

取締役会の多様性 (ダイバーシティ) ～日米リーディングカンパニーの 実態分析～



藤島 裕三

わが国企業の取締役会は総じて、社内昇格者を中心とするモノカルチャーな構成となっている。事業環境が激しく変化する現代において、経験や発想の幅に乏しい意思決定プロセスは、企業の舵取りを誤らせかねない。取締役会に多様性を持たせるため、わが国企業においては社外取締役の積極的な活用が望まれよう。

1. 取締役会に求められる多様性
2. 監査役設置会社の取締役会像
3. 委員会設置会社の取締役会像
4. 米国企業における取締役会像
5. 社外取締役を選任する意味

1. 取締役会に求められる多様性

取締役会は会社法327条1項により、公開会社(全部または一部の株式に譲渡制限を定めていない会社)¹に義務付けられる。したがって株式上場企業は全て、取締役会を設置することになる。なお非上場会社であっても公開会社である場合、および任意で監査役会設置会社または委員会設置会社を採用する場合は、取締役会を設置しなければならない。

会社法362条4項は取締役会の権限として、「重要な業務執行の決定」を取締役に委任できないとする。ただし委員会設置会社については同416条3項で、委任できない事項を「経営の基本方針」などに限定している²。いずれにしても上場企業において取締役会は、会社の将来について討議・決定する、非常に重要な機関であることは間違いのないといえる。

一般に取締役会においては、社長はじめ業務執行サイドが起案した計画を、全社的な観点からチェックしている。これが経営監督すなわちコーポレートガバナンスである。企業によって線引きは異なるが、経営ビジョンや中期経営計画など大枠なものから、年度予算や個別投資案件など具体的なものまで、様々な議案を取締役会は取り扱うことになる。

したがって取締役会に求められるスタンスは、業務執行サイドの個別事情に影響されず、企業全体にとって最善な意思決定を貫くことである。コーポレートガバナンスは株主が担うとされる理由として、一つは株主が企業の実質的な所有者であることが挙げられるが、もう一つ、中期的な株主利益の重視が全体最適の経営につながることも看過できない。

さらに現代の取締役会が備えるべき特質として、多様な視点から討議できることが望ましい。IT化やグローバル化など変化の激しい環境下、企業は不断のイノベーションを導出して、時に大胆な事業構造の変革を断行しなければならない。その際、取締役会に経験や発想の幅が備わっていることが、意思決定に関わるリスクを低減すると考えられる。

しかし多くのわが国企業では、終身雇用および年功序列の慣習が根強く残り、昇進体系のゴールに取締役が位置している。そのため取締役会の大部分は年輩の社内出身者が占めている。またわが国企業の雇用実態から、ほとんどが日本人男性である。同じような経験を積み、同じような発想をする人材の集まりが、企業の意思決定を担っているのである。

高度成長期のように右肩上がりの環境下においては、このような同質的な取締役会はむしろ効率的だったとも思われる。パイが拡大する中では経営判断を大きく間違えるリスクは低く、むしろ検討が慎重に過ぎると機会損失が懸念される。そのような前提ならば、「あ・うんの呼吸」で意思決定を迅速に進めることに、一定の合理性があるのかもれない。

しかし現代は低成長期にある。企業には独自性の高い製品・サービスで国内市場を勝ち抜くと共に、積極果敢な戦略で海外市場に打って出ることが求められる。しかも決して近視眼的ではなく、事業の継続性を高めるものでなければならない。そういった意思決定を担うのが、従業員出身である日本人男性の年輩者だけでよいのか、一考の余地はあろう。

どのような人材が現代企業の取締役会に必要なのか、想定することは比較的容易である。例えば

1 会社法2条5項は公開会社について「その発行する全部又は一部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について株式会社の承認を要する旨の定款の定めを設けていない株式会社をいう」と定める。

2 会社法362条4項は監査役会設置会社の取締役会決議事項について、「次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない」として、重要な財産の処分および譲り受け、多額の借財などを例示する(非限定列举)。一方で、同416条1項は委員会設置会社の取締役会決議事項に、経営の基本方針、監査委員会の職務執行に必要な体制などを挙げた上で、同3項で「第一項各号に掲げる職務の執行を取締役に委任することができない」とする(限定列举)。

