



【2019-02-27】

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

今、社外取締役の義務化？

長野修二

今、社外取締役の義務化？

14日、法務省の法制審議会が大企業に社外取締役を1人以上置くことなどを義務づける会社法改正の要綱を山下法相に答申したと、[メディア](#)が報じています。

この記事にあるように今更と思うのは、私だけでしょうか。

「[コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴う実務対応](#)」にあるように社外取締役は、上場企業の約90%以上で採用されており、問題は制度でなくいかに実効性を高めるかということにあるのです。

コーポレート・ガバナンスコードの実施状況をみれば、従来と比較して、また資料にある内容がある程度実行されているようなら、企業のガバナンスは改善されていると想像されます。

それでも不正が発覚している現状を考えれば、これ以上制度をいじっても真の改善はできるのかと勝手に思います。

商法改正（会社法の整備）から矢継ぎ早に多くの法律や制度改革を進めてきた我が国の対応は、グローバルスタンダードの企業運営が可能になるようにと推し進められました。

これらの改革を企業が消化するだけでも相当な労力と時間を必要とするでしょう。

それだけに資料の結果のような実体になっているかどうかは疑わしいところです。

とくに我が国のような横並び社会では、制度改革があればそれで飯を食う業界があります。

必ずといっていいほどA企業ではこのようにして新たな制度を導入していますよなどといって売り込みをかけてきます。

経営職も当然のように経営全般のガバナンスに自信がありませんからこのようなコンサルタントをいれて自社の制度を整備します。

推測ですが、我が国の企業では、二重構造の企業統治状態が継続しているのではないかと、考えています。

表は、いわゆる管理分門における制度の整備であり、裏は、経営職による法制度などをゆがめながら経営の意思決定をするといったことになるでしょうか。

私が上場企業を担当していた時代は、当然ですが制度を整備するのですが、取締役会は経営職（創業者でしたが）のやりたい放題でした。

たまに非常に問題がある（この場合は法律違反が明確な場合）銀行出身の取締役が指摘していたようですが、それでも抜け道を探して経営者が自分の意思を通そうとしていました。

法律違反ぎりぎり、いわゆるグレーゾーンでしょうか。

結果としてこの企業は消滅しました。

社員は優秀な人材も多く、その後大手企業へ入社したりと、この企業時代よりもよい職業人生を送っている方もいますから、企業の消滅も悪くはありません。

企業運営を法律で縛っても経営者が企業統治をどのようにおこなうかといった思想や理念がなければ、これからも不正は発生するでしょう。

その意味では、コーポレート・ガバナンスコードは、プリンシプルベース（原則主義）で法的拘束力や罰則がなく、あくまで企業が自主的に運用していくことを求めていることで、これまでよりも企業間の企業統治の差異が明確になってくるはずです。

あまりに急速な法律等の改正や改革が続いていますので、コーポレート・ガバナンスコードベースで企業統治をみていくには、長い時間軸が必要となるでしょう。

むしろ、不正に一喜一憂するよりも継続的に企業活動を俯瞰していたほうがよいのかもわかりません。

私よりもっとも気になるのは、良い企業といわれるところでも経営者が経営職に長くとどまり、しかも高齢になってもいつまでも経営に携わっている企業です。

少しずつですが、問題が現れています。

現状では、法律違反がなくとも、いかにも経営の根幹をゆるがしていきそうな状態（いずれは法律違反が明確になるのかもわかり

ませんが) が徐々に出現していることでしょうか。

このような状況は長期に強い経営職（一人の場合が多い）が固定

されることで経営の問題点が上層部に上がっていかないことです。

この場合、不正より質が悪いことになります。

多くは、長期政権後、いわゆるこの方が退任した後経営上の大きな問題が発生してくると、私は考えています。

このような点でもコーポレート・ガバナンスコードからみる企業経営は、経営を学ぶものとして投資家の立場でなくともみておく必要があるのかもわかりません。