

OECD特集

第三部 金融部門で活躍する人たち（その2）

OECDコーポレートガバナンス委員会副議長
OECD金融企業局（DAF）

大矢 俊雄 金融庁参事官
野崎 彰 政策分析官
（案内役 OECD代表部 中村 英正 参事官）

2月号では、OECD・金融資本市場委員会副議長の曾我野日本銀行審議役と嶋田上級政策分析官をご紹介しました。丁度2月7、8日にOECD・金融資本市場東京ラウンドテーブルが開催されました。共同議長を務めた曾我野審議役の議事進行、嶋田上級分析官のコーディネートの下、中尾財務官、西村日本銀行副総裁、玉木OECD事務次長にも参加頂き、活発な議論が展開されたとのことでした。

今月号では金融分野その2として、昨年秋にOECDコーポレートガバナンス委員会副議長に就任された大矢金融庁参事官、事務局でこれを支える野崎政策分析官の投稿をご紹介します。

これまで三回の連載でご紹介したようにOECDの財政金融分野では、昨年1年間に、租税委員会の議長（浅川副財務官・1月）、金融資本市場委員会の副議長（曾我野日銀審議役・4月）、コーポレートガバナンス委員会の副議長（大矢金融庁参事官・11月）に三人の日本人が就任しました。いずれも日本人として初めてのポストになります。こうしたプレゼンスの強化が、日本にとって、OECDにとって、そして議長・副議長を務められ

る御本人にとってより有益なものにつながるよう、引き続き代表部もそのサポートに精を出していきます。

OECDと他の国際機関との比較

さて、これまで前座としてOECDの機構・成り立ちについてご説明しましたが、今回はOECDと他の国際機関との比較をしてみたいと思います。「ファイナンス」の読者からすれば、IMFや世銀との比較という角度から光を当てればOECD像が浮かびやすいでしょうし、OECDに勤務する我々にとっても自らを相対化してみることは興味深いところです。抽象的な分析ではなく、実際にOECD及び他の国際機関に勤務された方からお話を伺うことにしました。

〈OECDとIMF・世銀（from D.C.）〉

中川真世銀副総裁アドバイザーは、1999～2002年にOECDの租税センター（CTPA）に勤務され、その後IMF勤務を経て、現在の職に付かれています。中川アドバイザーによれば、立体に譬えるとIMFは三角錐、世銀は直方体、OECDは複数の多角錐とのことでした。

＜三角錐型のIMF＞

- 「マクロ経済バランスの維持・回復」という一点に集約した至上命題を戴くIMFが、組織規範が一番明確で中央集権的(軍隊的)な組織文化を持っている。財政部門、金融部門、為替・対外部門と、インターベンションする政策分野の違いはあれ、それぞれの分野の政策アドバイスが「マクロバランス維持・回復のため」という形で必ず点として集約されることが特徴。
- 組織としては、地域割り(タテ割り局)と政策分野割り(ヨコ割り局)の構造になっているが、以下のメカニズムを通じて、組織横断的に、かつ、頂上に向けてメッセージが集約する構造(多角錐形。財政、金融、対外部門という意味では三角錐型)の組織文化が維持されている。
- 具体的には、全タテ割り局、全横割り局を通じて行われる「ポリシー・レビュー」プロセスが特徴的。これを経なければIMFドキュメントにはならない。官僚組織としてのIMFを支えている根幹。また、政策アドバイス内容に強い権限(加えて優秀なスタッフ)を持つ「ストラテジー・アンド・ポリシー・レビュー局」があり、内部では「泣く子も黙らせる」存在として君臨する。

＜直方体型の世銀＞

- 世銀も、無論、「開発」、「貧困削減」という至上命題、組織規範はあるが、その頂上にたどり着くためのルートは、インフラ、人材開発、ガバナンス改革、金融資本市場改革を通じた民間部門育成、はたまた気候変動対応、ジェンダーの視点等々無数にあり、必ずしも多角錐型のように頂点で集約しない。むしろ、すべての要因が開発政策上それなりの比重を持って(かつ、国毎に異なる比重で)考慮されなければいけないという意味では、頂上は「点」ではなく「面」。

- 世銀の組織も基本的には、地域割り(タテ割り)と政策セクター割り(ヨコ割り)の「マトリックス」(世銀内でもこのように呼ばれている)となっているが、マトリックスはマトリックスのまま、「開発」や「貧困削減」という範囲内では相互に連携をとることを求められつつも、かといって一点に向け集約することを求められることもなく、そのまま平面として上に伸びている組織文化(直方体)。
- 世銀でも政策アドバイス、ストラテジーについては、IMFと同様、組織横断的なレビュー・プロセスがあるが、IMFのようにその内容をより高いレベルでインテグレートするための積極的なプロセスというよりは、自分たちのマトリックス上の位置から見て不都合がないかどうかネガティブ・チェックするためのプロセスとなる傾向。
- 世銀のインターベンションは、特定の国・セクター毎に行われるのが基本(その意味では細長い直方体が束ねられている構造なのかもしれない)。国・セクターをまたいで世銀全体としてインテグレートした形で行われるのではない。また、国ごとの開発進路はその国のオーナーシップのもとで決められるべきとの考えの下、世銀全体としての「処方箋」を練り上げるというインセンティブは薄い。

＜複数多角錐並列型のOECD＞

- OECDは上記のIMFと世銀の中間的な形ではないか。多角錐が各委員会ごとに平面的に並んで、かつ、OECDという組織としては一つの頂点には集約していないというイメージ。
- OECDの各委員会は、それぞれの至上命題なり組織規範をもっており、かつ、それが委員会議長のもとで頂上に向けて集約する形(それぞれの

委員会としては多角錐型)にはなっているが、IMFにおける「マクロ経済バランスの維持・回復」というほどの組織横断的なアウトプットの規範はないので、各委員会を超えてさらに大きな多角錐となっている、というイメージはない。世銀との比較で言うと、「開発」、「貧困削減」という命題で一応組織を通じてまとまっている分、世銀は直方体で上に伸びている組織だけで、OECDは各委員会が独自というかバラバラなので、複数の多角錐が平面的に並んでいる、というイメージ。

組織構造の面からみると、IMFや世銀は総裁／専務理事の下に各局がぶら下がっており、各省庁の構造と似ています。他方OECDは、各委員会と事務局が対になって独立しており、これらは国会の各委員会と各省庁になぞらえることが出来ます(そして各委員会の上に「本会議たる理事会」、各省庁の上に「総理たる事務総長」が置かれています)。分権的な構造であり、複数の多角錐が並んでいるという指摘はその通りですが、最近OECDも各委員会横断的な取り組みを重視してきています。例えば、環境の分野ではグリーン成長のように分野横断的なアジェンダが重要になっていますし、開発の分野でも各委員会がバラバラに政策提言するのではなく、OECDとしての主張に統一性をもたせるべく「**Development Strategy(開発戦略)**」の策定が進められています。詳しくは次号でご紹介したいと思います。

