

DF 企業ガバナンス部会第 11 クール——第 6 回研修会

平成 27 年の改正会社法の施行にあたり、東証第一部上場会社における「社外取締役」は増加し、その役割は変化した。DF の研修会もこれに対応して、昨年に引き続き今年もパネルディスカッションの場を設営し、新制度における社外取締役の実際を語ってもらった。

開催日時：平成 28 年 3 月 18 日（金）午後 3 時～5 時

場 所：学士会館 320 号室

テ — マ：「パネルディスカッションー社外取締役が語る実際ー」

コーディネーター：今井 祐（日本経営倫理学会常任理事・ガバナンス研究部会長）

パネリスト：浅野 応孝（株式会社 MORESCO 社外取締役）

馬越 恵美子（株式会社日立物流、アクサ生命株式会社 両社の社外取締役）

平井 隆一（昭和電線ホールディング株式会社 社外取締役）



パネルディスカッション開始前に、今井コーディネーターから、コーポレートガバナンス・コード実施後の「攻めのガバナンス」の動きが説明され、一方では、東芝など幾つかの大型不祥事の発覚に見られるように「守りのガバナンス」も重要であると述べられた。次に、3 人のパネリストから昨年度と今年度に社外取締役を引き受けた経緯等を述べてもらった。

社外取締役を引き受けた経緯等

浅野氏 三菱化学では製造現場の長い経験があり、研究開発等の担当役員もしていた。退職後は外資系の会社のアドバイザーやベンチャー企業の取締役などを歴任、MORESCO が

独自の技術で世界のオンリーワンを目指す製品を開発する会社ということで興味を持った。現在、MORESCO の他ベンチャー 2 社の社外役員とドイツコンサルタント会社の日本代表

馬越氏 大学卒業後、同時通訳を 20 年したあと、大学院で経済学と経営学を学び、その後、桜美林大学経営経済学系の教授（現職）になった。時代の流れで社外取締役の話があり、2 年前から、伝統のある日立系の東証一部上場会社で、また今年 3 月から、世界一のフランス系生命保険会社で、取締役を務めている。2 社の社外取締役を担当して感じることは、相乗効果があり、期待通り有益である。

平井氏 大学卒業後、日本セメントに入社。営業が中心だったが、ベトナムで 10 年、事業の立ち上げをした。日本セメントは、秩父小野田セメントと合併し、太平洋セメントとなったが、退職時は代表取締役専務。今回の社外取締役は紹介会社から斡旋を受けた。先方の希望条件は、異業種のメーカー、海外の事業経験、売上規模が x x 億円以上、人物であった。

パネルディスカッション

パネルディスカッションでは、前半は、コーディネーターの指示に従い、4 つのテーマについて各パネリストから考えや経験を披露していただき、パネリスト間の質問も行われた。

1 社長から期待される役割、2 社外取締役の役割とは何か。それにどう応えるか。

3 社長・執行取締役への監督機能をどう果たすか。4 社内外の情報収集の実際、休憩を挟んで、後半には、出席者からの質疑応答のほか、意見の陳述もあった。質問には監査役と社外取締役との関係、「攻めのガバナンス」に関しどのように社外取締役から社長へ助言をするか、女性活用の実情などがあったが、前半後半を通じて下記に要点を纏める。

（1）総評

今回のパネリスト 3 氏は、監査役会会社の社外取締役が 2 氏、指名委員会等会社の社外取締役・監査委員が 1 氏であった。監査役会会社の社外取締役は、指名委員会等会社の社外取締役と比較した場合、社外取締役としての業務量が多いようだ。ただし、指名委員会等会社では監査委員は忙しい。監査委員長は常勤している。指名委員や報酬委員の方に比べて、監査委員の業務量は大変多い。他社の兼務も数にもよるがやった方が良い経験となる。この結果、監査役会社では仕事に「のめりこむ」ことになりかねないが、指名委員会等会社の社外取締役は会社との距離感において「つかず離れず」の方が良い。今回のパネリストには新設の監査等委員会会社の社外取締役がいなかったため、今後の課題とした。ベンチャー企業の場合、社内と社外の区別がつかなくなる可能性があるため留意が必要である。

