

富永誠一著「独立社外取締役」商事法務 2009年12月16日刊を読む

チャーカム氏の教え - 実効性あるコーポレート・ガバナンス改革に向けて -

1. これから独立社外取締役制度の健全なる普及が望まれる日本にとって、きわめて意義深い、かつ示唆に富む主張を紹介したい。
2. その主張の主は、イングランド銀行総裁の首席アドバイザーを務められ、英国のコーポレート・ガバナンス改革に数々の足跡を残されたジョナサン・チャーカム氏である。
3. チャーカム氏は2003年2月に来日し、日本企業の経営者に対してコーポレート・ガバナンスに関する講演を行っている。全国社外取締役ネットワークの理事でチャーカム氏とも交流のあった奥村有敬氏(元日本興業銀行 常務取締役)がその講演の内容をまとめられ、財界人文芸誌ほぼづゑ(第50号 2006年10月)に寄稿されている。その中から、独立社外取締役についてのメッセージについて引用してみたい。
 - A. 社外取締役の「監視」機能が大いに注目されてはいるが、それが主たるものではない。社外取締役に就くのはボードの職務全般に参画して事業を理解し経営者を支援し、会社の発展という経営者の職責を全うさせるためのものである。発展途上国からの競争が本格化する現代にあって、これは会社のイノベーション、創意工夫の一層の活用を「鼓舞」することを意味する。
 - B. 社外取締役に相応しい人とは、会社の事業(製品、サービス)に理解があり、時間的余裕があり、最も広い意味で関連事業の経験があり、精神的に独立し果敢で意志の強固な人。また人間関係において不必要な軋轢を生まない処世術を心得ている人がよい。
 - C. 社外取締役が最も真剣に対応すべき事項は
 - とくに合併・買収案件の場合、そのシナジー効果についてボードの見方がどうしても甘くなりやすいので、あらゆる想定について批判的に詰めること。M&Aのアドバイザーから法外な支払いを要求されるかもしれないことにも用心。
 - 主要事業分野において著しく業績が低下した場合、一時的低下かどうかの見分けはとても難しい。マネージャーたちは真実に直面することに消極的かもしれないから。
 - 社内の意思疎通に留意すること。会社側は必要は情報をタイミングよく社外取締役に提供する積極的気持と、社外取締役の不快なメッセージにも耳を傾ける寛容さがなければ選任した意味がない。社外取締役も、コンセンサスを壊すためではなく、それをより高いレベルに持ち上げるために存在していることを自覚すること。
 - 社外取締役は自分の意見が無視されたり、重要案件についての意見表明が拒まれる状況にある場合にはボードに留まるべきでない。辞任する場合は、いかに後味が悪くても、公的な場で説明を行うべきであり、それができないようなら辞任するべきでない。

4．奥村氏いわく、「チャーカム氏の現実的なスタンスが存分に発揮されたのは、「そもそも社外(独立)取締役は不可欠か？」という結語であった」という。その内容は以下のようなものである。

私は社外(独立)取締役を英国で大量に活用すべきだと考えてきた。しかし彼らなしで長期的に成功してきた会社は世界中にたくさんある。因果関係を見極めるのは難しいが、取締役会のプロセスが優れた会社の方が長期的に好成績を挙げられるという証拠はいくつもある。経営者が部外者に説明しなければならないという縛り自体が、取締役会における経営者の準備を綿密にさせるのである。

社外(独立)取締役の存在は、リスク・コントロール・システムを向上させる。CEOの判断能力が低下しているにも係らず、執行役員では介入できないまま会社が窮地に陥るような場合には、ボードに十分な数の社外(独立)取締役がいれば効果的に即応できる。

しかしこの問題は社外(独立)取締役を抱えている会社でも発生する。凡庸な経営者は凡庸な社外取締役を選びがちであり、私はこれを「凡庸の相互作用から生ずる災難」と呼ぶ。ボードが介入すべきかどうかを決めるのは株主の判断次第である。

要するに取締役会がやるべき仕事をしっかりやり、社外(独立)取締役の本来業務とされる行動様式を会社が受け入れるのであれば、彼らはほとんどの会社で重要な貢献ができるはず、と私は考えている。

[コメント]

「全国社外取締役ネットワーク」の「上場企業社外取締役研究会」で座長の奥村有敬氏から紹介されたチャーカム氏のことばは、ガバナンスを考える上で極めて示唆に富む。日本における社外取締役の役割を論じた富永誠一氏の本書は、コーポレート・ガバナンスの参考書として有益。

- 2009年12月16日 林明夫記 -