〈OECDとIMF (from Tokyo)〉

佐々木清隆金融庁検査局審議官は、1992～95年にOECDの金融企業局(DAF)に勤務され、その後IMFでの勤務経験があります。いずれも金融関係の業務に携わったということで、金融の観点

からお話を伺いました。

- 組織としては、OECDは、欧州、特にフランスの組織の悪いところが見られる。個人主義、情報共有・ガバナンスの不足。この点、IMFは中央銀行的な内部統制、品質管理が徹底している。仕事の仕方(文書の書き方、レポーティングライン等)規定化され組織内での情報共有も十分に、透明性が高い(その分、官僚的と批判される)。
- 金融部門の機能は、OECDは他の国際機関(IMF、バーゼル等)と比較しても弱い: standard setter, assessmentといったoperationalな機能を持たないことが背景。standard, assessment, loan等のレバレッジ(逆に言えば脅し)がない分、policy dialogueが中心になるのはよい面もあるが、dialogueの結果の実効性に疑問。
- 金融関係については、上記のような問題が、他の組織(IMF、バーゼル委員会等)との関係で認識されるが、他方、コーポレートガバナンスや他の国際機関にcompetenceがない分野、各国において特定省庁だけに留まらずに、各省横断的な問題については、OECDの優位性はあると思われる。

OECD金融企業局(DAF)のOBとして、厳し目のコメントです。確かに金融については、国際化が進んでいるだけに、国際機関にはdialogueというよりもむしろ統制的な役割が求められる場面が他の分野より多いのでしょう。OECDでは、(組織的に独立していますが)マネーロンダリング対策に携わるFATFはstandard setterとしてその地位を確立していますし、先月号でご紹介した金融消費者保護では国際的な議論を主導している一方、資本自由化コードのようなツールはもっと活用する余地があるのではないかと考えます。

〈OECDと国連 (from Moscow)〉

石瀬素行在ロシア大使参事官は、昨年までOECD代表部に勤務されており、その前はニューヨークの国連代表部で勤務されておりました。私と同じく代表部勤務ということで、加盟国の視点から比較をして頂きました。今年のモスクワは厳寒で、マイナス32度を記録した朝に連絡を頂きました。

- 国連の主要なミッションは国際の平和と安全の維持（安保理）、経済問題と社会問題への対応（経済社会理事会）。また、事実上加盟国のあらゆる関心事項を討議する総会が存在する。この内、安保理は国連内部においても、他の国際機関との関係でも全く別格であり、最終的には武力制裁に行き着く強制力を持つ唯一の機関。
- これに対し、総会および経済社会理事会は規範形成機関。これらの決議には何ら強制力がないため、多くの決議は「採択されるだけ」という側面もある。ただし、一国一票という「民主的」な意思決定方式が採用されていること、手続きを経て議題化に成功さえすれば、事実上どのような問題でも討議することができること、また普遍的組織であるという意味で一定の権威があることから、各国とも孤立を避ける方向で議論が進められる。
- 事務局としては総会・会議管理局、経済社会局などがあり、総会や経済社会理事会の運営を支援している。これら事務局は、会議を主催することで規範を形成することを通じ国際世論に訴えかけるが（convening power）、メンバー国が多く、かつメンバー間で利害の対立を抱えていることから、決議案交渉等に際しては加盟国主導の色彩が強い。一方OECDはメンバー数も限られ、かつ一定程度利害が共有されていること

から、事務局がサブスタンスでリードを取ることが可能である。

- 国連は専門機関まで含めると世界中に組織が拡大し、事務総長がトップとは言っても全てを一元的にコントロールすることは不可能であり、意思決定メカニズムが分散している。これに対しOECDは基本的に全てパリにおいて意思決定が行われる。
- OECDと国連の関係をOECD・DAC（開発援助委員会）を通して見ると、例えば、OECDのDACでは開発の観点から紛争問題について議論が行われていることから、国連の平和構築委員会に対してDAC側から共同作業を呼びかけており、また、国連事務局も協力関係を構築したいと希望している。しかし、国連加盟国（特に途上国）がOECDに警戒感を持っていること、また、自分たちの方がより高い正統性を有し、「上」であると考えており、距離を置くとの対応を取っている。また、OECD/DACが主導して採択された援助の効率性向上のための「パリ宣言」という文言は特に欧州諸国の度重なる要求にも関わらず、途上国の反対により、国連文書には記載されていない。

〈雑感 (From Paris)〉

国連の組織は、安保ラインはしっかりと強固である一方、経済社会分野ではOECDよりも更に分権的であるとのこと。その意味ではIMFの対極にある組織と言えると考えます。中川・佐々木両氏が指摘するように、IMFは軍隊に通じた組織文化があり、そこは財務省と通じるところがあるように思います。財務省職員にとってIMFに親しみを感じやすいのは、業務の関連性に加え、こうした組織文化の影響もあるのではないのでしょうか。私も

米国・ワシントンで勤務していた際は、そのmachoさに憧れと分かりやすさを感じていましたが、欧州・パリに住む今現在は、OECD(更には国連?)のような並列・重層構造の組織の方が、国際社会・人間社会の複雑な実相をより良く反映していると感じています(国際機関の組織・文化の在り方としてはそれぞれ一長一短があるのでしょうか)。

また、国際機関間のデマケについては、大まかにいえば、国連は安全保障に重点、OECD・世銀・IMFは経済が中心ということになります。OECDとIMF・世銀との関係では、マクロ経済サーベイランス或いは開発等の分野で、重複・競合があるとの指摘はこれまでもありました。他方、先般のG20で英キャメロン首相が提出したレポート(Governance for Growth)に、“G20と国連の連携強化”というボックスが盛り込まれました。OECDも国連も経済分野での(政策実施機関ではなく)規範形成機関です。議論のレベルはOECDに一日の長があると考えますが、他方で国連は正統性の契機が強く、先月号で触れたG20の出現と世界経済の構造変化を踏まえると、今後OECDと国連がバッティングしていく場面が増えていくように思います(BRICS・途上国は国連をそうした場として活用してくるのではないのでしょうか)。

御三方には、急なご連絡にもかかわらずご意見をお送り頂き、ありがとうございます。

OECDとコーポレートガバナンス

さて、今月ご紹介するコーポレートガバナンスは、OECDがいち早くstandardを設定した分野です。その後、金融危機の再発防止や新興国における国営企業の企業統治のあり方といった観点から注目度が増しており、現在OECDは他の国際機関から追われる立場にあります。

