

## 社外取締役の在り方に関する実務指針(仮称)

### 目次

#### はじめに

- (策定の経緯)
- (本ガイドラインの位置づけ)
- (本ガイドラインの目的と主な対象)
- (本ガイドラインの構成)
- (本ガイドラインで掲載している社外取締役の声)
- (社外取締役へのインタビュー調査)
- (社外取締役向けアンケート調査)
- (企業向けアンケート調査)
- (用語の定義)

#### 第1章 社外取締役の5つの心得

##### 【前説】社外取締役の位置付け

- (株主からの付託を受けて経営を監督する役割)
- (取締役としての善管注意義務)
- (「社外性」の要件)

(令和元年会社法改正において、社外取締役を置くことが義務付けられた趣旨)

##### 【心得1】社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督である。その中核は、経営を担う経営者（特に社長・CEO）に対する評価と、それに基づく指名・再任や報酬の決定を行うことであり、必要な場合には、経営者の交代を主導することも含まれる。

- (社外取締役が行うべき「経営の監督」について)
- (執行と監督の分離について)
- (「助言」という役割について)
- (経営者をサポートする役割)

##### 【心得2】社外取締役は、客観的な立場で、長期で幅広い多様な視点から、市場や産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、企業の持続的成長に向けた経営戦略を考えることを心掛けるべきである。

- (社内の常識にとらわれない客観的な視点)
- (長期的な視点)

(ESG や SDGs を含めた持続可能性を意識した経営の重要性)  
(各事業部門の利害にとらわれない全社的な全体最適の視点)

##### 【心得3】社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営者（特に社長・CEO）に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべきである。

##### 【心得4】社外取締役は、社長・CEO を含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことを心掛けるべきである。

##### 【心得5】会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責務である。

## 第2章 社外取締役としての具体的な行動の在り方

- 1 就任時の留意事項
  - 1.1 会社側と役割認識についてすり合わせを行い、必要なコミットメントを確認する
- 2 取締役会の実効性を高めるための働きかけ
  - 2.1 アジェンダセッティング
    - 2.1.1 重要な議案に注力できるように取締役会の議案の厳選を求める
    - 2.1.2 中長期の経営戦略に関する議論を増やすよう求める
    - 2.1.3 中長期の経営戦略の決定等の重要な議題については、固まる前の中間段階から繰り返し議論することを求める
  - 2.2 取締役会を活性化させるための運営の工夫
    - 2.2.1 発言を増やすための工夫
    - 2.2.2 その場で結論を得ることを目的としない審議の時間を設ける
  - 2.3 建設的な議論のための取組
    - 2.3.1 社内での検討経緯について情報共有を求める
    - 2.3.2 取締役会の事前準備のために必要な資料提供を求める
    - 2.3.3 事実確認等の簡単な質問は事前準備の段階で済ませ、取締役会では議論を中心に  
行う
    - 2.3.4 取締役会で発言する際の心掛け
    - 2.3.5 取締役会で対応を求めた内容について、対応の進捗状況をモニタリングする
  - 2.4 事業ポートフォリオの議論
    - 2.4.1 事業ポートフォリオの見直しについて、取締役会での議論を促す
- 3 経営者の指名・報酬に関する関与の在り方
  - 3.1 経営者の指名に関する社外取締役の対応の在り方
  - 3.2 経営者の報酬に関する社外取締役の対応の在り方
- 4 取締役会、指名・報酬委員会の実効性評価
  - 4.1 取締役会評価の実施に主体的に関与する
  - 4.2 社外取締役自身の評価を行う
- 5 取締役会以外の場でのコミュニケーション
  - 5.1 社外役員のみでの議論の場を設ける
  - 5.2 取締役会以外のインフォーマルな議論の場を設ける
  - 5.3 経営者（特に社長・CEO）とのコミュニケーションを充実させる
- 6 投資家との対話やIR等への関与
  - 6.1 投資家との対話を行い、その視点を取締役会の議論に反映させる
  - 6.2 監督者として投資家等への発信・説明を行う
- 7 情報収集、研修・研鑽
  - 7.1 能動的に情報を入手する
  - 7.2 研修及び研鑽

## 第3章 会社側が構築すべきサポート体制・環境

- 1 社外取締役への情報提供に関するサポート体制・環境
  - 1.1 社内の情報にアクセスできる環境の整備
  - 1.2 取締役会の運営・支援の役割を担う取締役会事務局等の機能強化
  - 1.3 取締役会の事前説明及び資料の早期提供
- 2 外部の専門家を利用する費用面のサポート



## はじめに

### (策定の経緯)

2013年の「日本再興戦略」においてコーポレートガバナンス改革が我が国の成長戦略の重要なアジェンダとして位置付けられて以降、社外取締役の人数・割合が急速に増加しているものの、関係者からは、形式的な導入にとどまっているのではないか、役割認識が明確になっていないのではないか、企業価値向上に必ずしも貢献できていないのではないかといった指摘もある。

