

社外取締役の役割と コーポレートガバナンスの今後の課題

企業統治の実効性を高め、企業統治体制を確立するために必要なことは何か。日本の大企業13社に取締役会運営状況調査を実施し、日米の社外取締役へのインタビューも行った江川雅子氏が語った。



講師：江川 雅子 氏

一橋大学大学院経営管理研究科 教授

ジェンダー、国籍、年齢層など、 社外取締役は多様性が重要

調査とインタビューにより、日本の取締役会の実態が変化しつつあることが分かった。社外取締役が活発に発言し、議論を主導するようになったため、会議の所要時間も昔と比べ長くなり、社内の執行側が提案した議案が否決・修正されるケースも出てきた。これに伴い、早い段階から議案が付議されることも増え、議論の時間を確保するための議題の絞り込みも進んでいる。

社外取締役が取締役会の中で大きな役割を果たすようになったことに伴い、取締役会の実効性を高めるためには、人選の多様性が極めて重要になる。企業にとって重要なスキルや経験を組み合わせるためには、ジェンダーや国籍だけでなく、思い切って若い人を入れる視点も必要だ。女性取締役は、バックグラウンド自体が多様なため、年齢や経験の多様性も同時にもたらしてくれる傾向がある。

事業内容や企業文化に対する社外取締役の理解を深めるため、各企業でさまざまな機会が設けられているが、特に双方向の議論がなされる社内会議に積極的に出席する意義は大きい。プレゼンだけでは分からない現場の空気や企業風土を理解できるからだ。

社外取締役を活かせるか否かは 経営者との信頼関係構築が鍵

取締役会の準備・運営では、リードする議長や筆頭取締役の役割が大きい。

議論したい内容を社外取締役から提案させ、反映させることも意義がある。オープンに発言できる雰囲気づくりが肝要である。執行側・社内とのパイプ役の取締役会事務局の機能も重要だ。

取締役会評価については、日本ではまだ歴史が浅くクオリティーもまちまちで、現状、自己評価を行う会社が多い。中には社外の専門家に依頼する企業も出てきた。海外では、独立取締役である取締役会議長が取締役個人に対して評価を行うケースもある。いずれにせよ、評価を受け、どのように改善するかが最も重要であるため、具体的な改善策に結び付けることが求められる。

社外取締役を活かすために最も大切なのは経営者との信頼関係の構築である。日本では、社内の執行側にも社外取締役側にもまだ遠慮がある印象だ。海外の社外取締役が「マイカンパニー」と呼ぶように、社外取締役が自覚を高めてよりコミットしていくことが大切である。

株主利益の反映は重要だが ガバナンスは変化している

21世紀のコーポレートガバナンスにおいて、株主利益の反映は確かに重要だが、海外ではその枠にとらわれない

企業や動きも出始めた。米国の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルは、従業員や地域社会の利益を尊重した事業運営に取り組むと宣言し、公益を目的とする会社の設立を認める州法改正やNPOの認証制度も広がっている。

現在の株式会社の仕組みは、19世紀末から20世紀初頭に成立した。当時は資本が希少な中、自動車、鉄鋼、鉄道など巨大な資産を抱える企業が台頭し、従業員は代替可能な存在であった。しかし現在、ソフトウェアやブランドといった無形資産の価値が高まり、米国の株価指数「S&P500」の8割以上を占めるともいわれる。資本の希少性が減り、人材の価値が増したのだ。

そうした中では、会社のあり方も変わっていく。会社のヒエラルキーの中で調整した方が複雑で継続的な取引に優位とされた時代から、今やITを用いて企業の枠を超え、一つのチームとなった。時代に合ったガバナンスのありようを探ることは、終わることがない旅のようなテーマである。