

月刊BOSS 7月号 (2015年5月22日発売)

第2特集 役に立つ社外取締役 役に立たない社外取締役

- ・社外取締役に注目 2人以上義務化の波紋
- ・人材難にあえぐ地方の中小上場企業      サーチファーム・ジャパン社長 武元 康明
- ・狙いは「稼ぐ力」の強化 求められる知見と経験      東レ常務 内田 章

平成27年7月1日発行 毎月1日発行 第30巻第8号(通巻374号)昭和61年12月8日第3種郵便物認可

特集 JAPANESE 月刊ボス 2015 / 07

# ロボットの實力

定価 ¥600

産業用から介護・福祉、  
ホビー・エンターテインメントまで

「ロボット革命」で  
日本はどう変わるか？

月刊 BOSS

7  
2015 / JULY

©SOTSU・SUNRISE

第2特集  
上場企業だけで3000人、足りない!?  
役に立つ社外取締役  
役に立たない社外取締役



地方の人材不足を語る武元氏。

# サチファームジャパン社長 武元康明 人材難にあえぐ 地方の中小上場企業

—— サチファーム・ジャパンでは、上場企業向けに社外取締役選任の新サービスを始めたそうです。依頼状況はいかがですか。

市場として活発かと言えば、まだ活発ではないですね。企業側はまだ試行錯誤しているという印象を受けます。ニュートラルな立ち位置の人を受け入れ、それを乗り越えていこうとしている企業と、無難なところで着地させようという企業があるという印象です。

—— コーポレートガバナンス・コードでは社外取締役に期待される役割が大きくなっています。当然、会社経営に携わった方であれば、なかなかこの業務を遂行できないのではないかと思っています。人材としては、都市部に集中している。地方の上場企業には人材が少ないので、都市部から呼ぶ形になるのではないのでしょうか。それなりの製品やサービスを保持している、地方であるがゆえに知名度がない企業もあります。都市部で企業経営をされた方は、社外取締役として地方の企業に出っていくことは嫌がりませんか、むしろ興味を持ってチャレンジしたいと考えています。これらをもっとマッチングするのが我々の仕事です。

—— 大企業経験者が中小の社外取締役に就くのは可能でしょうか。抱えている課題や着眼点、土壌が異なりますし、オーナーシップの強い企業に対してはコミュニケーションの仕方も異なります。向かない人は実際にいます。また大企業によつては、職務にどれだけの権限が委譲されるのか異なります。ケースバイケースですね。あえて企業カルチャーが異なる人材が求められることもあります。ただ、我々がお連れするということは、企業を活性化させることが目的ですから、そのために必要な人材を探す。これも変わりません。

による監督が行われることに期待を寄せていた。

## 社外取締役の責務

仲良しクラブへの危惧は、コーポレートガバナンス・コード策定の有識者会議でも取り上げられていた。現状、延べ3000人とも言われる人材を確保するのは容易ではない。規模の小さな企業ほど、その選任に苦労をしているという。必然的に知り合いの経営者や弁護士、会計士に依頼するケースも多くなる。

また、複数の企業で社外取締役を兼任する例も多い。この15年来、言われ続けてきたことだが、いわゆる「なり手」が少なく、特定の人物に人気が集まることになってしまいかつて、元日本IBM会長の椎名武雄氏や元ホンダ副社長でセガの社長も務めた入交昭一郎氏等が、10社前後の社外取締役に就いていた時期もあった。現在は元ドコモ執行役員の夏野剛氏等が人気だ。

しかし、兼任はむしろ推進したほうがよいという意見もある。エグゼクティブサチ会社サチファーム

## 役に立つ 社外取締役 役に立たない 社外取締役



「経営者を監督することが大事」と語る宮内義彦・日本取締役協会会長。

ム・ジャパンのリサーチチャー武元康明氏は次のように語る。

「社外取締役は中立的な立場で、モノ申していくことが期待されている。1社単独で社外取締役に就くと、最初はよくても、時間の経過とともに主従関係ができたりと、言いたいことが言えなくなる可能性があります。他に3社4社と兼任していれば、いい意味で割り切り、思い切った話をする事ができる。企業側にとつても、他社との比較で会社のポジショニングやガバナンスの進捗状況がわかりやすくなるというメリットがあります。」

「原則の4-7に『独立取締役の役割責務』とはつきり謳っています。中長期的な企業価値の向上を図る。その観点から、経営の方針や改善についで、助言を行う。これは重たい責務です。以前から社外取締役になっていた人は大変だと思っているかもしれません。監督や助言の機能の両方を担ってもらうわけですから、仲良しクラブでは意味がない。形だけ整えても企業価値向上に必ずしもプラスになるわけではないですから、資質のある方を選ぶことが重要だと思えます。」

今年の変わり種取締役に、富士通の向井千秋氏（元宇宙飛行士）や日本エンタープライズの岡田武史氏（サッカー元日本代表監督）とい

「ただ、人気があればよいというものではない。あくまで「経営者を監督する」(宮内氏)の目的の社外取締役に。それができないのであれば存在価値がなくなってしまう。」

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でもある、東レ常務の内田章氏は次のように語る。

「ただ、名前も挙がる。名前だけで選ぶことはないだろうが、企業が社外取締役に求めるものが満たされているのかが重要になる。前述の武元氏は、社外取締役とはいえ、その着眼点は経営者のサチ業務と同じだと話す。『トップ人事も社外取締役も、企業にご紹介するやり方は同じです。ケースバイケースではありますが、企業のカルチャーに合う合わないは重要ですし、就任したことでその企業を活性化し、変革させることができなければいけません』

よりよいマッチングでなければ、同じ人材でも社外取締役に求められる機能が十分に果たせなくなってしまう可能性があるのだ。

余談だが、社外取締役の報酬は何かに定められているわけではない。低いところでは月に5万円程度、ブランドがある人物なら100万円というケースもあるという。一般的な相場は20万〜50万円らしいが、兼任が多くなれば、受け取る総額は跳ね上がる。いまや大企業の経営経験者は引く手あまた。名経営者のセカンダライフとしては悪くない稼ぎ種なのかもしれない。

いまだから儲かる  
**「新ビジネス」**  
あなたの疑問に答えるビジネス誌  
6月3日発売  
定価600円  
リベラルタイム7  
TALKING 「会計事務所」と「中小企業」を支援する!  
是枝 周樹 ミロク情報サービス社長CEO

季刊 そばを究める  
**蕎麦春秋 VOL.33** 定価600円  
特集 ちよつと気になる立ち食いそば  
立ち食いならでは個性豊かな店、立ち食いでも十割、創作そばが旨い店……等、10店を紹介!!

年齢別 男女別 私の好きな  
**東京立ち食いそば** 定価920円  
そば好き9名が選んだ、  
「本当に旨い立ち食いそば屋」を紹介!  
サイズ:B6判 頁数:192頁

株式会社 リベラルタイム出版社 〒104-0061 東京都中央区銀座2-11-8 第22中央ビル8階 TEL03-3547-3711 FAX03-3547-3710