

ネパールにおけるコーポレート・ガバナンスの現状

「A Study On Current Situation of Corporate Governance In Nepal」

経済学研究科経済学専攻博士後期課程在学

パタック スーリヤ パラサード

Pathak Surya Prasad

目 次

はじめに

第1節 先行研究

第2節 コーポレート・ガバナンスの定義

第3節 ネパール経済の現状と証券市場

第4節 ネパールの会社法とコーポレート・ガバナンスの動向

第5節 ネパールにおけるコーポレート・ガバナンスの現状についての調査

おわりに

はじめに

コーポレート・ガバナンスの問題は、1990年代に入って、世界的に強い関心を呼び、わけても市場経済先進国では、それが盛んに議論されている。市場経済先進国についてこれを見ると、第1に、企業不祥事への対処をめぐってコーポレート・ガバナンスに関する議論が行われている¹。企業不祥事の再発防止には、経営の監視・牽制の仕組みはどうあるべきかが問われている。換言すれば、違法経営の遵法（適法）経営化が模索されているのである。第2には、企業競争力の強化をめぐる議論である。企業競争力を高めるには、どのような経営の意思決定の仕組み及び経営監視・牽制の仕組みが望ましいかが論じられている²。

ネパールは、いまだに本格的に経営改革に取り組んでないと言っても、間違いはない。これから経営改革をしていくためには、株主の権利保障や従業員の生活水準を高め、企業情報を公開し、透明性を高め、社会的責任を果たす。すなわち、良いコーポレート・ガバナンスの実行が、今後、安定的な経済

¹平田光弘「21世紀の企業経営におけるコーポレート・ガバナンス研究の課題：コーポレート・ガバナンス論の系化に向けて」『経営論集』、2001年、ページ3-8

²同上書

成長、企業の持続可能な発展の大きな鍵となるだろう。

ネパールの一人あたり国民所得は年間338ドルにとどまっている³。農業は、全人口の4分の3の生計を支え、GDPの38%を占める経済の大黒柱である。工業活動は、主としてサトウキビ、繊維、タバコと穀物を含む農産物の加工などである。ネパールはいまだに農業中心の経済構造から脱却出来ておらずまた企業の近代化あるいは工業化も遅れており、依然として世界の最貧国の一つである⁴。この貧しさから抜け出すためには高い経済成長を達成しなければならない。ネパールが経済成長を達成するためには多くの課題があるが、その一つにネパール企業の近代化がある。

ネパールでは1936年初めに会社法（**कम्पनी कानून**）が制定され、そこから企業の近代化が始まった。しかし、様々な事情のため企業の近代化はまだ十分に成されていない。ネパール企業の発展の歴史をみると、1936年に会社法が制定されてから近代的な企業の発展が期待されたが、国内の政治不安、独裁政権の継続、地理的状况等様々な問題によりその発展が非常に遅れている。ネパール企業は今も資本市場の問題、企業経営の問題、会社法制の問題といった多くの問題を抱えている。特に、企業経営の解決すべき重要課題については多数の中小零細な企業が存在していること、前近代的、伝統的な経営で産業を統制している財閥を典型とする伝統的所有形態から脱却できないことをあげることができる。

また、ネパール証券取引所によると、2007年6月までに上場した企業数はわずか151社である。これを見ると上場した企業の数が極めて少ないため資本市場が未成熟である。カンデル（2005）によると1990年代に行われた立憲君主制による民主主義の導入後、ネパールの経済制度にも大きな変化があった⁵。ネパールは市場主義を導入し、企業の民営化を促進する政策を打ち出した。このような民主化に伴う企業の民営化は計画的なものではなかったため、官僚制組織の整備は進まず、縁故資本主義的な経済社会を形成してしまい、結果として近代的私企業の発展が殆ど達成されなかった。

だが、ネパールも世界のコーポレート・ガバナンスに関する議論の影響を受けネパール会社法の改正により、社外取締役制度を導入している。しかしネパールにおけるコーポレート・ガバナンスの現状をみるとコーポレート・ガバナンスの要素といわれている企業の透明性、情報開示、公正な経営、国際会計基準等の導入にまだ本格的に取り組んでいない。とはいえ、現在、コーポレート・ガバナンス問題が社会的な関心を集めているのも事実である。そして1990年以降は、金融・資本市場の自由化による株式所有構造の変貌がこの問題をさらに複雑化させている。

³International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2007

(<http://www.imf.org/external/index.htm>より)

