

## 富山 和彦氏との対話

2015年6月に導入されたコーポレートガバナンス・コードは、企業価値の持続的成長に向けて、自律的に経営判断の透明性、公平性、適時性、そして実効性を高めるため、取締役会の改革を企業に要請しています。このコードの第4章では取締役会の責務についての考え方を示しており、それには、(1)企業戦略等の大きな方向性を示すこと、(2)経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと、そして(3)独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことなどが含まれています。<sup>15</sup> また、独立社外取締役の役割・責任として、企業価値の向上に寄与することが強く期待されるとしており、上場企業はそのような資質を備えた独立社外取締役を招聘することを推奨しています。

私たちデロイトは、コーポレートガバナンスの領域についても深い経験や見識を有する富山和彦氏と対話させていただき、このコードが日本企業の取締役会に及ぼす影響についてのお考えを伺いました。



### 北爪 雅彦

Masahiko Kitazume  
Leader of Japan Center for  
Corporate Governance  
Deloitte Japan



富山和彦氏は、株式会社経営共創基盤(IGPI: Industrial Growth Platform, Inc.)の創業者兼CEOであり、オムロン株式会社、ぴあ株式会社、およびパナソニック株式会社の独立社外取締役も務められています。2003年に日本政府によって設立された株式会社産業再生機構のCOOも歴任されました。また、富山氏は、コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議のメンバーを務められ、現在はスチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議の委員を務めています。

### コーポレートガバナンス・コードは日本企業の取締役会をどのように変化させるでしょうか。

従来、日本の取締役会は非常に形式的なもので、会社の内部的な経営会議や執行役員会などの延長としての判押しにしかすぎませんでした。企業の経営意思決定の大半は、取締役会の前に、実質的に執行を担う経営陣によって下されていたからです。新たなコードが導入された今、取締役会は監督機関としての色彩を強め、経営を監視・監督する機能が強化されました。つまり、独立取締役がモニタリングに重要な役割を担うことになったのです。これは、日本企業にとって非常に大きな変化です。

### 社外取締役の役割はどのように変化しましたか。

かつて社外取締役は、業務執行役員に対するアドバイザーの域を出るものではありませんでした。今では、経営執行を監督する責任を負い、その責任には、企業戦略、CEOやその他の経営陣の選解任、そしてリスク管理体制のあり方などに積極的に関与することも含まれます。以前は、そうしたことのすべてが経営陣によって決められていたのです。これはとても大きな変化ですが、その効果が十分に発揮されるようになるまでには、おそらく5年程度はかかるだろうと思います。

そこにはいくつかの理由があります。例えば、これまで多くの社外取締役は、受動的で、課題に事後的に対処していたので、新たな役割に十分馴染むにはしばらくの時間が必要でしょう。また、今、まさに取締役会は、事業に関連する外部/内部の情報について、取締役会、特に社外取締役に整理された情報が報告されるのではなく、より直接的に報告されるチャンネルを作ろうとしているところです。

別の課題もあります。日本企業はより多くの社外取締役を登用しようとしています。社外取締役の比率が3分の1という当面望まれる水準に達するまでには時間がかかると思われます。なぜなら、今の日本では、社外取締役として任務を果たせるような資質を備えた人材に限りがあるからです。

社外取締役の責務は重いのです。とても重要で大変な役割ですから、1人が兼務できる取締役会の数にもおのずと限度が生じます。

### どのような解決策があるでしょうか。

ダイバーシティ(多様性)が大きな解決の鍵となるでしょう。伝統的に日本企業の取締役会はほぼ50代から60代の日本人男性だけで占められてきました。これは極めて同質的だったといえます。必要な社外取締役を招聘するために、企業はこれまでの母集団の外に広く目を向ける必要があります。そこには、女性や異なる世代の人財が含まれるだけでなく、社外取締役となる資質を備えた候補者がはるかに多く存在する欧州、北米、そして他のアジア地域などの人財が含まれます。

社外取締役には、知識と専門能力などの点からも、取締役会により幅広い物の見方を取り入れることが期待されています。例えば、今ではリスク管理が取締役会の重要な責務になったことから、取締役会は会計士のような、この領域での専門知識を備えた人材を登用する必要があります。また、取締役会のその他の責任分野のスキルと専門知識を備えた社外取締役を登用する必要も生じるでしょう。そのような結果として、取締役会のダイバーシティは以前よりはるかに高まる、むしろ高まらざるを得ないと思います。

「必要な社外取締役を招聘するために、企業はこれまでの母集団の外に広く目を向ける必要があります。そこには、女性や異なる世代の人財が含まれるだけでなく、社外取締役となる資質を備えた候補者がはるかに多く存在する欧州、北米、そして他のアジア地域などの人財が含まれます」

富山 和彦氏