外国人である。ごく単純に考えれば、米国市場で展開するなら米国人が、中国市場に進出するならば中国人が、意思決定の場にいた方がよいだろう。また日本人なら風土や慣習を慮って温存するような非効率も、外国人であれば躊躇なく改善を提言できるだろう。

女性も挙げられる。特に消費者向けのビジネスであれば、押しなべて顧客の半数は女性となる。もちろん個別のビジネスによっては、さらに女性顧客の割合は高くなる。資質としても男性にない側面が期待できる。一概には言えないが、企業内の競争が至上命題になりがちな男性よりも、企業間の競争を論じるには女性の方が適する部分はあるかもしれない。

比較的年齢の若い中堅層も考えられよう。10年20年を見据えた経営戦略を議論する際に、リタイヤ間近のシニアだけではなく、まだまだ当事者として活躍するだろうミドルの存在は必須といえる。その多くは未来志向でエネルギーであり、時に「痛みを伴う改革」に舵を切ることも厭わないのではないか。事業の継続性を高める役割が期待される。

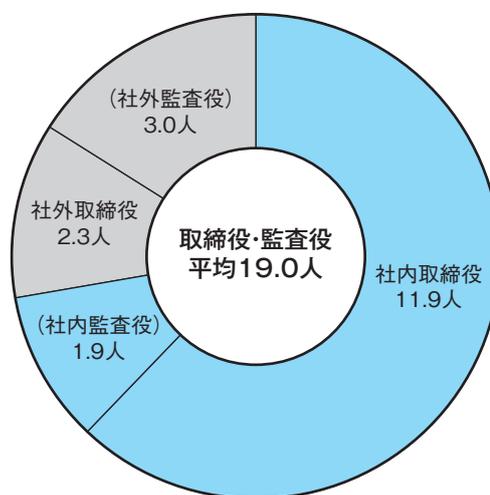
以下、本稿においては外国人・女性・中堅にフォーカスして、わが国を代表する大企業の取締役会における多様性進展の実態を分析する。特に大企業を対象としたのは、事業規模が大きい企業ほど意思決定リスクも多様で、取締役会に複眼的な視点が必要だと考えられるためである。また比較のため米国のリーディングカンパニーについても俯瞰する。

2. 監査役設置会社の取締役会像

わが国を代表する大企業の取締役会として、まずはTOPIX CORE 30を構成する監査役会設置会社27社³の事例を取り上げる。本来は取締役のみ対象とするところ、会社法383条1項は監査役に取締役会の出席を義務付けているので、併せて分析することにする。なお委員会設置会社については、機関設計を大きく異にするため、次章にて改めて取り上げる。

27社の取締役会メンバー（取締役および監査役）を単純平均すると19.0人、うち監査役は4.9人となる。両者を併せた社外役員を単純平均すると5.3人、うち監査役は3.0人である（図表1）。なお監査役会設置会社は会社法335条3項において、3人以上の監査役のうち半数以上を社外監査役とするよう定められている。社外取締役の設置は任意とされる。

図1：監査役会設置会社における取締役会



(出所)有価証券報告書より大和総研経営戦略研究所作成

³ 東証ウェブサイト (<http://www.tse.or.jp/market/topix/data/newindex.html>) で公開されている2008年10月31日現在のTOPIX Core 30銘柄のうち、監査役会設置会社の27社を対象に、2009年8月末までに提出された有価証券報告書の記載内容を分析した。社名は以下の通り。日本たばこ産業、セブン&アイ・ホールディングス、信越化学工業、武田薬品工業、アステラス製薬、第一三共、新日本製鐵、ジェイエフイーホールディングス、小松製作所、パナソニック、日産自動車、トヨタ自動車、本田技研工業、キャノン、任天堂、三井物産、三菱商事、三菱UFJフィナンシャルグループ、三井住友フィナンシャルグループ、みずほフィナンシャルグループ、東京海上ホールディングス、三菱地所、東日本旅客鉄道、日本電信電話、KDDI、エヌ・ティ・ティ・ドコモ、東京電力。

取締役会の参加者(取締役・監査役)のうち外国人⁴の人数は27社全体で8人に過ぎず、単純平均すれば0.3人となる。外国人が取締役に占める割合については、27社それぞれの数値を単純平均すると2.1%である。全8名の内訳は社内取締役が5名、社外取締役が3名で、監査役はいない。海外拠点の責任者や海外親会社からの派遣者が目立つ(図表2)。