コーポレートガバナンス改革を形式から実質へと深化させるためには、その中核となる社外取締役がより実質的な役割を果たし、その機能を発揮することが重要であるとの問題意識から、経済産業省では、2019年11月から2020年1月にかけて、社外取締役の活動実態や課題を把握するため、東証一部・二部上場企業の全社外取締役を対象にアンケート調査を実施したほか、並行して、企業価値向上のための取組を実践されている社外取締役の役割認識や具体的な行動をモデル事例として収集するため、42名の社外取締役に対してインタビューを実施した。

本ガイドラインは、これらの調査結果及びコーポレート・ガバナンス・システム研究会（第2期）（以下、「CGS研究会」という）での議論を踏まえ、社外取締役としての役割認識や心構え、具体的な行動の在り方及び会社側のサポート体制についてのベストプラクティスを整理し、経済産業省として取りまとめたものである。

### (本ガイドラインの位置づけ)

本ガイドラインは、会社法及びコーポレートガバナンス・コード（以下、「CGコード」という）の趣旨を踏まえつつ、社外取締役の在り方（役割と具体的な取組等）について実務的な視点から整理するものである。

主に上場企業の経営者や実務担当者を対象とした「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」（CGSガイドライン）、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（グループガイドライン）及び「事業再編実務指針（仮称）」と並び、中長期の企業価値向上及び持続的成長に資する形でコーポレートガバナンスを実践するための実務指針であるが、社外取締役を主な対象としている点が特徴である。

【これらガイドラインについての関係イメージ図を挿入】

### (本ガイドラインの目的と主な対象)

本ガイドラインは、今般の会社法改正において上場企業等における社外取締役の設置が義務付けられた趣旨も踏まえ、我が国の上場企業の社外取締役（これから社外取締役に就任することを検討している社外取締役候補者の方を含む）を広く対象として、社外取締役に対して期待される基本的な役割を明確にした上で、そうした

役割を果たすための取組について、社外取締役として経験豊富な方々の経験知に基づくベストプラクティスを紹介することで、企業の持続的な成長に向けた実質的な機能発揮を促すものである。

また、上場企業の社外取締役のほか、社外取締役と協力しながら会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指す社長・CEOをはじめとする経営陣、監査役の方、社外取締役へのサポートを含めた取締役会の運営・支援の役割を担う取締役会事務局等の方にも御参照いただければ幸いである。

第3章は、社外取締役が役割を果たすために会社側が構築すべきサポート体制及び環境について記載しており、社外取締役の方に加え、社長・CEOをはじめとする経営陣の方や取締役会事務局等の方を主な対象としている。

なお、本ガイドラインは、社外取締役の一般的な役割を中心に整理しており、監査等委員や監査委員に固有の職務について整理することを目的としたものではない。

また、本ガイドラインは、我が国の上場企業の社外取締役を広く対象として、基本的な事項も含めて一般的な提言をまとめたものであり、会社の企業規模や機関設計、委員会の設置状況等のコーポレートガバナンスへの取組状況等、それぞれが置かれている状況に応じて、適宜御参照いただければ幸いである。例えば、第2章や第3章で示されたベストプラクティスについては、必ずしも一度にすべて対応しなければならないということではなく、各社の状況に応じた優先順位により、できることから一步一步進めることも有意義である。

【主な対象についての図を1枚作成予定】

### （本ガイドラインの構成）

本ガイドラインは全3章で構成されており、第1章では、社外取締役の役割及び心構えについて、第2章では、第1章で整理した社外取締役として期待される役割を果たすための具体的な行動の在り方についてまとめている。また、第3章では、社外取締役が役割を果たすために会社側が構築すべきサポート体制及び環境について記載している。

### （本ガイドラインで掲載している社外取締役の声）

本ガイドラインでは、社外取締役へのインタビュー調査及び社外取締役向けアンケート調査の自由記述欄で頂いたご意見等を、「社外取締役の声」として数多く掲載している。社外取締役のロールモデルが見つげにくいという声も聞かれる中、他の社外取締役がどのような心構えでどのような行動を実際にとっているのか、経験者の生の声として参考にしていただければ幸いである。

なお、「社外取締役の声」は、各者の経験や企業の状況により多様性に富むものであり、必ずしもすべての社外取締役・企業に一般的に妥当するものではなく、「実務

指針」としての提言は、「社外取締役の声」から共通項あるいはある程度の一般化が可能なものを括り出して整理した本文の記載部分であり、「社外取締役の声」は付属の参考資料との位置づけである。

