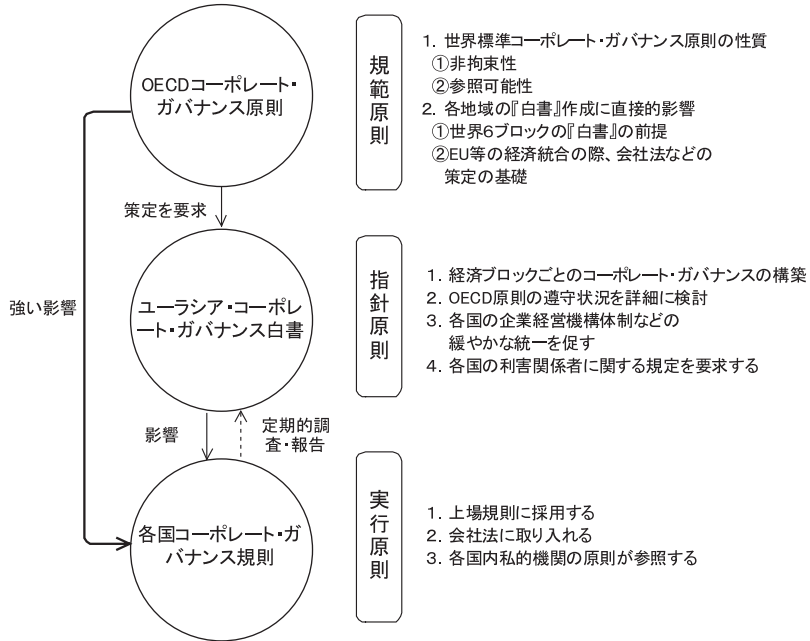
そのようななか、市場経済移行国と発展途上国が、コーポレート・ガバナンス改革を通じて経済発展をめざしている。そのため、OECD は、国や地域ごとに異なるコーポレート・ガバナンス問題を統一しようと、世界の 5 地域で議論を深化させているのである (小島大徳 2006, 133頁)。各地域は、アジアとロシア、ラテンアメリカ、南東ヨーロッパ、ユーラシアの 5 地域である²⁾。

わけても、ユーラシアは、鉄鋼など豊富な天然資源を主たる企業取引とし、諸外国からの注目が高い地域である³⁾。そして、各国は、今では、中央ヨーロッパなどより高い GDP 成長率を保っている⁴⁾。そのため各国は、コーポレート・ガバナンス体制の整備により、いっそうの躍進を期待できると認識している。そのようななか、2004年、6回にわたるユーラシア円卓会議の成果として、ユーラシア・コーポレート・ガバナンス白書が発表されたのである。

2. OECD とユーラシア・コーポレート・ガバナンス白書

図 1 は、OECD 原則をもとにしたコーポレート・ガバナンスの浸透過程を表している。まず、OECD 原則は、規範原則としてユーラシア白書の策定を要求する。次に、ユーラシア白書は、指針原則として各国のコーポレート・ガバナンス規則の策定に影響を与える。さらに、各国の規則は、ユーラシアの白書に再び反映させるべく定期的に調査・報告される。そうして、各国のコーポレート・ガバナンス規則は、実行原則としての役割を強め、