外国人が取締役に参画している企業は5社で、そのうち4社は1名のみを選任となっている。取締役・監査役の人数が10名の武田薬品工業で10.0%、28名の信越化学工業では3.6%の比率となる。複数の外国人を擁する事例は唯一、日産自動車の4名で、13名中の30.1%となっている。なお内訳としては社内取締役が3人、社外取締役が1名である。

取締役会の参加者(取締役・監査役)に占める女性の人数も27社全体で7人に過ぎず、単純平均すると同じく0.3人となる。女性が取締役に占める

割合について、27社それぞれの数値を単純平均すると1.7%である。全7名の内訳は社外監査役5名、社外取締役2名で、社内の昇格者はいない。研究者やコンサルタントなど専門職が目立つ(図表3)。

女性が取締役に参画している企業は5社で、そのうち3社は1名のみを選任となっている。取締役・監査役の人数が16名の東京海上ホールディングスで6.3%、21名の三菱商事では4.8%の比率となる。2名の女性を擁するのは、セブン&アイ・ホールディングスとアステラス製薬で、特にアステラスは10名中の20.0%と高い構成比になっている。

取締役会の参加者(取締役・監査役)に占める中堅(年末で50歳以下とする)の人数についても27社全体で9人に過ぎず、単純平均するとやはり0.3人である。中堅が取締役に占める割合について、27社それぞれの数値を単純平均すると2.0%となる。全9名の内訳は、社内取締役4名(うち社長1名)、社外監査役3名、社外取締役2名である(図表4)。

図2：監査役会設置会社の外国人取締役(例)

会社	氏名	生年月日	役職・経歴など
信越化学工業	フランク・ピーター・ポポフ	昭和10年10月27日	社外取締役 (元)ザ・ダウ・ケミカル・カンパニーCEO
武田薬品工業	アラン・マッケンジー	昭和28年5月14日	取締役海外販売統括職 (元)武田アメリカHD副社長
日産自動車	カルロス・ゴーン	昭和29年3月9日	代表取締役会長兼社長最高経営責任者 ルノー取締役社長兼最高経営責任者
	コリン・ドッジ	昭和30年9月1日	取締役副社長 日産インターナショナル社長

(出所)有価証券報告書より大和総研経営戦略研究所作成

4 有価証券報告書に記載されている氏名から判断した(同報告書に国籍の明記はない)。次章の委員会設置会社に関する分析においても同じ。

中堅が取締役会に参画している企業は7社で、そのうち5社は1名のみの選任となっている。取締役・監査役の人数が16名のアステラス製薬で10.0%、18名の三井物産では5.6%の比率となる。

セブン&アイ・ホールディングスと信越化学工業は2名の中堅を擁する。もっとも信越化学工業は取締役・監査役が28名いるため、中堅比率は7.1%に止まる。

図3：監査役会設置会社の女性取締役・監査役(例)

会社	氏名	生年月日	役職・経歴など
アステラス製薬	江端 貴子	昭和34年12月22日	社外取締役 (元)マッキンゼー・アンド・カンパニーCFO
	斎藤 聖美	昭和25年12月1日	社外監査役 (元)モルガンスタンレー投資銀行 エグゼクティブディレクター
三井物産	松原 亘子	昭和16年1月9日	社外取締役 (元)駐イタリア大使
三菱商事	辻山 栄子	昭和22年12月11日	社外監査役 早稲田大学商学部商学研究科教授

(出所)有価証券報告書より大和総研経営戦略研究所作成

図4：監査役会設置会社の中堅取締役・監査役(例)

会社	氏名	生年月日	役職・経歴など
JT	大久保 憲朗	昭和34年5月22日	取締役専務執行役員 医薬事業部長
セブン&アイ・ホールディングス	スコット・トレバー・デイヴィス	昭和35年12月26日	社外取締役 立教大学経営学部国際経営学科教授
	鈴木 洋子	昭和45年9月21日	社外監査役 鈴木総合法律事務所パートナー
任天堂	岩田 聡	昭和34年12月6日	取締役社長(代表取締役)

(出所)有価証券報告書より大和総研経営戦略研究所作成

監査役会設置会社の代表的企業を見る限り、外国人・女性・中堅のいずれも経営参画の度合いが著しく低いといわざるを得ない。分析対象とした27社のうち、日本人・男性・年輩者のみで取締役・監査役を占めている例は15社と、実に半数以上がモノカルチャーな取締役会となっている。少なくとも外形的には、意思決定が偏るリスクを否定しにくい。

