

# 社外取締役の理想像は

日本能率協会総合研究所社長 譲原 正昭

日産自動車のカルロス・ゴーン容疑者の逮捕を機にコーポレート・ガバナンス（企業統治）の議論が活発になっている。私は社外取締役の適正な活用がガバナンス改善のカギを握るとみる。

弊社が東証1部・2部上場企業2605社を対象に昨年末に実施した社外取締役の活用に関する調査では、約9割が「社外取締役に満足」と回答した。理由として「社内取締役だけでは見落とす視点の提供」「重要な意思決定に監督機能を発揮」「取締役会の議論の活性化」が挙げられた。

社外取締役の設置が求められる指名委員会、報酬委員会を法定または任意に設定している上場企業は半数を超えた。ガバナンスの進化に伴い執行と経営の分離が進む

ほど、取締役会の果たす役割は従来の「経営の意思決定機能」から「監督機能」に移る。指名委や報酬委を置く企業が増えれば、監督機能の強化は加速するだろう。

調査では社外取締役導入に不安を感じるという企業もあった。「社内事情に精通していないのに大きな意思決定を委ねる」「社内事情を理解せず発言し、議論や経営が思わぬ方向に向かってしまう」「人選次第で取締役会の雰囲気が大きく変わってしまう」のが主な理由だ。社内取締役と同じ重さの議決権を持つことに対して、ガバナンスの観点からもっと慎重な議論もあるべきだろう。

一方、4割強の企業は「社外取締りに苦労している」と答えた。弁護士や会計士など専門知識を持

つ人材に加え、経営経験が豊富な人材に限られる。社長や役員としての生かす企業が多いが、客観性に課題がある。社外取の需要がさらに増えれば、依頼が特定の人に集中したり、企業間で奪い合いになったりする可能性もあろう。

各社の戦略は、その企業が培ってきた文化や哲学、風土の上にあるべきもので、経済合理性だけで意思決定されるものではないだろう。その判断に社外取締役が、株主の代弁者として過度な介入をすることは中長期の企業価値向上に水を差す可能性さえある。社外取締役が行使する議決権が多様なステークホルダーの期待に応え、企業の望ましい監督機能としてバランス良く発揮されることを期待したい。