

# コーポレートガバナンス強化に向けた 社外取締役の在り方

## Roles of independent directors in strengthening corporate governance

林 信義\*

Nobuyoshi HAYASHI

### 1 コーポレートガバナンスの動向

2021年度の法人企業統計調査によると、日本企業の経常利益は前年度比33.5%増の83兆円となり、過去最高を更新した。売上高も前年度比6.3%増の1447兆円で4年ぶりの増収となった。コロナ禍で落ち込んだ消費活動、生産活動が回復したことで大幅な増収、増益となった。

しかしながら、「伊藤レポート3.0」によると、世界的には日本企業のROEは依然として欧米企業と大きな差が開いている。また、PBRについても1倍割れの企業の割合が40%に上っており、米国の3%、欧州企業の14%に比べて大きく水を開けられている。一方、先程の法人企業統計調査では、内部留保は516兆円と10年連続で過去最高を更新した。このことから、中長期的な収益力の強化のために十分な投資が行われていないことが推測できる。したがって、日本企業が国際的な競争力を強化し、持続的に成長するためには、コーポレートガバナンスの整備、運用の重要性が増していると言える。

本論文ではコーポレートガバナンスの最近の動向を踏まえつつ、コーポレートガバナンスの主要な担い手としての取締役会の機能と機関設計、および近年、活躍が期待されている社外取締役の役割、活用方法、必要な資質などを分析し、コーポ

レートガバナンス強化に向けた社外取締役の在り方について論じる。

#### 1-1 コーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）

世界的な環境、社会的意識の高まりから、投資家による企業評価の新たな視点として、ESG投資の持つ役割が注目されている。世界の年金基金などの機関投資家は、安定した投資収益を獲得するため、企業評価において、業績見通しや財務情報に加え、ESGなどの非財務情報を考慮する傾向を強めている。

また、2014年の日本経済再生本部の日本再生ビジョンに従い、日本の「稼ぐ力」を取り戻す施策の1つとしてコーポレートガバナンスの強化が示された。その中で、コーポレートガバナンスは、企業が、さまざまなステークホルダーの立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みであると述べられている。そして、そのようなコーポレートガバナンスに対する関心の高まりを受け、東京証券取引所は、その実効的な実現に資する主要な原則を取りまとめ、CGコードとして2015年に制定した。その後、3年置きに2018年に改訂、2021年に再改訂が行われた。

\*埼玉工業大学人間社会学部情報社会学科

2021年の再改訂では、東京証券取引所の新市場区分の選択に応じて、コードの適用範囲が異なる特徴がある。「プライム、スタンダード、グロース」の3つの新市場のうち、プライムとスタンダードとはともにCGコードの全原則の適用が必要であるが、プライムの方がより高い水準を求められている。一方、グロースはCGコードの基本原則のみの対応でよいことになっている。ただし、CGコードの特徴でもある「プリンシプルベース・アプローチ」と「コンプライ・オア・エクスプレイン」は踏襲されているため、形式的な文言・記載にとらわれず、各原則の趣旨・精神を共有した上で、自社の状況を踏まえた解釈・適用をすることとなる。そのため、自律的な取組みの背景にある各企業の方針を説明することが期待されている。

## 1-2 コーポレートガバナンス・システムに関する実務指針（以下、CGSガイドライン）

コーポレートガバナンスの原則を実践するに当たって、CGコードを補完するとともに、「稼ぐ力」を強化するために、有意義と考えられる具体的な行動を取りまとめたCGSガイドラインが、2017年に制定された。各社に適したコーポレート・ガバナンス・システムの在り方を主体的に検討する際、本ガイドラインで提示した検討事項も考慮して議論されることが望まれる。2022年の改訂では、これまでのガバナンス改革で「攻め」のガバナンスが掲げられてきたことも踏まえ、コーポレートガバナンスの改革が、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与する経路を改めて整理している。また、近年、社外取締役が相当増えてきたことも踏まえ、「監督」の意義や、ガバナンス体制、並びに同体制に応じた機関設計の選択についての考え方も整理している。さらに、「指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針」を2022年に策定し、指名委員会・報酬委員会の活用、および社長・CEOを中心とした