図1 コーポレート・ガバナンス原則のユーラシアへの展開



(出所) 小島大徳 (2006) 148頁。

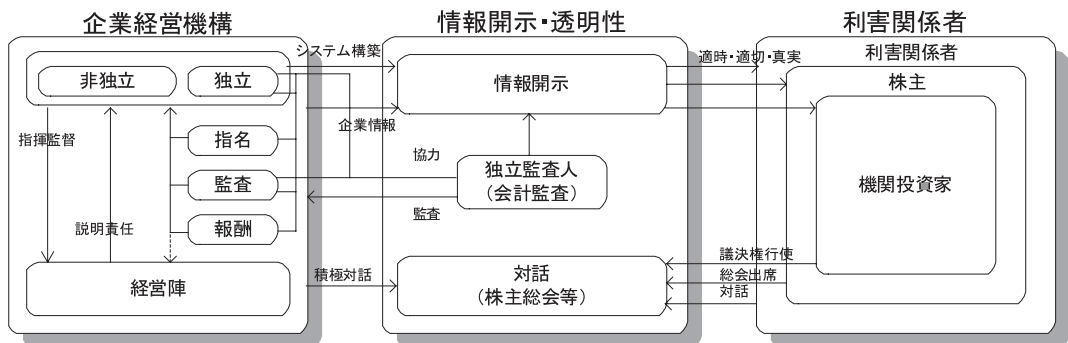
ユーラシア全体におけるコーポレート・ガバナンスを発展させることになる。

着目すべきは、OECD原則は、各国のコーポレート・ガバナンス規則にも強い影響を及ぼすことである。こうして、OECD原則と、各地域および各国のコーポレート・ガバナンスとは、強い相関関係にあると理解できる。

3. ユーラシアとコーポレート・ガバナンスの構築

ここで、コーポレート・ガバナンスの概念をふりかえると、その目的は、おおむね「企業不祥事の防止」と「企業競争力の強化」である。そして、企業は、実行にあたり、図2の体系を念頭に置く。具体的に、企業は、「経営機構改革」の実施を狭義のコーポレート・

図2 コーポレート・ガバナンスの体系



(出所) 小島大徳 (2004) 11頁。

ガバナンス, 利害関係者への「情報開示・透明性」の向上を広義のコーポレート・ガバナンスとする (小島大徳 2004, 10-11, 19-20頁)。

今日, 企業の永続的な活動には, コーポレート・ガバナンスだけでは不十分と指摘されている (吉森 2005, 9-15頁)。ただし, 今日までの研究対象の中心は先進諸国であった点を考慮すると, ユーラシアではまずコーポレート・ガバナンスの確立を重視すべきであるといえよう⁵⁾。

Ⅲ. ユーラシアにおけるコーポレート・ガバナンス構造

1. ユーラシアにおける企業経営機構

それでは, ユーラシアでは, いかなるコーポレート・ガバナンスの現状にあるのだろうか。ここでは, 表 1 を用いて, コーポレート・ガバナンス構造を明らかにする。具体的には, 経営機構に焦点をあてる。すると, 注目すべき 4 種類の経営機構が発見された⁶⁾。

第 1 に, AZE と KGN, UKR, 株主 50 以上の MDA, UZB は, 監督役会 (Supervisory Board) と取締役会 (Board of Directors) のうえに, 監査役会 (Audit Board) をもつ特徴的な二元二層制の経営機構である。第 2 に, GEO は, 監督役会と取締役会からなる, ドイツ型の一元二層制の経営機構である。第 3 に, ARM と KAZ は, アメリカ型の一元一層制と, それに監査役会あるいは監督役会を設置できる経営機構である。第 4 に, MNG は, 日本型の二元一層制の経営機構である。

このように, 経営機構には, 国により大きな違いがある。そして, GEO 以外では, 監査委員会 (Audit Committee) あるいは監査役会があると分かった。

2. 取締役に関するコーポレート・ガバナンス問題

ここでは, 引き続き表 1 を用いて, コーポレート・ガバナンス問題の中心となる取締役について 3 つの特徴や問題点を提示する。

第 1 に, 取締役の就任要件に関して, 規定が最低限にとどまっていることである。多くの国が, 最少年年齢の規定 (18-21 歳) や競合企業での兼任の禁止などを決定している。しかし, 一部の国でしか, 法律家や会計士の設置や犯罪歴のある人物の制限についての解任などを規定していない。第 2 に, 取締役の法的義務に関して, すべての国が, 会社のための最善なる行動と債務不履行時での個人責任の厳格化とを確立している。第 3 に, 取締役と取締役会との関連について, KAZ における取締役会の 70% 以上, MDA における取締役会の 50% 以上を株主とする規定があるなか, 多くの場合, 指名プロセスや監視機能に代表される機能が不十分である。

このように, 所有と経営の分離を前提としない場合があるうえ, 各取締役の規定が不十分であるため, 取締役会全体の機動性を低下させるおそれがある。

3. 取締役についての独立性

ここでは, 絶大な影響力ゆえに, 国による取締役会メンバーの指名が慣行であるため, 引き続き表 1 を用いて, 取締役の独立性にほり 4 つの特徴や問題点を提示する。

