

第 17 期 企業ガバナンス部会 第 3 回 Web セミナー 講演要旨

「社外取締役になるための Tips」

日 時 : 2021 年 12 月 24 日 (金) 14:00~16:00

場 所 : Zoom を利用したオンライン方式

講 師 : 御園総合法律事務所 弁護士 武田智行 氏

参加者 : 41 名

講演要旨

1. 社外取締役を巡る近時の状況
2. 社外取締役に就任するためには
3. Appendix: 上場準備企業の監査役の就任打診があった場合の留意点

1, 社外取締役を巡る近時の状況

(1) コーポレートガバナンスコードの改訂 (2021 年 6 月)

- ① 取締役会の機能発揮
- ② 企業の中核人材における多様性の確保
- ③ サステナビリティを巡る課題への取組
- ④ 上記以外の主な課題

(2) 東証市場区分の再編 (2022 年 4 月)

プライム・スタンダード・グロースの新 3 市場

(3) 社外取締役を巡る環境

プライムでは取締役の 1/3 以上が必要となるが、東証一部では既に 72.8%が、更に過半数となっているのが 7.7%あるが、今後も独立社外取締役の必要数は増えていくと予想される (空いている椅子はある)

(4) 社外取締役に求められるスキル

- ① 社外取締役は他社での経営経験、(CEO (社長) の経験)
 - ② 監査役には財務・会計・法務、特に財務・会計の知識経験
- (5) 近時の社外取締役に關するニーズは「攻め」(積極的な企業価値向上) へ寄与できる人材



武田智行氏

- ① マネジメントボード（ブレーキをかける「守り」の社外取締役＝弁護士・会計士等へのニーズ）からモニタリングボード（戦略立案と執行の監督を中心とした「攻め」の社外取締役＝経営経験者へのニーズ）へ移行
- ② CEO 経験者（ただの役員ではない）で特にグローバル企業や AI・DX（IT）事業の経験者
海外事業・新規事業・AI/DX（IT）・マーケティング・ブランディング・サステナビリティ等の分野で経験豊富な者
- (6) 困った社外取締役は、自らのコーポレートガバナンス上の役割を正しく認識できていない者（評論家、出身企業では・・・、社長気取り、プレーヤー気質、知識のひけらかし、重箱の隅、議論のための議論、全て Yes/No、No idea 等）

2, 社外取締役に就任するためには

- (1) 社外取締役になるためのハードルは最初の 1 件目→社外取締役の経験者を探している企業は少なくない
- (2) 社外取締役就任のきっかけと見込
 - ① 社長・会長その他社外役員人事担当役員に伝手がある →見込み「大」
 - ② 前任者からの紹介 →見込み「大」
 - ③ エージェント（リサーチ・ファーム）からの紹介 →選考プロセスを通過する要あり
 - ④ 顧問・非常勤職員からの登用 →見込み「大」
 - ⑤ メディア（雑誌・新聞・web）での露出 →見込み「大」
- ① 有名企業出身の社外取締役就任希望者のよくある誤解は、自分は有名大企業出身なのでニーズは高いのではないかと思うが現実はそうでないことが多い。そのため、“就職活動”が必要
 - ・会社の知名度と個人の知名度は別もの
 - ・有名企業の役員経験者は多いのであくまで数いる候補者の一人としての扱いとなる
 - ・大企業での一般的なマネジメント経験のみではなく高度化しつつある企業の社外取締役に対するニーズに応じた知見が必要
- ② 東証 1 部企業の 1 社あたりの独立社外取締役人数は、約 3 人であり、3 人 X2,000 社=6,000 人の椅子の取り合いとなる
- (3) 就職活動のポイントは、自分ができることを対外発信し、他の候補者と差別化する努力をすること
 - ① 雑誌や web への寄稿
 - ② セミナー講師
 - ③ 非常勤顧問やフリーのコンサルタント活動
 →これまで評価されてきた人ほど、「自らアピールしなければ誰も気づかない」ということを忘れがち
- (4) 社外取締役就任の切っ掛けを得るための方法
 - ① 社長・会長その他社外取締役人事の担当役員への伝手
→企業内での社外取締役人事のキーマンとの交友関係を構築する
 - ② 前任者からの紹介（推薦）
→社外取締役である先輩、友人・知人に紹介（推薦）を依頼する

