統治改革で広がる登用

社外取締役 生かせ監督力

■人選の独立性高く
■案件絞り議論活発

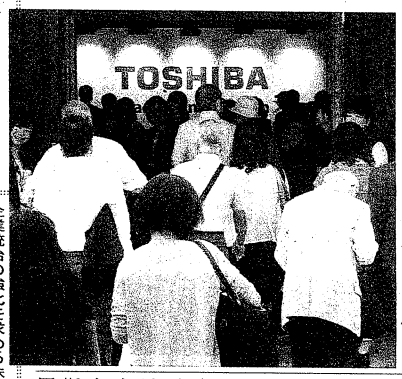
企業統治（コーポレートガバナンス）改革で積極登用が促されている社外取締役の実効性を高める取り組みが、上場企業で広がり始めた。独立性の高い人材を選び直したり、取締役会の内容を見直したり……。昨年5月の改正会社法施行から1年。経営の「お目付け役」として生かす意識が浸透するかが問われる。（伊藤正倫）

半導体向けシリコンウエハー大手のSUMCOは2月、社外取締役の独立性の定義を見直した。大株主の新日鉄住金と三菱マテリアルからそれぞれ迎えていた取締役は社外扱いをやめ、より独立した2人を新たに選任。社外取締役の総数も3人から4人に増やした。「少数株主の視点にも立ち、公平に助言してもらう」（同社）狙いだ。

きっかけとなったのは、東京証券取引所と金融庁によるコーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）の適用が昨年6月に始まったことだ。同指針は上場企業に経営から独立した立場の社外取締役を2人以上選ぶよう求め、利害関係がないなどの独立性基準の策定も要請する。一定の独立性がないと、経営の監督という役割を果たせないとの判断からだ。

収益力高まる

独立社外取締役を置く企業は急増。東証1部の9割超が選任済みで、2人以上置く企業も6割に達する。大和総研によると、独立社外取締役を複数選任する企業は収益力を示す自己資本利益率（ROE）が高い傾向だ。伊藤正晴主任研究員は「社外取締役の監督で意思決定が合理的となり、資本効率が高まった可能性がある」と評価する。



企業統治の強化を求める株主らの視線は強まっている（昨年6月に開かれた東芝の株主総会）

「議題が多すぎる。戦略的なテーマに絞って議論したい」。テルモは昨年、社外取締役の指摘もあって取締役会の議事進行を大幅に見直した。

まず取締役会で本格的に討議する案件を、各部門の中期戦略など社外取締役に大所高所からの意見を求めたい1～2件に絞った。また取締役会で積極的に発言できるよう、開催日の2日前に社外取締役全員に集まってもらい、担当役員らが事前説明するようにした。

少額の設備投資や部門長人事などは議題から外し、議題の数は半分近くに圧縮した。現在では取締役会の開催時間の半分を討議が占めることもあり、会議の活性化につながっているという。

J・フロントリテイリングも取締役会で討議する案件を事前に決め、重点的に議論している。「社外取締役からは投資に対するリターンの精度を必ず求められる。売り上げ志向が強かった社内の意識は変わりつつある」（経営戦略統括部）

社外取締役らだけで議論する場を設け、率直な意見をくみ上げようとする動きもある。中外製薬は今年3月、社外監査役を含む「社外役員連絡会」を初めて開催。企業統治指針が求める取締役会評価の方法について会社側が提示した素案に対し「5段階評価で回答を求めるのは細かすぎない」など注文が相次いだ。連絡会での意見を踏まえて素案を修正し、取締役会で正式に承認した。

意識浸透道半ば

ただ、社外取締役を企業統治の強化に生かす意識の浸透は道半ばだ。

「常勤の監査等委員は必ず設置してください」。企業法務に詳しい遠藤元一弁護士は昨年、「監査等委員会設置会社」への移行を決めた顧客企業の一つに助言した。

昨年施行の改正会社法で導入された監査等委員会設置会社は、取締役会で議決権を持たない監査役に代わり、社外取締役が監査等委員として経営を監視する仕組みだ。

監査等委員の過半を社外取締役とする必要はあるものの、制度設計の自由度は高く、全員が非常勤でも法律上は問題ない。だが遠藤弁護士は「常勤の委員が不在だと不祥事など社内情報を集める機能が低下し、結果的に組織の健全性を損ないかねない」と指摘する。

