

コーポレート・ガバナンスは進化する

世界の繁栄と福利厚生では、今や民間企業が主役。

コーポレート・ガバナンスは適切な企業経営の保障手段。

その国際的な基準づくりがますます重要となってきた

OECD東京事務所長

川村泰久

社会に貢献する存在として

「公社は誰のものか」。今年前半の日本はこの言葉に揺れた。そしてその余震はいまだに収まっていないようである。

日本では、これまで企業は雇用に重点を置いた社会的な存在であるという「常識」が優勢であったが、今回この「常識」が真正面から挑戦を受けたような印象がもたれたため、混乱や反発も生じたように見られる。「公社は誰のものか」はコーポレート・ガバナンスの議論における中心課題である。「会社は株主のものである」というのが資本主義社会の定義でもあり、それ自体疑問を差し挟む余地はない。しかし、企業は雇用を

創出し、税金を生み出し、製品とサービスを市場に提供することや新技術を開発することなどで社会に貢献する存在でもある。これは日本企業だけでなく欧米の企業文化にも共通する良識である。したがって、最近の国内の議論で「公社は誰のものか」という問いに対して「株主の利益がすべてだ」あるいは「従業員の雇用こそ最大の役割だ」という声が出てくることを意図しているとすれば、それは今日の企業のあり方を考える上でバランスを欠いていると言わざるを得ない。民間企業は冷戦終了後グローバル化と成長の中で主役の地位を得るに至った。世界の繁栄と福利厚生は民間企業がカギを握っている。資本の効率的な運用、収益と成

長と雇用の確保、環境や人権への配慮など、すべてはどのような経営を行なうかにかかっている。「会社」の適切な運営を保障する手立て、すなわち「コーポレート・ガバナンス」について国際的レベルで議論する意義が強まっているのである。「ガバナンス」は日本語で一般に「統治」と訳されているが、その語源はラテン語の「gubernare」(舵を取る)であり、舵手が船の進行方向を決め、これを外さないように見張る、というイメージである。

コーポレート・ガバナンスの歴史は米国や英国にあっても新しい。「会社は株主のもの」という表向きの法定事項が現実には確保されなかったため、強い権限を有する経営陣を監視する手段を株主側が追求したという対立軸の中で生まれてきたものである。特に一九八〇年代以降、カリフォルニア州公務員年金組合などの機関投資家は株主にはなつたものの、経営への影響力は限られていた。市場で株式を売買することで運用益を確保するという「ウォールストリート・ルール」から八〇年代後半の敵対的企業買収のラッシュを経て、機関投資家は所有株式からの安定的な配当を求める戦略に乗り換えた。経営者にストックオプションなどの長期にわたる効率的経営のインセンティブを与えながら「敵対」でなく「対話」を通じて経営に関与する姿勢へと転換したのである。ここで株主としての機関投資家が経営者を監視およびコントロールするメカニズムとして「コーポレート・ガバナンス」が注目されるようになった。

優れたコーポレート・ガバナンスの仕組みは、企業が資本を効率的に



川村 泰久

かわむら やすひさ

一橋大学法学部、米ア
マースト大学卒業、
1981年外務省入省、国
際報道課長、経済局
国際機関第二課長、在米
各シニア、在インドネ
シア、在ジュネーブ
（ブリュッセル）代表
部事務を経て、2004年
より現職。

活用することを保障し、同時に企業が活動を行なう社会や、従業員を含む幅広い関係者の利益に配慮すること、また取締役会が会社や株主に対して責任をもつことの確保にも役立つ。これにより、企業が全体として社会のために行動することを確実にし、さらには内外投資家からの信頼の維持や長期的な資本を引きつける一助となるのである。

コーポレート・ガバナンスは、単一のモデルを想定するものではなく、また各国の企業風土や伝統などの多

様性を否定するものでもない。しかし、多様性を許容しつつも経済のグローバル化の下では共通のスタンダードが求められる。日本でもバブル崩壊後、メインバンク制や株式持合いの解消、終身雇用制の後退、金融市場の自由化、時価会計制度への移行、機関投資家や外国株主の増加などに加えて企業不祥事が続き、経営環境は米英との共通項を増してきたと言え、それゆえ、コーポレート・ガバナンスの導入で期待できるところが大きくなった。同様のことは仏独などの諸国にも当てはまる。

根本は個人の誠実さ

コーポレート・ガバナンスの国際的な基準設定においてOECDが果たしている役割は大きい。一九九七年のアジア危機をきっかけに一九九年に策定された「OECDコーポレート・ガバナンス原則」は、国際的なスタンダードとしてバーセル銀行監督委員会の銀行ガイドライン、さらには国際通貨基金（IMF）や世銀の国別報告のベンチマークなどとして採用されるとともに、証券取引所

投資家、企業などにも利用されてきた。OECDは世銀とともに、アジアをはじめとしてラテンアメリカ、南・東欧やロシアなどにおいて、地域円卓会議を通じて「地域版」のコーポレート・ガバナンスの策定と実施を奨励してきた。

「OECD原則」は各国のベスト・プラクティスから成功要素を抽出し同時に異なったモデルを包含する柔軟性をもたせたものである。株主の利益を最優先に考える基本原則を貫きつつ、社会への利益や従業員を含めたステークホルダー（利害関係者）の役割や協力を奨励した。また財務情報などの情報開示と透明性、取締役会の役割（特に経営者からの独立）と責任を規定した。

二〇〇一年のエンロン・ワールドコム事件の発生を受けてOECDの一九九九年原則の見直しが行なわれ、昨年の閣僚理事会で改訂原則が承認された。不十分とされた規制当局の役割の明確化、株主としての機関投資家の役割の追加、役員報酬に対する株主の発言権の付与、利害関係者間の調整、役員報酬の方針などの情

報開示対象への追加とともに、外部監査の重要性、取締役会に委員会を設置する際の権限や手続きなどを明確化した。

OECD原則は、法的拘束力をもたず、民間企業や規制当局などの自主的な実施に委ねている。これにより、各国の多様な法的、経済的、社会的条件に最も適合した形で実行されていくことが期待されている。最適な経営管理を目指してコーポレート・ガバナンス原則は進化する。しかし、「原則」に対しては、完璧さや企業不祥事を根絶することまで期待することはできないであろう。ネスレCEOのレッツマツト氏は「ガバナンスの根本は人である。誠実さを欠いている人が悪い経営を行なうならばこれをガバナンスで埋め合わせることはできない。個人の誠実さこそがコーポレート・ガバナンスの本質である」と述べている。コーポレート・ガバナンスは良き人あつてのものである。良き経営の根底では洋の東西が何世紀も前からつながっている。