企業側も安心して採用できる

- ③ エージェント（リサーチ・ファーム）からの紹介
→エージェント（リサーチ・ファーム）に登録する
 - ④ 非常勤顧問等からの登用
→非常勤職員になる
 - ⑤ メディア（雑誌・新聞・web）での露出
→メディアでの露出を高める
- (5) 非常勤顧問になるためのポイント：
- ① 非常勤顧問のニーズは中小企業が中心で自ら手を動かせる人。
多くの中小企業はアドバイスだけの人にお金を払う余力はない。
 - ② Word、Excel、Power Point は使えますか？
- (6) 有名大企業出身者の中小企業に対するよくある誤解：自分の有名大企業での経験に基づいて、中小企業にアドバイスができるのではないかと考えたら大間違い
→中小企業と大企業とでは、前提や求められるスキルが異なる
- (7) メディア等への露出を増やすためのポイント
- ① 伝手があるなら積極的に執筆・講演を申し出る
 - ② 自ら情報発信する手段を探し出す

3. まとめ：「社外取締役になるための Tips」

企業を退職した後もスキルアップに努め、対外的活動を継続し、自らの価値を証明し続けること

[A]候補者になるために：

- ・企業経営者や現職の社外取締役在籍者との関係を構築・維持する
- ・エージェント（サーチ・ファーム）に登録する
- ・個人としての知名度を上げる為に積極的に執筆や講演を行う。
非常勤顧問やフリーのコンサルタントとして活動する

[B]多数の候補者から選ばれるために：

- ・知名度を上げる為に積極的に執筆や講演を行う。非常勤顧問やフリーのコンサルタントとして活動する。

[C]多くの社外取締役就任希望者の想いは、「社会へ貢献したい」にある。

講師の認識では、社外取締役就任希望者の希望は、実は「社外取締役になること」そのものではなく、社外取締役になることによってこれまで蓄積して来た知見を活用して社会に貢献することであることが多い。

これまで蓄積して来た知見の活用の方法は、社外取締役が唯一ではない。雑誌やウェブメディアへの投稿・寄稿、セミナー講師を通じて世の中への知見の提供も可能。こうした活動は社外取締役になるための“就職活動”にもつながることが期待できる。講師が運営するウェブメディアへの寄稿・投稿やセミナー講師に関心がある方は、講師へ相談頂きたい。

- ・ウェブメディアへの短い論稿の寄稿
- ・小規模セミナーの講師

また、中小企業の顧問やフリーのコンサルタントとして活動するためには、基本的な PC スキルも必須。これらに

についても講師が運営する会社にて支援可能（有料）

・Word、Excel、Power Point 等のリハビリからコンサルタントとしての資料作成トレーニング

（Appendix）上場準備企業の監査役に就任打診があった場合の留意点

主幹事証券の言われるまま、企業管理部門経験者（役員～部長クラス）が監査役に就任した場合に
良くある落とし穴

* 企業側が、そもそも監査役がどのような役割を担うのか理解していない

* 監査役自身も自分がどのような役割を担うのか理解していない

結果として**監査役という名の雑用係**になってしまう → これは避けなければいけない

1. Q&A

Q1: 社外取締役の勤務日数と報酬額との関係は？

A1: 報酬額は、有名大企業での 2,000 万円近いところから、IPO を目指す企業等での 120~240 万円までピンキリだが、ボリュームゾーンは 500~600 万円。勤務時間（拘束日数）の目安は、当然会社によって異なるが、取締役会、監査等、社外取締役会合などを毎月こなすと 5 日/月程度か？ 監査委員・監査等委員となれば拘束日数は増加する。また、社外監査役だと、取締役会、監査役会、関係者との連絡会などで同じく 5 日/月程度と思われる。

