

## 社外取締役の役割を考える

—コーポレート・ガバナンスの実現のために—

開倫塾

塾長 林 明夫

Q：林さんはなぜ社外取締役の役割に関心があるのですか。

A：①公共部門(public sector)の民営化(privatization)はいかになされるべきかを勉強するために、1998年には米国のワシントンD.C.にある世界銀行研究所(World Bank Institute)、1999年には米国ボストンにあるハーバード大学国際開発研究所(HIID)、2002年にはシンガポール国立大学の3か所で、民営化について学ぶ短期コースに参加しました。イギリスの経済週刊誌「The Economist(エコノミスト)」が主催し、各国政府と議論するThe Economist Conferenceにも1997年以降数多く参加し、公共部門の民営化担当大臣との議論にも参加しました。

②どの国においても、公共部門の民営化にとって最も大切なテーマは、破綻にひんした財政の「財政改革」を果たすには、「規制改革」をして非効率な経営に陥っている「公共部門」を民間に委ねることが大切であるが、民営化のプロセスで既得権益を享受し利益をむさぼる「腐敗(corruption コラプション)」が生ずることが多くの国で見られ、また、民営化前と同様の経営方法をとると非効率な経営に陥り、新会社が倒産する可能性も出るので、そこで働く人々を含む利害関係者、とりわけ納税者に対する経営情報の透明性(transparency トランスパランシー)と説明責任(accountability アカウンタビリティ)を内容とするコーポレート・ガバナンスが必要不可欠であり、それを担うのが社外取締役(Independent Director)であるということでした。

③その意味で、道路公団や郵便局の民営化プロセスで最も大切なのはコーポレート・ガバナンスを担う「社外取締役」についての議論であると思います。一時国有化されている足利銀行も委員会等設置会社として社外取締役制度をもっと早く導入していれば、経営の危機にひんする可能性が低められたと私は考えます。

④経営トップが自らの重要な意思決定プロセスを株主や納税者の利益を代表する社外取締役の前に明らかにし、分かりやすい言葉で丁寧に説明し続けることで、「透明性」を確保し「説明責任」を果たし続ける。納得し難いことがあれば、株主や納税者の利益を代表して社外取締役が質問し、意見を述べ、場合によっては意思決定の変更を迫る。このような意味でのコーポレート・ガバナンス、緊張感が企業や事業の持続的な発展につながると私は考えます。

最初から長い説明になってしまいましたね。

Q：公共部門の民営化の勉強をしていて、コーポレート・ガバナンスの大切さを知り、その担い手としての社外取締役の役割をお考えになったということですね。

A：はい。1998・99年に参加した世界銀行研究所や、ハーバード大学の行政大学院、所謂ケネディ

・スクールの一単位であった国際開発研究所の民営化について学ぶ短期コースでは、コーポレート・ガバナンスの議論が盛んでした。イギリスの経済週刊誌「The Economist」が主催する各国政府との円卓会議(Round Table)の中心的な議題も、1997年のアジア経済危機頃からはコーポレート・ガバナンスでありました。

一時国有化されている足利銀行についても、状況が悪化した97年頃からコーポレート・ガバナンスの重要性を考えるしくみをお作りになるよう何度か非公式に提案させて頂きましたが、残念な事態になってしまいました。地元の経済界で長年お世話になっていながら、お役に立てなかったことを申し訳なかったと痛感しております。

**Q：社外取締役の役割について、どうお考えですか。**

A：株式を公開し上場している株式会社であれば、株主利益の最大化のために経営者の誤った意思決定を正す。そのことによって企業としての持続的な発展を確保することが最大の役割と考えます。

具体的には、日本では社外取締役を置くのは委員会等設置会社でありますので、指名委員会、報酬委員会、監査委員会における委員として各々の役割を果たすことが、社外取締役の使命と考えます。

**Q：「株主利益の最大化」とは何ですか。**

A：株式を公開し上場している会社の場合、会社の経営のために使うことができる人材も含めたありとあらゆる資産は、株主からの拠出の賜であります。限られた資産を有効に使い、株主価値を最大限に上げる、つまり一株当たりの利益を最大化するために努力を傾けることが経営を委ねられた人の責任といえます。限られた資産の配分という意味での経営上の意思決定の主要なものについて、株主利益の代表である社外取締役に対して、意思決定に到るプロセスを開示し、分かりやすく説明することが、委員会等設置会社では求められます。社外取締役は、株主利益の最大化のために、質問すべきことは質問し、その意思決定の変更を求めるべきときは変更を迫ることが使命になると私は考えます。

法令違反と考えられることはその旨の意見を述べ、違法行為を行わせないことが、社外取締役の義務であります。

**Q：委員会等設置会社とは何ですか。**

A：コーポレート・ガバナンスを社外取締役等に確実に実行させるために、日本の商法上規定されたものです。委員会には、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の3つがあります。指名委員会とは、執行役つまり実務の責任者を指名する委員会です。報酬委員会とは、執行役の報酬を決定する委員会です。監査委員会とは、監査を担当する監査役の監査が適正に行われているかどうかを監査する委員会です。

今まで代表取締役社長と呼ばれていた代表執行役を含む執行役を誰にするのかを決めるのが指名委員会。執行役の業績評価をして、その報酬の金額を決めるのが報酬委員会。監査法人の監査の適否を判断するのが監査委員会といえます。

**Q：委員会等設置会社にして、社外取締役を置いたほうが、会社はよくなりますか。**

A：株主利益の代表である社外取締役に重要な意思決定に到るプロセスを明らかにし、丁寧な表現でその理由を説明することで、cool(クール)な頭で冷静な経営ができる可能性が高まります。また、何回も申し上げて恐縮ですが、違法行為や誤った意思決定を避けられる可能性が高まります。

さらに、各委員会が正常に機能することで、執行役や監査役が本来の役割に専念でき、株主価値の最大化、つまり一株当たりの利益の増大の確率が高まると思われます。

**Q：社外取締役は、どのように選任されるのですか。**

A：その会社と利害関係にある方は、株主価値の最大化の妨げとなるので対象外となります。弁護士や公認会計士、税理士などの専門家や、その会社を株主の利益の観点から客観的に見ることのできる方が選任されるようです。

**Q：コーポレート・ガバナンスや社外取締役の役割についての勉強は、どのようにすればよいのですか。**

A：コーポレート・ガバナンスに関する本は何十冊も出版されていますので、大きな書店で手に入れることができ、参考にできます。

世界的なコーポレート・ガバナンスの研究組織である Global Corporate Governance Network (グローバル・コーポレート・ガバナンス・ネットワーク)や、国内の日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム、全国社外取締役ネットワークなどのホームページを検索して、個人会員として入会し、積極的に勉強なさることをお勧めいたします。

**Q：最後に一言どうぞ。**

A：コーポレート・ガバナンスや社外取締役の役割についての勉強は、私のような会社の経営者にとっても有用です。これから株式を公開したり上場しようとする経営者にとっては必要不可欠です。

また、さまざまなご経歴をお持ちの方々が社外取締役としてご活躍されることは、日本の企業のイノベーションと活性化のためにも素晴らしいことと考えます。是非、たくさんの方々に公共部門やNPOを含めた社外取締役を目指して頂きたく希望いたします。

2005年5月21日 富山市にて記す