後継者計画の策定・運用について、別冊としてまとめている。

CGコードとCGSガイドラインは、我が国企業のコーポレートガバナンス改革を形式から実質へ深化させるための指針として活用されている。

## 2 コーポレートガバナンスの担い手としての取締役会

### 2-1 取締役会での議題

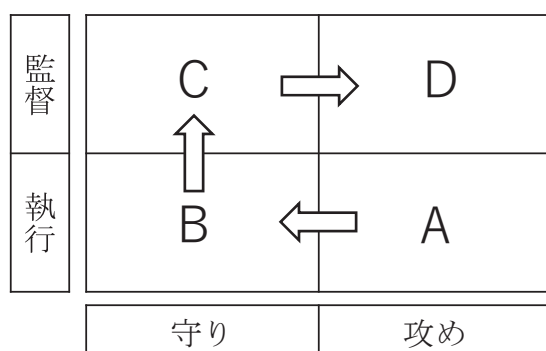
再改訂CGコードでは、取締役会の機能発揮の観点から、取締役会で討議されるべき内容について追加、改訂が行われている。

CGコードは、当初から「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的方向付けを行うことを主要な役割・責務の1つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべき（原則4-1）」であるとし、経営理念、基本戦略、経営戦略、経営計画についての議論を促している。これに加え、2021年の改訂では、「取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて 基本的な方針を策定（補充原則4-2②）」、「人的資本・知的財産 への経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行の実効的な監督（補充原則4-2②）」、「グループ全体を含めた内部統制や全社的なリスク管理体制の構築、運用状況の監督（補充原則4-3④）」が明記された。これらの改訂は、取締役会において、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向けた実質的議論を要請している。

### 2-2 取締役会の機能の変遷

コーポレートガバナンスは、従来、コンプライアンス、不祥事防止など「守り」の意味合いが強かった。しかし、近年、日本企業の「稼ぐ力」の回復を目指し、「攻め」のガバナンスが求められている。また、これまで取締役の大部分は業務執

行取締役であり、業務執行の責任者の役割を担っていた。株主をはじめ、ステークホルダーへ説明責任を果たすために、取締役は監督に専念し、客観的な意思表示をするように求められている。ここでは、取締役会の機能として「攻め」と「守り」、および「執行」と「監督」という2つの軸から取締役会の機能の変遷を考察する。



図表1：取締役会の機能の変遷

取締役会は、従来、社内取締役から構成され、意思決定機関として、個別の業務執行についても討議されてきた。そこでは、事業責任者、機能責任者が集まり、事業戦略、機能戦略を立案し、コントロールする役目を負っていた。つまり、「攻め」と「執行」の役割を担っていた（図表1のA）。

2000年代に入ると米国ではエンロン、ワールドコム会計不祥事の後、SOX法が制定され、内部統制の強化が謳われた。日本においても日本版SOX法（J-SOX）として、財務報告の信頼性を確保するために、企業の義務や責任について、厳しい規制が盛り込まれた。この規制強化に対応し、取締役会においても、内部統制の4つの目的（業務の有効性および効率性、財務報告の信頼性、法令などの遵守、資産の保全）の体制整備が求められた。これにより、取締役会では「守り」と「執行」も重視する流れとなった（図表1のB）。

従来、取締役は業務執行取締役として選定されており、当然のように取締役の業務執行を認めて

きた。しかし、近年、「執行」と「監督」の分離を図り、監督機能の強化を進めている。CGコードの基本原則では、取締役会は、独立した客観的立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを要求している。つまり、「守り」と「監督」を取締役会の機能として求めている（図表1のC）。

第1章で述べたように、日本企業の「稼ぐ力」は欧米の企業に比べて低い状態が続いている。経営者の多くが時代に合わせた大胆な変革を起こす意思決定をしてこなかったことが要因の1つと考えられる。実際、前述したように、企業の内部留保額が10年連続で過去最高を更新し続けたことは、経営者が投資に消極的であったことを物語っている。適切なリスクテイクがなされなかったことが「稼ぐ力」の向上を阻んできた一因ではないかと推測される。CGコードは、リスクの回避・抑制や不祥事の防止といった側面を過度に強調するのではなく、むしろ、健全な企業家精神の発揮を促し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置いている。取締役会には企業不祥事を防ぐといった「守り」のガバナンスだけではなく、「攻め」のガバナンスが求められ、これにより、取締役会は「攻め」と「監督」の機能を担うことを要請されている（図表1のD）。