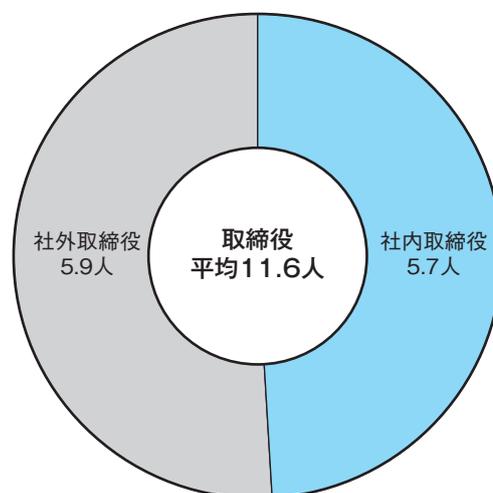
TOPIX CORE 30を構成する監査役会設置会社の中では、セブン&アイ・ホールディングスが比較的、取締役会の構成メンバーに多様性があるといえるかもしれない。取締役会20人のうち外国人・女性・中堅は3名に過ぎないが、40代の外国人や30代の女性など配することで、多様な視点を効率よく取り込んでいる。いずれも社外役員であることも興味深い。

3. 委員会設置会社の取締役会像

次に監査役設置会社と異なる機関設計の事例として、TOPIX CORE 30とTOPIX LARGE 70を構成する委員会設置会社11社⁵を取り上げる。委員会設置会社の場合、会社法327条4項の定めで監査役は設置できないため、以下の分析では取締役のみが対象となる。なお同400条3項によって、各委員会の過半数は社外取締役を選任することが義務付けられている。

11社の取締役会メンバー(取締役のみ)を単純平均すると11.6人で、うち社外取締役は5.9人となっている(図表5)。監査役会設置会社の取締役会と比較すると、人数が約4割少ない。社外役員の人数は大差ないが、取締役会に占める構成比が大きいこと、その全てが取締役として決議に加わることが

図5：委員会設置会社における取締役会



(出所)有価証券報告書より大和総研経営戦略研究所作成

できることが、委員会設置会社の特徴といえよう。

取締役会の参加者(取締役のみ)のうち外国人の人数は11社全体で7人おり、単純平均の0.6人は監査役会設置会社の倍以上である。外国人が取締役会に占める割合については、11社それぞれの数値を単純平均すると4.9%となる。全7名の内訳は社内取締役が6名、社外取締役が1名である。経歴は経営者や弁護士、エコノミストなど多様である(図表6)。

外国人が取締役会に参画している企業は3社に止まる。最多はソニーの4名で、ストリンガー会長兼CEOと社外取締役3名を擁する。同社の取締役会は15名で構成されるため、外国人比率は26.7%となる。次に多いのはエーザイの2名(比率は18.2%)。両社とも連結売上高の過半を海外が占めており、グローバル対応を意識した人選だと考えられよう。

⁵ 東証ウェブサイト(注3参照)で公開されている2008年10月31日現在のTOPIX Core 30銘柄およびTOPIX LARGE 70銘柄のうち、委員会設置会社の11社を対象に、2009年8月末までに提出された有価証券報告書の記載内容を分析した。社名は以下の通り。日立製作所、ソニー、野村ホールディングス、エーザイ、東芝、三菱電機、HOYA、イオン、りそなホールディングス、オリックス、大和証券グループ本社。なお監査役会設置会社の27社と比べてサンプル数が少ないが、企業規模に過大な格差が生じないようにするため、委員会設置会社についてはTOPIX LARGE 70までに止めた。

取締役会の参加者(取締役のみ)に占める女性の人数は11社全体で6人おり、単純平均の0.5人は監査役会設置会社のやはり倍となる。女性が取締役に占める割合について、11社それぞれの数値を

単純平均すると4.7%である。6名の内訳としては、全てが社外取締役となっている。経歴はコンサルタントや経営者、研究者など多様である(図表7)。女性が取締役に参画している企業は5社で、

図6：委員会設置会社の外国人取締役(例)