**(社外取締役へのインタビュー調査)**

**(社外取締役向けアンケート調査)**

**【委託先、調査対象、調査期間、回答数（回答率）を記載予定】**

**(企業向けアンケート調査)**

**(用語の定義)**

- 社長・CEO：企業の経営のトップに立つ者を指す。なお、CEO は、Chief Executive Officer（最高経営責任者）の略。
- 社外者：社外取締役、社外監査役、社外の有識者を指す。
- 社内者：社内取締役、執行役、執行役員その他の従業員を指す。
- 経営陣：企業の経営判断を担う社長・CEO、業務執行取締役、執行役、執行役員その他重要な使用人を指す。
- 経営経験者：現役の経営陣やその退任者を指す。
- 指名委員会・報酬委員会：指名委員会等設置会社における指名委員会・報酬委員会に加え、監査等委員会設置会社及び監査役設置会社における任意の諮問機関としての指名委員会・報酬委員会を含む。

## 第1章 社外取締役の5つの心得

### 【前説】社外取締役の位置付け

(株主からの付託を受けて経営を監督する役割)

取締役は、会社法上、株主総会で選任され、会社に対する善管注意義務を負っていることから、株主からの付託を受けて、中長期的な企業価値を向上させる観点から経営を監督することが基本的な役割であると解される。

会社が中長期的な企業価値を向上させていくためには、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会など、株主以外の様々なステークホルダーとも適切に協働することが不可欠であることを踏まえ、社外取締役として、様々なステークホルダーの視点を取締役に反映させることも重要となる。

【CGコード【基本原則1】考え方参照】

(取締役としての善管注意義務)

【追記予定】

【内部統制システムと「信頼の原則」の関係については、☞グループガイドライン4.1参照】

(「社外性」の要件)

社外取締役としての適格要件として、当該会社及び親会社等における業務執行を行っていないこと等が定められている(会社法2条15号)。

(令和元年会社法改正において、社外取締役を置くことが義務付けられた趣旨)

令和元年の会社法改正<sup>1</sup>において、上場会社等は社外取締役を置くことが義務付けられた。

その立法の趣旨は、社外取締役には「少数株主を含むすべての株主に共通する株主の共同の利益を代弁する立場にある者として業務執行者から独立した客観的な立場で会社経営の監督を行い、また、経営者あるいは支配株主と少数株主との利益相反の監督を行うという役割を果たすことが期待されている」ところ、「我が国の資本市場が信頼される環境を整備し、上場会社等については、社外取締役による監督が保障されているというメッセージを内外に発信するため、会社法において、上

---

<sup>1</sup> 令和元年12月4日成立、同月11日公布、公布の日から1年6月以内の政令で定める日から施行予定。

場会社等には、社外取締役を置くことを義務づける」ことである<sup>2</sup>。

「少数株主を含むすべての株主に共通する株主の共同の利益を代弁する立場にある者として業務執行者から独立した客観的な立場で会社経営の監督を行い、また、経営者あるいは支配株主と少数株主との利益相反の監督を行うという役割を果たすことが期待されている。」

(法務省の商事法務の解説)

**【心得 1】社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督である。その中核は、経営を担う経営者（特に社長・CEO）に対する評価と、それに基づく指名・再任や報酬の決定を行うことであり、必要な場合には、経営者の交代を主導することも含まれる。**

社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督である。その中核は、経営を一義的に担う経営者（特に社長・CEO）に対する監督であり、平時から経営者の評価を行い、それに基づき報酬の決定を行うとともに、少なくとも一年に一度、会社の中長期的な企業価値の向上という観点から、現在の経営者に引き続き経営を委ねるべきか否かの判断を行うことが基本的な任務である<sup>3</sup>。

長期間連続した業績低迷など、中長期的な企業価値の向上にとって最適でない判断した場合には、経営者を再任しない、または解任することの検討が必要となる。

平時からの規律付けや具体的な場面で恣意的に進められないようにするためにも、あらかじめ経営者の解任基準を定め、その基準に基づき判断を行うような仕組みを作っておくことが重要である。

そのうえで、一般に独立した立場にある社外取締役は、社内者よりもこうしたプロセスを進めやすい立場にあると考えられるため、平時から経営者のパフォーマンスをよく観察しつつ、いざ必要な場合には、経営者の交代を主導することも役割の一つである。

このように、経営者の交代が必要となる場合に備えて、会社として平時より後継者計画に取り組む必要があり、社外取締役としては、独立した立場から後継者計画の適切な監督に努めることが求められる（☞第2章 3.1.参照）。

**【コーポレートガバナンス・コード第4章参照】**

<sup>2</sup> 旬刊商事法務 No2226（2020）「令和元年改正会社法の解説〔V〕」参照。

<sup>3</sup> 指名委員会・報酬委員会が設置されている場合、同委員会の委員となっている社外取締役にとっては、委員として直接こうした任務に当たることになるが、委員となっていない社外取締役においても、同委員会が適切に構成され、適時適切に必要な審議・検討が行われているかを監督する役割はあると考えられる。