昨年秋、議長や事務局から、日本に委員会での指導的役割の一端を担ってほしいという要請があり、大矢金融庁参事官に、G20等で御多忙な中、副議長を引き受けて頂きました。就任された11月の委員会では、G20等での議論を踏まえた問題提起を行い、企業統治の専門家が多く、ともすれば視野が狭くなりがちな会議に早速新鮮なインパクトを与えました。また、野崎政策分析官は昨年の夏からOECD金融企業局(DAF)でコーポレートガバナンスを担当していますが、直前まで金融庁で日本の企業統治・開示の担当をしていたこともあり、早速課長肝煎りのプロジェクトのアドバイスを求められるなど、ロケットスタートを切っています。詳しくはご両名の投稿をご参照ください。

大矢副議長・野崎政策分析官が活躍するこの機を捉え、今秋に東京でOECDのコーポレートガバナンス関係の会議が開催される予定です。アジアでの企業統治の議論が深まるよう、現在関係者間で鋭意調整を進めているところです。

来月号は開発・環境

来月号では、これまで度々触れてきた開発・環境分野に焦点を当てます。OECDにとっては、政策の総合デパートとして、他の専門店には出来ない、中身のある提言ができるかが問われる分野ですし、国際的な資金の流れにも直接間接に影響を与えるという意味では、財務省としても力を入れていくべき分野と考えます。深作喜一郎OECD開発センター・地域デスク統括官と北森久美OECD環境局参事官の御寄稿を紹介する予定です。

優しく易しい国際機関への道案内

～OECDコーポレート・ガバナンス委員会
副議長就任を機に～

金融庁総務企画局参事官（国際担当）

OECDコーポレート・ガバナンス委員会副議長

大矢 俊雄

1. はじめに

イスタンブールで開催されたOECDのコーポレート・ガバナンス委員会の会議に出席した。それにしても、三日前にイスタンブール空港に着陸する直前に降り始めた雪は、滞在中休み無く降り続き、帰りの飛行機も、機体に付いた雪氷を解かす作業のため離陸が大幅に遅れた。巡航高度に上昇後にこれを書いているが、果たして大丈夫だろうか。エンジンの中に雪が詰まっていたら、パワー全開にすれば融けるのだろうか。

まあ、大丈夫だろう。昨年秋にG20サミットで訪れたカンヌは、地中海性気候でありながら、道が冠水するほどの豪雨だった。先週訪れたシンガポールは、激しい雷で傘も差せなかった。パリのホテルの部屋では、コンセントを抜くのにくじり、パリ仕込みの220Vの電圧が右肩まで貫通した。

それでも何とも無かった。きっとこれからも良いことがある筈だ。

* * *

昨年11月16・17日、パリでOECDのコーポレート・ガバナンス委員会が開催され、副議長に選任された。議長はイタリア人、副議長は米国人、という布陣であったが、アジアからも一名加えた、ということで、当方に打診があったものである。

その後、OECD代表部及びファイナンス編集部

からOECDの役職就任を機に何か書いて欲しいとの依頼があった。しかし就任3か月後に新業務について書くのはなかなか容易では無い。しかもOECDでの仕事については2人の大先輩が既に詳細に書いておられる。仕方が無いので、特別に頼みこんで、少し間口を広げ、現在のOECDの仕事についての本論（本文）の他に、これと関連のありそうな過去の出張での出来事等（囲み）も書かせて頂こうと思う。

- （注1） 過去の出来事の1つは、（今年6月にG20サミットが開催される）メキシコのロス・カボスという町での3年前のOECD関連の会議での出来事であり、もう1つは、中東での9年前のIMF・世銀総会での出来事である。いずれも、今年のG20サミットやIMF・世銀総会東京開催の前にタイムリーかつ背筋の凍るインプットが出来るのではないかと信じる。
- （注2） 一言誤解の無いように予め言うておくが、私ばかりに突拍子の無いことが降りかかるのではないかという疑問を持つのは、間違っている。海外出張が多い人はみんな多かれ少なかれこのような体験をしているのだが、私以外の人々は皆慎重深いので表に出さないだけである。
- （注3） 私は、ファイナンス誌上において、2005年に「国際会議への優しく易しい道案内」を、2006年に「優しく易しい海外赴任への道案内」を書いた。本稿はそれらに続くものとは言えるが、今回が完結編かどうかは、私にも分からない。

2. 何をやれば良いのか

OECDのコーポレート・ガバナンス委員会（以下「CGC」と呼ぶ）とは何をやる場所だろうか。一言で言えば、会社の内部統治のあり方について議論し、世界標準の雛形を作るところである。コーポレート・ガバナンス原則と呼ばれるその雛形は、FSB（金融安定理事会）が定める「健全な金融システムのための12の主要基準」の中で唯一OECDの作成する原則である。（残りの11はIMF・世銀やバーゼル委員会等の作成による。）

この原則は1999年に策定され2004年に改訂されたものであるが、リーマンショックを契機に見直しの声が高まり、2013年を目途に改訂の作業を行うことになっていて、これが各国の会社法制に影響を与える可能性がある。このような時期に副議長の仕事をするようになった次第である。

命からがらメキシコで〇〇〇輸送機に乗せられた話

実はOECD関係の会議で副議長に選任されたのはこれが初めてではない。2009年9月、「グローバル・フォーラム」という租税回避関係の会議の副議長に選任された。

しかし、その道のりは平坦では無かった。

会議は、メキシコの太平洋岸のロス・カボスという保養地で開催される予定で、会議前日にホテルに到着した。ハリケーンが接近しているが、会議が終わるまで影響は無いだろう、ということだった。

ところが、翌日の会議当日の朝、状況は一変する。ハリケーンは進路を変え、速度を上げ、勢力を急速に増し、この50年間で最大のハリケーンが会議の日の夜にこの町を直撃するのは間違いのない状況となった。

これを受けて事務局は、メキシコ当局と相談の上、**前代未聞の大オペレーション**を決断する。首都メキシコシティに会場を移し、今から2時間後に全ての荷物をまとめて移動を開始する。輸送にはチャーター機を手配する。

ハリケーン避難の大オペレーションが始まった。2時間後には総勢100人程度がバスに分乗し、空港に向かう。空港で我々を待っていたのは、**黒く大きな飛行機**であった。その機体のロゴを見て、どうしてこんなに手際良くチャーター機が手配できたのか、謎が解けた。