会 社	氏 名	生年月日	役職・経歴など
イーザイ	コー・ヤン・タン	昭和22年2月20日	社外取締役 モリソン・アンド・フォスターLLPシニアカウンセラー
ソニー	ハワード・ストリンガー	昭和17年2月19日	取締役代表執行役会長兼社長CEO
	ピーター・ボンフィールド	昭和19年6月3日	社外取締役 (元)British Telecom plc CEO
オリックス	ポール・シェアード	昭和29年11月25日	社外取締役 (元)リーマン・ブラザーズ証券会社東京支店 マネージング・ディレクター

(出所)有価証券報告書より大和総研経営戦略研究所作成

図7：委員会設置会社の女性取締役(例)

会 社	氏 名	生年月日	役職・経歴など
ソニー	橘・フクシマ・咲江	昭和24年9月10日	社外取締役 日本コーン・フェリー代表取締役社長
	内永 ゆか子	昭和21年12月26日	社外取締役 (元)日本アイビーエム取締役専務執行役員
HOYA	河野 栄子	昭和21年1月1日	社外取締役 (元)リクルート代表取締役社長
りそな ホールディングス	川本 裕子	昭和33年5月31日	社外取締役 早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授

(出所)有価証券報告書より大和総研経営戦略研究所作成

そのうち4社は1名のみの選任となっている。複数の女性を擁しているのはソニーの2名だけである。同社の取締役会は15名で構成されるため、女性比率は13.3%となる。なお1名のみの選任であっても、取締役会を構成するメンバーが8名のHOYAにおいては、女性比率は12.5%にまで達している。

取締役会の参加者(取締役のみ)に占める中堅(年末で50歳以下とする)の人数は、11社全体で4人に過ぎず、単純平均は0.4人で監査役会設置会社と大差はない。また中堅が取締役に占める割合について、11社それぞれの数値を単純平均すると3.3%となる。全4名の内訳は、社内取締役が2名、社外取締役が2名となっている(図表8)。

中堅が取締役に参画している企業は3社に止まっており、うち2社は1名のみの選任となっている。複数の中堅メンバーを擁しているのは、大和証券グループ本社の2名だけである。同社の取締役会は14名で構成されるため、中堅比率は14.3%

となる。なお同社取締役会の特徴として、2名の中堅が共に社内昇格者であることが挙げられる。

委員会設置会社の代表的企業においては、少なくとも監査役会設置会社の事例と比較して取締役会に多様性がより伴っていると見える。もっとも分析対象11社のうち4社では、日本人・男性・年輩者のみで取締役会を占めており、一部の先進的な企業が全体の数値を押し上げた面はある。特にソニーは外国人・女性の両面で取り組みが進んでいるといえよう。

中堅に関しては大和証券グループ本社を除き、総じて取り組みに物足りなさが存する。これは委員会設置会社の場合、中堅の業務執行担当者は執行役専任となり、社内取締役は年輩者が占めるケースが多いためだろう。社外取締役についても、監査役と違って決議に加わる立場のため、責任に堪える知見・経験を持つ年輩者が中心となるのではないか。

図8：委員会設置会社の中堅取締役(例)

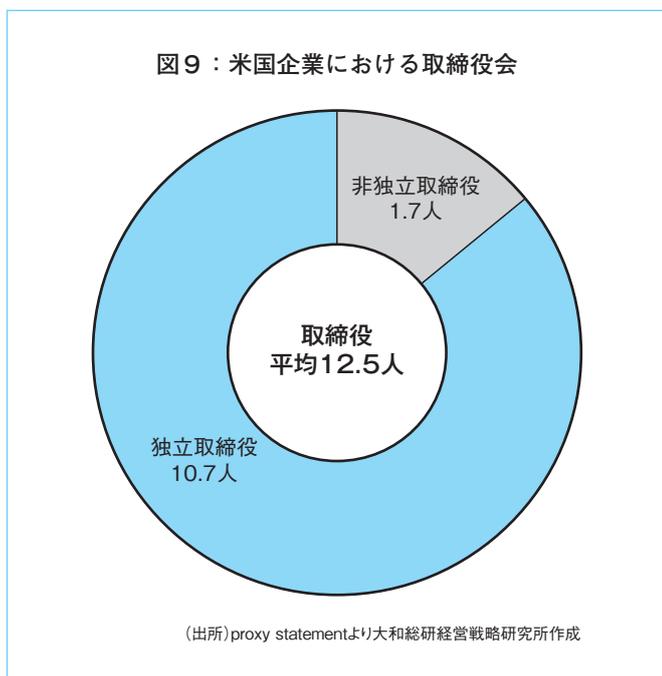
会社	氏名	生年月日	役職・経歴など
イーザイ	クリスティーナ・アメージャン	昭和34年3月5日	社外取締役 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
HOYA	浜田 宏	昭和34年5月30日	社外取締役 (元)デル代表取締役社長米国本社副社長
大和証券 グループ本社	中田 誠司	昭和35年7月16日	取締役兼常務執行役 (元)執行役企画副担当兼人事副担当
	地福 三郎	昭和34年5月28日	取締役 (元)人事部長

