2026年11月16日

Proact's View Vol.29　社外役員は「量から質へ」、その「質」をだれがどのように評価するのか？

ニュースレター　/　竹内　朗　/　コーポレートガバナンス強化



弁護士　竹内　朗
パートナー
公認不正検査士

Points of View

・社外役員は「量から質へ」
・どのように評価するのか？
・だれが評価するのか？
・社外役員の「質」がガバナンスの質を左右する

社外役員は「量から質へ」

2015年に会社法が改正されて社外取締役の選任が強化され、東証コーポレートガバナンス・コードの初版が公表され、「コーポレートガバナンス元年」と呼ばれました。奇しくもその年に、東芝の巨額会計不正が発覚し、第三者委員会の調査が行われ、東証から特設注意市場銘柄に指定され、役員責任調査委員会に有責認定された役員が東芝から提訴されました。

それから10年が経ち、コーポレートガバナンスも相当の進展を遂げ、2名以上の独立社外取締役を選任する上場会社はプライム市場で99.7%、3分の1以上の独立社外取締役を選任する上場会社はプライム市場で98.8%となりました[1]。ようやく社外役員は「量から質へ」と言われるようになった矢先に、ニデックの巨額会計不正が発覚し、第三者委員会の調査が行われ、東証から特別注意銘柄に指定され、役員責任調査委員会に有責認定された役員がニデックから提訴されようとしています。2026年6月に開かれたニデックの定時株主総会では、株主から「(社外取締役は) 無能だ。本当に何をしていたのか」と非難されたと報じられました。

上場会社はこれから、社外役員の「質」を高めるという次なるミッションに取り組んでいくことになります。それでは、社外役員の「質」をだれがどのように評価するのでしょうか？ここでは自分なりの私見を述べてみたいと思います。

[1] 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」(2026年7月21日)

どのように評価するのか？

たとえば、経済産業省は、2020 年に「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）」を策定し、2024 年には「社外取締役のことはじめ」を公表しました。この中で、「社外取締役の５つの心得」として、概要、次の点を提唱しています。

①最も重要な役割は、経営の監督、中核は、経営陣の評価と指名･報酬
②社内のしがらみにとらわれず、会社の持続的成長に向けた経営戦略を考える
③業務執行から独立した立場から、経営陣に対して遠慮せずに発言・行動
④経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、信頼関係を築く
⑤会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督

上場会社は、こうした公表情報を参考にしながら、自社の規模感や成長ステージに最も即した独自の「社外役員の選解任基準」を検討し、指名報酬（諮問）委員会で議論して策定し、取締役会に答申して承認を得て、対外的に公表することが考えられます。

そして、社外役員を選任する際は、この選解任基準を用いて人選するとともに、社外役員として選任した後も、任期中に年に１回は、この選解任基準に基づいて社外役員を評価し、基準に満たない点があれば指摘して改善を促し、それでも改善がみられない場合には解任することが考えられます。

筆者がコーポレートガバナンスの実務家として意識するのは、東証コーポレートガバナンス・コードが初版から述べている、「取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。」という要請事項です。

ニデックの役員責任調査委員会は、社外役員について、「（負の遺産の）処理方針の具体的内容を認識していたことを示す証拠は発見されなかった」として法的責任を否定しましたが、それでは、社外役員が能動的に情報を入手するインセンティブが失われ、その役割・責務を実効的に果たすことは難しくなります。

そこで、能動的な情報の入手をどれほど行っているかを、社外役員の選解任基準の一項目として入れることにより、社外役員の機能を高めることが有効であると考えます。

だれが評価するのか？

では次に、こうした社外役員に対する評価をだれがするのでしょうか。

まず、これを実施する機関は、社外役員の指名（選解任）に関わることですので、指名報酬（諮問）委員会が適切と思われます。

次に、評価者をだれにするかですが、まったくの部外者がこれを行うことはできないので、社外役員が相互に評価する「ピア・レビュー」が現実的な選択肢になるだろうと思います。

その方法はいくつかあり、①社外役員だけが評価者になる方法と、②社内役員も評価者になる方法が考えられます。①が純粋なピア・レビューですが、社内役員からどのように見られているかのフィードバックも大事なので、②の方がより望ましいように思われます。

また、だれがだれに対してどのような評価をしたかが明らかになると、社外役員同士の軋轢を生んでしまいかねず、軋轢を懸念した評価者が率直な評価を伝えられないおそれがあります。そこで、社外の第三者（たとえば指名報酬（諮問）委員会を支援するコンサルタントや弁護士）に依頼して、評価コメントの匿名化作業を施すことで、より率直な評価を引き出す工夫も必要になると思われます。

まずは一度初めてみて、トライアンドエラーで運用を洗練させていくことが現実的です。

社外役員の「質」がガバナンスの質を左右する

ESG 投資の時代に入り、機関投資家は上場会社のコーポレートガバナンス（G）の質の高低を投資の指標にしています。コーポレートガバナンスの質を高めるための最も有効な打ち手は、社外役員の「質」を高めることです。社外役員の「質」をどのように高めるかという議論が実務で盛り上がっていくことを期待したいと思います。

発行：プロアクト法律事務所　編集担当：竹内　朗
https://proactlaw.jp/
東京都港区虎ノ門 5-12-13　ザイマックス神谷町ビル 7 階
TEL：03-5733-0133　FAX：03-5733-0132