第 1 に, ARM と KAZ 以外は, 取締役会内の独立性を規定していない。そのうえ, 独立性自体の規定も設定されていない場合が多い。第 2 に, ほとんどの国において, 取締役には, 経費以外の報酬がないため, 取締役会の設置に関する意義が薄れている。第 3 に,

表1 ユーラシアにおけるコーポレート・ガバナンス構造

設置機関	ARM	AZE	GEO	KAZ	KGN	MDA	MNG	UKR	UZB
	取締役会								
	取締役会・監査役会・監督役会選任可	取締役会・監査役会・監督役会	取締役会・監督役会	取締役会・監査役会・監督役会選任可	取締役会・監査役会	取締役会・監査役会	取締役会・監査役会	取締役会・監査役会	取締役会・監査役会
企業・利害関係者の最善利益確保	○	○	○	○	○	○	○	○	○
株主代表訴訟についての規定	○	○	○	○	○	×	—	×	○
在職中不履行時の個人責任有無	○	○	○	○	○	○	○	○	○
取締役会の各種機能 (UKRでは、取締役会の責任は法律でなく定款で規定される。原則、取締役会は、経営陣を監視し、株主の権利を保護する責任をもつ)	○	×	○	○	○	○	○	×	○
戦略などの監督・目標設定と監視	×	×	×	×	×	×	○	×	○
各構成員の報酬と指名のレビュー	○	○	×	○	○	○	—	×	○
予見可能な利害対立の監視・管理	×	×	×	×	×	×	—	×	○
会計・財務の誠実性に関する確証	×	×	×	×	×	×	—	×	○
ガバナンスの有効性に関する監視	×	×	×	×	×	×	—	×	×
開示と対話とのプロセスの監督	○	×	○	×	×	×	○	可能	○
取締役会に関する法的義務	○	×	○	○	○	×	○	×	○
株主総会前の年次報告書の調査	×	×	○	×	×	○	—	×	×
株主総会での議決事項の提案	○	×	×	×	×	×	×	×	×
非執行役・独立取締役の十分な数	○	×	×	×	×	×	×	×	×
独立性についての決定	○	○	○	○	○	×	×	×	○
財務と報酬、指名など委員会設置	×	×	×	×	×	×	×	×	×
取締役職の兼任制限	○	○	×	○	○	×	×	×	×

(出所) OECD (2004) を基にして筆者が作成する。

表2 ユーラシアにおけるコーポレート・ガバナンスの「株主の権利」制度

株主の権利	ARM	AZE	GEO	KAZ	KGN	MDA	MNG	UKR	UZB
	株主の権利								
株主総会が取締役会の構成員を選任・指名する唯一の機関	×	○	○	○	○	○	—	○	○
株主総会が取締役会を解散させる唯一の機関	○	○	○	○	○	○	—	○	○
株主総会の権力についての規定									
a) 監査人の指名	○	○	○	○	○	○	—	○	○
b) 監査人の報酬の承認	×	×	×	×	○	○	—	○	○
c) 監査報告書の追加情報の要請	×	×	×	×	×	×	—	○	○
株主総会の監査年次報告書の承認	○	○	○	○	○	○	—	○	○

株主50以上の ARM と GEO, KAZ, MDA, MNG が、累積投票を認めている。MDA は、取締役を累積投票あるいは3分の2で選任する。GEO は、20%以上所有の株主は取締役を直接選任でき、同様にARM では、10%以上の株主が選任できる。第4に、関連会社取引について、一層制の ARM と二層制の KAZ は、それを規定している。

このように、独立性を確保する体制の欠如ゆえに、個人規定を満たした人物が名目上存在するだけの取締役会となりえるため、今後は、Ⅲ-2における各取締役の規定を厳格化するとともに、独立性の規定を明確にして、取締役会全体の機動性を向上させることが期待される。

IV. ユーラシアにおけるコーポレート・ガバナンスの特徴と課題

1. ユーラシア各国の株主の権利

ここでは、「株主の権利」制度について、表2に基づいて検討を重ね、特徴と問題点を明らかにする。ユーラシアでは、全般的に、市場経済への転換により支配株主のほかにも、少数の株主が生まれたが、株主の権利が見過ごされている。