(出所)有価証券報告書より大和総研経営戦略研究所作成

4. 米国企業における取締役会像

ここまでわが国企業における取締役会の状況を見てきた結果、多様性に対する監査役会設置会社の取り組みは著しく遅れており、委員会設置会社は比較的進んでいるものの十分な水準とは考えにくい。そこで以下では国際的なレベル感を知るため、米国 Dow Jones Industrial Average (ダウ工業株30種平均) 採用銘柄⁶の取締役会をチェックする。

ニューヨーク証券取引所の上場規則303A.01は、independent director (独立取締役) が取締役会の過半数を占めるよう定めている⁷。独立取締役とは「社外」であればよいだけでなく、取引関係や血縁関係なども含めた概念である⁸。分析対象30社の取締役会メンバーを単純平均すると12.5人で、うち独立取締役は10.7人にまで達している (図表9)。



国内の人種構成が多様な米国においては、マイノリティ (アフリカ系、ラテン系、アジア系など) の参画が求められる。30社にマイノリティ取締役⁹は63人おり、単純平均で2.1人となる。マイノリティが取締役に占める割合は、これも単純平均で16.7%になる。4名を除き全てが独立取締役に、事業会社のマネジメント経験者が多い (図表10)。

全30社のうち、マイノリティを取締役に選任していない企業は2社に過ぎない。最も多い例はアルコアで、少なくとも6名は純粋なアングロサクソン系ではないと見られる。同社のマイノリティ比率は42.9%に達する。次に多いのはプロクター & ギャンブル (P&G) で、マイノリティの人数は4人、取締役会に占める比率は33.3%となっている。

女性取締役については30社合計で72人おり、単純平均すると2.4人となる。取締役会における女性比率は、各社の単純平均で19.5%である。4名を除き全てが独立取締役に、やはり事業会社のマネジメント経験者が多いが、マイノリティ取締役と比べると、法律事務所やコンサルタント、非営利団体、政府関係機関の出身者が目立つ (図表11)。

対象とした30社の中で、女性を取締役に選任していない企業は皆無である。最も人数が多いのはAT&Tで、取締役会15名のうち5名が女性となっている (女性取締役の比率は33.3%)。割合として最も大きいのはクラフトフーズで、10名中の4名で40.0%となる。なお同社では女性がCEOを務めている (女性CEOの他事例にデュポンがある)。

中堅 (選任時に50歳以下とする)¹⁰が取締役に占める人数については、30社合計で23人に止まり、単純平均は0.8人となっている。取締役会における中堅の比率は、これも単純平均で6.5%になる。2名を除いて全てが独立取締役に、事業会社のマネジメント

6 ダウジョーンズ社ウェブサイト (<http://www.djindexes.com/djia2009/>) で公開されている2009年6月8日現在のDow Jones Industrial Average銘柄 (30社) を対象に、2009年8月末までに提出されたproxy statement (株主総会招集通知) の記載内容を分析した。社名は以下の通り。3M Company, Alcoa Incorporated, American Express Company, AT&T Incorporated, Bank of America Corporation, Boeing Corporation, Caterpillar Incorporated, Chevron Corporation, Cisco Systems, Inc., Coca-Cola Company, DuPont, Exxon Mobil Corporation, General Electric Company, Hewlett-Packard Company, Home Depot Incorporated, Intel Corporation, International Business Machines, Johnson & Johnson, J.P. Morgan Chase & Company, Kraft Foods Inc., McDonald's

Corporation, Merck & Company, Incorporated, Microsoft Corporation, Pfizer Incorporated, Procter & Gamble Company, The Travelers Companies, Inc., United Technologies, Verizon Company, Wal-Mart Stores Incorporated, Walt Disney Company.

