

られるなかで経営判断原則違反とならないよう適切なプロセスを経ていることを確認することも、法律専門家である社外取締役の重要な役割の1つであると考えている。

⑤ 自らの専門性の取締役会への反映

④とも関連するが、自らの専門的な知見を取締役に反映することが社外取締役求められる重要な役割の1つである。

筆者の場合、法令遵守の観点からの意思決定のレビューやM&Aの専門家としての案件の検討を行うことが1つの役割であると承知している。また、当社のガバナンス強化の観点から、任意に設置している人事委員会および報酬委員会の構成や決議事項をどう設計するかについても助言している。

(2) 取締役の職務執行の監督

社外取締役として、独立の立場から他の取締役の職務執行の監督を適切に行うためには業務執行の状況について十分な情報を得ることが必要である。もともと、非常勤の立場で社内の情報を十分に取得し、また必要に応じ行き届いた調査を行うことには限界がある。そのため、社外取

締役として監督機能を果たすためには、情報が適切に報告される体制が整っていることがとても重要である。

当社においては、運用は手探りの面もあるものの、毎月の定例取締役会において、各執行役員から相当充実した職務執行報告が行われ、その場で質疑応答も可能であるため、取締役会への出席を重ねることで、個別の事案に関する情報のみならず、会社の業務全般について相当程度体系立った情報を得ることができていると思われる。また、子会社に関する情報の報告体制についても改善を進めているところである。

改訂CGコードでも追加された資本コストの適切な把握も含め、職務執行に関するニュートラルな報告からは得たいが社外取締役として重要な経営判断を適切に監督するための情報は何であるかを見極め、それを把握していくことは、当社を含む多くの上場会社において今後二層取り組むべき課題ではないかと思われる。

おわりに

わが国の上場企業におけるコーポレート・ガバナンスに関する議論およびその実践については、まだ道半

ばであるとの評価も多く、ガバナンス不全が原因と思われる事件も散見されるころではあるが、社外取締役制度の運用を含め、過去より進歩してきているということはできよう。

わが国企業のコーポレート・ガバナンスの改善が投資家からの信頼の向上に寄与することを期待したい。

II 会社との適度な距離感が重要な社外取締役経験の公認会計士としての実感

芝会計事務所
公認会計士・税理士 吉田 恵子

【この記事のエッセンス】

●社外取締役を受任する場合は、会社が公認会計士である社外取締役に期待している役割を確認して、可否を決める。

●社内情報の入手方法、社内との距離の置き方には、工夫が必要である。

●社外取締役の最も重要な役割の1つは、CEOの人事と役員報酬に関する透明で公平な手続の確保であり、今後の課題である。

筆者が社外取締役を経験した際、社外取締役の実務は、これでいいのだろうかという自問自答と試行錯誤の連続であった。本稿がこれから社外取締役に就かれる公認会計士の方に、少しでも参考になれば幸いである。

公認会計士の社外取締役に期待される役割

上場企業の社外取締役には、どういう経歴の人物が就任しているので