

コーポレート・ガバナンスは株主だけでなく 従業員をはじめ、すべての ステークホルダーのためにある



株式会社グローバル経営研究所
代表取締役 **田村達也** 氏

複数の会社の社外取締役を務める田村氏が、社外取締役の活動をサポートする「全国社外取締役ネットワーク」を立ち上げて3年あまり。言葉が浸透しているほどには実態が伴わず、停滞局面にあることは否めないというわが国のコーポレート・ガバナンスについて、その確立に向けた課題と展望を聞いた。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
代表取締役社長 **釘崎広光**

委員会等設置会社の導入が 可能となったのを機に

釘崎 田村さんは三年前に、社外取締役の活動をサポートする特定非営利活動法人（NPO法人）「全国社外取締役ネットワーク」（通称：社外ネット）を立ち上げられ、代表理事をお務めですが、なぜ「社外ネット」を設立しようとお考えになられたのでしょうか。
田村 前々からこつしたものを作りたいと思っていたのですが、実際に動き出すきっかけとなったのは二〇〇二年の商法改正でした。この改正によって、翌二〇〇三年四月から、企業は従来の監査役による企業統治（コーポレート・ガバナンス）にかわるものとして、経営の執行と監督の分離がより強化された新しい企業統治の仕組みである「委員会等設置会社」制度を選択的に導入できることになりました。

委員会等設置会社では、二つの委員会を設置し、各委員会は三人以上の取締役で構成するとし、過半数は社外取締役であることが義務付けられました。こうしたことから、いよいよわが国でも社外取締役による経営監視が本格化すると思いき、当時ソニーの社外取締役だった中谷廉生先生（多摩大学学長）にお声をかけましたところ、一緒にやりましようということになったのです。任意団体としてスタートしましたが、錚々たる方々が趣旨に賛同して理事に名を連ねてくださり、二〇〇三年八月に東京都からNPO法人の認可を得ました。

相互に研鑽しあい サポートする場として

田村 実は当初は、社外取締役間の相互扶助、相互研鑽を活動のコアに考えていました。というのも、社外取締役は立場が非常に微妙だからです。社外取締役の導入はえてして実力社長の英断によって決められることが多いのですが、その流れで社外取締役の人選にも入るので、おのずと社長と親しい間柄の人たちが任に就くことになりがちです。けれども、社外取締

役の本来のあり方からすれば、そうした経営者と距離を置いたところで、ガバナンスを行っていかなくてはなりません。
釘崎 経営者が行うマネジメントを監督するのが取締役であり、取締役には必要に応じて経営者と対峙することが求められますからね。
田村 まったくそのとおりです。取締役会とは統治機能を営む場ですが、そういう場で親しい人と対峙するのは、非常に緊張を強いられるものです。時には厳しい選択を迫られます。そこで、孤独な立場にある社外取締役が、互いに勉強しあい、激励しあう場を設けたいと思ったのです。

その一方で、世の中にもっともつと社外取締役が増えていかなければコーポレート・ガバナンスの確立は進みません。そこで今は、社会に対してその必要性を訴える情報発信活動や調査研究活動、経営に関する高度な見識をもった取

親しい人と対峙するのは、緊張を強いられ、時には厳しい選択も迫られます。

不良企業の発生を防止し
経営陣を選び
動機付ける仕組み

釘崎 とところで、今日の対談の主題であるコーポレート・ガバナンスですが、田村さんはどのように定義しておられるのでしょうか。
田村 一言でいえば、先ほど釘崎さんが言われた、マネジメントの監督、ということになります。が、きちんと定義するならば、「企業経営を常時監視しつつ、必要に応じて経営体制の刷新を行い、それによって不良企業の発生を防止していくためのメカニズム」であり、また、こつした防衛的な意味での監視を超え、「企業としてのパフォーマンス向上を実現していくた



釘崎広光

つた特有の経営監視の仕組みが機能していません。たとえば、企業の情報が最初に入るのがメインバンクやグループ内の経営者であり、そうしたところから危険信号が発信され、時には銀行から経営者を送り込みました。また、大きな危機に際しては、官民一体となって乗り切ってきました。けれども、経済構造や産業構造が変化し、

戦後のある時期までは、わが国においても、特有の経営監視の仕組みが機能していました。

成長発展するにつれ、そうした日本本的な相互監視の仕組みは崩壊していったのです。

かつて日本の経済全体が成長期にあり、多くの企業が多額の設備投資資金を必要としていた時代には、銀行は大きな役割を担っていました。ところが、八〇年代に入つてそれぞれの企業の株主資本も充実し、手持ち資金も潤沢になり、



田村達也 氏

めに経営陣を選び、動機付けていくための仕組みであるとも言えると思います。

いるかということです。

コンプライアンスが求めるのは遵法精神や倫理性さらには社会性ですが、企業には当然のことながら、それらに加えて経済性が求められます。その意味からは、コンプライアンスは、コーポレート・ガバナンスの一つの要素だと言つていいでしょう。