社外取締役の需要が急拡大する中、なり手は不足気味だ。複数の企業で掛け持ちする社外取締役も珍しくない。監督する時間を十分に割けないことを承知で数の確保を優先する企業が多ければ、実効性は高まらない。

生命保険協会が昨年10～11月に実施したアンケートでは、取締役会の実効性向上のため「社外役員の拡充」を検討または実施した企業は6割に達する。ただ「法改正など」を受け、渋々と対応している企業も少なくない」（企業法務に詳しい塚本英巨弁護士）。

コンサルティング会社エゴンゼンダーの佃秀昭社長は「本来なら、執行と監督は経営の両輪。だが日本では監督が不十分だった」と指摘する。

企業統治改革の到達目標は、社外取締役によって取締役会の監督機能をてこ入れし、日本企業の競争力を底上げすることに他ならない。統治強化の取り組みはスタートラインに立ったばかりだ。

中小選任率なお低く

基準厳しく人材奪い合い

企業統治改革の肝となる社外取締役だが、事業規模の小さい中堅・新興企業では選任が遅れている。東京証券取引所が上場企業に提出を求める「コーポレートガバナンス報告書」を基に集計したところ、東証2部上場企業の約2割、ジャスダック上場企業では4割が、独立社外取締役を1人も選任していない。1部上場で無選任は7%にすぎず、開きがある。

東証が企業統治指針に盛り込んだ「独立社外取締役2人以上」をクリアした比率も東証1部の約6割に対し、2部は55%、ジャスダックは16%だ。

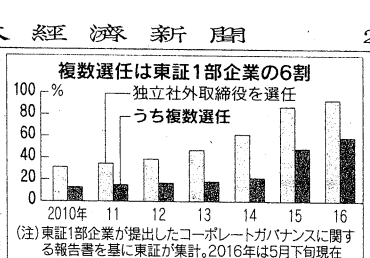
「選任要件が厳しくなったこともあり、人材確保が難しい」とジャスダック上場のシステム開発会社幹部は明かす。独立社外取締役は過去に選任実績があるなど一部の人材に企業の要請が集まる傾向があり、中堅・新興企業にしわ寄せが出ている。なり手は首都圏在住のケースが多く、移動時間がかかる地方企業も争奪戦で不利のようだ。

さらなる統治強化を求める海外投資家らの声は強く、「独立社外取締役は取締役会の3分の1、あるいはそれ以上にするよう、実質的な基準が引き上がる可能性もある」（企業統治に詳しい人材紹介プロネッドの酒井功社長）。企業間の差はますます広がりかねない。

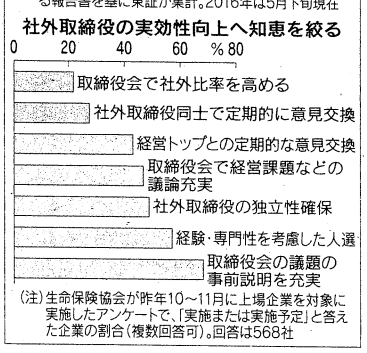
酒井社長は「小規模の企業にしわ寄せが出ている。なり手は首都圏在住の増えると、労務と役員報酬の両面で負担が大きくなる」と指摘する。株式時価総額が大きく外国人株主の比率も高い大企業と、それ以外の企業とで選任基準を区分けすることも検討課題だという。

▼社外取締役に関する義務付け　昨年5月施行の改正会社法は上場企業に社外取締役を1人以上置くよう求めている。さらに、選任しない場合は定時株主総会で「社外取締役を置くことが相当でない理由を説明しなければならない」として事実上、同取締役との兼任を禁じるなど、選任の要件も厳しくした。

また、東証は上場会社の順守事項として「独立役員（取締役または監査役）」を1人以上選任することを規定。さらに東証などが同年6月に適用したコーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）は「独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべき」との原則を設け、1部・2部上場企業がこの原則を実施しない場合は、東証に提出する報告書で理由を説明することを求めている。



（注）東証1部企業が提出したコーポレートガバナンスに関する報告書を基に東証が集計。2016年は5月下旬現在



（注）生命保険協会が昨年10～11月に上場企業を対象に実施したアンケートで、「実施または実施予定」と答えた企業の割合（複数回答可）。回答は568社

去 務