### (社外取締役が行うべき「経営の監督」について)

社外取締役には、客観的な立場から、特に取締役会の監督機能の重要な担い手として、「少数株主を含むすべての株主に共通する株主の共同の利益を代弁する立場にある者として業務執行者から独立した客観的な立場で会社経営の監督を行い、また、経営者あるいは支配株主と少数株主との利益相反の監督を行うという役割を果たすことが期待されている」<sup>4</sup> (☞【前説】(令和元年会社法改正において、社外取締役を置くことが義務付けられた趣旨) 参照)。具体的には、執行陣が作成した経営戦略や経営計画、個別の業務執行議案に対し、主にその検討体制や作成プロセスを確認するため、経営会議等の社内会議において議論が尽くされているか、必要な観点からの検討が行われているかといった観点から取締役会で質問を行い、執行陣の判断が確からしいことの確認を行う。また、特に個別の業務執行案件に関しては、会社の戦略的な方向付けとの整合性があるかという視点から確認することも求められる(どのような視点から確認することが求められるかにつき、□心得 2 参照)。

また、社外取締役が行うべき経営の「監督」については、経営陣が行う執行が暴走しないようにブレーキをかけるという「守り」の意味で捉えられがちだが、会社の持続的成長を実現するための「攻め」(適切なリスクテイクに対する後押し)の意味での監督も含まれることに、留意が必要である。

### (執行と監督の分離について)

社外取締役の本務は経営の「監督」であり、「執行」は、一義的には取締役会で選任した社長・CEOをはじめとする執行陣が担うものである。社外取締役としては、この役割分担を意識することが極めて重要である。

会社法上も、「業務執行」を行わないことは、“社外”取締役としての適格要件の一つとなっていることにも留意が必要である<sup>5</sup>。

個別の業務執行案件について、取締役会で決定した「経営の基本方針」や経営戦

---

<sup>4</sup> 会社法上、取締役会の権限として、「取締役の職務の執行の監督」(会社法 362 条 2 項 2 号)と規定されており、「会社の業務執行の状況について、代表取締役その他の業務執行取締役や使用人に対して報告・資料の提供等を求め、その適否を審議し、不適切と認めるときは是正を命じること等が含まれる」と解されている。

<sup>5</sup> ただし、「業務執行」のうち一定の事項については(例えば、監査役会設置会社であれば「重要な業務執行の決定」、取締役会の決定事項となり、例えば、取締役会決議をするにあたって、決議事項となっている個別の契約締結について確認を行ったり意見を述べたりすることは、決定機関である取締役会の構成員としては当然あり得るものであり、こうした「業務執行の決定」は「監督」とは区別されるものと考えられる。他方、「監督」については、会社法上は「取締役の職務の執行の監督」(会社法 362 条 2 項 2 号)と規定されており、具体的には、「会社の業務執行の状況について、代表取締役その他の業務執行取締役や使用人に対して報告・資料の提供等を求め、その適否を審議し、不適切と認めるときは是正を命じること等が含まれる」(田中会社法 226-227 頁)と解されている。

略との整合性、その検討体制やプロセスが適切なものになっているかを確認することは監督の一環として重要であるが、それを超えて、社外取締役が日常の業務執行の細部に口を出すことは慎むべきである。

特に経営経験を有する社外取締役は、その豊富な経験に基づき、個別の業務執行に対して細かなアドバイスを行う能力を兼ね備えている場合が多いと考えられるが、社外取締役に求められている役割に鑑み、「執行」と「監督」の役割分担を十分意識した上で、より長期的かつ大局的な視点から経営の監督にあたることが期待される。例えば、現行の社長・CEOを中心とした経営陣による業務執行が中長期的な企業価値の向上に繋がらないと考える場合に社外取締役に求められる役割は、経営陣に代わって執行の細部まで直接にマネジメントを行うことではなく、執行が適切に行われるための体制やプロセス（内部統制システムを含む）の構築・運用状況を確認することや、社長の交代を含めた経営陣に対する監督を通じて対処することである。

#### （「助言」という役割について）

現状、社外取締役に対して「経営の監督」以上に「経営に関する助言」を期待している企業が過半数に上っており、社外取締役においてもそうした企業側の期待を強く意識している（☞アンケート調査参照）。

例えば、個別の業務執行の決定が多い取締役会の場合には、社外取締役の経験・バックグラウンドに基づく専門的知見や個人の力量による付加価値の高い助言が重視されるとも考えられるが<sup>6</sup>、少なくとも、個別の業務執行の決定について執行への権限委任を進め、取締役会としては監督機能をより重視したいいわゆる「モニタリングボード」においては、「経営の監督」が社外取締役の中心的な役割になると考えられる。

なお、社外取締役の専門的知見や多様な経験に基づく幅広い視野は、下記「心得2」に記載の経営戦略の検討においても活かされるものである。

#### （経営者をサポートする役割）

上記の通り、社外取締役には、株主からの付託を受けて経営者を監督する役割が期待されているが、これは、経営者と対立関係、或いは上下関係に立つことを意図したものではない。

「中長期の企業価値向上」は、経営者、社外取締役及び株主を含む多様なステークホルダーの共通の目標であり、社外取締役は、経営者に最も近いところでこの目標の達成に向けて協働することが基本である。そのため、経営者の評価や指名・報