7 NYSEのCorporate Governance Listing Standardsにおいて、303A.01 Independent Directorsは“Listed companies must have a majority of independent directors”と定めている。

8 独立取締役については経営戦略研究2009年春季号「社外取締役と独立取締役～その概念整理と近時における議論～」参照 (<http://www.dir.co.jp/souken/consulting/report/strategy/cg/09052501cg.html>)。

図10：米国企業のマイノリティ取締役(例)

会 社	氏 名	年 齢	役職・経歴など
Alcoa Inc.	Ernesto Zedillo	57	Former President of Mexico
	Ratan N. Tata	71	Chairman of the major Tata Group companies
American Express Co.	Kenneth I. Chenault	57	Chairman and Chief Executive Officer, American Express Company
Chevron Corp.	Carl Ware	65	Retired Executive Vice President of The Coca-Cola Company
Procter & Gamble Co.	Rajat K. Gupta	60	Senior Partner Emeritus at McKinsey & Company

(出所)proxy statementより大和総研経営戦略研究所作成

図11：米国企業の女性取締役(例)

会 社	氏 名	年 齢	役職・経歴など
3M Co.	Aulana L. Peters	67	Retired Partner, Gibson, Dunn & Crutcher LLP.
AT&T Inc.	Lynn M. Martin	69	President of The Martin Hall Group, LLC
	Patricia P. Upton	70	President and chief executive officer of Aromatique, Inc.
Kraft Foods Inc.	Irene B. Rosenfeld	55	Chairman and Chief Executive Officer, Kraft Foods Inc.
Pfizer Inc.	Constance J. Horner	67	Served at the White House as Assistant to President George H. W. Bush

(出所)proxy statementより大和総研経営戦略研究所作成

9 proxy statementに記載されている氏名および顔写真から判断した(同報告書に人種の明記はない)。

10 わが国の有価証券報告書には役員の生年月日が記載されるが、米国 proxy statementにおいては役員の年齢が記される。そのため誕生日を知ることができず、年末時点の満年齢については不明である。

図12：米国企業の中堅取締役(例)

会 社	氏 名	年 齢	役職・経歴など
Cisco Systems Inc.	Jerry Yang	39	Co-founder of Yahoo! Inc.
Caterpillar Inc.	Daniel M. Dickinson	47	Managing Partner of Thayer ; Hidden Creek
General Electric Co.	Andrea Jung	50	Chairman of the Board and Chief Executive Officer, Avon Products, Inc.
Intel Corp.	Frank D. Yeary	45	2004 - 2008, Managing Director, Global Head of Mergers and Acquisitions, Citigroup Investment Banking
Wal-Mart Stores Inc.	Gregory B. Penner	39	General Partner of Madrone Capital Partner

(出所) proxy statementより大和総研経営戦略研究所作成

経験者が多いが、投資ファンドのパートナーが目立つことも特徴といえる(図表12)。

全30社のうち中堅が取締役に参画しているのは、ちょうど半数の15社となっている。最も多い例では3人を選任している企業が3社あり、中でも取締役数が11人のインテルは中堅比率が27.3%に達する。最も若い取締役は、シスコシステムズのJヤン(ヤフー創業者)とウォルマートのGペナー(投資会社パートナー)で、共に39歳である。

米国企業は白人男性によるクローニー(身内)資本主義と批判されるが、少なくとも同国を代表する大企業の実業取締役会においては、わが国とは比較にならないほど外国人(またはマイノリティ)、女性および中堅の任用が進んでいる。そのような取締役の多くは独立取締役であり、内輪の論理から離れた意思決定を導出することにもつながっている。

なお興味深いポイントとして、事業特性に合った取締役会構成が見られる。グローバル展開が積極的なアルコアは外国人を、消費者向けビジネスである

クラフトフーズは女性を、ハイテク関連のインテルは中堅を、それぞれ取締役として多く擁する。各企業が独自に必要な性を覚えた上で、最適な意思決定システムを備えようとしているのではないか。

5. 社外取締役を選任する意味

以上を総括すると、日本企業の実業取締役会には著しく多様性が欠けており、モノカルチャーな意思決定が行われていると捉えざるを得ないだろう。このような取締役会はリスクを回避する観点、およびイノベーションを導出する観点からは、必ずしも望ましい在り方とは考えられない。競争力向上の一助として、取締役会の多様性は議論されるべきだろう。