⁴在ネパール日本国大使館「図説ネパール経済」財ネパール日本国大使館、2006年

⁵ビッシュワ・ラズ・カンデル「ネパールのコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫『アジアのコーポレート・ガバナンス』学文社、2005年、17ページ

第1節 先行研究

今日、企業を取り巻く厳しい環境変化の中で、コーポレート・ガバナンスの改革を促す各国の制度が、世界を舞台に競われており、グローバルな市場の評価に晒されている。

吉森（1998）は、①企業概念は一国の歴史・経済・社会・文化的要因により形成されたものであって、一朝一夕に変更できるものではない、②企業概念には一長一短があり、唯一最善の企業概念はない、③効率性及び国民的合意や正当性の視点からみて、日本の多元的企業概念やドイツの二元的企業概念が、アメリカやイギリスの一元的企業概念に劣るとは言えない、④アメリカやイギリスの一元的企業概念は19世紀の残滓であり、説得力に乏しく、それが日本の多元的企業概念やドイツの二元的企業概念へ収斂する可能性は、逆の場合よりも高いと主張している。また、吉森は、⑤アメリカの単層型取締役会は、ドイツやフランスの二層型取締役会よりも、条件付きだが、コーポレート・ガバナンスの有効性では優れている、と論じている⁶。イギリスの代表的な化学企業ICIの経営史的研究で知られる松下（1998）は、①各国のコーポレート・ガバナンス論議が多様で、視点が異なるのは、1つには、各国の株式会社の発展段階に差があり、2つには、各国の経済・経営システムの設計思想に規定されたコーポレート・ガバナンスの有りように差があるからであるとの認識に立って、②例えば、Berle & Means が提起した経営者の行為の正当性は、アングロサクソン型においては、株主からの受託に、ドイツ型においては、利害関係者の合意の追求、利害調整に、日本型においては、企業の維持・拡大への貢献にあり、正当性の論理はこのように国によって異なると論じている⁷。

龍田（1984）は次のように簡潔に整理している「ガバナンスという言葉を使って論じられているのは、企業とくに大規模な公開会社が、どのような機構をそなえ、どのような基準に則って行動すれば、株主その他の関係者の利益を程よく調整し、社会の要請に応えることができるのかという問題である。企業の所有と支配・経営が分離している状況の下で、ともすれば無制約になりがちな経営陣の、選任・組織・義務・責任などが中心問題である。しかし、企業の経営に株主の意思を適切に反映させ、株主の利益が害されたときの救済を図る方法を含むから、単なる経営機構だけの問題ではない。また、社会における企業の比重が増大し、企業活動が社会に及ぼす影響が大きくなったことが、ガバナンス論議の一契機であるところから、いわゆる企業の社会的責任の問題が当然そこに含まれる」⁸。

Maskey（2004）は、ネパールの殆どの企業はうまく管理されてなく、社内訓練・研修等が未実施であると強調し、政府の政策が法律や規制に照らして不安定、不透明であると述べている。また株主の保護、株主の権利に対して企業の対応不足であるということを強調し、さらにネパールの企業で国際

⁶吉森賢「企業はだれのものか：企業概念の日米欧比較」『横浜経営研究第19巻1998年、75-91ページ

⁷松下優稿（1998）「多様なコーポレート・ガバナンス論議の謎」日本経営学会

編『環境変化と企業経営』経営学論集第68集、千倉書房、187-193ページ

⁸龍田節「序説－ガバナンスと法」『証券研究』第71巻、1984年、3-5ページ

会計基準等を採択している社数が極めて少ないと述べ、ネパールにおいてはコーポレート・ガバナンス改革に関する企業や政府及び行政の取組みが不足していることを強調している⁹。

World Bank (2005) のネパールにおけるコーポレート・ガバナンスのレポートによれば、ネパールにおいては単層型取締役会存在している。ネパールでは情報開示や株主保護、企業の透明性が貧弱であると述べ、一方株主の企業に対する認識が低い。例えば、株主総会に株主が出席しても、議論には参加しない、というのはネパール企業の株主がこの企業は自分のものであり、自分が統治するものであるという認識が非常に低いからでありつまり、株主が無関心であると述べている。一方企業は、株主総会において株主に対する本来の説明責任は十分に果たされていないと強調した¹⁰。

第2節 コーポレート・ガバナンスの様々な定義

コーポレート・ガバナンスは、企業と社会の経済的健全性を維持するために極めて重要であると考えられ、多くの関心を集めている。しかし、コーポレート・ガバナンスとは何かということについて定義しようとする、極めて多くの経済現象が要素として含まれるので、必ずしも簡単ではない。そのため、今まで多くの学者がその定義らしいものを明らかにしているが、どれが明確で正しい定義か判断するのは非常に困難である。ここではコーポレート・ガバナンスに関するさまざまな定義を紹介する。