200人乗りの機体にあったのは、「連邦警察」の文字であった。つまりは、**麻薬犯の輸送機**であった。

トラップを昇る際に、添乗する婦人警官に「**手錠無しに乗った乗客はあなた方が初めてだわ**」と軽いことを言われる。「せっかくの機会だから手錠も頼む」と更に軽いことを言う奴が1人だけいたが、まるで無視されていた。まあ、そういうものであろう。

機内は当然のように飾り気は無く、避難脱出の手引きも無い。子供の頃に飲んだ薬臭い清涼飲料水のような匂いが充満している。

しかし、200人も運ばないといけないほどの需要があるのか。この国も大変だな、と思っているうちに、メキシコシティに着く。**数時間前までまったく縁が無かった地**である。ホテルも完璧に手配されていた。

その晩のグローバル・フォーラムのビューロー会合には、異例のことと思うが、地元メキシコ出身のOECDグリア事務総長も参加した。今日のオペレーションのお手伝いを少しだけした、と控えめに述べていた。少しだけ、の筈は無い。一同深く感謝の意を表した。



ロス・カボス空港にて

3. 誰と仕事をするのか

CGCはOECDの委員会であり、正式メンバーは当然ながらOECD加盟国である。しかし、昨今、新興国の議論への関与の必要性が認識され、**中国やインド等のG20新興国はオブザーバーとして委員会に招待されている**。

また、こうしたOECDパリ本部での委員会の本会合の他、アジアや中南米等の地域毎にRegional Roundtableと呼ばれる会合が開催され、こうした地域会合にはマレーシア、ペルー、アラブ首長国連邦等の非G20メンバーの途上国も参加している。このように、CGCは非OECDメンバーを含め世界的な広がりを示す。

CGCのメンバーの出身母体は多様である。**金融規制当局の者、財務省の者、法務省系の者、更に外交官と思いき者もいる**。こうした正式メンバー

の中で、更にいくつかの国の代表が、委員会の前夜にビューローと呼ばれる少人数会合を事務局同席の下で行い、基本方針のすり合わせを行うことは、他のOECDの委員会と同様である。CGCでは、議長の伊、副議長の日・米の他、オランダ、スイス、スウェーデン、トルコ、ポルトガル、スペインがビューローのメンバーであるが、何故かドイツやフランスといった主要国が含まれていない。



イスタンブールでの会議にて

中東の大統領宮殿で官憲に取調べを受けた話

あれは2003年の9月のことだった。

私は世界銀行で理事代理という仕事をやっており、中東の湾岸沿いの某国で開催されていたIMF・世銀総会に参加していた。全てのセッションを終え、我が日本理事室一同は総会ホスト国の大統領宮殿で催されたレセプションに参加していた。多くの丸テーブルが広大な会場に並べられた、立食パーティーだった。

そぞろ歩いていると、携帯が鳴った。理事室勤務の、部下の女性が叫ぶ声がした。全然関係ないが、今では二児の母である。

「大矢さん、たいへんでございます〜。」いつもの口調であるが、やや上すべりがある。「あ、あの、今、警察の方々に連行されています〜。一緒に来ては頂けないでしょうか〜。」何だなんだ。さっきまでこの宮殿で一緒にいたのに…「どうしたんだ。今どこにいるんだ?」「本省の〇〇さん

のカバンをホテルに持って帰ってくれとご本人から預かったのですが、お腹が空いたのでカバンを丸テーブルの下に置いて、食べ物を取りに行ったんです。そしたら、テロリストだと思われたのか、突然警察の人が来たんです。それで、今、どこかに連れて行かれているんです。あ、今、玄関横のドアを開けました。これから取調べが始まる模様です。」自分が当事者であることを微塵も感じさせないTVレポーターのような口調であるが、それなりの緊迫感は伝わる。「すぐに来てくださ〜い。」

立場上、現場に急行する。玄関横のドアを5枚ほど開けた奥の奥の小部屋に入ると、彼女は座らされ、立ったままの4人の白装束の警官に見下ろされていた。おそらくこれが制服なのであろう。ぼつと立っていると、ジロリとその制服組に睨まれ、彼女の横に座るように促される。

「それでは質問する。」1人の通訳を介して、笑顔の無い警官からの質問が始まる。「さっき持っていたカバンは、誰の物だ?」

二人で顔を見合わせる。(続く)

4. 何に汗をかくのか

コーポレート・ガバナンス委員会 (CGC) での議論の難しいところは、(1)国によって**法制度がひどく異なり**、また上述のように参加者の出身母体もかなり多様なため、往々にして議論が噛み合わない、(2)グローバルな世界標準の策定をメインの視座としつつ、**わが国の国益増進も**踏まえた、バランスを取った主張を行う必要がある、という2点である。

特に、後述するように、CGCがOECD非加盟国も取り込んでいく場合、(1)の問題は更に大きくなる。また、わが国企業の海外進出が更に進むと、進出先の国のコーポレート・ガバナンスのあり方が投資判断に重要な影響を与えることになり、上記(2)の関連で、わが国企業の声を良く聞いた上で対応する必要が出てくることとなろう。

そして、もちろん、我が国の会社法制を一から勉強し、CGCの委員に説明できるようにしておく

必要があり、これも大変である。会社法は大学時代に勉強したが、歳月が過ぎ、法改正が少なからずなされ、昔の知識は却って有害となる可能性がある。頭を柔らかくして頑張るしか無い…

中東の大統領宮殿で官憲に取調べを受けた話（その2）

彼女は躊躇している。そう、「あのカバンは私たちの物ではありません」と認めた途端に、「自分の物ではないカバンを持ち歩いていた」ことになり、我々へのテロリスト容疑は確定的に深まる。彼女の懸念はそこである。しかしそれを察した私は、この中東の地で、真実を徹底的に述べることを決意する。「あのカバンは、我々の上司のものです。」息を継ぐ。「これから別の会議に出るのでホテルの部屋に持って行ってくれと頼まれたのです。従って、中を見てもらえば分かるが、怪しいものは入っていません。」

私の発想は以下の通りである。まず、カバンの中を見てもらえば爆発物が入っていないことは直ぐに分かるので、テロリストとして訴追されることは無いだろう。確かに、どうして預かったカバンをレセプションのテーブルの下に置いてそこを離れるなんてややこしいことをしたのだ、ということでも過失犯に問われるかもしれないし、イスラム法の過失犯の処罰がどうなるか、一片の知識も無い。しかし、もしここで「カバンは私の物です」と告げると、その瞬間に偽証を行ったことになり、故意犯が確定する。これだけは避けなければならない。過失のお咎めは甘んじて受けよう。