---

<sup>6</sup> CGS ガイドライン【別紙2：社外取締役活用の視点】1. 参照。

酬においては業務執行から独立した立場から真摯に取り組みつつ、取締役会で十分に議論を尽くして策定した経営方針や経営戦略に関しては、監督者として資本市場・投資家に対して説明責任を果たし、経営者のリスクテイクを支えることも重要な役割である。(投資家との対話への関与等については第2章5. 参照)

**【心得2】 社外取締役は、客観的な立場で、長期で幅広い多様な視点から、市場や産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、企業の持続的成長に向けた経営戦略を考えることを心掛けるべきである。**

会社の中長期的な企業価値を向上させるために会社の戦略的な方向付けを行うことは取締役会の主要な役割・責務の一つであり、CGコードの基本原則4は、取締役会の責務として、第一に「企業戦略等の大きな方向性を示すこと」を挙げている。しかし、日本企業においては、長期の企業戦略に関する取締役会での議論は短時間にとどまっている(☞アンケート調査参照)。

取締役会において会社の経営戦略を検討・策定する際、社外取締役が、社内のしがらみにとらわれない客観的な立場から、市場や産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、長期で幅広い多様な視点を提供することは、中長期の企業価値向上を図るという役割を果たす上で極めて重要である。

以下においては、社外取締役が実務において心掛けている視点及びその意義について紹介する。

**(社内の常識にとらわれない客観的な視点)**

どのような会社であっても、その会社独特の文化が多かれ少なかれ存在しているが、特に、新卒一括採用・終身雇用・年功序列制のもと人材の流動性が低い日本においては、独自の「社内の常識」が形成されやすいため、社内の常識にとらわれない客観的な視点から、会社の意思決定の妥当性をチェックしていくことは非常に重要である。社外取締役としては、社内の常識が世の中の常識と乖離してしまっていると感じた場合には、その旨を率直に指摘し、十分な議論を行い、必要な場合には再考を促すことが求められる。

その際、社外取締役が考える「常識」が「世の中の常識」と言えるものなのかについては、他の社外取締役等との議論等を通じて謙虚に考えていく姿勢も重要である。

なお、コンプライアンス対応の強化など、内部統制システムの構築・運用という「守りのガバナンス」においても、社内の常識にとらわれない世の中の客観的視点を取り入れることが強く望まれる。

### （長期的な視点）

社外取締役としては、長期的な視点に立つことに留意すべきである。長期の経営戦略を議論する際に長期的視点に立つことはもちろんのこと、個別の業務執行に関しても、会社の戦略的な方向付けとの整合性があるかという視点から確認することが求められる。

### （ESG や SDGs を含めた持続可能性を意識した経営の重要性）

会社の中長期的な企業価値を向上させるためには、ESG や SDGs の視点を含め、持続可能性を意識しつつ経営を行うことが必要である。社外取締役としても、社内の人が気づきにくいこれらの視点を外部から取り込み、会社が世の中のトレンドに沿った経営を行えるよう意見することが望まれる。

### （各事業部門の利害にとらわれない全社的な全体最適の視点）

社外取締役は、特定の事業部門に対して執着や思い入れを持たない立場から、一つの事業部門の個別最適ではなく、全社的な全体最適の視点を持つことが求められる。

## 【心得3】社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営者（特に社長・CEO）に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべきである。

社外取締役は、社内のしがらみにとらわれず、社内の人間が言いにくいことを言える立場にあることから、業務執行から独立した立場として、あえて空気を読まずに、経営者（特に社長・CEO）に対して遠慮せず、忖度なく発言・行動することを常に心掛けるべきである。

経営者を監督するという役割を果たし、必要な場合には経営者の交代を主導することも期待されるため、社外取締役には、会社及び経営者からの独立性が求められる。経歴や血縁関係等に基づく客観的独立性のほか、いつでも会社を辞任できる覚悟を含む精神的な独立性、会社に対して経済的に依存しない経済的な独立性が重要である。

なお、経営者と親しく、経営者から頼まれて就任した社外取締役についても同様に、あくまでも独立した立場から経営者を監督することが役割であるため、就任の経緯やそれまでの個人的な人間関係にかかわらず、客観的な立場から、経営者を監督することが強く求められる（☞アンケート調査参照）。

**【心得4】社外取締役は、社長・CEOを含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことを心掛けるべきである。**

社外取締役は、経営を監督するという役割を果たすため、経営陣と適度な緊張感・距離感を保つことが求められる。

もともと、経営陣に対して意見を述べ、それが活用されるようにするには、経営陣と不必要に敵対することは避けるべきであり、信頼関係を構築することが不可欠である。そのため、社長・CEOを含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことが望まれる。

**【心得5】会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責務である。**

会社と経営陣・支配株主等との利益相反が生じ得る場面においては、利害関係のあり得る者がその判断に関与することは適切ではない。このため、独立的・客観的な立場から社外取締役がその妥当性を判断することで、積極的に監督に関与することが期待される（☞CGSガイドライン2.2.3参照）。