A. Shleifer & R. W. Vishny (1990) によれば、コーポレート・ガバナンスとは、企業への資金提供者が自らの投資に対する配当を確実に得ることができるようにする方法について扱うものであると述べている¹¹。Financial Times (1997) の記事によると コーポレート・ガバナンスとは、狭義には会社と株主の関係のことであり、広義には会社と社会の関係のことでありと強調している。

H. Mathiesen (2002) によるとコーポレート・ガバナンスというのは経済学の一分野で、契約、組織形態、規則等の制度的な仕組みを使って、どうすれば会社を効率的にすることができるかということを追究するものである。しばしば、株主価値の問題、すなわち、会社の所有者はどうすれば会社の経営者にやる気を起こさせて競争可能な利益率を上げさせることを確実にできるかという問題に限定されることがある¹²。

OECD (2004) はコーポレート・ガバナンスの定義を以下の通りとしている。コーポレート・ガバナ

⁹Bishwa K. Maskey “Does corporate governance Affect productivity? Evidence from Nepal”, *Does Impact of corporate governance On Productivity*, Asian Productivity organization. 2004, pp.240-245

¹⁰The World bank Report On the Observance of Standards and codes “Country Assessment In Nepal Part1, The World Bank. 2005

¹¹Shleifer, A. and Vishny, R. W. “A survey of corporate governance”, *Journal of Finance*. 1997, PP. 737-783

¹²Mathiesen ,Henrik *Managerial Ownership and Financial Performance* Ph.D. dissertation, Copenhagen Business School, Denmark. 2002, pp. 67-71

ンスとは、企業の指揮命令・制御システムのことである。コーポレート・ガバナンスの機構とは、企業の様々な構成員、すなわち取締役会、マネージャー、株主、その他利害関係者の間で権利と責任をどう配分するかを明示し、企業の業務に関する意思決定の規則及び手続を記したものである。これにより、企業の目的の設定、達成方法、業績のチェックを行なう機構をも提供することになる¹³。

さらに、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムがコーポレート・ガバナンスの定義を次のように述べている。企業統治（コーポレート・ガバナンス）とは、統治の権利を有する株主の代理人として選ばれた取締役が構成する取締役会が、経営方針戦略について意思決定するとともに経営者がヒト・モノ・カネ等の経営資源を用いて行う企業の経営（マネジメント）を監督する行為である¹⁴。

コーポレート・ガバナンスというのはMaw et al（1994）によればコーポレート・ガバナンスを狭く捉えて、取締役が株主に対する責任を処理する方法のことをいう特別な言葉であるという。コーポレート・ガバナンスは最近様々議論されているが、きちんと定義されていないので曖昧なところが多く色々な切り口で語られている。課題としてのコーポレート・ガバナンス、目標としてのコーポレート・ガバナンス、あるいは、株主、従業員、顧客、銀行家のために守るべき制度としてのコーポレート・ガバナンス、さらには、国民とその経済が良い評判と良い地位を得るために守るべき制度としてのコーポレート・ガバナンス等である。

キャドバリー委員会報告書（2003）によればコーポレート・ガバナンスは、企業を方向付けて統制するシステムであると述べている。このように多くの学者やコーポレート・ガバナンスに関する各国の委員会はそれぞれコーポレート・ガバナンスに関する定義をしている¹⁵。

第3節 ネパール経済の現状と証券市場

ネパール経済の現状を見ると、ネパール国民一人当たりのGDPは338ドルである。後開発途上国の中でも最低レベルに属する国である。全国民の42%が絶対貧困ライン以下にあるといわれ、非常に厳しい現実が横たわっているという状態である。経済自由化により都市部の商業分野の成長は見られるが、経済状況は全体的に一同ではない。政府財政の移転を見ても増加する人口をまかなえるほどの収入はなく、その差が広がる一方である。また、全労働者の人口を80%占めている農業部門での改革が資金的・政治的要因から遅々として進まず農業での余剰労働力を吸収するような産業も発展していない。潜在的失業者が膨大な数に達している。

在ネパール日本大使館によると、ネパールが現在のように厳しい状況に直面している。理由は以下

¹³OECD *Principle of Corporate Governance*, Organization for economics cooperation and Development. OECD. 2004

¹⁴日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム<http://www.jcgf.org/jp/>より