事業環境、社会的変化に合わせて取締役会の機能は拡充、変遷している。持続的な成長と企業価値の向上を目指し、各企業は「攻め」と「守り」、および「執行」と「監督」の最適なバランスを熟慮することが必要である。

### 2-3 機関設計

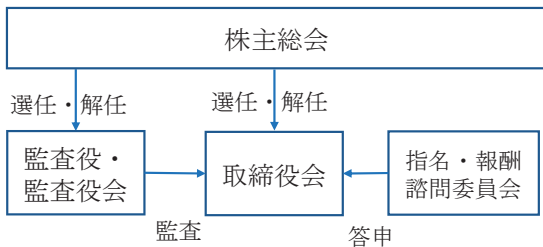
会社法上の大会社に該当する場合には、3つのガバナンス形態（監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社）から選択し、機関設計を行うことになる。コーポレート・

ガバナンス白書（2021）によると、東証上場会社全体の68%（2,495社）が監査役会設置会社であり、続いて監査等委員会設置会社が30%（1,106社）、指名委員会等設置会社は2%（76社）となっている。

### 2-3-1 監査役設置会社

監査役設置会社では取締役に加えて監査役を設置し、監査役は取締役の職務を監査する。監査役は3名以上、うち半数以上は社外監査役でなければならない。監査役の中から常勤監査役を選定する必要がある。

この機関設計を選択しているパナソニックホールディングス(株)の事例を以下に示す。



図表2：コーポレートガバナンス体制  
出典：コーポレート・ガバナンスより著者作成

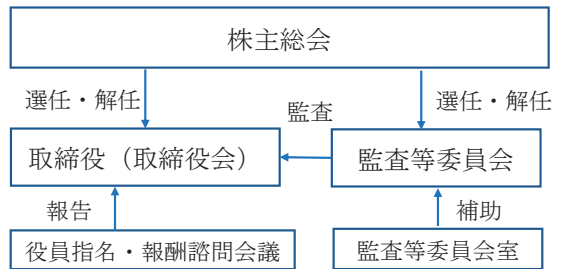
監査役5名（うち、社外監査役3名）によって構成される監査役会を設置している。監査役・監査役会は、ガバナンスの在り方とその運営状況を監視し、取締役の職務執行を含む日常の経営活動の監査を行っている。なお、任意の指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役会からの諮問を受けて、取締役・監査役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の候補者指名に関する社内検討の結果、および取締役・執行役員・事業会社社長・事業会社社外取締役の報酬制度の妥当性に関する審議を行っている。

### 2-3-2 監査等委員会設置会社

2014年会社法改正によって導入された。株主総

会において、監査等委員である取締役と、それ以外の取締役が区別して選任される。監査等委員である取締役は3名以上で、その過半数は社外取締役でなければならない。従来の監査役と違い、監査等委員には取締役会の議決権を通じた監督強化が期待されている。

この機関設計を採用している三菱重工(株)の事例を以下に示す。



図表3：コーポレートガバナンス体制  
出典：コーポレート・ガバナンスより著者作成

2015年から監査等委員会設置会社へ移行し、取締役11名（うち監査等委員である取締役5名）で構成され、5名（うち監査等委員である取締役3名）を社外から選任し、監査等委員会の活動の実効性確保のために、定款において常勤の監査等委員の選定を定めている。さらには、監査等委員会の職務をサポートするため、監査等委員会室を設け、専属スタッフを配置している。

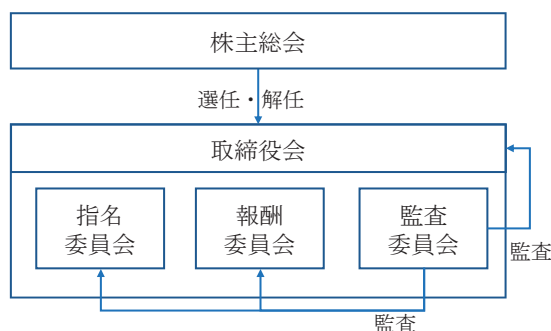
### 2-3-3 指名委員会等設置会社

2002年商法改正で導入された英米型のガバナンスモデルである。指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置し、各委員会は取締役の中から取締役会で選定された委員3名以上で組織され、過半数は社外取締役でなければならない。指名委員会は取締役の選任・解任の議案内容の決定を行い、監査委員会は取締役等の職務執行の監査を行い、報酬委員会は取締役等の個人別報酬の内容を決定する役割を担っている。「監督」と「執行」を分け、