Q2: ガバナンスの有効性という観点から、コーポレートガバナンスコードに従って社外取を採用することで、従来の監査役制度以上の効果を得るための各社の体制や運用の工夫などを教えて下さい？

A2: 基本的には制度上の差はないと考えられる。どのような制度でも運用をしっかりできてきること、取締役の人選が鍵。ただ、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行した際に取締役兼監査等委員に横滑りした監査役がやる気が変わった、との話はよく聞いている。

Q3: 監査役が雑用係になってしまうケースは多いのか？

A3: 少なくないと認識している。特に IPO を目指して、ひとまず主幹事証券等に言われるがまま監査役を置こうという企業の場合、そうになってしまうケースが多いように思われる。また、そうした場合に、大企業の管理部門経験者等が監査役になることが多いこともあり、なまじ頼まれる仕事に対応できてしまうことが少なくなく、こうしたことから雑用係（何でも屋）のようになってしまうことがある。ただ、講師は仕事柄、ガバナンスに問題のある企業の話聞く機会が多いので、認識に偏りがあることは否定できない。

Q4: 現在、私は 66 歳で 2 社の顧問と中小企業の経営指導をやっているが、上場会社の社外取締役になるには年齢制限はあるのか？

A4: 特に年齢制限はないと認識している。60 代から 70 代の方を望む企業が多いと認識している。そのため、60 代半ばという年齢は、声のかかりやすい年齢であるのではないか。

求人側の企業は、数年をかけて計画的に社外取締役の人選をしている企業と、都度対応の企業とに二極化しているように感じられる。例えば、ターゲットとしている人材の現職任期を確認し、その任期が終わり次第社外取締役として招聘しようと数年前から動いている企業もある一方で、のんびりしていて総会前に「どうしよう」と慌てて探す会社もある。そのため、3 月決算 6 月総会の企業でも、1~2 月から社外取締役候補を探し始めるという企業もある。

2. アンケート結果

以上が本講演の概要であるが、最後に講演後の視聴者からのアンケート結果を掲載する

【セミナーの内容について】

大変参考になった：80%、参考になった：20%

【良かった点】

- ・社外役員になるために必要な自分のアピール方法をよく理解できました
- ・実績や経験のアピールの具体的方法の紹介
- ・社外取締役や監査役の現状に関する説明が分かりやすかった
- ・具体的な要件の説明があり、大いに参考になりました
- ・武田講師の知識が豊富であり、説明が明確でよく理解できた
- ・社外取締役・監査役の選び方の実情がよく分かりました
- ・社外取締役就任の際の留意点が明確に示されて良かった
- ・DFのメンバーに合わせた内容であったこと
- ・社外役員の採用状況の説明だけでなく、就任を希望する人たちへのアドバイスがあったこと

【改善点】

- ・資料の文字が小さく、共有した時でも判読しにくかった
- ・具体的失敗事例をもう少し聴かせて欲しかった
- ・Q&Aの時間がもう少しあっても良かった

【感想・ご意見】

- ・自分の経験に照らしてみても、なるほど・・・と改めて気づきを与えて頂いた講演でした
- ・私は既に社外取締役として活動していますが、任務のあり方を再度見直すことができました
- ・全体的に社外取締役就任の入門編という感じでした
- ・顔をモニターに出さない会員がいましたが、一般公開されずDF会員限定のセミナーなので、顔を映すことを原則としては如何でしょうか？
- ・今回の講演演題はDF会員の新規加入者の多くが社外役員への就任を希望しているということから、このテーマを推薦しました。講演内容は私が想定していた内容以上でよかったと思います。講師の助言を実行するために、アフターフォローできる仕組みをエグゼクティブ・サーチ事業部内に作ったらどうか？

【今後希望する講演テーマ・講師】

- ・名和高司・一橋ビジネススクール教授（パーパス経営）
- ・神田秀樹・学習院大学大学院教授（会社法の今後）
- ・次回の講演会「公益通報制度」を楽しみにしております

以上

（企業ガバナンス部会 平井隆一記）