

【企業法務全般】

新しい社外役員の在り方 － 多様な知見を企業価値 向上につなげる視点



大江橋法律事務所 パートナー弁護士/
ニューヨーク州弁護士/日本国及び米国公認会計士
内海 英博

▶ PROFILE

hidehiro.utsumi@ohehashi.com

第1 企業環境の変化

企業を取り巻く環境は、かつてない速度で変化しています。地政学リスク、規制強化、サイバー攻撃、並びに ESG 情報開示の高度化など、個々の企業努力だけでは対処が難しい課題が増えています。このような状況において、社外役員に求められる役割は、形式的な監督にとどまらず、企業価値向上のために外部の視点から実質的な示唆をもたらす点へと大きく移りつつあります。

第2 積極的関与の姿勢

海外案件や複雑な規制領域に携わる中で実感するのは、経営陣が最善を尽くしていても、組織内部には必ず盲点が残るという事実です。社外役員は、その盲点を適切に指摘し、経営陣の議論に新たな視角を加えることで、判断の質を高める存在であるべきです。これこそが、ガバナンス改革の進展の中で求められている積極的関与の姿勢です。

第3 適切な均衡

但し、社外役員が前面に出すぎれば介入と受け止められ、逆に控えすぎると監督機能の形骸化につながります。この微妙な均衡を保つことが最も難しい点です。社外役員や法務・会計・国際実務に携わってきた私の経験からいえるのは、専門知識を過

度に示す必要はなく、むしろ適切な問いを投げる姿勢こそが、取締役会に健全な緊張感と深い議論をもたらすという点です。

一つの問いが議論の地平を大きく広げることは少なくありません。

例えば、①当該投資が将来どのように企業価値向上へ寄与するか、②事業の前提となる規制や会計基準の変動リスクがどこにあるか、③統合後の内部統制が機能する仕組みとなっているか、といった問いは、専門知識を誇示することなく自然に経営判断の質を高める契機になります。社外役員が知識を語る人ではなく、議論を底上げする人として関与したとき、組織は最も健全に成長します。

さらに、人的資本経営や非財務情報の開示が重視される現在、数値のみでは把握しきれない領域が広がっています。現場の風土や情報流通の状況を理解するためには、社外役員としての傾聴姿勢が欠かせません。経験上、小さな違和感が長期的リスクの芽であることは珍しくなく、これらの兆しを吸い上げる仕組みを整えることは、不祥事の予防や組織の健全性向上に直結します。この点は、外部者としての客観性が最も活かされる部分です。

第4 リスク認識

また、海外展開や M&A など、日本企業がグローバル競争の中で成長を図る局面では、初期段階のリスク認識が企業価値を左右する場合があります。但し、社外役員が実務の細部に踏み込む必要まではありません。むしろ、経営陣が見落としがちな前提の整理を促し、統合後の価値創造の具体像を問い直すことで、意思決定の質を向上させることができます。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのものに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。

第5 企業価値向上の議論

国際的には、社外役員が経営陣と継続的な対話を行い、戦略及びリスク管理の高度化に関与する仕組みが一般的です。日本企業も、報告中心の形式的な取締役会から、双方向の議論を重視する場への転換が求められています。その中で社外役員に必要なのは、経営陣と適切な距離を保ちながらも企業価値向上の議論に主体的に参加する姿勢であり、自己主張を過度に行う必要はありません。

むしろ、自らを過度にアピールせず、企業と共に考え前進する伴走者として関わる姿勢こそが信頼につながります。そのような社外役員の存在は、危機への耐性が高く、長期的な価値創造力を備えた取締役会の実現に資するものです。

これからの社外役員に求められるのは、肩書ではなく、「企業価値向上という共通の目的へ静かに、しかし確実にコミットする姿勢」です。経営陣の努力を支え、必要に応じて視点を提供し、議論を深める。その積み重ねが、複雑な環境下でも企業が持続的に成長するための揺るぎない基盤となります。

以上

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスを想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。