第1に、株主総会の開催については、開催日程や決議事項の通知など基本事項が発展途上といえる。「株主総会開催の20日前通知」については、ARM と KGN が行っていない。投票については、すべての国が、「代理投票」を実施可能としているが、「電子投票」を認めていない。第2に、株主総会の決議事項については、基本事項がおおむね整備されている。しかし、「監査人の指名」を認めている ARM と AZE, GEO, KAZ が、「監査人の

報酬の承認」をできないように、取締役会への牽制が不十分に終わることが多い。第3に、配当については、おおむね実施されていない。その理由は、業績の低迷と配当金額の低さである。UKR では、支払方法もきちんと規制されていないため、現物配当で実施されたことがある。第4に、関連取引とインサイダー取引とについて検討する。関連取引については、国により定義が異なり、定義のない場合もある。インサイダー取引については、GEO では規制とともにその情報開示も要求される。また KGN は、インサイダー取引を理由に証券会社の営業停止という法的手段がとられたケースがある。しかし、UKR と KAZ では規制すらない。

このように、少数株主の権利に関する保護不足が、取締役会を中心とした国の主導を加速させ、コーポレート・ガバナンスの構築を妨げていると理解できる⁷⁾。

2. ユーラシア各国の利害関係者

ここでは、表3により「利害関係者」制度についての特徴と問題点を調査する。

第1に、ほとんどの国が、従業員の権利を保護している。GEO は、従業員を保護しないが、監査役会へそれを3分の1配置すると認めている。MDA と MNG, UKR 以外が、多くの従業員株主がある背景から、ストック・オプションに代表される利益還元策を規定している。しかし、ほとんどの国が、内部告発者の保護を整備していないため、内部告発者は、他社のブラックリストへの掲載や背任行為の烙印など圧倒的な不利な状況にある。第2に、すべての国が、債権者を保護している。しかし、実際には、倒産・債務超過時の法律が未整備であるため、債権者は企業と長期の

表 3 ユーラシアにおけるコーポレート・ガバナンスの「利害関係者」制度

	ARM	AZE	GEO	KAZ	KGN	MDA	MNG	UKR	UZB
従業員の権利を保護	○	○	×	○	○	○	○	○	○
ストック・オプションなど利益還元策の認可	○	○	○	○	○	×	×	○	○
債権者の権利	○	○	○	○	○	○	○	○	○
サプライヤーの権利	○	×	×	○	○	○	—	○	×
利害関係者の権利の侵害に対する軽減	○	○	○	○	○	○	○	○	○

(出所) OECD (2004) を基にして筆者が作成する。

関係を結ぶことを敬遠する。したがって、債権者が、各国企業のコーポレート・ガバナンスの機能を向上させる役割になるのは極めて少ない。第 3 に、ARM と KAZ, KGN, MDA, UKR 以外の国が、サプライヤーを保護していない。そのほか、利害関係者の権利の侵害では、すべての国がそれを構築し、企業の法的責任を明確にしながら、利害関係者との関係を強めている。

このように、総じて従業員を重視した利害関係者の保護が顕著だが、実際には、支配株主らの存在により、従業員と企業との協調関係は薄れている。今後、民間企業の活性化に伴い、他の利害関係者への配慮は避けられない。

3. ユーラシア各国の情報開示・透明性

ここでは、表 4 を用いて「情報開示・透明性」制度の特徴的な点を取り上げる。

第 1 に、財務関連では、すべての国が監査済年次報告書を公開している。しかし、四半期報告書と連結財務諸表とでは、AZE と MNG, UZB が完全に公開していない⁸⁾。第 2 に、非財務関連では、ほとんどの国が、ミッションや目標など社会的責任関連の情報公開を網羅していない。第 3 に、取締役関連では、ほとんどの国が取締役の経歴などを明らかにしている。UKR と ARM では、その詳細さが際立つ。第 4 に、市場の重要人物関連では、UKR のように市場の変化に敏感に対応する