取締役は「監督」に専念し、「執行」は執行役という新しい役職がそれに当たることとした。これまで経営者の専権事項であった、後継者の選任を委員会に委ねることとなるため、経営トップの抵抗感が強く、この形態を取る企業は少なく、導入が進んでいない。

この機関設計を採用している(株)日立製作所の事例を以下に示す。



図表4：コーポレートガバナンス体制

出典：コーポレートガバナンス体制と特長より著者作成

2003年に指名委員会等設置会社へ移行した。指名・報酬・監査委員会の3委員会を設置しており、委員長は社外取締役、委員の過半数が社外取締役で構成されている。また、経営の監督と執行を分離し、監督機能を発揮できる体制としている。取締役会は、企業価値・株主共同の利益の継続的な向上のため、日立グループの経営の基本方針を決定し、執行役、および取締役の職務執行を監督している。経営の基本方針には、中期経営計画や年度予算などが含まれ、取締役会においては、法令・定款、または取締役会規則に定める決議事項に加えて、経営の基本方針に関する戦略的な議論にも焦点を当てている。

指名委員会は取締役4名（うち社外取締役3名）、監査委員会は取締役6名（うち社外取締役5名、および常勤監査委員1名）、報酬委員会は取締役5名（うち社外取締役4名）で構成されている。

### 3 拡大を続ける社外取締役の役割

#### 3-1 社外取締役の役割と責任

CGコード(原則4-7)では、社外取締役の役割・責務として、以下の4つを挙げている。

- (i) 経営方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し、中長期的な企業価値の向上を図る、との観点から助言を行うこと。
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと。
- (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること。
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること。

CGコード(原則4-1)において、取締役会の重要な働きは、戦略的な方向付けを行うことであることは第2章で述べたが、この役割を果たす上で、社外取締役は経営方針に関する助言を求められている。これには、「攻め」のガバナンスを推進する役割が期待されている。

一方、CGコードの基本原則4、および原則4-3では、取締役会による実効性の高い監督に言及しており、上記(ii)(iii)のとおり、監督機能の重要な担い手として、取締役会を導くことを社外取締役に求めている。

これらの社外取締役の役割について、「社外取締役の現状について(アンケート調査の結果概要)」から考察を加える。

企業側の社外取締役に期待する役割に関する設問については、「経営に関する助言(どちらかと言えば、含む)」と「経営の監督(どちらかと言えば、含む)」の割合は、56%と44%であった。一方、社外取締役自身が「期待されている」と認識している割合は、助言が60%と監督が40%であり、会

社側の期待と社外取締役側の認識に多少の差異がある。企業側が抱いている期待を明確にすると同時に、社外取締役に確実に伝えることが必要である。

また、社外取締役として最も重視していると答えた割合は、「経営戦略・計画の策定への関与」が54%、「コンプライアンス・不祥事対応への関与」が34%であった。一方、「一般株主の代弁者としての利益相反管理への関与」については、14%であり、支配株主が存在する企業の社外取締役ににおいても「一般株主の利益を重視して行動する」と回答した社外取締役は24%に留まった。さらに、「経営陣の指名・報酬プロセスへの関与」については、7%と低く、指名委員長または報酬委員長を務める社外取締役であっても15%であり、必ずしもこの役割を優先しているわけではないことがわかる。

社外取締役の職務を果たす上で、「リスクテイク」と「リスクコントロール」のどちらの観点に重きを置いているかという設問に対しては、「リスクテイク（どちらかと言えば、含む）」が23%と、「リスクコントロール（どちらからと言えば、含む）」77%を大きく下回っている。一方、取締役ににおける社外取締役の発言内容については、「経営上のリスクテイクを促す観点」から発言する社外取締役の割合は50%から57%と、この3年間で増加しており、「攻め」のガバナンスに関する意識が徐々に浸透してきていることが窺える。