ガバナンス体制の不在が失われた一〇年を招いた

釘崎 わが国におけるコーポレ

ガバナンス不在のツケは、株主だけでなく国民全体に及んでくるのです。

ト・ガバナンスの現状を田村さんほどのように認識しておられますか。

田村 率直に言つて、欧米と比較したときには、大変立ち遅れていると思います。そして、このまま放置しておいてはならないと考えています。なぜならガバナンス不在のツケは、株主だけでなく国民全体に及んでくるからです。

国民は企業の従業員としてその企業の成功、失敗に利害がかかっているばかりでなく、預金者としてあるいは年金積立者として直接間接に企業のパフォーマンスの影響を受けます。さらには公的資金の最終的な負担者として、大銀行やその先にある大企業の破綻の被害を受ける立場にあるわけです。

企業規模がそれほど大きくなければ、その生成消滅は競争原理に委ねてもよいでしょう。しかしながら大規模な企業になると、

その経営破綻の影響は国民生活にも及んできます。

したがって、そのような破綻が生じる前に、経営が抜本的に改められ健全な企業に立ち直っていくというメカニズムであるところのコーポレート・ガバナンスの確立を急ぐ必要があるのです。

釘崎 わが国の「失われた一〇年」は、ガバナンス体制の不在が招いたものであったともいえるのかも知れませんね。

崩壊した日本の伝統的な相互監視の仕組み

田村 そつ。そして厳しい見方をすれば、今もなお、不在状態は依然として放置されている。

戦後のある時期までは、わが国においても、メインバンクや財閥グループ、労働組合、業者団体、それら業者団体とつながる監督官庁……、これらがワンセットとな

メインバンクから多額の融資をしてもらわずとも経営ができるようになる。次第に銀行の企業に対する影響力も低下し、銀行の呪縛といったものがなくなっていくました。

釘崎 そしてそれは経営者から緊張感を失わせることにもなつたと。

田村 そつです。それからまたグループ企業間の相互監視の目も行き届かなくなりました。そして戦後の困難な時代には日本経済の発展という大きな目標のために影響力を発揮していた監督官庁も、威厳を失っていきます。これら伝統的な経営監視のシステムが機能しなくなり、歯止めのないままハブル時代に突入し、崩壊に至つたのです。

しかし、より憂えるべきは、ハブル崩壊から今日に至る十余年、コーポレート・ガバナンスの仕組みがさほど整備強化されることな

く、ガバナンス不在のまま事後処理が行われてきたことです。

こつした状況からすると、現在わが国は、新しい繁栄の時代に入つているといつより、「失われた一〇年」の総括は行われておらず、繁栄の足許は不確かであると見るのが現実的なのかもしれません。

**権力は集中すべきではない
チェック・アンド・バランス**

釘崎 わが国のコーポレート・ガバナンスの現状について、田村さんの強い危機感がうかがえるのですが、しかし、ガバナンスに関する経営者の理解は相応に進んでいるようにも思えます。

田村 コーポレート・ガバナンスという言葉は確かに浸透しましたが、その重要性を否定する経営者もほとんどいなくなつたという意味では進歩したと思えますが、しかし、実態は伴っておらず、停滞

歯止めのないままハブル時代に突入し、崩壊に至つたのです。

局面にあることは否めません。欧米では「取締役会が経営者を評価してチェックする」という仕組みを持っており、これがいわゆる資本主義経済の国が普通に行っているコーポレート・ガバナンスの基本的な構造なのですが、はた

してわが国において、取締役会の統治機能はどれほどのものといえるでしょうか。釘崎 社外取締役が影響力をもっているところでは統治機能も働いていると見ることはできると思いますが……。



田村 まったくそのとおりで、社外取締役こそが統治機能を担っている立場にあるわけですが、その不足感が強いというのが現状なのです。釘崎 一方アメリカにおけるコーポレート・ガバナンスも、その確立を見たことは、そう昔のことではなく、八〇年代後半から九〇年代初頭にかけての時期だったのでは

日本型のガバナンスがあるといつても、チェック・アンド・バランスの中身が見えませんが……。

田村 いや、まったくそのとおりで、バランス・オブ・パワーを考

取締役会改革とは

えるといのはアメリカン・スタンダードでもなんでもなく、経営においては不可欠のものです。日本型のガバナンスがあるという声も聞きますが、一体どのようなスキームで、どうチェック・アンド・バランスを図っていくのかという中身が見えてきません。極論すれば、経営者の倫理観に任せ