国もあれば、AZE や KGN のように、全く反応していない国がある。

こうして、今後、先進国なみに情報開示を整備することにより、内外の投資家を中心とした株主を増加させ、企業の発展を期待できると考えられよう。

V. ユーラシアにおけるコーポレート・ガバナンスの課題

1. 経営機構に関する新規性と多様性

さて、ここから、前節まで項目ごとに検討したコーポレート・ガバナンスについて、視点を変えて考察する。具体的には、コーポレート・ガバナンス改革の中核となる経営機構の特徴と課題に焦点をあてる。

第 1 に、興味深いことに、ARM と KAZ において、アメリカ型の一元一層制と、監査役会あるいは監督役会を選択可という多様性が、ロシアと同じである。第 2 に、AZE と KGN, MDA, UKR, UZB の二元二層制の構造では、内部および外部からの監視・監督機能が著しく発達していると考えられるが、支配株主と従業員株主との存在をいかに克服し機能させているかが注目される。第 3 に、最終的に国による取締役会構成員の指名が定着するなか、各経営機構によるコーポレート・ガバナンス体制への貢献がいまだ解明されていない。

表4 ユーラシアにおける「情報開示・透明性」制度

	ARM	AZE	GEO	KAZ	KGN	MDA	MNG	UKR	UZB
法規定									
監査済財務報告書	○	○	○	○	○	○	○	○	○
四半期報告書	○	×	×	○	○	○	—	○	×
連結ベース	○	×	○	○	×	○	—	○	×
取締役会構成員 雇用経歴	○	×	○	○	○	×	○	○	○
取締役会構成員 他社職位	○	×	○	○	○	○	—	×	○
取締役会構成員 関連会社取引	○	×	○	○	×	○	○	×	○
取締役会構成員 報酬	○	○	○	○	○	○	○	×	×
株主が選任した取締役の報酬	○	×	×	×	×	×	×	×	×
予見可能な市場のリスク人物	○	×	○	○	×	○	×	○	×
業績に影響ある従業員・株主	○	×	○	○	×	○	×	×	○
コーポレート・ガバナンス情報	○	×	×	○	×	○	○	×	○
国際会計基準の財務関連報告	○	×	○	×	×	○	○	×	×
独立監査人による監査結果	○	○	○	○	○	○	○	○	○
独立監査人の独立性の立証	○	○	×	×	○	×	○	○	×
利害関係者への情報公開頻度	期末, 四半期, 必要時	期末, 必要時	期末, 四半期, 必要時	期末, 必要時	期末, 必要時	期末, 必要時	少なくとも期末	期末	期末, 要請時
一般公開の法規定									
a.株主総会の議事録	×	×	○	×	×	×	—	×	×
b.株主総会承認後監査済財務報告書	○	○	○	○	○	○	○	○	○
c.定款の修正	○	○	○	○	○	×	—	×	○
d.辞職・移動・新任取締役名前	○	○	○	○	○	○	—	○	○
e.法廷監査人の名前	—	×	○	○	○	○	—	○	○
f.破産手続き	×	○	○	○	○	○	—	○	○
会社内での利害関係者によるチェック体制の法規定									
a.定款	○	○	○	○	○	○	—	×	○
b.財務報告書と監査報告書	○	○	○	○	○	○	×	○	○
c.株主総会用の独立専門家文書	○	○	○	○	○	○	—	×	○
d.各種議事録	○	×	×	×	○	○	×	○	○
e.1%以上所有の株主リスト	×	○	×	○	×	×	—	×	×
f.支払い未定の株主のリスト	×	×	×	×	×	×	—	×	×
要請時第三者へ各報告書提供	○	×	×	○	○	○	—	○	×

(出所) OECD (2004) を基にして筆者が作成する。

こうして、ユーラシアでみられる経営機構の多様性や新規性が、今後いかなる展開により最終的に経済発展へ貢献するかが注目されよう。

2. 国別のコーポレート・ガバナンスに関する課題

ここでは、コーポレート・ガバナンスについての国ごとの進展を考察する。

第 1 に、MNG では、株主の権利など調査不能の場合が多い。第 2 に、とりわけ著しい経済成長率をもつ ARM と KAZ, KGN, AZE で、株主の権利の保護と情報開示・透明性を中心として、全体的にコーポレート・ガバナンス体制の構築が早い。一方、経済成長率の伸び率が比較的小さい GEO と MDA で、上述の 4 国と比べ、大きく構築が遅れているわけでもなかった。第 3 に、すべての国が、先進国なみの法整備をすすめる機運があるなかで、基本事項を落としがちである。また、諸外国との企業取引の発展を目指すわりには、企業外部に対する危機意識が乏しく、インサイダーや重要人物の発見などの対処が進展していない。

