

企業経営委員会 第4回会合

パネルディスカッション「社外取締役の現状と将来展望」

——社外取締役の有用性と課題を三様の立場から検討

2006年度の企業経営委員会（長谷川閑史委員長）は、「企業経営者の倫理とプロフェッショナルリズム」をテーマに、経営者自身の取り組みと企業における制度・仕組みの両面からのアプローチを検討している。「社外取締役制度の活用に向けた具体策」も、その主要な検討課題としており、社外取締役制度についての認識を深めようと、昨年12月4日に第4回会合として、パネルディスカッション「社外取締役の現状と将来展望」を開催した（於：日本工業倶楽部）。パネリストには、片山隆之（帝人 取締役副社長CSO兼CSRO）、川合正矩（日本通運 取締役社長）、川本裕子（早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授）の3氏を迎え、モデレーターは長谷川委員長が務めた。

会合前半ではパネリスト3氏が、社外取締役制度を導入している企業（片山氏）、導入していない企業（川合氏）、社外取締役（川本氏）という、それぞれの立場から現状についての報告を行った。後半は、出席した委員を交えた討議を行い、社外取締役制度の運用に関わる疑問点や課題について、理念先行ではない具体的な議論が展開された。

その意味では、「企業規模や発展段階に見合ったガバナンス



（写真上）モデレーターを務めた長谷川閑史・企業経営委員会委員長。
（写真左）この日の会合には40名を超える委員が出席した。

を考えるのは経営者の責務であり、自社にとっての最適なシステムを常に模索し続けるために

は、このような議論はとても意義深い」（長谷川氏）会合となった。

川合 正矩氏（日本通運 取締役社長）

報告 ● 社外取締役を招聘していない企業の立場から

当社は監査役設置会社で、現在、社外取締役を入れていない。国内1200カ所、海外34カ所に事業所があり、業務内容を知らなければ取締役として機能できないだろうと考えている。実際、迅速な意思決定と効率的な業務執行を目的として、会長を除く13名の取締役全員が執行役員を兼務している。もし、社外取締役を入れるとするなら、組織体制自体を全く変えなければならないだろう。今のところ、社外取締役にそこまでの必要性を認識していない。

しかし、外部の意見を聞く努力は積極的に行っている。社外の有識者と社内の代表取締役を

委員として、定期的に「日通フォーラム」を開催し、社外からの当社に対する意見を幅広く求めている。

また、①全国50余名の担当者による社内監査、②監査役監査、③会計監査を、独立的かつ相互補完的に遂行し、客観性ある監査体制を構築している。その他、①行動憲章、②コンプライアンス規程、③コンプライアンス委員会、④内部通報制度等を設けている。コンプライアンス委員会には顧問弁護士と社外監査役に出席を求め、外部の見解を取り入れている。



片山 隆之氏 (帝人 取締役副社長 CSO兼CSRO)

報告 ● 社外取締役を招聘している企業の立場から

当社は、継続的にガバナンス改革に取り組んできている。1999年に、①執行役員制導入、②取締役会改革、③アドバイザーボード設置を行った。2003年には、①持株会社体制に移行し、②透明性確保と経営監視機能強化のために社外取締役3名を迎え、③監査役会の機能強化のために社外監査役を過半数とする、等の改革を実施した。近年の経営改革では、CSRを重視している。なお、当社の社外取締役、社外監査役の独立性確保の要件は、米国ニューヨーク証券取引所の基準に準拠している。

社外取締役制の導入は、①取締役会の緊張感の醸成、②執行

側の説明責任・結果責任に対する意識の向上、③意思決定の透明性向上といった面で、十分に効果があったと認識している。当社は社内の取締役が過半数を占める「英国型」ガバナンスを採用しており、経営監視に重きを置く社外取締役と経営戦略実行が主眼の社内の取締役が、うまくコンバインされて機能していると考えている。

今後の課題には、①社外取締役のアベイラビリティの確保、②社内・社外取締役の最適ミックスの検討、③社外取締役の選任プロセスの透明化、などが挙げられる。



川本 裕子氏 (早稲田大学大学院ファイナンス研究科 教授)

報告 ● 社外取締役を務める立場から

社外取締役が必要とされている背景には、①日本企業のパフォーマンス志向、②コーポレート・ガバナンス意識の高まりがある。

『所有』と『経営』と『執行』が分化された明快なガバナンス構造が重視され、社外取締役は『所有』が『経営』を監視する際のひとつのツールとして導入されたものだ。社外取締役の最も大切な任務は、取締役会において「正しい質問」を行うことだと思う。「正しい質問」は、『経営』と『執行』に対して、企業価値最大化に向けた最善の努力と株主への説明責任を果たすことを促す。

「正しい質問」ができるために社外取締役は、①精神的・経済的に独立し、CEOと対等に発言できる立場に立つこと、②社内にはない、その企業に役立つ専門的知見を備えていること、③モニタリング、後継者選定などの独自の役割を確立すること、の3点が必要だと考えている。

社外取締役は、いかに中立的・客観的・建設的でありえるかだ。経営トップ経験者に限定しなければ人材は豊富であり、企業が今後、開拓していくべき分野だ。



出席委員を含めた質疑から

？ 業務に知悉していないと取締役の役割を果たせないのでは
片山氏「経営陣との交流、現場視察、取締役会の議題の事前説明など、日常運用上の配慮で十分機能する。事業活動や組織などの理解が不十分なのは当然で、社外取締役に期待するのは経営の監視・監督だという共通理解が必要」

？ 社外取締役の選考をどのように考えればよいか

川本氏「書物、新聞、雑誌を読んだり、実際に会ってみるなど、様々な方法で候補者リストを作っていくことだ。社外取締役の声は、社内の心ある人の声と同じものだと位置づけ、肩に力を入れずに始めるのが良いのではないか」

？ 帝人が委員会設置会社を選択しなかった理由は

片山氏「当社の監査役会は十分に機能しているとの認識があったが、取締役会の経営監視機能強化のために社外取締役を迎えた。委員会設置会社では社外取締役が多数派になるので、事業戦略の有効な実行とガバナンスとのバランスを考慮して現在のような英国型のボードに設計した」

！ 出席委員から、「収益を上げ、株主にリターンを出している企業は、社外取締役を入れていなくとも、自社の経営体制に自信を持つべきだ」との意見も出た。