¹⁵Cadbury Council（1992）<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>より

の通りである¹⁶。

- ① 水資源以外に目立った天然資源がない。
- ② 運輸・通信・電力・水供給等の基礎的なインフラストラクチャーがアジアの中でもきわめて少ない。
- ③ 国民の教育機会が乏しく人的資源が限られている。
- ④ 企業の近代化をするための必要な会社法や法律の採択に本格的に取り組んでない。

ネパールでは2001/02年にマイナス0.6%成長を記録して以来、経済成長率の回復が課題となっている。2003/04年は好調な農業に支えられて3.3%成長にまで回復したが、1990年代後半の成長率に比べると、近年の成長率は低い水準に留まっている。また、国民1人あたりの実質GDPの伸び率（1～2%）は人口増加率（2.3%）を下回る年もあり、現在の経済水準では国民1人あたりの実質所得の維持すら困難な状態となっていることが示唆される。

アジア開発銀行は「Asian Development Outlook 2005」の中でネパールの潜在的成長率を5～6%としているが、これを達成するためには、以下のことを改善する必要があると指摘されている。

- ① 平和と安定の回復。
- ② 法律・制度の整備による投資環境の改善。
- ③ 成長する近隣諸国との経済的な結びつきの強化。
- ④ ガバナンスの改善。

国家の経済活動の視点からいうと、2005/06年までの会計年度は満足できるものではなく、その年度の国民所得の主要な部分を占める農業部門の成長は、はるかに期待はずれのものであった。国で治安が悪化していたためにネパール産業は生産活動が困難に面し、また、同様に非農業部門の成長率もごくわずかな状況だった。このことが経済成長率を2004/05年の2.7%から2005/06年の1.9%へ減少させた。

¹⁶在ネパール日本国大使館「図説ネパール経済」財ネパール日本国大使館、2006年

図表1 ネパールの経済指標

単位：ネパールルピー¹⁷

S. N	Indicator	Fiscal Year		
		03/04	04/05	05/06
1	Economy Growth Rate (%)	3.8	2.7	1.9
2	Gross Domestic Product (Rs. in Ten Million)	47,491.9	50,865.1	55,786.9
3	Gross National Income (Rs. in Ten Million)	50,970.0	54,390.2	59,567.50
4	Gross National Saving (Rs. in Ten Million)	7,534.1	7,670.0	7,743.8
5	Gross Domestic Income (Rs. in Ten Million)	6,238.6	6,633.3	6,471.1
6	Total Investment (Rs. in Ten Million)	13,099.3	15,413.2	17,648.3
7	Total Consumption (Rs. in Ten Million)	43,435.9	46,720.2	51,823.6
8	Foreign Trade (Rs. in Ten Million)	20,817.93	12,964.37	16,079.65
	A) Import (Rs. in Ten Million)	14,947.36	9,187.54	11,748.21
	b) Export (Rs. in Ten Million)	5,870.57	3,776.83	4,331.44
9	Total Fixed Capital Formation (Growth Rate%)	9.3	6.3	6.5
	a) Fixed Capital Formation In Private Sector : (%)	12.2	10.0	6.4
	b) Fixed Capital Formation In Public Sector (%)	4.1	1.4	6.5
10	Total Loan of Commercial Banks (Growth Rate : %)	8.8	9.7	8.1
	a) To HMG/N (Growth Rate : %)	8.1	1.5	2.8
	b) To Public Sector (Growth Rate : %)	9.7	43.5	5.1
	c) To Private Sector (Growth Rate%)	9.1	12.1	10.1

出所：ネパール有価証券委員会資料に基づき筆者作成

2005/06年度の最初の8カ月の間の総貿易赤字は37.1%増加し、741億7000万ルピーに達した。この増加の原因は、輸入であった。2004/05会計年度の最初の8カ月間の総貿易赤字は7.4%の上昇し、54億1000万ルピーに達した¹⁸。

2005/06会計年度では、総固定資産の形成は6.5%の増加だと見積もられていた。だが一方、2004/05年度では6.3%の増加であった。前年の成長率は約10%だったのに対して、2005/06年度の民営部門における総固定資産形成の成長率は6.4%と見積もられた。同様に、公共部門における総固定資産形成の成長率は6.5%であるべきと見積もられているが、前年度と比べて1.4%の減少となっている。この会計年度に名目GDPに対する固定資産形成の比率は前年会計年度の18.9%から18.5%に減少した。