私の決意を察した彼女が加勢してくる。「カバンが上司のものであるという証拠に」な、何を言い出すんだ??? 「私、カバンの中に何が入っているか、知っています。中には雑誌が一つと、内ポケットに航空券が入っています。」

ど、ど、どうしてそんなことを知っているんだ。中を覗いたのか？彼女に僕のカバンを預けるのはやめよう、いや、そんなことより。

しかし、制服組は何の反応も示さない。

恐らく、彼女が得意げに述べたことが、一体何

故カバンが上司の所有物であるという証拠になるのか、むしろ、彼女の所有物であることの証拠になる気がする、と、うすうす思いながら、その判断に万全の自信も無く、気持ちの整理もつかないまま、あやふやに黙っていたのだろう。

少し探りを入れてみることにする。「という訳で、お騒がせしたことは申し訳ないのでお詫びする。しかし恐らく嫌疑は晴れたのではないか。一つご容赦して頂けないか」と私が告げ、通訳されると、制服組が一斉に首を横に振る。

これが何を意味するのか。この地の身振りの慣習が分からないのが怖い。

3秒の沈黙の後、制服組の1人が隣の部屋に声をかける。すると、別の警官が、カバンを持って現れる。「このカバンで間違いはないか。」手にとって見て、言葉を失った。

鍵がかかっていたからか、刃物で切り裂かれていた。変わり果てたカバンをただ凝視する。無罪放免であることを告げられ、二言三言説教されたが、もはや上の空である。

切り裂かれたカバンを2人で不自然に腰の裏に隠し持ちながら、会場に戻る。世銀の同僚（ドイツ人）に声をかけられる。「どう？今回の総会は？」こう答えるしか無い。「ま、まあ、いろんなことがあるよね。」

5. やり甲斐は何か

こういう仕事をしていて幸せを感じることは、日本がどう見られているのかを肌で感じられること、そして、日本人の考えを、日本の存在を、直接に訴えかけることが出来ることである。

最近、日本への気遣いを感じることはますます多い。昨年のカンヌでのG20サミットのコミュニケーション（金融部分）では、議長のフランス人が私に対して何回か日本語で話かけてきた。この議長がセッション中に使った言語は、英語（99%）、仏語（短い言葉を2回ほど）、日本語（大矢サン、スママセン。アー、ワカッタ。アリガト。ダイジョーブデスカ？）だけである。先人たちの

努力のお蔭で、日本はこうした難しいセッションでは、主張するところは主張するが、理不尽なことは決して言わない、という信頼感を持たれている。

今年に入ってから、シンガポールとフランスで、入国管理官が全て日本語で質問をしてきた。他のアジアの人たちにも、このように接しているのだろうか？

言葉だけではない。イスタンブールでの会議では、「会社は誰のものか？」というコーポレート・ガバナンスの基本的な論点に対し、欧州の学者でさえ、「会社は株主だけのものではない。従業員や債権者等の長期的な利害関係者の役割も重要である。」という、日本が伝統的に主張してきた論旨を声高に唱えていた。そしてOECD事務局も、今やそうした方向性への賛同を隠さない。

最近の国際的なフォーラムでの日本人のプレゼンスの大きさに、実は私は驚いている。国際機関の要職に就いている、ということに加えて、国際会議で積極的に議論をリードし、一目おかれている日本人は多い。

では、日本の考え方を、日本の存在を訴えるため、如何にすべきか。まだまだ力不足であるが、一つ実践しているのは、国際会議で、神経を太くして、かなり青臭い話を、平気で行うことである。

以下、恥を忍んで最近の私の発言を2つ掲載する。

・「一部のアジアの新興国では、力強い成長を背景に、賃上げ要求が強まっている。そして、賃上げが不十分な場合に、技術や知見のある者が他の企業に移ってしまう事態が深刻になっている。これは、**長期的視野から人材教育への投資を惜しまない日本企業にとって問題であり、そのような国への投資判断に悪影響を及ぼし、結局はその国の成長のためにならない。**こうした雇用者と長期的な関係をいかに築くかも、広い意味でのコーポレート・ガバナンスとしてCGCで議論していくべきではないか。」(本年2月のイスタンブールでのCGCコンファレンスにて)

・(上場企業に温暖化ガス排出量の公表を義務付けるとの事務局提案について)「これはOECDが推進するグリーン成長の一環との説明であり、自分もグリーン成長のビッグなサポーターである。しかし、各国政府が財政支出で支援するのであれば理解出来るが、企業活動に対する規制を行うのは賛成できない。**エコ設備への投資は、将来のエネルギー代の節約によって回収出来るが、それは何十年もかかる話であり、短期的に企業収益にはマイナスに働く。それが足元の世界情勢で適切だろうか。**むしろ他の生産性向上への投資の断念につながることはないか。グリーンやエコの旗を掲げたものが全て成長に寄与するとは限らない。個別に精査が必要。」(昨年11月のCGCにて)



番外編：国際機関の仲間の正しい東京でのもてなし方

断言できる。風呂屋である。

仲良くしている外国人が東京に来るとき、どこに案内するかは頭の痛い問題である。私は、東京の温泉クアハウスに連れて行くことにしている。

最近私が世銀勤務時代に世話になった中国系モーリシャス人と、ラテン系メキシコ人を、違う機会にお台場のとあるクアハウスに連れて行った。

まず靴を脱いで支払いをした後、最初の試練がやってくる。浴衣を4つのうちから選ばないといけない。次に帯も選ばないといけない。日本人にとってはやや面倒であるが、外国の客はここから

目を輝かせ始める。

第一更衣室で浴衣に着替える。ここで念入りの指導が必要である。何もしないでいると、浴衣の下に何も身に着けないまま、その次のパブリックスペース（屋台や土産物屋が軒を競う男女共用の広間）に出てしまうからだ。ここで帯が解けて**大変なことになる前に**、何を身に着けておくべきか、入念なレクチャーをほどこす。

屋台を冷やかした後は、いよいよ浴場に直結した更衣室である。ここで彼らの興奮はピークに達する。脱いだものはどこにしまうのか、タオルはどう使うのか。入口にdeeply drunkの者はお湯に入るべからずと書いてあるが、half drunkなら入っても良いのか、等20の質問を浴びせる。1つ1つに必死に答えながら、びしっと一点だけ指導する。「タオルはお湯に浸けてはいけない。他は何をしても良い。」

それが甘かった。彼らは、まず良い年こいてお湯の中を大喜びで歩き回る。外の露天風呂では庭園の岩の1つ1つを指さしては「京都の寺院にもこういう岩があるのか？」という諸寺院に失礼な質問を重ねる。果ては「この**露天風呂で世銀・IMF開発委員会のコミュニケーション**をやれば、みんな気が大きくなって日本の提案は全て賛成するだろう。ははは。これは良い考えだ。ははははは」と笑い出す。

