

日本企業の競争力強化における社外取締役の役割



企業経営委員会(数土文夫委員長)では、「日本流経営」をどのように考え、どう実践していけば世界の中で求められるグローバル企業になるのかを検討している。第6回委員会では「社外取締役の役割」についてパネル・ディスカッションを行った。

■企業経営委員会 第6回会合 2月21日 (役職は開催時)
 パネリスト: 有富 慶二(ヤマトホールディングス 取締役相談役)
 富山 和彦(経営共創基盤 代表取締役CEO)
 数土 文夫委員長(JFEホールディングス 相談役)
 コーディネーター: 大八木 成男副委員長(帝人 取締役社長執行役員)

ガバナンス、コンプライアンス、CEOの選任に機能する社外取締役

有富 社外取締役の役割を整理すると、三点挙げられる。一つ目は、企業のガバナンスを確立することである。ガバナンスの形態は、企業の歴史の中で三つの段階がある。第一段階は創業家によるガバナンスで、これは信頼度が高い。第二段階として、かつてはメインバンク制により銀行がその役割を果たしている時代があった。現在は三段階目で、社外取締役の存在によりガバナンスを確保する時代になっていると理解している。

二つ目の役割は、経営トップの交代



有富 慶二

ヤマトホールディングス 取締役相談役

に主導的役割を果たすことである。機能していないCEOには退任を求める覚悟が必要であり、また、次期CEOの選任には、社内で決まった人選を承認するのではなく、社外取締役が自ら主導的役割を果たすべきと考えている。

三つ目の役割として、コンプライアンスの維持と向上に資することが挙げられる。法令順守はもちろんのこと、社会的規範や企業倫理を守ること必要だが、大企業では長い歴史の中で社内の常識が一般の常識とかけ離れていくこともある。外部の目線からそうした点を指摘することも重要な役割である。

富山 社外取締役の使命として、社内のしがらみから離れた判断をすることが挙げられる。多くの日本企業の内部取締役は、終身雇用や年功組織の中で20～30年過ごし、さまざまなしがらみを持っている。良い意味では日本のすり合わせ技術の源泉になるが、家族的になるので身を切るような意思決定は難しくなる。

意思決定において、比較的自由な立場の社外取締役は、しがらみによって生じる非効率的な均衡状態を破っていくことが使命になる。企業価値を担保し、高めることを役割として行動しなければならない。さらに社外取締役が取締役会に入り、異なる立場からモノ

を言うことで、社内に対して潜在的な抑止力となり、社会と社内の常識のずれの抑止にもなる。

最も重要な役割は経営トップの人事にかかわることである。社外取締役には平時にCEOを選ぶという機能もあるが、有事の際に機能していないCEOの解任動議を出す覚悟がなければ本来の使命を果たせない。



富山 和彦

経営共創基盤 代表取締役CEO

数土 企業の取締役会の役割は何か、原点に返って考える必要がある。コーポレート・ガバナンスの最も重要な機能は、企業が新しい価値創造を継続的にを行い、収益性を高めるための組織体制をつくり上げていくことにある。

これから日本の企業が成長するためには、均質的な先進国のニーズから、

新興国を含めた異質で多様なニーズを取り込まなければならない。取締役会にも異質性や異分子を取り込むことが重要である。さらに、社外取締役の人材の層を厚くし、日本社会における経営層の労働市場を多様化して、スケールを大きくすることが必要になる。経済三団体の責任も重要であり、経営層の労働市場をいかにつくるかを、大学や官界も交えて考えていかなければならない。



數土 文夫 委員長
JFE ホールディングス 相談役

社外取締役の導入を進め、組織の活性化、競争力強化を

大八木 社外取締役の人材はどのような方が望ましいか伺いたい。

有富 弊社では社外取締役を「親しくないが知っている方」にしたいと考えた。親しい人ではいざというときに刺し違えるような覚悟が出てこない。ただし全く知らない方を招聘するのは、事業との親和性に不安があるため、①企業経営を経験している方、②若干の交友や面識があり、人格的に優れているという客観的評価を得ている方。これらに合致する方を選任した。

富山 機能しない社外取締役という側面から述べると、責任を伴う重要な意

思決定になると「逃げてしまう」事例を聞くこともある。また、報道の情報をうのみにして、執行部を批判することも機能しない事例といえる。取締役会はあくまで与党の幹事会であり、最終的には企業が建設的な方向に向かう意思決定をする機関であるので、根が野党的な人では機能しない。

大八木 取締役会では、監督と執行の分離が論点になるが、どのような理想形を考えていけばよいか。

數土 取締役会では、取締役個人の意識の中に「監督」と「執行」が半々に包含されなければならない。監督だけ行う意識が強い取締役は野党的になってしまう。執行だけの意識が強い取締役は暴走してしまう。監督と執行の二分論は危険であり、一人ひとりの取締役は意識の中に監督と執行の両面を持たなければならない。

大八木 社外取締役の役割として、トップの選任はどのように進めるべきか。外部からトップを招聘する事例も出てきている。日本的な意識の中で賛否もあると思われるが、どのように考えるか。

富山 サクセッション・プランに社外取締役がかかわるには、社外取締役をある程度の期間務めていることが必要になる。さらに、経営トップ足るかを見極めるには修羅場が必要であり、自身も社外取締役としてトップの選任に当たった際には、候補者には環境の厳しい子会社の経営を任せてほしいとお願いしていた。立て直せばそれでもいいが、仮に立て直せなくてもその過程でどう振る舞ったかで人物の評価が固まってくる。

買収先からトップを輩出する事例も出ており、外部から招聘することと、旧来からある日本企業の良さは矛盾することではないと考えている。同質性



大八木 成男 副委員長
帝人 取締役社長執行役員

に閉じこもるのではなく、異質性を取り込まなければ日本企業の成長余地はないが、無色透明になることがグローバル化ではない。それぞれの企業がアイデンティティーの縦系を持ちつつ、普遍性の横系で紡いでいくことがグローバル化である。

有富 弊社では数年前に社外から入社した人材が次期社長に内定している。経営に当たっては経営資源に精通していることが重要だ。社員が多く、経営資源の把握が難しい弊社でも、外部招聘した人材が事業を通じて十分に精通している。こうした状況をみると、多くの企業で可能性があると考えている。

數土 執行役員まで昇進すれば「あがり」というような人事の既成概念を変えていかなければならない。グループ・関連会社で経営を経験させることや、執行役員とその下との入れ替えが当たり前といった人事の文化へと変革していく必要がある。

日本企業もトップを外部から招聘するという事例は増えると思う。日本は欧米の状況ばかり見るが、上杉鷹山公は高鍋藩から米沢藩に養子に来て、立派に藩の立て直しを行っている。明治維新も同様であり、歴史をひもとけば、異質なものを取り入れて経営を行う素地は十分あるのではないかと。