

# 上場企業および非上場企業のための 社外取締役活用法

山口 俊一 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 所長

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp/

## 上場企業にとっての社外取締役

金融庁と東京証券取引所は、2015年6月より、東証1部、2部の上場企業に、2名以上の独立した社外取締役選任、また選任しない場合はその理由の説明を義務づけます。

上場企業において、社外取締役は、一般株主保護の観点から、経営陣から独立した役員を確保することを目的とするものです。

社外取締役の導入方針は、企業の規模や発展段階、社内取締役の構成などによって異なります。

大企業であれば純粋に経営のモニタリング機能としての位置づけかもしれませんが、中堅以下の上場企業であれば、経営者へのアドバイザー機能を求めるケースも少なくないでしょう。上場して間もない企業であれば、株式公開企業としてのイロハを教えてくださいのような人材を欲するかもしれません。

このように、まずは自社の導入目的の優先順位を付けておくことが重要です。

また、社内取締役や既存の社外取締役の構成も考慮しておいたほうがよいでしょう。

例えば、社内の取締役の中に、法律や会計分野に明るい人材が不足しているようなら、弁護士や会計士が取締役会に入っていたほうが心強いかもしれません。あるいは、これまでの取締役が年配の男性だけの構成であったならば、ダイバーシティの観点から、女性や若手人材を積極的に求めてもいいでしょう。

要するに、バランスの良い経営チームづくりの一环として、社外取締役を位置づけるのです。

また、経営陣の意識も重要です。「ルールだから仕方なしに」というのではなく、「この外圧を利用して、もう一段高いレベルの会社になろう」というくらいの発想の転換が求められます。

一方で、非上場企業、特に中小企業やベンチャー

企業の場合には、社外取締役を導入するメリットはないのでしょうか。

## 非上場企業にとっての社外取締役

社外取締役には、「経営者の監視機能」以外にも、「企業価値向上のための助言」や「顧客や取引先などの意見について、客観的な立場で述べる」といった役割もあります。

業績悪化や経営施策の失敗といった事態に際しても、社内役員だけでは、責任の所在が曖昧になりがちです。社内での力関係がものを言い、上位職位者に対して、厳しい意見を述べるのは困難です。ましてや、オーナー経営者に対して苦言を呈するなど、慎重にならざるをえません。

そこで、経営者が一定の緊張感を持って意思決定していくためにも、社外取締役の導入は、有効な選択肢ではないのでしょうか。

例えば、若手幹部中心のネットベンチャー企業が、IT業界で経験豊富なベテランを社外取締役として迎える。これにより、経営管理体制が弱く、浮き沈みが激しいインターネット業界において、組織やリスク管理が強化される。

あるいは、国内取引中心の中小企業が、海外ビジネスに精通した社外取締役を招聘することで、海外展開の際のさまざまな問題解決が促される。

社内幹部には任せづらい、自身の後継者選択や外部からの経営人材採用といったテーマについても、経営者の良きアドバイザーとなるかもしれません。

以下のWEBページで、「社外取締役（独立役員）選定・導入マニュアル」が無料ダウンロードできます。ぜひ、ご活用ください。

<http://jinji.jp/hrconsulting/outside-director.php>  
(または「人事戦略研究所 社外取締役紹介」で検索)