全て堪能し、外に出ると、「潮風が顔に心地よい。しかし足は汗をかくほど暖かい」等と一丁前のことを言う。「東京でのIMF・世銀総会の時に必ずここにもう一度来る。もう決めた。」

ある。しかも、会社法制は、国により実に多様である。

そうなると、恐らく、コーポレート・ガバナンスの世界共通の「バリュー」を見つけ出し、「**足並みを揃えないと、あなたも、私も、そして世界も困るのだ**」というものを見つけ、それを軸に据えていくしか無い。それが何なのか。リーマンショック、欧州債務危機、そして足元のわが国でもコーポレート・ガバナンスはいろいろ難しい問題が生じている中で、これから、いろいろな人と話をして、探っていくことにする。



雪の降るイスタンブールにて

「本稿における意見等は、個人的な見解であり、必ずしも執筆者の所属する組織の公式的な見解を表すものではありません。」

6. 悩みは何か

自分が副議長として個人的に悩み始めていることは以下のようなことである。CGCが意味のある世界標準を作ろうと思ったら、世界の主要国を全て取り込んで、合意を確保する必要がある。しかし、G20の例を見ても明らかのように、メンバーを拡大すれば合意形成は難しくなる。そして、無理に合意しようとする内容の薄くなる可能性が

プロフィール

大矢 俊雄（おおや としお）

1986年大蔵省入省。コロンビア大学ロースクール留学、IMF審議役、世界銀行理事代理、財務省主計局国土交通・環境係担当主計官、国際局為替市場課長等を経て2011年8月より金融庁国際担当参事官。同年11月にOECDコーポレート・ガバナンス委員会副議長に就任。

2005年以降、自らのやや独自の海外経験等につき「ファイナンス」に4回寄稿。直近は2009年10月号の「骨も折れそなミステリー」。

コーポレート・ガバナンスを巡るOECDの取組み

OECD金融企業局企業行動課・政策分析官
兼エコノミスト

野崎 彰

1. はじめに

写真1 同室のメンバー：左から、筆者、フランス人アシスタントのマリークリスティン・デュブティエ女史、トルコ証券取引監視委員会から出向中のセリック氏



私は、昨年7月よりOECDに赴任となり、現在、コーポレート・ガバナンス（企業統治）に関する各国の取組みのレビューなどを担当しています。

私の所属する金融企業局企業行動課では、OECDコーポレート・ガバナンス原則（以下「OECD原則」）の設定主体の地位を承継し、これに関わる様々な取組みを行うコーポレート・ガバナンス委員会の運営を主たる業務としています。このほか、同委員会の下部組織である「国有資産及び民営化に関する作業部会」の運営や、アジア、中東北アフリカ、南米などの各地域で定期的に円卓会議（ラウンドテーブル）の開催などを行っています。

以下では、OECDコーポレート・ガバナンス原則について簡単にご説明した後、私の担当である

コーポレート・ガバナンス委員会、とりわけ同委員会の下で定期的実施されるピア・レビューについてご紹介し、最後に、赴任してからこれまでの半年間における経験などを簡単に記したいと思います。

2. OECD原則

1999年策定・2004年改訂

1999年のOECD閣僚理事会により支持・採択されたOECD原則は、OECD加盟国及び非加盟国において、政策立案担当者、投資者、企業およびステークホルダーのための国際的なベンチマークとして、重要な機能を果たしてきました。

2002年以降、エンロンなどの企業不祥事の続発を受けて、OECD加盟国により構成されるコーポレート・ガバナンス・スティアリング・グループの下、本原則の見直し作業が進められ、2004年に改訂版が公表されました。改訂版では、インセンティブ付与型の役員報酬についての株主の承認、機関投資家の受託者責任などが新たに盛り込まれています。

2007年には、同グループより原則の適用状況を評価するための方法論をまとめたハンドブックが公表され、原則に盛り込まれているすべての項目

図表1 OECD原則



- I. 有効なコーポレート・ガバナンスの枠組みの基礎の確保
- II. 株主の権利および主要な持分機能
- III. 株主の平等な取り扱い
- IV. コーポレート・ガバナンスにおけるステークホルダーの役割
- V. 開示および透明性
- VI. 取締役会の責任

について、その背景となる考え方が説明されています。

OECD原則自体は10頁強とシンプルなものです。その背景となる考え方を説明した注釈が同原則に添付されています。「原則」「注釈」「ハンドブック」の3点セットが基本ツールとして用いられています。

金融危機後の取組み

上記ステアリング・グループは2008年以降、コーポレート・ガバナンスの観点から金融危機の要因分析を行い、報告書『コーポレート・ガバナンスと金融危機』（2010年）をとりまとめました。

報告書では、危機の要因として、金融機関では、①短期的な業績に連動した役員報酬体系が歪んだインセンティブ構造を生み出し、過度のリスクイクを助長したこと、②リスク管理体制が部門ごとに分断されており、経営陣が全社的なリスク管理を怠ってきたこと、などの指摘が盛り込まれています。

この成果は、OECDが策定に参加したバーゼル銀行監督委員会『コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則』（2010年）などにも反映されており、現在でも、金融監督当局のマニュアルの一つとして参照されています。

OECD原則の改訂に向けた準備作業

OECDでは、金融危機後に指摘された問題に対処するための端緒は既にOECD原則に盛り込まれていることから、直ちにこれを改訂することとはせず、OECD原則に沿って主要なテーマごとに各国の制度・運用状況に関するレビュー（ピア・レビュー）を定期的に実施することとなりました。

ピア・レビューでは、これまでのように金融機関に焦点を当てた議論ではなく、OECD原則が取り扱うすべての企業を念頭に置いて、各国の制度・運用状況の問題点を洗い出すとともに、現行の原則がこれらの問題点に対して適切な解決策を提示

しているか否かという観点から検証が行われています。今後は、こうした検証を通じて洗い出された論点を精査し、原則の再改訂に向けた作業を本格化していくこととなります。

3. コーポレート・ガバナンス委員会

これまでOECD原則の改訂や金融危機後の対応を行ってきたステアリング・グループは、コーポレート・ガバナンス委員会に改組され、現在は、同委員会がOECD原則に基づいて、各国のコーポレート・ガバナンス向上に向けた取組みを行う役割を担っています。

議長国（イタリア）、副議長国（日本・金融庁大矢参事官、米国財務省）の下、年2回（4月・11月）会合が開かれ、加盟国／非加盟国あわせて40カ国以上の代表者（各国の資本市場法制・会社法制を担う当局や学識経験者など）が参加しています。