### 3-2 社外取締役の状況の変化

社外取締役に関する再改訂CGコードの新設・変更項目に着目し、1年後（2022年7月時点）の各社の対応状況について、東証の「改訂コーポレートガバナンス・コードに新たに盛り込まれた事項に関する上場会社の対応状況」から主な内容を取り上げる。

まず、「プライム市場の企業は独立社外取締役

を3分の1以上選任（必要と考える場合、過半数）（原則4-8）」については、3分の1以上が90%を超えている一方、過半数の企業の割合は12%に留まっている。

次に、「プライム市場の企業は指名・報酬委員会の独立性の強化（補充原則4-10①）」に関しては、法定の指名委員会設置会社は4%、任意の指名委員会設置会社は80%と大きく増加しており、報酬委員会においても同様である。未だ指名・報酬の権限を社外取締役に委ねることに抵抗感があることから、法定よりも任意を選択する企業が多いことが推測されるが、任意においても、構成員の過半数を社外取締役とする企業は90%、委員長を社外取締役とする企業は60%を超え、委員会の独立性確保が進んでいる。

さらに、「経営戦略に照らして取締役会にて必要なスキルの特定、各取締役のスキルとの対応関係の公表（補充原則4-11①）」については、TOPIX100の企業のうち、94社がスキル・マトリックスを開示している。スキル・マトリックスの作成により、現在必要なスキルを有する社外取締役が選任されているか、また、そのスキルのバランスが取れているかといったことを確認することができる。また、特定したスキルの類型の中で上位のスキルは、「財務・会計」「経営」「法律・リスク管理」となっている。

これに関連して、社外取締役の属性については、「他の会社の出身者」59%、「弁護士」16%、「公認会計士」11%、「学者」7%と続いている（コーポレート・ガバナンス白書2021）。CGコードでは、「独立社外取締役には他社での経営経験を有する者を含めるべき（補充原則4-11①）」とあることから、社外取締役の構成員には士業、学者だけではなく、経営経験者も含めた多様性を要求している。

## 4 コーポレートガバナンスのさらなる強化のために

### 4-1 社外取締役の活用

再改訂CGコードでは、社外取締役の有効な活用策として、「社外取締役を3分の1以上（原則4-8）」選任することを要請していることは先述した。また、その人選についても、「取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物（原則4-9）」を選定するように求めている。さらに、「社外取締役による問題提起を含め、自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべき（原則4-12）」とし、その審議活性化のために、「取締役会の資料の事前配布、資料以外の情報提供、審議時間の十分な確保（補充原則4-12①）」などを提示している。

このような要請に対して、現状は不十分な点も散見され、第3章の「社外取締役の現状について（アンケート調査の結果概要）」によると、社外取締役が「今後、このサポート体制の新設・拡充を望んでいる」という回答が30%を超えているサポートとして、「取締役会資料の早期提供」「取締役会以外のインフォーマルな議論の場」「社外役員のみでの議論の場」が挙げられている。なお、この調査の中で、現状で実施率が低く、社外取締役からの今後の新設・拡充に対する要望が多いものとして、「外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限」が挙げられている。

流動性が乏しい雇用システムであり、内部昇格により取締役となることが多い日本企業では、社内に蓄積された経験に頼った経営になることが多いが、環境変化が激しい中で、社外の知見を活用しながら成長する外国企業との競争に勝つことは容易ではないと、改訂CGSガイドラインにおいて、述べられている。このような課題認識の下、社外取締役を最大限に活用するために、「社外取締役活用の視点」を公表しており、この中で、社外取

締役について検討する場面を、①社外取締役の要否等や、求める社外取締役像を検討する場面、②社外取締役を探し、就任を依頼する場面、③社外取締役が就任し、企業で活躍してもらう場面、④社外取締役を評価し、選解任を検討する場面、の4つに分けて、各場面に応じて検討することが期待されている。