釘崎 先ほど「ガバナンスに関する経営者の理解は相違に進んでいるのでは」と申しましたが、その一方で、「本当にそうだろうか」と思う場面もありまして、たとえば執行役員制度を導入する企業が、「経営と執行の分離を行った」という趣旨の説明をします。しかし真に実現すべきは「統治と経営の分離」であって、経営と執行はむしろ一体的なものであると私は考えています。

釘崎 経営者を信頼するのは大事だと思いますが、残念ながら、絶対に過ちを犯さないなどとはいえません。私もむしろのことですが……（笑）

田村 現役の経営者の言葉だけに重みを持ちますね（笑）。どんなに優れた経営者であったとしても、ガバナンスが要らないなどということはありません。

田村 まったく釘崎さんご指摘のとおりでしょう。ガバナンス（統治）とマネジメント（経営）の分離というのは、経営監督と経営執行の分離であって、経営と執行とを分離することではありません。取締役会の構成員の大半が執行役や執行役員を兼ねている状況では、ガバナンスとマネジメントは未分

本当の意味での欠陥を直し、問題の解決を図るテンポとしては遅いと云わざるをえませんが……。

田村 そう、経済低迷に苦しんでいた、まさしくその時期なので

釘崎 それから比べると、わが国のガバナンス改革はまだ本物とはなっていないということでしょうか。

田村 この時に確立されたアメリカのコーポレート・ガバナンスのポイントは三つに集約できると思います。第一のポイントは、マネジメント（経営）とガバナンス（統治）を分離すること。第二のポイントは、取締役会の過半数は社外取締役で占めること。第三のポイントは、取締役会運営におけるCEOへの権力集中を回避することです。

釘崎 それから比べると、わが国のガバナンス改革はまだ本物とはなっていないということでしょうか。田村 本当の意味での欠陥を直し、問題の解決を図っていくテンポとしては非常に遅いといわざるを得ないでしょう。英米では、さらにコーポレート・ガバナンスを徹底しているという動きになっていますが、それに比べると、日本の遅れはひどく気になります。なぜ、アメリカン・スタンダードばかり真似るのかという批判もありますが、中国やインドといったアジア諸国でもアメリカ型の方向に変えていかなければならないという認識が強まっています。

釘崎 コーポレート・ガバナンス改革といったとき、それはすなわち、統治機能を営むべき取締役会改革であるともいえます。田村 まさに基本はそこです。取締役会における経営監督機能を強化せずして、ガバナンス改革とは言えません。実は有価証券報告書等に書かれている各社のコーポレート・ガバナンスの内容を見ても、これどつとしてガバナンス強化といえるのだろうかという疑問を持たざるを得ない記載が少なくありません。たとえば、経営諮問委員会を設置したとか、事業部門を担当せず経営全体を見る取締役を配置したなど。ガバナンスについて十分に理解していないから、そのような制度でよしとしているのか、それとも意図的にそうしているのかわかりませんが、それでガバナンスの実効性が高まっているとは到底言えません。

釘崎 ガバナンス体制を確立していくことがアメリカン・スタンダード

ガバナンスを効かせるために必要な社外取締役の導入

田村 委員等設置会社は非常に画期的な仕組みで、社外取締役が過半数を占める委員会を決めたことは、社内の人々が多数を占める取締役会においても覆せない。たとえば、取締役の選任・解任については指名委員会が、取締役や執行役の職務執行の監査は監査委員会が、取締役や執行役の報酬は報酬委員会が決めるということ、経営者が手前味噌的に決めることは許されません。

釘崎 コーポレート・ガバナンスの点からは委員会等設置会社がいかに優れているといえるのでしょうか。田村 それは確かでしょう。社外取締役による監視が間違いなく効いていると思います。

田村 最初が社長のお声がかかりで導入される関係で各委員会に社長の影

取締役会における経営監督機能を強化せずして、ガバナンス改革とは言えません。

社外取締役がないと上場はできない、
というぐらいの厳しいルールがあってもよい。

響力が残るようですが、何年か経つと社長と個人的関係の薄い新しいメンバーが増え、委員会を構成する独立取締役の意見が強く反映

されるようになっていきます。
釘崎 形から入っても、あとから中身がいつてくるといってことですかね。

たむら・たつや氏プロフィール

1938年生まれ。広島県出身。学歴 1961年東京大学法学部法律学科卒業。1965年ペンシルヴェニア大学大学院修士課程修了。職歴 1961年日本銀行入行。日本銀行欧州代表、調査統計局長、企画局長、営業局長を歴任。1992年日本銀行理事、1996年A.T.カーニー株式会社会長を経て、2002年株式会社グローバル経営研究所を設立、代表取締役に就任。特定非営利活動法人「全国社外取締役ネットワーク」代表理事。兼職等 オリックス、スルガ銀行、スカイパーフェクト・コミュニケーションズ、カネボウ化粧品各社の社外取締役。1998年より経済同友会幹事。主な著書 『コーポレート・ガバナンス 日本企業再生への道』(2002年中央公論新社) 『社外取締役 のすべて』監修(2004年東洋経済新報社) 全国社外取締役ネットワーク <http://www.shagai-net.jp/>



