

論壇

社外取締役を積極採用

6月には多くの上場企業が株主総会を行う。これに関連して、企業統治のあり方についての話題がよく取り上げられている。企業が行う重要な決断は取締役会で行われる。その取締役会でのメンバー構成において、外部の人材をどれだけ入れるのかということが大きな論点となる。

5年ほど前までは、上場企業であっても、多くの企業では取締役会の構成メンバーはほとんど社内の人ばかりであった。終身雇用制度が浸透している日本の企業では、内部の人だけで重要な経営判断をするのが自然である。そう考

伊藤 元重 学習院大教授(国際経済学)

えられてきた。

しかし、欧米、特に米国ではそう考えない企業が多い。内部の人だけで経営判断をするのではなく、外部からその経営をチェックすることが重要だと言っている。そこで日々の経営の執行については内部の役員に任せたとしても、企業の最高決定機関である取締役会

企業統治のありべき姿は

には外部から社外取締役を多く入れるべきであるという考え方が普及している。

日本でもこうした考え方を受け入れつつあり、証券取引所は上場会社に対してコーポレートガバナンス(企業統治)コードを示し、その中で社外取締役を積極的に採用していくように要請している。

企業はこの要請に従う必要はないが、もし従わないときにはなぜ従わないのか説明する義務を負う。多くの上場企業が社外取締役を受け入れ始めた。その結果、多くの企業での取締役会議では、社外取締役が質問や意見を提示し、それに対して社内の役員が答えるというケースが増えている。社外取

締役は非常勤での参加であるのに、企業内の詳しいことに十分に精通しているわけではないが、より大局的な視点、あるいは外からの視点を取締役に持ち込むことになる。

企業関係者に、社外取締役が入ってくる以前は、取締役会はどんな運営だったか聞いてみると、ほとん

んど議論が行われることはなく、非常に短い時間で終わることが多かったようだ。すでに内部で下から積み上げてきた多くの案件で、いまさら内部の役員だけで取締役会で議論する必要もなかったのか、会議が形式化していたのかもしれない。

そうした意味では、社外取締役を積極的に導入するように変化してきたことは好ましいことなのだろう。一部の企業では、社内の決断に対して社外取締役が異論を提起するケースもあるようだ。社長の選任や解任にも、社外取締役が重要な役割を演ずる事例も出てきた。

ワンマン経営どう防ぐ

もっとも、ゴーン氏が日産の会長だったときは、会議は非常に短

時間に終わったし、異論を提起する社外取締役は翌年には他の人に交代させられるので、ガバナンスが機能していなかった、という報道もある。社外取締役を入れればそれだけでよいということにはならない。ワンマン経営をどうやって防ぐのか、ガバナンスの仕組みの強化が問われる。

海外の投資家などは、日本の企業がもっと社外取締役を増やすように要請している。取締役会のメンバーの半分以上を社外の人にするべきだという意見も出ている。これまでの日本企業の経営スタイルとはかけ離れている面もある。今後どのような方向に行くのかは分からないが、企業統治のありべき姿についての議論が日本経済において重要なものであることは確かだ。

*この記事は静岡新聞社編集局調査部の許諾を得て転載しています。無断転載、複製を禁じます。