

経営者の暴走、不正を防ぐには、仕組みや制度も大切。上場企業の経営者ならガバナンスの体制づくりに自ら取り組むべきだ。

経営者の暴走を抑える切り札に!?

# 社外取締役

## 独立性に加え、在任期間や兼任数も重要なポイント

プロネッド社長●酒井 功 |

### 海

外の投資家が日本企業に抱いていた不信感が、オリンパスの一件で決定的になった。米国ガバナンスメトリックス社は各国のガバナンスの進捗度を発表しているが、日本の評価は極めて低い(図表1)。アジアを含めて多くの国は複数の独立した社外取締役を義務づけているが、日本は違うからだ。

海外企業と同じようなガバナンスを積極的に構築している会社もあるが、多くの日本企業は、できれば社外取締役などを置きたくないというのが本音だろう。プロネッドの調査では、東証上場企業2272社の社外取締役数は約2100、ほぼ1社に一人という計算である。

ガバナンスを見るには「外から見える形」「独立性」「運営」の観点が必要だが、形ばかりに焦点が当たっている。3人の社外取締役がいてもオリンパスのような事件が起きるわけ、独立性を見直す必要がある。

本来、社外取締役には精神的な独立性が必要だとされている。社長や経営陣に「NO」と言えるかどうか

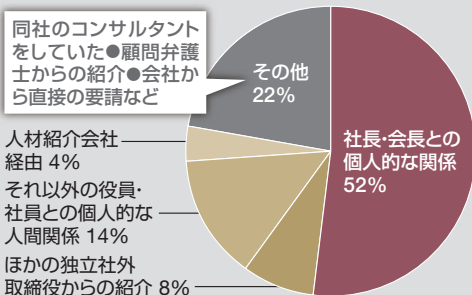
が大切だからだ。精神的な独立性を担保するために、経済的・法律的な独立性が求められる。

日本では、親会社の間が子会社の社外取締役にされるが、海外のガバナンス専門家からすると、かなり違和感がある。東証が示している「独立性」「独立役員」という概念も広いので、海外の投資家からすると「こんな人が独立なのか」と疑問に思える人もいる。社外取締役100人へのアンケート(図表2)でも「社長、会長との個人的な関係」が半分以上を占めている。

### 4社以上の兼任は イエローカード

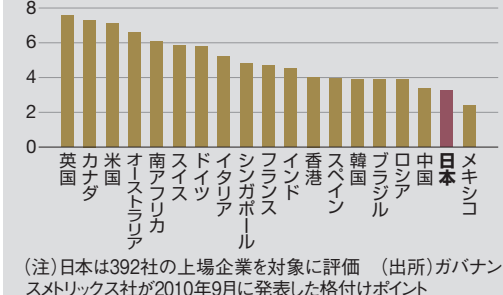
英国の証券取引所は、米国のように法律でガチッと決めずに、ベスト・プラクティス・コードを定め、それを守らない企業には、その理由を開示するように求めている。そのコードにおいて、社外取締役は在任期間が9年を超えると独立性が薄れると見なしている。米国でも、社外取締役の在任期間は平均8〜9年だ。

## 2 独立社外取締役に就任した経緯



図表2〜5は(出所)プロネッド

## 1 コーポレートガバナンスから見た各国格付け





さかい・いさお ●東京大学卒、米ペンシルベニア大学ウォートン校MBA・MA。エコン・センタリーインターナショナルパートナーを経て2008年、社外役員を紹介するプロネットを設立。

撮影：尾形文策

社外取締役の兼任についていえば、米国では4社を超えるとイエローカードといわれている。米国の社外取締役は1社当たり年間200時間を使っているという調査があり、これを倍にしないといけないとの議論があるくらいだ。日本の社外取締役は取締役会などへの出席時間が平均43時間（図表3）、事前準備などを含めると120時間ほどだ。

年間報酬（図表4）は企業規模で決まってくる。売上高1兆円以上の企業は、ほとんどが1000万円以上。100億円未満の会社だと500万円未満。株についていえば、米国では社外取締役が報酬の3年分から5年分の株を持つようにと定めているケースが多い。株主の利害と違う方向に行かないようにとの狙いだ。われわれの調査では、日本の社外取締役のうち、約6割は株を持つ

## 金太郎あめを防ぐには 取締役にも多様性を

ていないという結果だった。

株主総会で、社外取締役・社外監査役の選任に反対票が投じられることがあるが、ここでの大きな理由は独立性がないことと（図表5）、取締役会や監査役会への出席率が低いことだ。海外では、兼任の状況、在任期間、年齢、株式保有量といったことが重要視される。ちなみに、日本の機関投資家は、業績がよければガバナンスを問わない傾向がある。

女性についていえば、社外役員は東証上場企業2272社中189人。女性を選任しているのは176社、2名選任している会社は13社のみだった。取締役会に女性がいたほうがいいの言うまでもない。欧米では、女性（マイノリティ含む）は一人ではダメで、できれば3人いたほうがよいといわれている。タブーがなくなるからだ。取締役会に多様性がないと、金太郎あめになってしまいう危険がある。

今後は、独立した社外取締役、社外監査役をいかに選ぶか、そのプロセスも問われるようになるだろう。社外取締役中心の指名委員会のような組織が、社外役員候補者を選ぶということも考えられる。単に有名な人を選ぶというのも再

考したほうがいい。たとえば、大学病院のお医者さんがいかにすばらしい方であったとしても、会社の中長期戦略を決めたり、リスクを評価できるのか。地元の名士を監査役にすることがあるが、企業に関する法律や会計知識を本当に知っているのか。企業にとって、どういう知識、経験、能力を持った人を選ぶかが、重要なポイントとなる。

「いい候補者がいない」と言う経営者は多いが、経営者が知っている範囲において、独立性があり、時間もあり、経験や知識を有する人がいないということではないか。知らない人を含めて検討すれば、候補者は必ずいる。社長や会長の経験者でなくとも、副社長、専務を務めた中にも立派な方は多い。

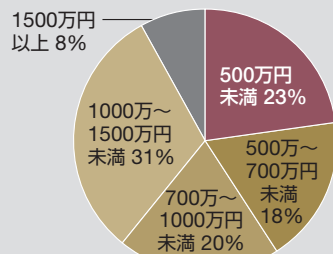
日本企業の多くは、クリーンな経営をしていると思うが、「自分たちはちゃんとやっているから、社外取締役は入れません」では説得力がない。「李下に冠を正さず」ではないが、問題がないのであれば、ないということに自信を持ち、外部に説得力を持って言えるようにしてほしい。

立派な経営者であっても、長期政権を敷いているうちに、「やりたい放題」になることがある。真に独立した立場の社外取締役がいれば、緊張感も違ってくるはずだ。

### 5 社外役員選任決議案での賛成率の平均 (%)

	社外取締役	社外監査役	総計
独立役員	94.7	93.3	93.9
独立役員でない	92.6	90.9	91.8
総計	93.7	92.3	93.0

### 4 独立取締役の年間報酬額 (退職慰労金・ストックオプション除く)



### 3 取締役会・委員会への年間出席時間の分布