もっとも社内取締役に抜擢すべく、多様な従業員を育成するには時間がかかる。ここで重要なのは、優秀かつ多様な人材を実業取締役に加えるこ

とである。優秀な人材を得るためには、相応の母数から選抜する必要がある。ごくシンプルに言えば、社内取締役の2割を少数者にするには、そもそも管理職から2割にその比率を高めなければならない。

例えば外国人幹部を増やすなら社内公用語、女性なら福利厚生制度、中堅なら成果主義人事などを、真摯に検討することが求められよう。このようなインフラ整備から社内の意識改革まで、地道な取り組みを丹念に積み重ねた結果として、多様な社内取締役は創出されるものではないか¹¹。拙速な登用が社内に不協和音をもたらすことも考えられる。

そこで改めて注目されるべきは社外取締役ではないか。既に優秀であると知れた人物ならば、母数云々を論じるまでもなく招聘することができる。適した候補者が見つけにくいといっても、社内で育成するより数段は容易だろう。むしろ社内では得ることが難しい人材を、経営意思決定の場に加えることにこそ、社外取締役の本来の意義は存する¹²。

実際、米国企業の意味決定においても、多様性をもたらしているのは独立取締役である。例えばAT&Tの取締役会には、5人の女性が独立取締役として加わっている。これは全15名中の3分の1に相当する。一方でexecutive officer(上級執行役員)は、12名中の1名が女性に過ぎない¹³。同社の取締役会は多様性で執行サイドをリードしている。

わが国では社外取締役が論じられる際、「社内の事情が分からない人間に意思決定はできない」とか「社外の立場で意思決定ができる優秀な人材はいない」などのネガティブな声が多い。しかし「社内の事情」は往々にしてモノカルチャーを意味する。これを打破するために社外取締役が有用ならば、いかなる手を尽くしてでも確保すべきだろう。

前章までの分析で、監査役会設置会社よりも委

員会設置会社の方が、取締役会に多様性が備わっていることも分かった。これはやはり社外取締役の貢献度が大きいといえる。経営パフォーマンスに寄与しているのかとの反論は容易に想定できるが、少なくとも形として多様性が確保されていることを「全く意味がない」と言い切る論拠はないのではないか。

人材不足を盾にする消極論も根強いが、大企業のトップなどいわば「スーパー経営者」を求め過ぎではないか。対象範囲をベンチャー経営者、コンサルタント、学識経験者などに広げれば、見つからないことは決してないだろう。むしろ多様な人材を得るためには、大会社というモノカルチャーな組織を取って外して選考すべきかもしれない。

わが国では「社外取締役＝米国型ガバナンス＝株主至上主義」の連想が強過ぎるきらいがある。株主利益と多様性は相反するものではない。中期的な視点で株主に報いるためには、多様な視点でリスク対策や成長戦略を講じる必要があろう。社外取締役は意思決定に多様性をもたらすもので、それを実践している米国企業は少なくないのではないか。

取締役会は企業の将来に関わる意思決定を行う機関である。したがってその人員構成は、企業の将来像を映す「鏡」といっても過言ではない。将来像に変化や広がりを感じられない企業に、株主だけでなく取引先や従業員も期待を持てるだろうか。「攻め」の取締役会を構築するべく、わが国企業においては社外取締役の積極的な活用が望まれよう。

■ 執筆者

藤島 裕三 (ふじしま ゆうぞう)

経営戦略研究所 経営戦略研究部 主任研究員

京都大学大学院非常勤講師

専門：コーポレートガバナンス、IR

11 2009年6月17日のカゴメ株主総会において、株主より「女性の活用を望む。壇上の役員にも女性を登用して欲しい」との要望が出された。これに対して会社側は「女性の育成には取り組んでいるが、プロパー社員の育成には時間がかかる(中略)女性も現場で力強く働いているので、今後に期待していただきたい」と回答している(http://www.kagome.co.jp/company/ir/com/com_05.html)。

12 ダイバーシティ経営に詳しい創コンサルティング代表の海野みづえ氏は「社内人材がまだ育っていないのなら、社外取締役とし

て女性を登用すればいい」と、自らも上場企業の社外取締役を務めた経験から提案する(2009年8月8日付週刊東洋経済「なぜ、トヨタの役員に女性がないのか」)。

13 AT&Tのexecutive officerのうち、女性はSenior Executive Vice President and Global Marketing OfficerのCatherine M. Coughlinのみである(<http://www.att.com/gen/investor-relations?pid=7811>)。