取り扱っている論点は、ピア・レビューのほか、①コーポレート・ガバナンスと価値創造・経済成長、②企業の環境情報開示／環境リスク・マネジメントの実務、③知的財産と価値創造など多岐に渡ります。特に①は、直近の会合（2011年11月）において新たに打ち出された基軸であり、ピア・レビューの作業と併せて、将来のOECD原則の改訂の方向性を決める重要なテーマとして位置付けられています。

ピア・レビュー

コーポレート・ガバナンス委員会において、各国の制度・運用状況に関するピア・レビューは、将来の原則の改訂に向けた論点の洗い出し作業も兼ねていることから、最重要課題として位置付けられています。2009年末に作業が開始され、これまでに以下の報告書がとりまとめられています。

	テーマ	重点レビュー対象国
【第1回】	取締役会の実務	ブラジル、日本、ポルトガル、スウェーデン、英国
【第2回】	良質なコーポレート・ガバナンス促進のための機関投資家の役割	オーストラリア、チリ、ドイツ
【第3回】	関連当事者間取引と少数株主の権利	ベルギー、フランス、イタリア、イスラエル、インド

ピア・レビューは、①テーマ設定と質問事項の確定、②重点レビュー対象国の審査およびピア・レビュー報告書案の作成、③委員会における討議というプロセスを経て行われ、最終的な成果は報告書として公表されます。

事務局では、重点レビュー対象国を含む全参加国からの寄せられる質問回答に基づき、上記②に多くの時間を割いて作業を行います。

ピア・レビュー報告書は、総論部分と重点レビュー対象国の審査結果の二部構成となっています。

総論部分は、重点レビュー対象国の審査結果をはじめ、すべての参加国から寄せられた回答を踏まえ、既存のOECD原則で扱われていない新たな視点を提供することを目的としています。適確かつ高度な分析力が求められる部分であり、主にシニア職員がドラフトの作成を担当します。

重点レビュー対象国の審査では、事務局と参加国との間の調整によりあらかじめ決定された対象国（3～5カ国）に事務局の職員が赴き、政府関係者や学者／弁護士などからヒアリングを行いながら、制度の詳細や運用状況について分析を行います。これらを踏まえ、1カ国につきそれぞれ10頁程度の報告書案を作成します。

報告書案全体は、事務局職員計3～4名が分担し、各国から質問回答が寄せられた後、約1ヵ月半で作成されます。

4. OECDにおけるこれまでの業務

以下では、前職の業務内容に簡単に触れた後、赴任してからこれまでの半年間の経験を記したいと思います。

前職（金融庁総務企画局企業開示課）では、格付会社規制の導入、上場株式に係る公開買付け・大量保有報告制度、公認会計士法などの資本市場法制の企画・立案のほか、コーポレート・ガバナンスの議論にも関わってきました。折しも2010年1月、法務大臣より、企業統治のあり方を含め会社法制の見直しを求める諮問が出され、同年4月より会社法制の見直しに向けた議論が行われることになりました。これに併せ、金融庁でも「コーポレート・ガバナンス連絡会議」を開催し、有識者の先生方の下で、主に資本市場の強化の観点から、会社法制の見直しに必要な論点の洗い出し作業を行うこととなりました。

会議では、多くの有識者の先生方に熱心に議論して頂いた結果、約3ヵ月間で論点の洗い出しを終えて、取りまとめを行うことが出来ました。他方、one size does not fit allという言葉が示す通り、ガバナンスの議論において多くの上場企業に共通する要素を抽出することは容易ではなく、コーポレート・ガバナンスの議論の重要性とともにその難しさも実感しました。

金融庁での業務を通じ、コーポレート・ガバナンスの議論に不可欠である資本市場法制・会社法制の企画・立案に携わるとともに、学者、弁護士を始めとする多くの先生方と出会う機会を得たことは、現在のOECDでの業務を行う上で貴重な財産となっています。

(1) ピア・レビュー

第3回ピア・レビュー

2011年7月の着任と同時に、11月開催の委員会に向けてピア・レビュー報告書案（関連当事者間取引と少数株主の権利）作成の担当となりました。

関連当事者間取引については、例えば、社長が会社から低金利で多額の借金を行うなど会社資産の濫用のおそれがあることから、各国では原則として、会社の年次報告における情報開示が義務付けられています。

他方、手続面では、各国の対応は多種多様であり、少数株主保護の観点から独自の仕組みを導入している国も複数あります。たとえばベルギーでは、グループ内取引について、原則3名の独立取締役で構成される委員会の承認を得た上で、外部監査人のフェアネス・オピニオンを踏まえて取締役会が決定する、との一連の手続が会社法で定められており、当該委員会や外部監査人が作成した報告書が年次報告書に添付されます。フランス・ベルギーでは、法令における明確な定めはないものの、会社資産の濫用に対する刑事罰の適用に関し、一定の要件を満たす場合には「企業集団の保護」の観点から免責を認める判例法理（Rozenblum doctrine）が確立しています*1）。

以上、少し細かい話になりましたが、ピア・レビューの作業では、各国当局から寄せられる質問回答には必ずしも盛り込まれていない判例法理や慣習も含め、様々な情報を入手して、真相に迫るための分析を行うことが求められます。上司との議論を繰り返しながら、地道に一つ一つ疑問点を解消していきます。

我がチームでは、グラント・カークパトリック

博士（課長代理）の下、3名体制で作業を行いました。同博士は、マッツ・イサクソン課長の下、2004年のOECD原則の改訂作業、金融危機とコーポレート・ガバナンスに関する検証作業に携わるなど、豊富な経験を積んでおり、まさに課内の知恵袋として職員から頼りにされる存在です。

2011年8月下旬には、同博士とともに重点レビュー対象国の一つであるベルギーに赴き、証券規制当局、証券取引所、会社法学者、実業家などからヒアリング調査を行いました。現地では、上述の判例法理（Rozenblum doctrine）とグループ内取引に関する会社法の手続規定との関連性・整合性を分析し、関連当事者間取引の場面における少数株主保護の仕組みが全体としてどのように機能しているかを検証する作業などを行いました。

現地で提供される資料は基本的にフランス語（またはオランダ語）であり、その意味を理解するためには、現地の言語に精通することが求められます。例えば、会計監査人と翻訳されるフランス語が2種類あり（commissaires、réviseur）、ヒアリングにおいてこれらを適切に使い分けなければならないなど、カークパトリック博士の職人技なくしては困難な作業でした*2）。