こうして、企業外部に対する意識を高めつつ法整備を行うことにより、ユーラシア独自の強固なコーポレート・ガバナンス体制が即座に構築できるといえよう。

3. 他の円卓会議とロシア、国有企業におけるコーポレート・ガバナンス

ここでは、V-1 と V-2 での着眼をもとに、今後の展開を提案する。

第 1 は、南東ヨーロッパなど、他の円卓会議での検討を参考にする。そこでは、方向性の一致しない国がコーポレート・ガバナンス

問題をいかに束ね、最終的に世界の取り組みを深化させているかが理解できる⁹⁾。第 2 は、ロシアへのエネルギー供給を中心として今後とも予測されるコーポレート・ガバナンスへの依存に注視する。したがって、ロシアのコーポレート・ガバナンスを解明する必要がある。第 3 は、国有企業のコーポレート・ガバナンスを考察する。今日、国有企業コーポレート・ガバナンス原則や公営企業の病院でのコーポレート・ガバナンスなど、コーポレート・ガバナンスの適用範囲は拡大している。このことは、未だ資本主義の確立しないユーラシアで参考できる点が多いと考えられよう。

VI. おわりに

ユーラシアのコーポレート・ガバナンスには、依然として、中央集権体制の余韻を残すことゆえに、株主の権利や経営機構などが形式的である。その一方で、従業員を重視した利害関係者の保護など、コーポレート・ガバナンス改革の特色が確認された。この特性を認識し、他国でのコーポレート・ガバナンス体制の整備を意識すれば、その構築は加速度的に進展するであろう。

しかし、ここでの重要な問題は、ユーラシアは、「所有と経営の分離」や「企業不祥事の続発・企業業績の低迷」の背景なしに、コーポレート・ガバナンスが構築されている。今後、ユーラシアでは、天然資源などゆえ経済発展をみこめる一方、経済情勢の変動が予測される。こうして、OECD 原則を指針とした円卓会議の成果のもと、IV 節までの短所を補填し、V 節での検討を念頭におき、円卓会議参加国全体でコーポレート・ガバナンスを構築することが期待されるといえよう。

注

- 1) 参加国は、ソビエト連邦崩壊で誕生した15か国のうち、市場主義経済への転換傾向の強い8か国と、ソビエト連邦の16番目の共和国と言われたMNGである。対象外は、未だ社会主義が強いロシアとベラルーシ、EU加盟で市場主義経済の際だつバルト3国とウズベキスタンから解体されたが依然社会主義に依存するタジキスタンである。
- 2) 中国地域および中東・北アフリカ地域における円卓会議の開催も加わる予定である。
- 3) 民営化により、おおむね、GDPに占める民間部門の割合は、45%から70%の範囲まで拡大した。所有の分散した企業は、MDAの985企業から、UKRの9000企業までの範囲である。そのうち、上場基準を満たす企業は、GEOの2企業から、UKRの72企業までの範囲である。そして、今や、1人当たりの購買力は、ロシアやルーマニアなど他の市場経済移行国のそれには届かないが、中国やインドネシア、インドネシアのそれに匹敵する。
- 4) 1990年代後半から回復が加速し、今では約5%から9%の成長率を持つ国が多い。ちなみに、2003年、南東ヨーロッパでは3.9%、中央ヨーロッパとバルト3国では3.3%であった。
- 5) 最近では、小島愛(2006b)225-230頁が、イギリスを中心として、非営利分野の病院にも原則を基にしてコーポレート・ガバナンスが浸透していることを明らかにしている。
- 6) 平田(2003)159-161頁は、日本の経営機構を、英・米型でなく、二元一層制と考えている。
- 7) 株主の権利が保護されていない場合、機関投資家の果たす役割が大きい。しかしその場合、株主と機関投資家との利害が必ずしも一致しないため、KAZやUKRのように強制年金を導入する国では、株主の権利の保護に加え、機関投資家の保護への対処というさらなる課題がある。
- 8) ARMとGEOは国際会計基準を、他国は国際会計基準に基づく各国の会計基準を採用する。
- 9) 参加国には、ロシア強調路線の国家共同体CIS加盟国がある一方、反ロシア路線のGUAM参加国がある。両方に加盟する国もある。KAZと