社外取締役としての矜持が
何よりも必要とされると思います。

ね

ところで「社外ネット」では、社外取締役としてふさわしい人材を企業に紹介するサービスを行って

おられますが、社外取締役にはどのような能力や見識あるいは経験が必要であるとお考えでしょうか。

田村 経営プロセスの矛盾を見抜き、経営判断の妥当性をチェックすることが大事な役割であることを考えます。そのための能力もそつですが、社外取締役としての矜持というものが何よりも必要とされると思います。また、枝葉末節をチエックするような仕事ではありませんから、高い視点と広い視野でバランスよく物事を考えられること、それから、経営者の心情というものを理解できなければならぬとも思います。

釘崎 そのことからしますと、実際に企業経営の経験のある方あるいは現役の経営者が望ましいといえるかもしれませんが、「社外ネット

」にはどのようなキャリアの方々が社外取締役候補として登録されているのでしょうか。

田村 取締役、監査役や経営者だった方の中には、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士、証券アナリスト、企業コンサルタントといった専門知識を持っている方、さらには学者や研究者の方々です。今の日本の経営の仕組みに疑問を持ち、それを止すために自分たちのキャリアを役立てたいと思っている人たちです。それから経済的には、ある程度満たされている方々が多いですね。社外取締役の報酬は決して高いものではないですし、仕事の性格からいっても、報酬を得ることが目的化しては困ります。

翻訳できないような経営では通用しない

釘崎 最後に、コーポレート・ガ

田村 そのとおりです。まずは形です。言葉だけでは実態は変えられませんが、形を整えれば実態が変わっていく可能性はあります。ですから、「社外取締役がないと上場はできない」というぐらいの厳しいルールがあってもよい。

「存知のよう」に、二〇〇二年の商法改正のときには、社外取締役の導入をすべての大手企業に義務付けるという案も検討されていたのですが、経済団体が時期尚早といふことでござって反対をしたため義務とはならず、また、監査役会社でも委員会等設置会社でもどちらでもよいということになりました。監査役によるガバナンスではどうしても適法性のチェックが中心となりますし、取締役会での議決権はありません。委員会等設置会社にするか、監査役会社にするかを企業が自由に選択できるとした時点で、ガバナンスが、コンプライアンスやリスクマネジメント

監査役によるガバナンスではどうしても適法性のチェックが中心となります。

バナンスに関する今後の課題と企業経営者への期待や要望をお聞かせください。

田村 国境を越えて経済は動いています。これからの経営はグローバル・スタンダードでなければなりません。中国も、韓国も、インドも……、アジアの各国がグローバル・スタンダードへと変わろうとしています。たとえ日本国内でしか営業していない企業であっても、今後は投資という形で、外国の資本がどんどん入ってきます。外国からの資本を無視して企業活動は成り立たなくなってきたのです。資本主義には日本のモアメリカ力もありません。もちろん日本には日本の文化、作法、人情のこまやかさがあります。しかし、それはそれ、世界貿易をしながら日本企業は日本独自のやり方とていつの日は通用しません。翻訳のできる経営をしなくてはいけないのです。

トの問題に限定されてしまった感があり、「企業価値の向上を目的としたガバナンス」という色合いが薄められてしまいました。

社外取締役に期待され求められる要件

釘崎 社内出身の取締役ではあってもガバナンスのための能力と経営者からの独立性を有していれば問題は少ないといえるかもしれませんが、いかがでしょうか。

田村 リクルート社ではひょっとしたらそこかもしれませんが(笑)、一般には難しいでしょう。社内出身の取締役が社内のボスである経営者(CEO)と対等な立場を確保し対峙するといつまでにはなかなかいかないのではないのでしょうか。

釘崎 たしかに、CEOと対等な立場を確保できるというのは、取締役の重要な要件の一つですから

釘崎 普遍的なものは普遍的なものとして受け入れる必要があります。コーポレート・ガバナンスの体制もその一つであるということですね。

田村 そのとおりです。日本の経営は従業員を裏切らない、そこがいいところだと言いますが、そんなことをいくら言っても、ガバナンスに失敗して会社が潰れたらおしまいです。つまり、コーポレート・ガバナンスは従業員をはじめすべてのステークホルダーのためにあるものだというところをもっと多くの人たちに知ってもらいたいと思います。

釘崎 企業価値の向上を目的とするコーポレート・ガバナンスは、株主価値のみならず、顧客価値や従業員価値そして社会価値を高めるためのメカニズムであるということですね。本日は貴重なお話をありがとうございました。

資本主義には日本的もアメリカ的もありません。