

# 社外取締役の活用によるコーポレートガバナンスの強化 ～経営幹部の人選への関与を高める～

コンサルティング第1部 主任コンサルタント 鈴木 貴 ● takashi.suzuki@mizuho-ri.co.jp

## 1. 会社法改正による社外取締役設置の義務化

企業統治(コーポレートガバナンス)の強化による、海外投資の呼び込み等を目的とし、令和元年12月に会社法が改正されました。上場企業は社外取締役を置くことが義務付けられましたが、既に東京証券取引所の上場企業のうち、98.4%が対応済みであり<sup>※1</sup>、早急に別の対応が必要な企業は少ないと思われます。

## 2. 社外取締役の機能の実態

しかし、社外取締役が期待される役割を実際に果たしているか否かは別の問題です。経済産業省の調査<sup>※2</sup>によれば、経営の監督や経営陣への有益な助言については、概ね期待に込んでいるようですが、社長・CEOの選定・解職の決定に関する監督には改善の余地が大きいことがわかっています。また、同じ調査では、取締役会での議論が不足している分野として、「社長・CEOの後継者計画・監督」をあげる企業が約半数に上っています。「経営トップの選任・解任はコーポレートガバナンスの1丁目1番地」<sup>※3</sup>であるにも関わらず、心もとない実情が浮かび上がるのです。

## 3. 経営幹部の人選への社外取締役の関与を高めるポイント

なぜ、経営幹部の人選に関して、社外取締役が関与しにくい状況が生じるのでしょうか。最大の理由となりやすいのは、「人選は社長の専権事項」という企業トップの意識です。企業内部の情報量に関する社内取締役と社外取締役の大きな差を考えれば、情報の出し方や討議の方法によって、社外取締役が関与しにくい状況を作り出すことは比較的容易かと思えます。

しかし、メディアでも取り上げられる昨今の株主総会の様子を見ると、経営幹部の人選に多くの株主が関心を高めていることは明らかです。社外取締役という「半分外部」と呼べる存在にも納得してもらえよう人選のプロセスを明らかにしていくことは、今後はますます求められるでしょう。まずは、企業トップがこうした意識を持つことがスタート地点だと考えます。

では、スタート地点に立った上で、実務部門(人事部門等)ができる工夫は何でしょうか。それは、「経営幹部候補者の見える化」です。これには2つの意味

があります。1つ目は「候補者のデータ化」、2つ目は「候補者との接点の創出」です。

1つ目の「候補者のデータ化」というのは、候補者の経験業務や過去の人事評価結果、外部機関によるアセスメント結果、多面評価結果等を一覧化することを指します。これらの要素を点数化して候補者の総スコアを算出し、議論に活用しても良いでしょう。総スコアで機械的に決めるというのではなく、議論を深める材料に使うのです。例えば、経営幹部候補者として3名いたとします。社内取締役が次期幹部に最適だと見込んでいる人物が、総スコアでは3位である場合、推薦する相応の理由を、社外取締役に対して説明する必要が生じます。また、そもそも「複数の候補者から選択する」というプロセスが定着していくことにより、経営幹部を幅広く育成せねばならないという機運が社内に高まるはずですが。実際に、候補者のデータに基づいた選抜が行われている企業は、そうでない企業と比べて、質・量ともに経営幹部人材に恵まれているという調査結果もあります<sup>※4</sup>。

2つ目の「候補者との接点の創出」というのは、実際の人選の前に、社外取締役が候補者の人柄や能力を確認できる機会を持つということです。例えば、花王の場合、執行役員候補の中から男性1～2名、女性1人を順に毎月の取締役会に陪席させ、勉強の場とするとともに、その後の昼食において、社外取締役からの様々な質問に答えさせる機会を設けています<sup>※5</sup>。この他にも、取締役向けにプレゼンテーションをする研修に社外取締役を招く等の工夫も考えられるでしょう。

「企業トップの意識」と「実務部門の工夫」をキーワードとし、社外取締役をより活用するための仕掛けを考えてみてはいかがでしょうか。

※1 日本経済新聞電子版 2019年12月4日

※2 経済産業省「CGSガイドラインのフォローアップについて」(2018)

※3 一橋大学イノベーション研究センター『一橋ビジネスレビュー2017 WIN』伊藤邦雄「コーポレートガバナンス改革のPDCA」

※4 経済産業省「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」(2017)

※5 出所文献は※2と同じ。

澤田道隆・伊藤邦雄対談記事

「ガバナンスの仕組みを柔軟に進化させながら、花王らしさを追求する」