UZB, KGN, UKR, MDA, ARM, AZE, GEOがCIS加盟国、GEOとUKR, AZE, MDAが反ロシア路線のGUAM参加国でもある。

参考文献

- 風間信隆(2002)「21世紀の経営学課題—企業統治改革と共生型経営—」『明大商学論叢』第85巻(1), 明治大学商学研究所, 7-21頁。
- 菊池敏夫・平田光弘編著(2004)『企業統治の国際比較』文眞堂。
- 小島大徳(2006a)「世界標準コーポレート・ガバナンス原則の誕生と概念—国際会議のコーポレート・ガバナンスに関する合意と役割—」『国際経営フォーラム』No.17, 神奈川大学国際経営研究所, 109-126頁。
- 小島大徳(2006b)「アジアにおける企業統治—『アジア・コーポレート・ガバナンス白書』を中心として—」『経営教育研究』Vol.9, 日本経営教育学会, 131-153頁。
- 小島大徳(2005a)「新OECDコーポレート・ガバナンス原則」『国際経営論集』第29号, 神奈川大学経営学部, 93-118頁。
- 小島大徳(2005b)「コーポレート・ガバナンス原則の新展開」『アジア経営学会誌』第11号, アジア経営学会, 129-137頁。
- 小島大徳(2004)『世界のコーポレート・ガバナンス原則—原則の体系化と企業の実践—』文眞堂。
- 小島愛(2007a)「国有企業のコーポレート・ガバナンス—コーポレート・ガバナンス原則の新たな展開—」『経営行動研究年報』第17号, 経営行動研究学会(2007年9月掲載予定)。
- 小島愛(2007b)「コーポレート・ガバナンスと病院の先進的経営改革—イギリスの病院経営とコミュニティの役割—」『商学研究論集』第27号, 明治大学大学院商学研究科(2007年9月掲載予定)。
- 小島愛(2007c)「コーポレート・ガバナンスと病院経営の実践—イギリスのファンデーション・トラストに焦点を当てて—」『比較経営研究』第15号, 日本比較経営学会, 65-82頁。
- 小島愛(2007d)「病院経営とガバナンスに関する日

- 英比較—日本型クリニカル・ガバナンスの確立に向けて—『商学研究論集』第26号, 明治大学大学院商学研究科, 107-122頁。
- 小島愛 (2006a) 「イギリスの病院経営における経営参加とコーポレート・ガバナンス—ファンデーション・トラストの情報開示・透明性—」『医療と社会』Vol.16 No.2, 財団法人医療科学研究所, 213-226頁。
- 小島愛 (2006b) 「イギリスの病院経営におけるコーポレート・ガバナンスの新展開—ファンデーション・トラストの経営機構改革—」『商学研究論集』第25号, 明治大学大学院商学研究科, 223-236頁。
- 小島愛 (2006c) 「日本における病院経営とガバナンス—メディカル・ガバナンスの基礎的研究—」『明大商學論叢』第88号特別号, 明治大学商学研究科, 103-114頁。
- 小島愛 (2006d) 「病院経営とメディカル・ガバナンス—コーポレート・ガバナンス論の応用—」『商学研究論集』第24号, 明治大学大学院商学研究科, 339-354頁。
- 佐久間信夫編著 (2005) 『アジアのコーポレート・ガバナンス』学文社。
- 中村瑞穂編著 (2004) 『企業倫理と企業統治—国際比較—』文真堂。
- 平田光弘 (2003) 「日本における取締役会改革」『経営論集』第58号, 東洋大学経営学部, 159-178頁。
- 吉森賢 (2005) 『経営システムⅡ—経営者機能—』放送大学教育振興会。
- OECD (2004a) *Corporate Governance in Eurasia: A Comparative Overview*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD (2004b) *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD (1999) *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- (明治大学大学院商学研究科博士後期課程)