

---

## 第 19 号 佐々木敦也の経済千思万考

---

【社外取締役設置: 会社経営の質に変化をもたらすのか?】 2015.4.20

「東京証券取引所は上場企業に対し、**独立性が高い社外取締役を2人以上選ぶ**ように促す上場規則案をまとめた。2人以上選任しない場合に企業は理由を説明する義務があるとし、説明しない企業には罰則を適用する。**社外の視点を取り入れて企業経営の規律を強め、収益力を高め**ていく**欧米型の企業統治(コーポレートガバナンス)**が日本でも本格的に始まる。」(2015年2月22日付日本経済新聞)

「金融庁と東京証券取引所は3月5日、**社外取締役を2人以上置くことを柱にした企業統治指針(コーポレートガバナンス・コード)を正式決定した。上場企業を対象に6月1日から適用する。**外部の声を取り入れやすくし、手元資金を活用した投資や賃上げなど企業に攻めの経営を促す。指針の作成は安倍晋三政権が昨年6月にまとめた新成長戦略の柱の一つだ。企業の意思決定の透明性確保と迅速化で、企業価値の向上を狙う。法律ではないものの、東証の上場企業向けのルールとして、企業に指針に沿った体制整備を求める。指針を実施しない場合はその理由を公表しなければならない。・・・

指針の柱となる社外取締役の複数化では、「少なくとも2人以上選任すべきだ」とする数値目標を掲げた。社外取締役のみで構成する会議の設置を設けることも求める。役員の評価や報酬など経営陣とは話しにくい問題を自由に議論できるようにする狙いだ。社外取締役が連携しやすい環境を整え、経営に積極関与できるようにする。」

(2015年3月5日付日本経済新聞)

政府は、企業の「ガバナンス改革」に力を入れている。①公的年金も含めた機関投資家への議決権行使の奨励、②コーポレートガバナンス憲章と③日本版スチュワードシップ・コードの制定、④ROEを高める必要性を強調した株価指数であるJPX日経400の設定 など、矢継ぎ早に施策が登場している。

社外取締役は、経営者が株主利益よりも自らの保身に走ることがないように見張る番犬のような役割を期待され、経営者から見て気の抜けない存在であることが求められている。そして、その社外取締役の監視のもと、経営者が株主の利益に敏感になることで、企業が内部に抱えてい

掲載されている情報は、投資判断の参考として投資一般に関する情報提供を目的としたものであり、投資の勧誘を目的としたものではありません。また、紹介する個別銘柄の売買を勧誘・推奨するものではありません。投資に関する最終的な決定は、利用者ご自身の判断でなさるようお願いいたします。このレポートの一部または全部を事前の承諾なしに引用、複製すること、及び形態の如何、加工の有無に関わらず、第三者に提供することを禁じます。

る現金性の資産を投資に振り向け、経済を活性化することができるはずだ、というのがその狙いである。

しかし、実質的には他社の経営者であることが多い社外取締役は、経営者から見ると、あまりに厳しい存在だと重荷になる。高い見識を持って経営を厳しくチェックしていただく、は建前で、本音では本当に厳しくチェックされるのではかなわない、というのが多くの上場企業経営者の気持ちだろう。

問題はどのように期待される社外取締役の人材は、どの程度いて各企業が理想的な社外取締役を本当に配置出来るかである。社外取締役にとって、個々の会社のビジネスを深く理解することは、そう簡単ではなく、逆に理解の浅い取締役は間違いなく会社の足を引っ張ることになるからだ。

社外取締役は導入すれば、必ず成果が出るというものではない。経営トップに度量が必要であり、あえて社外取締役を招いて耳に痛い批判を真剣に聞こうとは思う態度がないと徒労に終わる。社外取締役を生かすも殺すも経営トップの意識にかかっており、その結果は企業の競争力も左右することになるのだ。

以上

### **ディスクレーマー(免責条項)**

本資料に記載された内容は、資料作成時点において作成されたものであり、予告なく変更する場合があります。本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権は、佐々木敦也及び株式会社アイロゴス(以下「アイロゴス」という)帰属し、事前にアイロゴスへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。アイロゴスが提供する投資情報は、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行動を勧誘するものではありません。本資料に掲載される株式、投資信託、債券、為替および商品等金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少する事もあり、価値を失う場合があります。本資料は、本資料により投資された資金がその価値を維持または増大する事を保証するものではなく、本資料に基づいて投資を行った結果、お客様に何らかの損害が発生した場合でも、アイロゴスは、理由の如何を問わず、責任を負いません。投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。以上の点をご了承の上、ご利用ください。

掲載されている情報は、投資判断の参考として投資一般に関する情報提供を目的としたものであり、投資の勧誘を目的としたものではありません。また、紹介する個別銘柄の売買を勧誘・推奨するものではありません。投資に関する最終的な決定は、利用者ご自身の判断でなさるようお願いいたします。このレポートの一部または全部を事前の承諾なしに引用、複製すること、及び形態の如何、加工の有無に問わず、第三者に提供することを禁じます。