

[本論考は、共同通信配信の「けいざい点描」に寄稿したものに若干の微修正を加えたものである。]

ガバナンス改革のこれから

株式会社日本総合研究所 シニアフェロー 翁 百合

コーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）は、日本企業が株主をはじめ多様なステークホルダーの期待に応え、中長期的な企業価値向上を実現するための行動原則として2015年に導入された。それから10年。コーポレートガバナンスに対する意識は多くの企業で着実に進化し、社外取締役の選任や情報開示の充実、政策保有株式の縮減など、目に見える形で体制整備が進んだ。

しかし、企業統治指針の導入が企業価値の向上に十分結びついていないかは、なお慎重な検証が必要だ。日本企業を国際比較した場合の、投資家の成長期待や、稼ぐ力を示す各種指標の低さも、この文脈と無縁ではない。

もちろん、ガバナンス改革を主体的に進め、成果につなげている企業も多い。一方で、情報開示が不十分な企業も少なくなく、二極

化が進んでいる。アクティビスト（物言う株主）からの要求の増加や不祥事の続発は、各企業のガバナンスが今後一層問われることを示している。

必要なのは、ガバナンスの「実質化」であろう。中核を担う取締役会が、社外取締役が実質的に機能することにより、経営戦略や資本配分、人材戦略、リスク管理、次期経営者の後継者計画といった課題について、執行部を監督しつつ緊張感ある議論を行っているかが問われる。

人的投資も含めた無形・有形資産投資、事業ポートフォリオの再構築を通じて、持続的な価値創造を目指した経営を実践していくことが重要だろう。

具体的要請が積み上がり、一律のチェックリスト化しているともいわれる企業統治指針も、プリンシプル（原則）に立ち返った見直しが求められる。世界の不確実性が一層拡大する中、経営者が、ガバナンス改革をテコに、継続的な経営改革と果敢な挑戦によって企

業価値の持続的向上につなげられるかが、日本経済の将来を左右するだろう。