統計指数を見ると、2005/06年の年度の最初の8カ月間の会計よると、市中銀行の総合貸付額と投資額は8.1%まで増加したが、一方、前年の同じ期間においては9.7%増加していた。総合貸付額と投資額では、この期間における市中銀行からのネパール政府への貸付金は2.8%増加し、前年の同期間では1.5%の増加だった。2005/06会計年度の最初の8カ月間、市中銀行からの国営企業への貸付金額は5.1%減少し、前年の同期間では43.5%増加していた。同様に市中銀行から私営部門への貸付額と投資額はこの会計年度では10.1%増加したが、これは前年の会計年度の同期間での12.1%の増加率よりわず

¹⁷1ネパール ルピーRs. = 約¥1.82、\$1 = 約 Rs. 64.6 (2007年8月1日)

¹⁸Security Exchange Board "Annual Report" Securities Board of Nepal. 2006, pp.3-4

かに減少している。

また、ネパールの証券市場合計29社の公開会社は、証券を発行することで、2005/06会計年度の間に、証券市場から24億ルピーを調達し、前年会計年度の流通と比べて50.2%の上昇をもたらした。前年の会計年度では、ネパール証券取引所に上場している会社の数は125社であったが2005/06会計年度の末には135社まで増加した。2005/06会計年度末に上場された企業の市場価値総額は968億1374万ルピーでこれは前年よりも57.8%高い。この年度ではGDPに占める市場資本総額の寄与は12.6%と見積もられた。ネパール証券取引所での上場証券の価格指標 (NEPSE Index) は、2005/06年では386.83ポイント近くまでであった。これは、2004/2005の指数の100.16ポイントより高い。2005/06会計年度における証券市場の指標は以下の図表2にある。

図表2 証券市場の指標

単位：ネパールルピー

Market Indicator	Fiscal Year		
	03/04	04/05	05/06
Number of Public Issue	14	14	29
Total Amount of public Issue	1,027.50	1,626.82	2,443.28
Total Number of Listed Companies	114	125	135
Paid-up Value of Listed Companies	13,404.90	16,771.84	20,008.55
Number of Listed Securities	161,141,000	194,673,000	227,040,000
Annual Turnover	2,144.27	4,507.68	3,451.43
Market Day	243	236	228
Number of Company Trade	92	102	110
Number of shares Trade	6,468,110	18,433,550	12,221,930
Number of Transaction	85,533	106,246	97,374
Market Capitalization	41,424.77	61365.89	96,813.74
% Of Turnover Capitalization : (%)	5.18	7.35	3.56
% of Market Capitalization on Nominal GDP at Market price : (%)	8.77	12.06	17.35

出所：ネパール有価証券取引委員会の資料に基づき筆者作成

SEBON¹⁹は2006年の新しい証券取引法の実施のために、ネパールの証券取引委員会規則、株式取引規則、ブローカーとディーラーの規則と証券取引登録規則を起草した。株式交換所における政府債の取引のための法的規制を図るためにSEBONは株式のブローカーと仕手筋に対し政府債取引のための許可を提供する作業に入った。

ネパールにおいては、10年間以上続いてきた内戦や政治的な問題、資本調達の欠如、不良借金など活動問題がネパールマクロ経済に大きな影響を与えた。このような問題で企業の生産を低迷させ、ほとんど企業が厳しい状態に落ちたのは事実である。

¹⁹Securities Board of Nepal (有価証券委員会)

第4節 ネパールの会社法とコーポレート・ガバナンスの動向

カンデル（2005）によると、ネパールでは1936年に会社法が制定され、それに基づいた企業が設立されるようになった。この会社法の特徴は、すべての企業は政府の監視下におかれる規定がなされ、取締役や株主などの権利は著しく制限されていた。1950年には新会社法が制定²⁰。この会社法によって1936年法の不備の多くが改正され、未公開会社と株式会社の区別が規定した。1968年、1973年、1984年、1989年と4回にわたり会社法が改正された。さらには民主主義の導入後、1993年には、起業の促進や外国企業の誘致を目的として会社法が改正され、その結果、企業制度の改廃が行われ、外国人が企業の所有者になることが認められた。資金調達の手続きの円滑化、会社運営の効率化、企業活動の活性化、制定手続きの合理化、株主運営の合理化及び企業の透明性を高めることを目的として、新たに1997年に新会社法が制定された。ネパール企業におけるコーポレート・ガバナンスの問題、取締役会の責任、株主の保護など大きな問題に対応するためにさらに2006年に会社法が大幅に改正された。2006年の会社法の特徴は以下の通りである。

