

コーポレート・ガバナンスのシンポジウムに参加して

大石 英生

昨年までは、新年を迎えると、家族と一緒に「一年の計は元旦にあり、今年はこれを目標に頑張ろう」と、それぞれの進学や趣味など、身近に手の届きそうな分相応の目標を共有するのが恒例であったが、今回は何となく「一年の計は」と始めることに躊躇いがちに、新年を迎えようとしている。子供も大きくなり、正月も全員が家にいるわけではなく、例えば自分の趣味のランニングをとっても、体力の低下でここ数年はタイムも下降する一方、毎年の目標を口にするにも無力感を覚えるという現実があるが、それ以上に、先日パネルディスカッションに参加したことが大きく影響している。

12月の8、9日、東京大学金融教育研究センターと当研究所が共催で、コーポレート・ガバナンスをテーマにシンポジウムを行った。最後のプログラムは、「日本企業のコーポレート・ガバナンス：産業の新陳代謝、サステナビリティ経営に向けた課題と展望」というテーマで、スタンフォード大学の星岳雄先生の基調講演から始まり、その後東京大学の植田和男先生を座長に、パネリストは星先生、一橋大学の花崎正晴先生、(株)産業革新機構会長兼日産自動車(株)副会長の志賀俊之さんプラス私というメンバーでパネルディスカッションを行った。私以外は学者や経営者として、この分野に深く関わられてきた方々で、私はパネリストであることも忘れ、世間で会話されるコーポレート・ガバナンスの域を超えた皆さんの議論を大変興味深くうかがっていた。自分には以下の2点が印象に残っている。一つは、コーポレート・ガバナンスが、金融的側面、雇用的側面、そして経営体制（社外取締役等）が、独立に機能を発揮するというものではなく、これらの要因が相互に関係し合うという制度的補完性の問題である。具体的に言うと、日本の場合は、かつては経営者へのプレッシャーとして、メインバンク制度といった金融的側面が英米型とは違った形ではあるが機能していた。その後、1980年代からは、メインバンク制度による金融的側面からの日本型のコーポレート・ガバナンスは衰退し、現状はこの金融的側面を市

場調達主体の英米型に近づけることで問題を解決しようとしているが、雇用的側面が英米のように市場型ではなく、各社固有の雇用関係に依存する日本の場合、ガバナンス機能が発揮できるか、というテーマである。もともとこの分野の第一人者である早稲田大学の宮島英昭先生からは、雇用的側面の市場型への移行状況に応じて、日本型独自の修正をしたハイブリッドなタイプを確立できるのではないかというご意見も頂戴し、パネリスト間での意見は収束しないまま終わったように思うが、大変奥の深いテーマであった。

もう一つは、コーポレート・ガバナンスを判定するにあたっての基準、すなわち「経済社会のあるべき姿」について、パネリストのみなさんが確固とした信念をお持ちであることが、横に座っていてひしひしと伝わってきたことである。私自身の印象であり、厳密さに欠ける点をご容赦いただきたいが、志賀会長、星先生は、「自由競争を原則とする経済社会」、花崎先生は「地球環境を主テーマとしたサステナビリティ経済社会」といったところであろうか。パネル終了後暫くし、自分にはそういった信念があったのか、いつも周りや摩擦が起こらないことをモットーに生きてきたことを大変情けなく思った。その最たるものが家族、友人や仕事でのお付き合いを意識した、差し障りのない一年の計の目標設定だ。

遅ればせながら、来年の一年の計に向かい、まずは経済社会のあるべき姿からじっくり考えて行こうと思うが、年が明け、果たして一年の計に辿り着けるだろうか。