会社と経営陣や支配株主等との利益相反が生じ得る場面の例として、以下のような場面が考えられる。

- MBO（マネジメント・バイ・アウト）や支配株主等による買収への対応
- 支配株主等との取引
- 敵対的買収への対応（買収防衛策の策定や実行等）
- 第三者割当 等

上記のうち、「MBO（マネジメント・バイ・アウト）や支配株主等による買収への対応」については、会社（中長期の企業価値あるいは株主共同の利益）と経営陣との利益相反リスクが特に深刻となり得る場面であり、中長期の企業価値向上を図るという社外取締役の役割を果たすため、平時よりも踏み込んだ対応が求められる（具体的には「公正なM&Aの在り方に関する指針」を参照）。

また、「敵対的買収への対応」や「第三者割当」等の場面においても、MBO等に近しい利益相反リスクが存在しうるため、これに準じた対応が求められると考えられる。

支配株主が存在する企業においては、支配株主とそれ以外の一般株主との間に利益相反リスクが存在するため、上記のような取引においては、社外取締役は、単に

中立的な立場ということではなく、支配株主以外の一般株主の利益を確保する観点から、判断・行動することが求められる。(グループガイドライン第6章参照)

## 第2章 社外取締役としての具体的な行動の在り方

本章では、第1章で示した社外取締役に期待される役割を果たすために求められる具体的な行動の在り方について、社外取締役が関わる主な場面ごとに整理した。

### 1 就任時の留意事項

#### 1.1 会社側と役割認識についてすり合わせを行い、必要なコミットメントを確認する

会社側から社外取締役への就任を打診された際、自らの考える社外取締役として果たすべき役割と会社側が自身に対して期待する役割についてすり合わせを行った上で、自らのミッションを明確に認識しておくべきである<sup>7</sup>。

その際、当該企業における取締役会の構成やスキルマトリクスを踏まえ、自らの知見や経験に基づき、期待される役割を果たすことができるか、中長期の企業価値向上のために十分な貢献できるかという視点も重要である。

【アンケート調査結果を挿入予定】また、期待される役割を果たすために必要なコミットメントを具体的に想定し、自身の兼職状況等を踏まえて、対応可能かについて確認することも重要である。

【CGS ガイドライン〇〇参照】

### 2 取締役会の実効性を高めるための働きかけ

CG コードは、基本原則4において、「上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく」、取締役会の役割・責務として「企業戦略等の大きな方向性を示すこと」を第一に掲げた。

その上で、原則4-1では、「会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うこと」を取締役会の主要な役割・責務の一つとして明記し、「具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべき」であるとしている。

したがって、取締役会は、個別の業務執行についての子細な内容より、経営戦略

---

<sup>7</sup> 会社側としては、前提として、取締役会の現状やメンバー構成を踏まえ、不足している知見やスキルを検討し、そこに相応しい人が誰かという観点から、社外取締役を選任することが望まれる。会社側として、どのような取締役会を目指すのかという点について整理した上で、取締役会に求める役割とその実現のために必要な資質・メンバー構成を検討すべきであることにつき、CGS ガイドライン 2.2、2.4 参照。また、社外取締役の活用に向けて、社外取締役に期待する役割・機能を、選任前に社内で明確にしておくべきであることにつき、CGS ガイドライン 3.2、別紙2「2.」参照。

や経営計画について建設的な議論を行うことに力点を置くべきであり、社外取締役も、会社の経営戦略等に関する実質的な討議が増えるよう、積極的に働きかけることが強く望まれる。

そのためには、①取締役会の適切な議題選定（アジェンダセッティング）と②取締役会の活性化が必要となる。

以下では、「2.1 アジェンダセッティング」において、社外取締役が取締役会の議題選定プロセスにどのように関与すべきかについて述べた後、「2.2 取締役会を活性化させるための運営の工夫」において、取締役会を活性化させるために社外取締役が行っている実務上の工夫を紹介する。

さらに次のステップとして、議論の質を高めるため、「2.3 建設的な議論のための取組」を紹介する。

## 2.1 アジェンダセッティング

日本企業においては、執行側の社長又は会長が取締役会議長を務めている企業が大半であり、アジェンダセッティングについても、執行側が主導しているケースが多い。しかしながら、企業経営の舵取りを担う取締役会において、どのような議題を議論するかは非常に重要であり、社外取締役としても必要に応じてアジェンダセッティングに関与することが強く望まれる。

社外取締役がアジェンダセッティングに能動的に関与し、付議基準に従って取締役会に上程される案件だけでなく、経営戦略等に関する議論を充実させることや、監督の観点からは重要であるが執行側では上程する必要性を認識していなかった案件を取締役会に上程させること、重要な案件を適切な時期に取締役会に上程させて実質的な議論を行うこと、また、必要な場合には付議基準自体を見直すことを提案することなどが期待される（☞中長期の経営戦略等に関する議案を増やすための取組として、2.1.2 参照）。