（2）社長から期待される役割

会長または社長が社外取締役にも最も期待することは、社長後継者の人材を見出すことだ。社外取締役は、取締役会及び取締役会以外の社内会議等の機会を捉えて、会話を通じて人物評価することを求められている。平常の長期にわたる観察の材料がなければ、社長の期待に応えられないだろう。

指名委員会等会社では指名委員が後継者候補を選任するが、監査役会会社では任意の指名委員会を持たない場合、外部の人間の眼から、社内にいる目ぼしい人材を探すのである。取締役・執行役員や部長レベルの人材を、会話とか人柄を通じて人物を知る努力をする。

(3) 社外取締役の役割とは何か。それにどう応えるか。

社長は、後継者探し以外でも、社外取締役に気づいたことは何でも言ってほしい、新しい事業への提案もほしいというように、専門知識、異業種・海外経験、多様性や社内の論理を超越する外部の眼に期待している。

これらに応えるためには、会社の置かれている状況、実態・問題点等を認識する必要があり、相当の時間とエネルギーをかける覚悟がいる。また、気が付いた事は何でも臆さずものを言い議事録に残すこと。望むべきは、社長の悩みの相談相手になれる程の信頼関係を築くことである。

4. 社長・執行取締役への監督機能をどう果たすか

社外取締役の主たる役割は「監督と助言」と言われる。「監督」が社長を頷にする意味であれば、取締役会や戦略会議での議論を通じて業績評価し、計画通りに行っていない場合、特に赤字の場合には、相当の覚悟をもって意見具申しなければならない。

5. 社内外の情報収集の実際

新任取締役就任時、新任役員向けセミナーへの参加、経営理念・定款・組織・各取締役から所管する事業の説明、常勤監査役からの説明、製造拠点等の視察等がある。就任後も各種展示会への参加、海外工場・施設の見学等がある。また、取締役会資料の事前配布・質疑応答、ないし事前の戦略会議に参加して意見表明することもあるし、合宿しての中期計画作成に参加することもある。人によっては飲み会に参加することもある。

6. その他

「経営理念」が重視されなければならないが、参考までに、3社の経営理念を各社のHPより転記した。

(株) MORESCO 5018 東証1部 経営理念

1. 私たちは、「ユーザーのための研究開発」をモットーに、境界領域におけるニーズに応えることによって、いつの時代にも社会に貢献できる企業を目指しています。

2. 私たちは、境界領域のスペシャリストとして、新しい分野へも展開を図り、新たな機能とサービスを提供していきます。
3. 私たちは、人間性を尊重する環境づくりと、自由な発想によって、新しい価値を創造することに喜びを分かち合える企業を目指しています。

(株) 日立物流 9086 東証 1 部 経営理念

日立物流は、広く未来をみつめ、人と自然を大切にし、良質なサービスを通じて、豊かな社会づくりに貢献します。

- ・常に世界的かつ長期的視野にたち、業界のリーディングカンパニーとなるために、たゆまぬ努力を重ねます。
- ・良き企業市民として社会のルールを守り、人を思いやり自然をいたわる優しい心を大切にします。
- ・生産と消費をつなぐ大切な機能を果たしているという誇りを持ち、常に品質第一を心がけ、真心のこもったサービスで顧客の期待と信頼に応えます。
- ・豊かな創造力、革新的な技術力、そして高度な情報力を活かして社会の発展に貢献します。

(株) 昭和電線 H 5805 東証 1 部 経営理念

- ・新しい価値を創造し続ける。
- ・すべてのステークホルダーのみなさまから信頼を獲得。

以上