

21世紀に求められるコーポレートガバナンス

21世紀には、「株主のための観点から監督する」コーポレートガバナンス（英米流「株主ファースト」の「株主資本主義」）ではなく、「会社は社会の『公器』とう観点からの」コーポレートガバナンス（21世紀型「公益資本主義」）が求められる。

会社経営の目的は、株主価値の最大化ではなく、会社の「理念」、「（定款上の）目的」、「使命」の最大実現であり、コーポレートガバナンスとは株主価値最大化のための仕組みではなく、「会社は社会の『公器』という観点から」、会社の「理念」、「（定款上の）目的」、「使命」を最大限に実現させるための仕組みである。

「理念」、「（定款上の）目的」、「使命」を「ビジョン」に落とし込み、その「ビジョン」を「社中」（従業員、顧客、仕入先、地域社会、地球環境、株主など）が共有し、それを最大限に実現するために「社中」が協働し、その成果を「社中」に公正に分配する仕組み、それが21世紀に求められるコーポレートガバナンスである。

1. 実質的に有効な21世紀に求められるコーポレートガバナンスとは

実質的に有効な21世紀に求められるコーポレートガバナンスの仕組みはどのようなものだろうか。どのようなコーポレートガバナンス・コードをつくるべきだろうか。また、その仕組みにおける社外取締役の役割とはどのようなものだろうか。

(1) 会社にイノベーションを興す仕組み、やりきる仕組みとしてのコーポレートガバナンス

・イノベーションは、企業が長期に渡って競争力をもつ為の不可欠の要素である。しかし、イノベーションはいくら分析しても事前にはその結果を計算する事ができないという性質をもっている。このような不確実性の固まりのようなイノベーションではあるが、会社はこれを興す能力、やりきる能力をもたなければ長期に渡って競争力をもてない。競争力をもてこそ会社の定める「理念」、「（定款上の）目的」、「使命」を実現できるのである。

- ・イノベーションを興すには、そして、それをやりきるには相応の時間がかかる（10～20年）という前提で中長期的な視点での投資を行う必要がある。
- ・イノベーションを生み出すのは人であるという認識に立ち、開発当事者の意志を尊重し、活発にリスクテークが行われる自由闊達な文化を醸成しなければならない。
- ・イノベーションの成果を「社中」に分配（還元）する仕組みをつくることは必須。

(2) 「会社は社会の『公器』である」という観点に立った日本発のコーポレートガバナンス・コードをつくる

・東証の定義（基本原則2の「考え方」）には、「上場会社には、株主以外にも重要なステークホルダーが数多く存在する。これらのステークホルダーには、従業員をはじめとする社内の関係者や、顧客・取引先・債権者等の社外の関係者、更には地域社会のように会社の存続・活動の基盤をなす主体が含まれる。上場企業は、自らの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を達成するためには、これらのステークホルダーとの適切な協働が不可欠であることを十分に認識すべきである。・・・上場会社が、こうした認識を踏まえて適切な対応を行うことは、社会・経済全体に利益を及ぼすとともに、その結果として、会社自身にも更に利益がもたらされる、という好循環の実現に資するものである。」とある。

・しかしながら、実際にコーポレートガバナンス・コードの導入で恩恵を受けたのは、従業員でも顧客でもなく、国でも地域でもなく、主にファンドと富裕層で構成される株主ばかりであるという事実を再認識する必要がある。（図表1、2、3参照）

・こうした事実認識のもと、「会社は社会の『公器』である」という観点に立った、今世紀に世界が求めるコーポレートガバナンス・コードをつくるべきであり、「社中」全体、国民一人ひとりが豊かさを実感できるような指針となるコーポレートガバナンス・コードにつくり直すべきである。