社外取締役へのインタビューでは、限りある取締役会の時間を、長期の経営戦略や会社の存亡に関わるような重要な議題に割くため、会社側に対して、取締役会の議題を厳選し、経営戦略の議論に割く時間を増やすよう求めているとのコメントが多く挙がった。また、取締役会の毎回の議題選定プロセスに積極的に関与しているとの取組例も見られた。

### 2.1.1 重要な議案に注力できるように取締役会の議案の厳選を求める

CG コード補充原則4-12①は、取締役会の審議項目数を適切に設定し、審議の活性化を図るべきであるとしている。限りある取締役会の時間を有効に活用するため、執行側に任せることが相応しい議案については執行側に決定権限を委譲し、取締役会には報告のみにするなど、取締役会は重要な議案の議論に注力すべきであ



る（☞取締役会の議題数（平均 5～6 個）や一議題あたり所要時間（平均 19 分）について、アンケート調査参照）。

特に個別の業務執行の決定に関する議案については、取締役会で取り扱うこととする実質的な理由は何か、取締役会で取り扱うことが経営の監督を実効的なものとする上でどの程度有効なのか、といった観点から検討することが有益であり（☞CGS ガイドライン 2.2.参照）、社外取締役としても、それらの観点から、取締役会のアジェンダセッティングに関して意見を述べることを望まれる。

### 2.1.2 中長期の経営戦略に関する議論を増やすよう求める

日本企業においては、中長期の経営戦略に関する取締役会での議論は短時間に留まっており（☞アンケート調査参照）、社外取締役としては、それらの議論の機会が不足していると考えられる場合には、取締役会の議題として取り上げるように働きかけることが望まれる。

なお、中長期の経営戦略に関する議論を行う場として、取締役会以外に、時間の制約のないインフォーマルな議論の場で自由に討議を行うことも非常に有用であり、それらの取組については 5.2 を参照されたい。

### 2.1.3 中長期の経営戦略の決定等の重要な議題については、固まる前の中間段階から繰り返し議論することを求める

多くの日本企業では、中期経営計画の決定等の重要な議題について、執行側が固めた素案が取締役に上程され、多少の質疑応答を行った上でそのまま承認されているケースが多いとの指摘が少なくない。しかしながら、そのようなやり方では、社外取締役の知見をコンセプトに取り入れることや、中長期の経営戦略に照らして方向性を抜本的に見直すことは難しい。社外取締役は、重要な案件については、コンセプトを検討する段階や、執行側が素案を固め切っていない中間段階から、繰り返し議論することを求めるべきである。

なお、中間段階で議論する際には、取締役会の場だけでなく、インフォーマルな議論の場において議論することも非常に有用である（☞5.2 参照）。以下では、議論の場に関わらず、社外取締役の働きかけにより、中間段階から議論を行っているという声を紹介する。

## 2.2 取締役会を活性化させるための運営の工夫

### 2.2.1 発言を増やすための工夫

CG コード原則 4-12 は、「取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである」としている。

取締役会における審議を活性化させるためには、その第一歩として、取締役の発言を増やすことが必要である。取締役の発言を増やすために、取締役会自体の時間を長くすること、議案説明の時間を削減すること、取締役の人数を実質的な討議が可能な人数にとどめることのほか、会議室を小さくする、座席配置を変えるといった小さな工夫も効果的である。

## 2.2.2 その場で結論を得ることを目的としない審議の時間を設ける

取締役会における実質的な議論・意見交換を増やすための一手法として、その場で結論を得ることを目的としない審議の時間を設けることが有用である(☞CGSガイドライン 2.5.3 参照)。

取締役会の議題として、「決議事項」と「報告事項」の区分以外に、「審議事項」や「検討事項」などとして、結論を出さないことを前提とした審議の時間を設けることで、経営上の重要な課題や中長期的な視点に立ったテーマについて、深く議論することが可能となる。

特に、中長期の経営戦略の策定など、一度の取締役会で直ちに結論が出ない事項については、固まる前の中間段階から取締役会等で議論することが望まれる(☞2.1.3 参照)。

また、実質的な議論・意見交換を増やすことを目的に、取締役会以外のインフォーマルな議論の場を別途設けている会社も多く、それらの取組については5.2.を参照されたい。

## 2.3 建設的な議論のための取組

### 2.3.1 社内での検討経緯について情報共有を求める

取締役会における議論の質を向上させ、建設的な議論を行うためには、経営会議等の社内会議における議論内容や検討経緯、特に反対意見の概要や結論に至った理由について、把握することが重要である。

社外取締役としては、それらの内容について取締役会での説明・報告を求めるほか、経営会議等への出席を求めること、議事録や会議資料の閲覧を求めることが考えられる。

なお、アンケート調査では、社外取締役に「経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権」があると回答した企業は46%、社外取締役は53%であり、これらの環境が整っている日本企業は半数程度であった。

