

Contents

- 01 巻頭言
数土 文夫「日本の経営競争力強化における
社外取締役の効用」
- 02 特集
**2010年度
通常総会・代表幹事所見**
- 09 リレートーク
西川 久仁子「ベンチャー経営に
ビジネス・スクールは役に立つ?」
- 10 委員長インタビュー
内需拡大・経済成長戦略委員会 稲野 和利
社会的責任経営委員会 水越 さくえ
地方行財政改革委員会 池田 弘一
- 13 経済同友最前線
内需拡大・経済成長戦略委員会 提言
「豊かな社会に向けた3つの成長戦略」
社会的責任経営委員会 報告書
「日本企業のCSR」
地方行財政改革委員会 提言
「道州制移行における課題」
NPO・社会起業推進委員会
欧州ミッション報告
第1149回会員セミナー
島内 憲 駐ブラジル日本国大使
「ブラジル経済情勢と日伯関係」
- 22 コペンハーゲン通信
「Tillyke, Daisy! —王室と国民の距離」
- 23 新入会員紹介
2010年4月20日現在の入退会者
- 24 同友会スケッチ
2010年4月の記録と6月の予定
- 26 私の思い出写真館
田幡 直樹「金融恐慌寸前の嵐の真っ只中で」



副代表幹事
企業経営委員会 委員長
数土 文夫
JFEホールディングス
取締役

日本の経営競争力強化における社外取締役の効用

「企業経営委員会」委員長を、勝俣前委員長から引き継ぐことになった。コーポレート・ガバナンスのあるべき姿をさらに一年かけ検討していくが、軸となる社外取締役の効用について考えてみたい。

CSRとは何か——21世紀に入り日本でも企業の社会的責任が頻繁に言われるようになった。この言葉の定義は、実は調べても曖昧である。しかし90年代初頭のEUの動きを考えると理解しやすい。EUでは、政府や地方行政の負担を大きく増やさずに、広く企業に負担を求めた。これがCSRの発想の原点である。従い、私は企業の社会的責任とは、「雇用」と「納税」の2点を真摯に追求することだととらえている。もちろん「遵法」は当然である。その実現のためには、すべてのステークホルダーに対し、経営を合理的に説明することがカギとなる。その際に社外取締役は極めて重要な役割を果たすであろう。

社外取締役の導入状況——「株主の立場での経営の監視」「経営判断に資する情報・専門知識の提供」という前向きな評価の反面、「ビジネスに精通しておらず適切な経営判断ができない」「適任者がいない」とのマイナス評価もあり、時価総額上位50社中11社は非選任で、東証全体の45.4%しか社外取締役を選任していない。

実は、私自身も5、6年前は社外取締役の必要性を感じていなかった。専門知識を持たない部外者では、重要な経営判断ができないと考えていたからである。しかし実際に経営に携わる中で、「社外取締役」の認識・評価を大きく変えるに至った。

社外取締役の効用——経営の実践の場では、社外取締役の方々との議論の中で、認識を新たにさせられることが実に多い。①『治にいて乱を忘れず』、順境の時にこそ警鐘をならす重要な役割。②経営環境激変時における冷静な議論と判断。③すべてのステークホルダーにわかりやすい経営の追求。以上3点で社外取締役は重要な機能を持つ。経営を付託されている経営者は、公正性・公平性・透明性を高めるために、社外取締役に合理的で理解しやすい説明ができなくてはならない。社外取締役がスムーズに納得できないことは、到底ステークホルダーにも説明できないであろう。

人材に一言——東証の公表データの社外取締役属性を見ると、ほとんどが企業経営者・出身者で、弁護士が6.6%、学者5.5%、公認会計士・税理士が2.3%である。一橋大学や神戸大学等、一部の大学を除き、東大をはじめとする多くの旧帝国大学等は、いまだに教授の社外取締役・社外監査役就任に極めて慎重である。実際のビジネスに未体験のまま、学生に経営を教えることができるのだろうか？ また、実践を知らない会計学の先生や専門家が、IFRSの運用を検討できるのであろうか？ 生きた経営を学生にフィードバックし、時に、産学を行き来することが日本の経営再活性化・競争力強化、ひいては国力強化に不可欠とも考える。

そうは言っても、社外取締役がいる会社がすべて素晴らしい経営をしているわけではないのも事実だ。また、委員会設置会社についても、本当に機能しているのか等々内外の事例も見て、今後の日本企業のあるべきコーポレート・ガバナンスについて、研究・検討を深めていきたい。