

# 基礎研 レター

## 米国企業の取締役会の実際

金融研究部 主任研究員 江木 聡  
(03)3512-1857 segi@nli-research.co.jp

コーポレートガバナンスは、その国の文化、法制、社会構造、企業史や社会の要請などから固有に形成される。その結果、国が違えば在り方や課題も異なる。日本企業と大きく異なると言われる米国企業で、コーポレートガバナンスの要である取締役会はどのように構成されているのだろうか。業歴100年を超え米国を代表する企業である IBM 社を例に実際の実取締役会を見てみよう（図表1）。

図表1：IBM社の取締役会構成

	取締役	主な職業・経歴【業界】	独立性	在任年数	年齢	女性
1	Virginia M. Rometty	IBM 会長兼CEO		6	60	○
2	Kenneth I. Chenault	アメリカンエキスプレス 元 会長兼CEO【リテール金融】	○	20	66	
3	Michael L. Eskew	ユナイテッド・ハーパーセルサービス 元 会長兼CEO【貨物】	○	13	68	
4	David F. Far	アマゾン・エレクトリック 会長兼CEO【エンジニアリング】	○	6	63	
5	Alex Gorsky	ジョンソン&ジョンソン 会長兼CEO【消費財】	○	4	57	
6	Shirley Ann Jackson	レンセラー工科大学 学長【技術系アカデミック】	○	13	71	○
7	Andrew N. Liveris	ダウケミカル 会長兼CEO【化学】	○	8	63	
8	Hutham S. Olayan	オラヤン・グループ 副会長【中東財閥】	○	2	64	○
9	James W. Owens	キャタピラー 元 会長兼CEO【建機】	○	12	72	
10	Joseph R. Swedish	アンセム 経営執行役員会長【医療保険】	○	1	66	
11	Sidney Taurel	イーライリリー 名誉会長【製薬】・ピアソン会長【メディア】	○	17	69	
12	Peter R. Voser	ロイヤルダッチシェル 元 CEO【オイル&ガス】	○	3	59	
13	Frederick H. Waddell	ノーザントラスト 会長（元 CEO）【資産運用】	○	1	64	

IBM Notice of 2018 Annual Meeting and Proxy Statement より筆者作成

取締役の人数は 13 人と日本企業の平均像と大きく変わらない。特徴的なのは、会長兼 CEO の

Virginia Rometty 氏一人を除けば、残り全員が独立性のある社外取締役（以下、独立取締役）であるという点だ。米国では、ワールドコム社などの大型不祥事を受けて 2003 年から上場規則（自主規制）が取締役会の過半数を独立取締役が占めるよう要求したこと、訴訟を提起された際に取締役会で独立取締役の承認を受けていることが CEO ほか経営陣にとって裁判上有利であること、投資家が株主利益の代表として独立取締役の選任を推奨したことなどから、独立取締役の割合が高まってきた。その結果、米国株式市場で時価総額の 8 割を占める S&P500 株価指数企業の 6 割が IBM 社同様、CEO 以外はすべて独立取締役となっている<sup>1</sup>。IBM 社では業務を執行する経営陣（Executive）は 19 名にのぼるが、うち取締役を兼務するのは CEO のみだ。業務執行を担う経営陣を監督、すなわち取り締まる人々からなる文字通りの取締役会である。

経営陣を効果的に監督できるという点で独立取締役には経営経験者が好まれ、IBM 社の独立取締役も全員が現職あるいはリタイアした CEO クラスで占められている。ビジネスの判断力に優れ、永年に亘り貴重な経験を積んできた人々である。その出身業界は多岐に亘っており女性も一定の割合を占めるなどダイバーシティが進んでいる。逆にここまでのダイバーシティ進展は一見、IT 関連の知識や経験という面で有効であるのかという疑問さえ抱かせるが、同社の株主総会招集通知には、独立取締役にはテクノロジー、サイバーセキュリティ、デジタル関係の職務経験を要求しており、独立取締役は全員いずれかの経験があると開示されている<sup>2</sup>。

もう一つ特徴的な点は、10 年を超えて在任する独立取締役が 12 名中 5 名と半数近く存在している点である。全体平均でも在任期間は 8.3 年となる。10 年超の在任期間は日本企業では稀だが、米国企業では一般にみられる傾向であり、雇用が流動化している社会構造からすると、入社から日の浅い経営陣より余程、社内者に近いという感覚もあるようだ。社外者であっても在任が長い分、就任企業に対する理解は深い。米国企業の取締役会にとって最重要事項は次期 CEO の選定と評価であるが、時間をかけて見極め、その後 CEO が期待どおりに機能発揮してくれるのかを監督するのが独立取締役の職責であるとすれば、長期在任はその結果であるといえる。一方、在任が長くなるほど社内者に近づいていくことは否めないため、独立性が損なわれる懸念が高まる。投資家は株主利益の観点から独立性を優先事項とすることもあって、最近米国では在任が長い独立取締役に対して入れ替えを求める傾向が強まっている。

また、リタイアした CEO クラスの独立取締役が多い上に在任期間が長くなると、結果的に取締役会が高齢化する。IBM 社でも実際に 65 歳以上の独立取締役は 6 名と半数に及び、平均年齢でも 65.1 歳である。46 歳の若さで就任した Chenault 氏（図表 1. 上から 2 番目）も現在では 66 歳に至っている。勿論、単に高齢であることが取締役会メンバーとして機能発揮をする上で支障となるわけではない。

<sup>1</sup> Spencer Stuart U.S. Board Index (2017).

[https://www.spencerstuart.com/~media/ssbi2017/ssbi\\_2017\\_final.pdf?la=en](https://www.spencerstuart.com/~media/ssbi2017/ssbi_2017_final.pdf?la=en)

<sup>2</sup> IBM Notice of 2018 Annual Meeting and Proxy Statement. P.8

[https://www.ibm.com/annualreport/2017/assets/downloads/IBM\\_Proxy\\_2018.pdf](https://www.ibm.com/annualreport/2017/assets/downloads/IBM_Proxy_2018.pdf)

とはいえ、IBM 社ほどビジネスの激しい変化に晒されている企業もないという意味で、投資家は年齢の高い独立取締役に対して足元の貢献状況にとどまらず、事業の大きな方向性を描ける先見性を失っていないか、また取締役会全体として時代遅れになっていないか、といった点に関心を持つのではないだろうか。

概観してきたとおり、米国の取締役会構成は法制面や株主の存在感の違いから、日本とは大きく異なる姿であり、それに応じた課題もある。日本ではステークホルダーとしての株主の地位向上がコーポレートガバナンスの大きな流れであるとはいえ、米国型が必ずしも望ましいわけではないだろう。ただ、日本の文脈で取締役会構成の望ましいバランスを考える際にも、米国の現状と課題は参考になるのではないだろうか。

---

(お願い) 本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保証するものではありません。また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。