- ① 社外取締役の導入
- ② 会計監査の強化
- ③ 取締役の責任の明確化
- ④ 株主代表訴訟
- ⑤ 株主が損害賠償の請求

ネパール企業においては、株主総会は、会社の所有者と明言された株主より構成され、会社の最高意思決定機関である。取締役会は、株主総会により選任される取締役員によって構成される。取締役会は、3人から7人の取締役会で構成されると会社法によって規定されている。様々な環境の変化の中でよいコーポレート・ガバナンスを実行していくために上記のように会社法が改正された。

ネパールにおけるコーポレート・ガバナンスの近年の動向をみると、ネパール企業の特徴は、家族経営企業や零細な企業が存在し、株式所有は、依然として集中化している。企業所有と経営、経営執行と監督は、未分離の状態にある。また、外部的ガバナンス制度の不備から、経営に対する牽制・監督機能が発揮できない状況にある。

World Bank（2005）によれば、ネパールにイギリスとアメリカのような一元的なコーポレート・ガバナンスシステムが存在する。つまり、単層型取締役会が存在している²¹。1994年にネパール政府は、資本市場の規制・監視機能として証券取引所を開設し、株式上場をスタートさせた。だが、ネパール

²⁰ビシュワ・ラズ・カンデル「ネパールのコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫編『アジアのコーポレート・ガバナンス』学文社、2005年、216ページ

²¹The World bank Report on the Observance of Standards and codes “Country Assessment In Nepal Part1. The World Bank. 2005, p.8

では、残念ながら、コーポレート・ガバナンスに関する幾つかの論文があるのみで、著書はまだ1冊も刊行されていない。

後述の調査結果からもわかるようにネパール企業のコーポレート・ガバナンスに関する認識も低い。コーポレート・ガバナンスに関する独自の原則もなく、証券取引所もコーポレート・ガバナンスの定義を明確にしていない。行政、学者や証券取引所が一体となってコーポレート・ガバナンスの原則を早急に提示することが必要である。

ネパールにおいては、1997年以降、コーポレート・ガバナンスは流行語となり、中央銀行 (Nepal Rastra Bank) はネパールの金融機関におけるコーポレート・ガバナンスを監視することになっている。ネパール企業には、株式総会と取締役会の2つ機能が存在する。意思決定の最高機関は株主総会であるが、株主は総会で積極的に議論に参加しない。また、ネパール企業において取締役が職能を明確になってないことはOECD (2005) が指摘している。

ネパール政府は、不公正な取引慣行の是正と消費者の権利を保護することを目的とし1998年に消費者保護法を成立させ、さらに、コーポレート・ガバナンスの改善を目的として、2006年に会社法を改正した。この会社法によって経営の透明性向上、企業情報の精度向上及び会計制度改革に取り組むための社外取締役起用、企業の情報公開等の義務を付けている。ネパール企業においては、イギリスのように取締役会における会社秘書役 (Company Secretary) を選任することを引続き義務付けている。

第5節 ネパールにおけるコーポレート・ガバナンスの現状についての調査

(1) 調査の設計

OECDのコーポレート・ガバナンスの原則に基づき、質問は大きく次の7つの群に分けられる。

- ① 所有者
- ② マネジメント
- ③ 企業の透明性と情報開示
- ④ 従業員
- ⑤ 企業倫理、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス
- ⑥ 企業の社会的責任
- ⑦ 公共機関との関係

(2) 調査の概要

今日、コーポレート・ガバナンスに関する議論は、世界各国で盛んに行われている。最近ネパールでもコーポレート・ガバナンスに関する議論が始まり、一部上場企業がコーポレート・ガバナンスを改善するために努力している。しかし、ネパール企業には情報開示が弱い、透明性が低い、社外取締

役を選任していないなど多くの問題が見られる。このように、企業とステークホルダーの関係を構築し、コーポレート・ガバナンスを改善するために解決すべき問題点が山ほどある。筆者はネパールにおけるコーポレート・ガバナンスの問題点を明らかにするため、アンケート調査を実施した。回答率が低いことに基づいて結論を出すのは困難であるが、ネパールのコーポレート・ガバナンスの現状を知ることができる。

アンケート調査は、2007年3月5日から4月5日までの1カ月をかけて、ネパールの上場、非上場40社を対象に行った。回答を得られる企業数は上場企業8社、非上場企業3社の11社で回答率は27.2%であった。

(3) 調査結果のまとめ

(1) 所有者について

アンケート調査の結果を見ると、株式の過半数を所有する主要株主の数は1名であるという回答した企業は1社(9%)、2~3名という企業は1社(9%)、4~5名という回答同じく1社(9%)、回答なし企業が1社(9%)、10名以上という回答した企業が7社(63%)で最も多かった。