### 4-2 監査役との連携

CGコードでは、「独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的に開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。（補充原則4-8①）」とし、社外取締役に加えて、社外監査役も含めた社外役員会の開催を促している。社外監査役の中でも、社外常勤監査役は社内の情報収集力、並びに人的関係性において、非常勤者に比べて優位性があり、社外常勤監査役が得た監査・監督に関わる情報を社外取締役が積極的に入手することにより、取締役会での発言や判断がより適切なものとなる。また、社外役員会での内容や提言を経営陣に説明、報告することも有益である。取締役会は限られた時間で多くの事項を処理しなければならず、社外取締役個人として発言することは必ずしも容易ではない。社外役員会として客観的な立場から、留意点を経営陣に直言する機会を持つことの意義は大きい。

### 4-3 ボード3.0

コーポレートガバナンスの機能強化について、コロンビア大学のロナルド・ギルソン教授とジェフリー・ゴードン教授は、「ボード3.0」を提唱している。社長・CEOに近い取締役で構成された助言型の取締役会（ボード1.0）から、現在は、社長・CEO以外は経営陣から独立した社外取締役で構成された監督型の取締役会（ボード2.0）

へ変化している。ボード2.0の問題として、社外取締役の情報量や意欲の不足が挙げられている。その解決策として、業界の事情を熟知し、投資先が業績を上げれば報酬を受け取る立場にいる投資家（投資ファンド）から派遣された社外取締役が存在感を発揮する体制を提唱している（ボード3.0）。実際、日本企業でも、オリンパスが米投資ファンドから2名の社外取締役を招聘し、その社外取締役を後ろ盾に事業ポートフォリオの変革を通じて、過去最高益を更新している。また、第2章で取り上げた日立製作所では、業界に精通したアナリストを社外取締役に加え、中長期的な経営方針の策定に活用している。

#### 4-4 人的資本経営に向けた取組み

再改訂CGコードにおいて、「中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである（補充原則2-4①）」が追加された。他にも、「人的資本への投資等の重要性（補充原則4-2②）」「人的資本への投資（（補充原則3-1③、原則5-2）」などの文言が追加され、「人材」の重要性を謳っている。また、「伊藤レポート3.0」においても、人的資本への投資や人材戦略の重要性をより強調する構成へと組み直しが行われた。さらに、実践編たる「人材版伊藤レポート2.0」が2022年に改訂され、その中で、「経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか」という視点から提言が為されている。

社外取締役の人的資本経営への関与には、人材戦略、並びに人材育成方針の策定と社外取締役自身の資質の向上の2側面がある。以下、それぞれ記述する。

##### 4-4-1 人材戦略・人材育成方針

再改訂CGコードにおいて「経営陣幹部・取締

役指名」に「後継者計画も含む」とされた（補充原則4-10①）。適時・適切な社長・CEOの交代を行うための前提となる後継者計画の重要性を十分に認識し、その検討プロセスの客観性・透明性を確保し、実効的に監督することが社外取締役に求められている。後継者の選定時だけでなく、そこに至る育成プロセスにも関与する必要がある。あるべき経営者像と現状とのギャップから目標レベルに到達するための育成課題を明確化し、育成方針を策定する。育成効果を高めるために、有望な人材を若手の段階から選抜し、将来経営を担う可能性も視野に入れて、責任あるポジションを経験させたり、全社的な視点からの判断力を養うためにローテーションを行うことも有益である。

社外取締役の人材育成への関与は、経営幹部に留まらず、会社の目指すところ（経営理念、ビジョン）を従業員に浸透、定着されるために登用や報酬を決定する際の評価基準として、経営理念等の要素を取り込むことも必要である。そして、経営陣だけではなく、従業員の行動や姿勢が経営理念等に沿ったものであるかどうかを、定期的なアンケートやインタビューを通じて、その浸透程度をモニタリングするべきである。継続的に改善を繰り返し、従業員の成長を後押しし、有能な若手を惹きつける魅力的な会社を目指していくことが求められている。

##### 4-4-2 社外取締役の資質向上

激変する経営環境の中で、社外取締役は、自らのスキルと知識を高める努力が必要である。ここでは社外取締役に求められる力として、「能動的な情報収集力」「ビジネスモデル構築力」「リスクマネジメント力」の3つを提示したい。

まず、社外取締役の重要な役割を果たすためには、判断するための十分な情報を収集しなければならない。CGコードにも「社外取締役は、透明・公正かつ迅速・果敢な会社の意思決定に資すると