(3) 社外取締役の使命、役割を再定義する

社外取締役は、株主の立場からの企業統治を行うのではなく、社員、顧客、仕入先、地域社会、地球など「社中」夫々の立場に立った企業統治を行うべきである。社外取締役は、「会社は社会の『公器』である」という観点に立って、「会社経営の目的の最大実現のために経営が行われているかを監督し、必要な助言を与える存在」であり、具体的には以下のような使命、役割を担う。

■企業家精神を喚起する：

経営者がリスクをとって果敢に新しい事業に挑戦し、常に改良改善に努めるよう助言監督する。

■中長期投資を促す：

短期目標を追いかけがちな経営陣に対して、持続的成長のための中長期投資、中長期を見据えた経営姿勢を促す。

■社中分配：

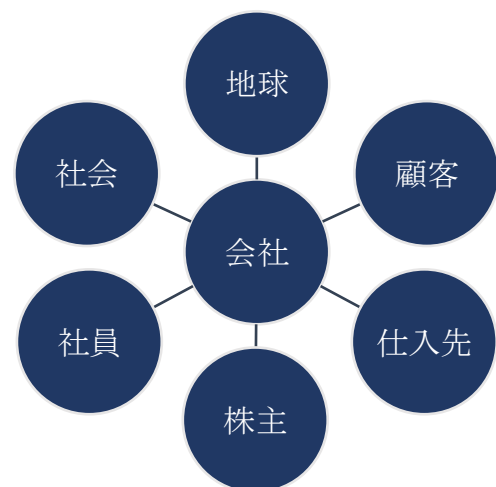
利益を株主だけでなく、会社を支える「社中」各員（従業員、顧客、仕入先、地域社会、地球環境など）に分配しているか助言監督する。

2. コーポレートガバナンスの実施の現状

下記図表 1、2、3 で明らかなように、米国企業はもちろん、日本企業も「株主のための観点から監督する」、「株主ファーストの」コーポレートガバナンスの傾向を強めているが、この仕組みはもはや将来の豊かな社会をつくる上で有効ではない。なぜならば、我が国もコーポレートガバナンス・コードを導入してから顕著に上昇するのは株主への配分ばかりで、従業員への配分である給与の上昇は見られていないからである。

【図表 1】米国企業の総還元性向（2004 年～2013 年の総額）

社名	比率
IBM	113%
Microsoft	119%
Hewlett-Packard	168%
Procter & Gamble	118%
Pfizer	137%
Time Warner	280%
Disney	100%



出典：Stock Buybacks: From retain-and-reinvest to downsize-and-distribute by William Lazonick, April 2015

図表 4 は、全世界の経済活動における国家と民間企業の規模と割合を示したものだが、2000 年に 51%だった民間企業は 2015 年には 69%を占めるまでにその存在を増している。世界経済の中でこれほどまでに巨大化した民間企業が、株主に偏重した分配を行う現状のコーポレートガバナンスは大問題であり、もはや有効なものではない。たとえ短期から中長期志向の投資を行うよう哲学を変えたとしても、その目指すところが「株主ファースト」の理念では、地球全体の「社中」各員間における富の分配のバランスが壊れ、格差は拡大するばかりだからだ。世界経済、日本経済全体の中でこれほど大きな存在となった民間企業の使命は、固有の企業理念に基づき、（定款上の）目的・使命の最大実現のため、中長期視点で自由闊達な経営を行い、「稼ぐ力」を増大させ、その「富」を公正かつバランスよく「社中」に「分配」し、豊かな社会をつくり出すことに貢献することであり、その使命を全うするには旺盛な企業家精神を発揮し、果敢にイノベーションを創出し、新しい事業を創り続け、絶えず改良改善を重ねることが肝要である。

未来投資会議は、企業がイノベーションを興し、無から有を次々と生み出すようなエコシステムをつくり上げるべく、税制、会社法、会計基準、コーポレートガバナンス・コードなどの制度の設計と再設計、制度面でのイノベーションの創出に注力すべきである。

※公表に際し、著作権の関係上、図表 2、3、4 は削除致しました。