その理由は、1つは、政府の傘下にあること。もう1つは合弁会社のため、外国の会社が株式を保有しているためと考えられる。

ネパール企業において「従業員や経営者がその企業の株を持つことができる制度がある」と回答した企業は7社(63%)であった。ネパール企業の資金調達先を見ると、「所有者」から100%調達している回答は3社(27%)、資金調達の95%が「所有者」であるという回答が1社(9%)であった。88%が「所有者」であるという回答が1社(9%)であった。その他、資金調達先100%特定の個人であるという回答は2社(18%)であった。さらに、資金調達の50%は「所有社」であるという回答が1社(9%)であった。ネパールの企業の資金調達のパターンは所有者に大きく依存する会社と特定の個人に大きく依存する会社に大別することができた。一方で資本市場から資金を集める企業はなかった。これは意外なことであった。

株主の権利についてみると、「株式所有数に応じた議決権がある」という回答は8社(100%)²²であった。続いて取締役会に少数株主の代表者が出席」という回答は3社(38%)であった。しかし3社とも「理由なく少数株主を取締役会から排除するのは困難である」ためであると回答した。続いて、「委任状権利」があるという回答1社(9%)「社外取締役となる権利」があるという回答は3社(38%)であった。また、「一定の所有比率を維持する権利」、「独立した監査を要求する権利」、「企業の競争を解決する権利」が少数株主にあるという回答はなかった。

²² この質問は上場企業のみである。今回の調査では上場企業が8社であった。

(2) マネジメントについて

ネパールの取締役会の中に監査委員会を設置しているが、それは恐らく会計監査委員会である。他の委員会例えば、指名委員会、投資決定委員会を設置している企業は少なかった。一方、報酬委員会を設置している企業は全くなかった。取締役会の中に委員会が設置されていないため、すべての意思決定に関する議論は取締役会がそのものを行うことがわかる。取締役会は6人から10人で構成されている企業が多かった。ネパール企業においては、取締役の人数が日本やアメリカの企業よりはるかに少ないので円滑に議論ができ、意思決定は早いと考えられる。アンケート調査によると、社外取締役を導入している企業は3社（27%）しかなかった。一方、社外の監査委員を任命している企業が9社（81%）であった。社外の監査委員の任命に対しての意識が高いということがわかった。

(3) 情報開示と透明性について

アンケート調査の結果によれば、情報を公開している企業は9社（81%）、また情報公開に関する特定の方針を持っている企業は7社（63%）であった。Maskey（2004）とWorld Bank（2005）は、ネパールにおいては、情報公開している企業は少ないと述べていた、今回の調査結果によれば、ネパール企業の情報公開に関する意識は高いといえる。先行研究の2つの調査時点以降、情報公開が進んだものと考えられる。

さらに、Maskey（2004）によれば国際会計基準に従っている企業は少ないと指摘されたが、今回の調査結果では、国際会計基準に従っている企業は7社（63%）であった。これを見るとこの2年の間に国際会計基準を採択している企業が増えていることがわかる。

(4) 従業員について

ネパール企業において、労働組合が結成されている企業は、6社（54%）であった。この3年間で労使間に紛争があったという回答は4社（36%）。その紛争は労使間の協議によって解決された企業は2社（18%）であった。

(5) 企業倫理、コンプライアンス・コーポレート・ガバナンスについて

企業倫理を規定している企業は7社（63%）であった。また、企業倫理規定を公表している企業は5社（45%）であった。さらに、コンプライアンスプログラムを所持している企業は7社（63%）であった。この調査結果によれば、企業倫理やコンプライアンスに関する意識が意外と高かったが、倫理やコンプライアンスに関するヘルプラインやホットラインを設置している企業は少なかった。

(6) 社会的責任

調査結果によれば、消費者保護に関する社内ルールがあるという回答した企業は5社（45%）であった。ネパール企業は環境保護に関する政策があるという回答は同じく5社（45%）、続いて、ISO14000を取得している企業は2社（18%）しかなかった。環境保護政策や消費者保護政策があっても、それに関する活動に取組んでいる企業は少なかった。社会的責任活動に積極的に役割を果している企業は少ない、例えば、汚染コントロールに「取組んでいない」企業は2社（18%）、「コンプライアンスだけ」

ある企業は1社（9%）、「自発的な行動で規制している」という回答は、全くなかった。「積極的に役割を果たしている」企業は1社（9%）のみであった。この結果に基づき考えるとネパール企業の社会的活動に関する認識は低かった。

