



【2017-10-04】

遊道楽歩（雑感）

書を友に、酒を楽しみ、
人生を味わう



今週の雑感

『社外取締役は機能する？』

長野修二

社外取締役は機能する？

金融自由化は、グローバル経済の中でわが国の金融市場をニューヨークやロンドと並ぶ市場として地位を向上させ、日本経済を再生させる目的がありました。

バブル崩壊後の日本経済の衰退によって2001年までに金融改革を行なうことを目指してきましたが、その改革案の柱は、フリー（市場原理が機能する自由な市場）、フェア（透明で公正な市場）、グローバル（国際的で時代を先取りする市場）の3つの原則が掲げられています。

株式市場においても株式持ち合いなどわが国特有な制度が問題となっており、開かれた株式市場にするために非常に多くの改革が行われました。

社外取締役制度の強化もその一環です。

また、多くの改革のおかげで外国人投資家のわが国における株式保有比率も上昇してきました。

1979年にはわずか3%程度でしたが、1995年に約10%を突破し、2003年に約20%、若干の変動はありますが、2015年には30%程度といったところでしょうか。

金融改革に本腰を入れた結果、外国人投資家の売買取引における比率も変動はありますが、60%程度まで上昇しています。

現在の日本株の好調さは、このように外国人投資家によるともいえそうです。

このような株式市場の国際化を受けて金融当局や証券取引所などは、矢継ぎ早に制度の強化を図ってきました。

社外取締役の強化もグローバル化や日本社会の構造が変化する中において企業の持続的な成長に向けたコーポレートガバナンスの在り方が見直されてきているということではないでしょうか。

近時とくに注目を集めているのが、社外取締役を中心とした企業への監督強化です。

制度の目的は、非常に合理的なものですが、他方、その合理性を担保する人材の点でいえば、かなり課題があるのではないのでしょうか。

社外取締役といえば、その代表格は弁護士でしょうか。

さらに著名な学者、あるいは他社の経営者や経営職にあった人などが多いようです。

もっとも企業側からいえば、制度上やむを得ず導入するといった消極的な姿勢が多いはずです。

その理由の最大のもは、日常的な経営活動の実態を把握していないものが、経営に対して物を言えるのか、と考えているからです。

いわゆる村社会の論理が、今でも色濃く残っているのではないのでしょうか。

やむなく、法律の確認や学者の助言程度を聞いて取締役会を開いているものです。

どだい経営の本質的な課題や問題点に切り込むには、専門性だけではなかなか歯が建ちません。

他方、経営職が社外取締役として入っていると、より実務的な観点から監督が可能となるでしょう。

それでも社外取締役として選任された経営者などが、一定以上の発言権をもてるような著名な経営者がはいれば別ででしょうが、そもそもそのような経営者は限られます。

このような著名な経営者が社外取締役としてはいった企業をウオッチしていますが、現在のところ大きな変化はありません。

どうしても月に一回、あるいは数か月に一回程度の取締役会では、優先順位が高い議題を、どちらかといえば、代表取締役が実行することを前提に主要提案の議題化がなされており、それについての説明も合理的な形でまとめられているものです。

外部の人間が、内部情報をもたないままに反対意見を述べるには、内部情報に通じることができる仕組みが必要となり、現在の社外取締役制度では十分機能することは、これからもないでしょう。

制度を作る側は、いかにも合理的なことをおこなっているように啓発するものですが、企業実務の実態からみれば、これもまた形骸化した仕組みといわざるを得ません。

国が諸制度を作る場合、いろいろなところに顔を向けていますので、出来上がったものは玉虫色のものになりやすいものです。

そして不祥事は継続していきます。

もっとも、株式の持ち合い時代よりは、当然ですが、厳しくなってい

ますが、それでも十分なものではありません。

わが国の個人投資家が増えない理由は、案外このあたりの内情を国民が理解しているからかも知れません。

東芝をみていると、社外取締役制度が形骸化した最たるものでしょうか。

それほどまでに内部事情や情報は、取締役会にはあがってこないものです。

国が制度化するものは、社外取締役制度に限らず、現状の最低限のルール化に過ぎません。

経営改革を本気度おこなう経営者が仮にいとすれば、それは自社において自ら固有の制度を作るくらいの覚悟いるでしょう。

だいたいにおいて、国が定めた最低限の制度でさへまともに運用する気がない経営者が大部分だと思われます。

だからこそ、真の成長に必要な本質的な投資ができませんし、政治に依存し、制度に振り回される経営になっていくのかもわかりません。気概がある経営者の出現以外にどのように国が制度を構築しても、今以上の経営にはならないのではないのでしょうか。

国の制度からみた「社外取締役」ではなく、自らの経営に必要な社外人材の登用とさらに、そのような人材を活かす仕組みがあってはじめて外部人材の登用による活気ある取締役会改革ができるようになるはずです。

【参考】

[これからの社外取締役の選任・処遇の在り方](#)（デロイトトーマツ）

[日本で社外取締役は機能するのか](#)

（日経ビジネス ONLINE 2016.11.7）

[まったく使えない「オレオレ系」社外取締役が増殖中](#)

（週刊現代 2017.09.07）

