

マーサー・ジャパン
シニア・コンサルタント

井上 康晴氏

日本のコーポレート・ガバナンス改革は、既にガバナンス改革で先行している英米独での取り組みや経済協力開発機構(OECD)のコーポレートガバナンス・コードを参考にしていると言われている。

企業成長の実現のために、経営のグローバル化がますます求められるなか、欧米の先進国での取り組みは注視しておくべきトピックである。それらの取り組みを自社に適合する形でアレンジし、積極的に取り組むこともガバナンスの質的向上を図る上では必要なアプローチであろう。

「当社はグローバル企業ではないから」「グローバル化は当社の戦略ではないから」といって、海外のガバナンス改革の

経営改革に社外取活用

今後の取締役会運営に必要なポイント

- 欧米など海外でのガバナンス改革の取り組みは要注視
- 株主・投資家のグローバル化によりコーポレートガバナンスの「グローバル・スタンダード」への対応は、より浸透・進展する
- ガバナンス改革は、攻めのガバナンスの実現につながる経営改革という認識を持つ

取り組みを注視しなくてよい、考慮しなくてよいということにはならない。なぜなら株主・投資家のグローバル化が進展しているからだ。

グローバル化した株主・投資家は、既にグローバルで標準的となっている取り組みを、当然のように企業側に要請している可能性がある。そうし

た際に、何も手立てを打っていない、そもそも海外での取り組みについて備え・構えが不十分であると判断された場合、その企業は株主・投資家から魅力的な投資対象とはみなされないであろう。

ガバナンス改革は経営改革であるという視点も欠かせない。現在も、そしてこれからも求められるガバナンス改革の本質は、アカウンタビリティの向上を図ることを通じて、「あうんの呼吸」「内向き・ムラ社会の論理」から脱却し、経営のあり方そのものを革新し、攻めのガバナンスを実現することを目的とした経営改革である。

自社が立脚する経営方針・哲学と、それに基づく経営戦略の方向感・内容、その実現性や魅力、そして経営戦略の実現のための「攻めのガバナンス」のあり方について積極的に説明・発信し、株主・投資家の理解・納得を勝ち得いくというスタンスでの取り組みが必要であろう。

そのためには、独立社外取締役の積極的な活用は重要である。社内の文脈やあうんの呼吸を理解しえない人々たちである、独立社外取締役からの理解・納得を得られずして、株主・投資家の理解を得られるはずはない。

ガバナンス改革は、単なる機構改革や外形的な体裁の見直しなどではない。これまでの経営のあり方を是とせず、その更なる質的向上を目指し、経営改革の取り組みであるとの認識が必要であろう。(この項おわり)

自社が立脚