（7）公共機関との関係

サービスの評価については、例えば、政府との関係は「非常に良い」という回答は3社（27%）、「良い」という回答は2社（18%）、「あまり良くない」という回答は、1社（9%）、「良くない」という回答は1社（9%）、「非常に良くない」という回答は、1社（9%）であった。全体に「回答なし」が多くなっている。

おわりに

グローバル化が進むなかでネパールが経済を発展させていくためには、国際会計基準に適応し、国際的な評価に耐えられるコーポレート・ガバナンスの実行が必要である。そのためには、経営の透明性、健全性、遵法性の確保、各ステークホルダーへの説明責任の重視、適切な情報開示、経営者並びに各層の経営管理の責任の明確化等に努めなければならない。

さらに資本市場を発展させるためには会社法制が重要である。コーポレート・ガバナンスと会社法制の性格を巡っては、経済政策面では中立的なものであり、あくまで株主・債権者保護を目的とするとの見解もみられたが、現在では経営者は会社法全般に対し強い関心を有し、他方で政治側も国民経済的観点に立って会社法制改正に積極的に関与するに至っている。即ち、会社法制に関し、国民経済的・経済性格的意義が強まり、経営者実務家・学界が一体となって、適切的な会社法制の創設をしなければならない。つまり、企業運営の効率化さらに金融・資本市場のグローバル化の進展に伴い、近年は市場経済システムにて適切的な会社への転換が図られなければならない。

また、ネパールのあるべきコーポレート・ガバナンスの姿を構築していくために、諸外国における改革の動きに十分注意を払う必要もある。諸外国特に、アメリカ、イギリス、ドイツと日本におけるコーポレート・ガバナンスの改革、さらに、同族経営企業が存在しているインド、タイや韓国におけるコーポレート・ガバナンスの近年の動向から学び、ネパールの独自のコーポレート・ガバナンスの改革を急ぐ必要がある。ネパールにおいては、企業の健全、かつ持続可能な発展のために、さらに、資本市場からの資金調達をしながら、工業化していくために、コーポレート・ガバナンスの実行が求められる。ネパールの行政、学者並びに中央商委員会が一体となってコーポレート・ガバナンスの基盤を作る必要がある。

家族経営や零細な企業が存在している。ネパール企業においては、コーポレート・ガバナンスが生産活動や産業にどのような影響を与えるが今後の研究課題となる。

【参考文献】

- Bishwa K. Maskey “Does corporate governance Affect productivity?Evidence from Nepal”, Does Impact of corporate governance On Productivity , Asian Productivity organization. 2004
- Mathiesen, Henrik Managerial Ownership and Financial Performance
Ph.D. dissertation, Copenhagen Business School, Denmark. 2002
- Nestor, S and Thompson, J.K“Corporate governance patterns in OECD economies:Is convergence under way?”, in Corporate governance in Asia :A comparative Perspective, Paris:OECD. 2001
- O’ Sullivan, M. “Corporate governance and globalization”, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, vol. 570, World Bank, 2000
- OECD Principle of Corporate Governance, Organization for economics cooperation and Development. OECD. 2004
- Shleifer, A. and Vishny, R. W. “A survey of corporate governance”, Journal of Finance. 1997
- The World bank Report On the Observance of Standards and codes “Country Assessment In Nepal “Part1. The World Bank. 2005
- 佐久間信夫 編『企業統治構造の国際比較』ミネルヴァ書房, 2003年
- 龍田節「序説－ガバナンスと法」『証券研究』第71巻, 1984年
- ビシュワ・ラズ・カンドル 「ネパールのコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫
『アジアのコーポレート・ガバナンス』学文社, 2005年
- 平田光弘「21世紀の企業経営におけるコーポレート・ガバナンス研究
の課題：コーポレート・ガバナンス論の系化に向けて」『経営論集』, 2001年
- 松下優稿 (1998)「多様なコーポレート・ガバナンス論議の謎」日本経営学会
編『環境変化と企業経営』経営学論集第68集, 千倉書房, 1998年
- 吉森 賢「企業はだれのものか：企業概念の日米欧比較」『横浜経営研究第19巻1998年
- Security Exchange Board “Annual Report” Securities Board of Nepal. 2006
- The financial times, 1997 and June 21, 1999
- 在ネパール日本国大使館「図説ネパール経済」財ネパール日本国大使館, 2006年
- Nepal stock exchange Ltd (NEPSE) < <http://nepalstock.com> > (アクセス2006. 8. 15)