報告書案は、委員会における2日間に渡る討議を踏まえ、各国からの追加コメントを反映した後、最終的な報告書（英語／フランス語）として本年3月に公表される予定です。

第4回ピア・レビュー

現在は、2012年4月開催予定のコーポレート・ガバナンス委員会に向けて、第4回のピア・レビュー報告書案（取締役の指名・選任）の作成業務を行っています。今回は重点レビュー対象国の1つ

写真2 グラント・カークパトリック博士（左）



*1）北欧諸国では、企業が損失をこうむりながら特定の株主の利益となる取引を行うことは、私的な便宜供与として禁止されており、このような取引を行う株主は影の取締役として（当該取引による損失が将来的に解消されることが合理的に立証されない限り）責任を負うことが定められています。

*2）このほか、インドの重点レビューについても、電話会議などに参加して報告書案の作成に携わりました。また、全参加国から寄せられた質問回答の分析比較と、株式保有構造と関連当事者間取引を通じた企業収益変動の相関関係に関する実証分析の学術論文レビューを行い、その結果を取りまとめる作業も担当しました。

であるインドネシアの担当となりました。2月上旬には首都ジャカルタに出張し、証券規制当局(Bapepam-LK)のアレンジの下、中央銀行、法務省のほか、コーポレート・ガバナンスに関する民間団体、学識経験者、弁護士などと面談を行いました。

インドネシアの関係者へのヒアリングでは、コーポレート・ガバナンスの改善に向けた強い意識が感じられ、面談において、日本、オランダ、米国、ドイツなどのコーポレート・ガバナンスの実情について熱心な質問が飛ぶなど、コーポレート・ガバナンスの基準設定主体であるOECDに対する期待の高さを実感しました。

写真3 インドネシア資本市場金融監督庁の職員と筆者(左から2番目)



今後は、カークパトリック博士の統率の下、報告書案の完成に向けて作業を本格化していきます。既に同じチームの同僚のペーパーについて、This does not mean anything! と厳しいダメ出しが入っており、同じ轍を踏まないよう必死でペー

パーを書き直しています。

そのカークパトリック博士^{*3)}も、今年の夏で定年退職する予定であり、今回が最後のピア・レビューとなります。同博士は、(少し寂しそうに)「これから君は私よりも長くOECDに残るのだから…」と言いながら、OECDペーパー執筆における作法を色々と伝授してくれます。次回からは、残された我々だけで報告書案を仕上げることになります。

(2) 新プロジェクトの立ち上げ

前回(2011年11月)のコーポレート・ガバナンス委員会において、コーポレート・ガバナンスと価値創造・経済成長という新プロジェクトの立ち上げが決まりました。

このプロジェクトは、イサクソン課長が個人的に温めてきたアイデアであり、初期のドラフト段階から、色々意見が求められました。これまでは、企業が少数株主の利益を損ねて暴走しないためのブレーキの性能をいかに高めていくのか、という観点からコーポレート・ガバナンスの議論を捉えてきましたが、新プロジェクトでは、これを安心してアクセルを踏めるための環境整備、というアプローチで捉え直すことにより、新たな視点を得ようと試みることになります。議論が無限に広がる可能性もあり、慎重な舵取りが求められる難しいテーマです。

イサクソン課長^{*4)}は、OECD原則の策定段階から現在に至るまで、OECDにおけるコーポレート・

*3) 仕事では厳しいカークパトリック博士ですが、毎日のコーヒータムの常連でもあり、気軽に相談に応じてくれます(大の日本好きで霞が関の事情にも通じています)。毎日10時30分過ぎにマリークリスティン・デュプティエ女史の号令の下、課員4~8名程度がOECD地下のカフェテリアに集合し、コーヒータムが始まります。イサクソン課長や他の課員も時折参加し、直近の海外出張における小話などを語り合います。多くの職員が個室でペーパーワークに励んでいる国際機関では、職員同士のコミュニケーションが希薄になりがちですが、我が課では、同女史の下、コーヒータムの伝統が固く守られています(同室のセリック氏と私は、当然ながら万難を排して参加することが求められています)。

*4) 我々の部屋はイサクソン課長の部屋の隣に位置している上に、事実上課長専用のプリンタが設置されているため、課長は頻繁に我々の部屋を訪れて議論を試みます(議論では、付加価値を伴わない全肯定は認められず、常に反論を求められます)。こちらも大の日本好きで、最近はOECD地下の食堂で販売されているミニちらし丼をしばしば購入されているようです。

ガバナンスの議論を継続してリードしてきた人物です。その課長が、新機軸を打ち立てて果敢に挑戦していく姿に間近で触れながら仕事をする、というとても貴重な経験をさせてもらっています。

写真4 マッツ・イサクソン課長



（3）他の国際機関との連携業務

他の国際機関との連携強化もOECDの重要な業務の一つです。2011年12月には、クアラルンプールで開催された世界銀行のアジア倒産制度改革フォーラム、証券監督者国際機構のアジア太平洋地域委員会に参加し、OECDの代表としてコーポレート・ガバナンス委員会における最近の活動状況に関するプレゼンテーションを行いました。

また、バーゼル銀行監督委員会や金融安定理事会における金融機関のリスク管理に関する議論にも、OECDはオブザーバーとして参加し、コーポレート・ガバナンスに関する専門的知見を提供しています。

他の国際機関との連携の場面では、事務的な議論を経て最後は局長レベルでの交渉となるため、イサクソン課長の下、こまめに局長と相談しながら作業を進めています。この仕事は、比較的じっくりと取り組めるピア・レビューとは異なり、突発的に作業が割り当てられることが多い上に、スピーディーな対応が求められます（夕方局長の指示を受け、一晩でドラフトを作成し、翌朝課長に見せるなど）。

5. おわりに

コーポレート・ガバナンスの分野において、資本市場・企業を巡る各国の法制や実態に触れながら、世界標準となる道しるべを探索できるOECDでの業務は非常に魅力的だと感じています。

設立50周年を経て、今後の方向性を模索するOECDにとって、来るべきコーポレート・ガバナンス原則の改訂は重要な意味を持つものになると言えます。コーポレート・ガバナンス委員会において、参加国が有意義な議論を交わし、原則の改訂に向けたステップを着実に歩んで行くことができるよう、微力を注いでいきたいと思っています。

プロフィール

野崎 彰（のざき あきら）

2000年金融監督庁入庁。米国通貨監督庁、関東財務局、金融庁総務企画局企業開示課課長補佐等を経て、11年7月から現職。主な著書（共著）に「新しい公認会計士・監査法人監査制度」（第一法規）、「詳説・格付会社規制に関する制度」（商事法務）、「詳説・公開買付制度・大量保有報告制度Q&A」（商事法務）

本特集内の意見にわたる部分は断りなき限り、各筆者の個人的見解である。