

卓見 異見

警察大学校教授



ひぐち・はるひこ 84年(昭59)東大経卒。94年米ダートマス大学MBA。警察大学校教授として危機管理・組織不祥事について研究。危機管理システム研究会常任理事、失敗学会理事。「不祥事は財産だ」(祥伝社刊)など著書多数。

独立性なし、「0人」も

大王製紙会長の不正会計事件は、オリパスの不正会計事件は、経営者の暴走をチェックできない日本企業のガバナンスの弱さをあらためて浮き彫りにした。今回は、ガバナンスで中核的な役割を期待される社外取締役の現状について、プロネッドの調査結果に基づき概観しよう。

東証上場会社の社外取締役の総数は2180人、1社平均でちょうど1人だが、その内訳では0人という企業が49%に達している。つまり、上場企業の半数には、いまだに社外取締役が存在しない。

有名無実のガバナンス

過去1年間で新たに選任された社外役員1448人(うち社外取締役509人)の40%に相当する578人は、前任者と出身母体が同じ。大手金融機関・三大監査法人・国税局の出身者が特に多い。こうして社外役員が「指定席」と化していれば、出身母体の意向に影響されたり、「指定席」の枠を守るため経営者に遠慮したりする者が出てくるのは避けられない。一般株主と利益相反が生じる恐れがないとされる独立社外取締役は、半数の1126人にすぎない。70%の上場企業には独立社外取締役がないのだ。これだけでも相当に情けない話だが、さらに

恐ろしい数字がある。アンケートによると、独立社外取締役が就任した経緯は「社長・会長との個人的な関係」が52%、「それ以外の役員・社員との個人的な関係」が14%だった。全体の3分の2が何らかの個人的関係に基づいて選任されているわけだ。こうした独立社外取締役には、経営者との友情にひびが入らないよう発言を差し控える恐れが付きまとう。

〆おいしい〆時給9万円

社外取締役の活動時間は「取締役会や委員会への出席」が年間48・3時間、「その他の社内会議等への出席」が同42・1時間、「取

締役会の事前準備や資料の熟読」が同21・6時間の計112時間だった。平均すれば週2・2時間にすぎない。それに対する報酬は1000万円程度と推察され、時給は9万円となる。この〆おいしい〆仕事を失わないように、経営者のご機嫌を取りかねない。

社外取締役が社内見学さえ行っていないケースが半数を超え、トップとの意見交換の機会は少なく、さらに8割の社外取締役は独自に社内情報を収集する権限を持たないことも判明した。要するに、週1回役員会議に出席し、会社側が配布した資料に目を通すだけということだ。自ら情報を集め

ようとしてもしない社外取締役は、経営側の説明にうなずくしかないだろう。

以上の数字を見る限り、社外取締役がお目付け役としての機能を果たしているかどうか疑問と言わざるを得ない。厳しい言い方をすれば、何か問題が発生した場合に、「わが社ではちゃんとガバナンスが機能していた」と経営者を免責するための『盾』として、社外取締役が利用されているケースが少なくないように思われる。

実効性確保の5条件

社外取締役というガバナンスの中核的存在が機能しない最大の理由は、経営者が実質的に社外取締役を選出しているからだ。監視されるべき対象が監視人を決めるという矛盾が存在する以上、監視が甘くなるのは当たり前である。

しかし、株主総会の形骸化という病弊を改善するには時間がかかりすぎる。改善の策は、社外取締役の選出プロセスやその活動を「見える化」することだ。社外取締役の実効性を確保するための最低条件として、この場を借りて以下の5点を提唱したい。

- ・ 個人的関係に頼らずに、組織的に社外取締役を選出する仕組みを作ること

- ・ 社外取締役の選出理由と、経営者との交友関係の有無について公開すること

- ・ 社内見学の実施や独自情報の収集を社外取締役の権利として明文化すること

- ・ 社外取締役の報酬金額を公開すること

- ・ 社外取締役の活動状況(会議への出席率、発言内容など)について公開すること

私が投資家であつたら、この程度のことさえやろうとしない企業の株式は絶対に買わない。読者諸兄はいかがだろうか。

(今回はジャーナリストの三神万里子氏です)

社外取締役 活動を可視化を