の観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである（補充原則4-13①）」としている。会社から提供される情報だけではなく、自ら積極的に情報を入手するために社内外とコミュニケーションを図り、信頼関係を構築することが重要である。また、経営会議への出席、監査役（監査委員）も含めた社外役員会への出席、内部監査部門との意見交換などは有意義である。

コロナ禍により、従来の経営環境は大きく変化し、既存のビジネスモデルが脅かされている企業は多い。新しいビジネスモデルを構築することが企業の存続と発展に重要な要素となっている。ステークホルダー、特に投資家の関心は高く、彼らの理解を十分に得られるビジネスモデルの構築とその説明が必要となる。既存のビジネスモデルを脱し、目指すべきビジネスモデルを幅広い多様な視点から、しがらみにとらわれず提言できる人材が必要である。社外取締役は、経営理念に代表される普遍的な価値観を理解し、その実現のための中長期的な経営の方向性とビジネスモデルを示す役割を担っている。

昨今のガバナンス改革は「攻め」のガバナンスを試行しており、適切なリスクを取りながら、環境変化に合わせた果敢な意思決定が求められている。社外取締役は、リスクを発見した際、そのリスクを適正に評価して、経営陣が過度なリスク回避に向かわず、持続的な成長に向けて適切にリスクを管理するように発言、行動することが求められる。

以上の3点に加えて、持続的な成長と企業価値の向上に尽力しようとする強い使命感とともに、高い倫理観や投資家、経営陣、従業員などと信頼関係を醸成できる豊かな人間性も持ち合わせる必要がある。

## 【引用・参考文献】

1. 東京証券取引所. (2021). コーポレートガバナンス・コード.
2. 東京証券取引所. (2021). コーポレート・ガバナンス白書.
3. 東京証券取引所. (2021). コーポレートガバナンス・コードの全原則適用に係る対応について.
4. 東京証券取引所. (2022). コーポレートガバナンス・コードへの対応状況.
5. 東京証券取引所. (2022). 改訂コーポレートガバナンス・コードに新たに盛り込まれた事項に関する上場会社の対応状況.
6. 経済産業省. (2020). 社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）.
7. 経済産業省. (2021). 社外取締役の実像. 金融財政事情研究会.
8. 経済産業省. (2022). コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針.
9. 経済産業省. (2022). 指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針.
10. CGS研究会（第2期）. (2020). 社外取締役の現状について.
11. SX研究会. (2022). 伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）. 経済産業省.
12. 人的資本経営の実現に向けた検討会. (2022). 人材版伊藤レポート2.0. 経済産業省.
13. フォローアップ会議. (2021). コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について.
14. 財務省. (2022). 法人企業統計調査.
15. チャールズDレイク II. (2021). 社外取締役の兵法. 日経BP.
16. 高橋均. (2022). 監査役・監査（等）委員監査の論点解説. 同文館出版.
17. 松田千恵子. (2018). コーポレートガバナ

- スの実践. 日経BP社.
18. 松田千恵子. (2021). コーポレートガバナンスの進化. 日経BP社.
  19. 塚本英巨. (2021). 社外取締役の役割と活用のあり方. 商事法務.
  20. 内ヶ崎茂, 川本裕子, 渋谷高弘. (2021). サステナビリティ・ガバナンス改革. 日本経済新聞出版.
  21. 日本取締役協会. (2020). 社外取締役の教科書. 中央経済社.
  22. 箱田順哉, 安田正敏. (2022). 社外取締役・監査役の実務 第3版. 同文館出版.
  23. 林順一. (2022). コーポレートガバナンスの歴史とサステナビリティ. 文眞堂.
  24. ダイヤモンド社. (2022). 社外取締役. 週刊ダイヤモンド.
  25. 日経BP. (2022). ボード3.0の時代 社外取締役を再考する. 日経ビジネス.
  26. パナソニックホールディングス株式会社. (2022). コーポレート・ガバナンス. 参照先: <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/group-companies/phd/corporate-governance.html>
  27. 三菱重工業株式会社. (2022). コーポレート・ガバナンス. 参照先: <https://www.mhi.com/jp/finance/management/governance>
  28. 株式会社日立製作所. (2022). コーポレートガバナンス体制. 参照先: <https://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/governance/system/index.html>