### 2.3.2 取締役会の事前準備のために必要な資料提供を求める

取締役会の事前に資料を読み込み、入念な準備を行うためには事前の準備時間が

必要不可欠であるため、早期の資料提供を求めるほか、取締役会で行われる議論のポイントに合わせた資料作りを求めているという声が挙がった。

なお、アンケート調査では、「取締役会資料の早期提供(概ね3日前までの提供)」があると回答した企業は71%、社外取締役は69%であった。

### 2.3.3 事実確認等の簡単な質問は事前準備の段階で済ませ、取締役会では議論を中心に行う

限りある取締役会の時間を有効に活用できるよう、事前調べが可能な質問や担当者への確認で足りるような質問は取締役会の事前準備の段階で済ませ、取締役会の貴重な時間はできる限り「議論」のために使うように心掛けるべきである。

なお、アンケート調査では、「取締役会の事前説明」があると回答した企業、社外取締役は双方共に66%であった。事前説明の場においては、事務局側から一方的に説明を受けるだけにとどまらず、事前調べが可能な質問や担当者への確認で足りるような質問を済ませることができるよう、双方向での意見交換を行うことが望まれる。

### 2.3.4 取締役会で発言する際の心掛け

社外取締役は、取締役会での貴重な発言機会を活かすため、簡潔かつ付加価値の高いコメントや質問をするよう意識することが重要である。以下においては、執行側に新たな気付きを与えるような質問をするため、取締役会で発言する際に、例えばどのようなことを心掛けているかを紹介する。

### 2.3.5 取締役会で対応を求めた内容について、対応の進捗状況をモニタリングする

取締役会で審議を行い、一定の対応を求めた場合には、その後の執行陣による対応の進捗状況や検討状況を可視化するなど、社外取締役が継続して監督できる仕組み作りを行うべきである。

## 2.4 事業ポートフォリオの議論

### 2.4.1 事業ポートフォリオの見直しについて、取締役会での議論を促す

事業ポートフォリオに関する基本方針(そのマネジメントの仕組みの構築と運用を含む)については、取締役会において、単に執行を監督するというのではなく、主体的に決定すべき事項である。

社外取締役は、事業ポートフォリオマネジメントに対する監督の手段として、実

施のための体制整備や事業評価の仕組みの構築を促すことが望まれる。

また、特にスピノフや事業売却等による事業の切出しに関しては、対象となる事業部門やそれに関わるOB等からの抵抗等の社内のしがらみから、社内の取締役には「現状維持のバイアス」がかかりやすく、決断が遅れやすいとの指摘もある。そこで、社外取締役は、社内の取締役から独立した立場から、事業ポートフォリオの見直しについて議論することを働きかけるとともに、必要に応じて、事業の切出しに関する経営陣の判断を後押しする（先送りをさせない）ことも重要である。

事業ポートフォリオについて議論する際には、資本コストを意識しつつ、異なる事業部門間のシナジー効果の評価や、M&Aや投資先の選定（優先順位の決定）等については、エビデンスに基づいた客観的な検討ができているか、考慮事項として欠けているものはないか、異なる視点や切り口はないか、といった観点から確認を行うことが重要である。

現状では、「全社戦略」や全社的観点からの経営資源の配分に関する議論が不十分であるとの指摘もあることから、取締役会における事業ポートフォリオに関する検討が不十分であると考えられる場合には、経営陣に対して、これを取締役会において取り上げることや検討の時間を増やすこと等を促すことも社外取締役の重要な役割である。（☞グループガイドライン第3章及び事業再編ガイドライン3.2.1参照）。

### 3 経営者の指名・報酬に関する関与の在り方

#### 3.1 経営者の指名に関する社外取締役の対応の在り方

経営者の交代と後継者の指名は、企業価値を大きく左右する重要な意思決定であることから、優れた後継者に対して最適なタイミングで経営者の交代が行われることが望まれる。

社外取締役（法定・任意を問わず、指名委員会が設置されている場合は、特に指名委員会の委員となっている社外取締役）としては、後継者計画の重要性を十分に認識し、その策定・運用が適切に行われるよう、実効的に監督することが求められる。

【指名委員会の構成・運用については、CGSガイドライン〇〇参照】

#### 3.2 経営者の報酬に関する社外取締役の対応の在り方

社外取締役の最重要の役割である「経営の監督」を行う上で、企業の持続的成長に向けて経営陣に対して適切なインセンティブを付与するための手段として、適切な報酬設計を行うことは重要である。お手盛り防止という利益相反の観点にとどまらず、企業理念や経営戦略に基づく中長期の経営目標（KPI）を実現するために、これらと整合的な報酬設計になっているかを確認することが重要である。

社長・CEOの評価をする上で、社長・CEOに問題があると認められる場合においても、例えば指名委員会でいきなり解任する（あるいは再任しない）という厳格な選択を行う前に、報酬委員会における評価を通じて、経営の改善に取り組むようシグナルを発することが考えられる。こうした観点から、指名委員会と報酬委員会との間の連携を図るよう、留意すべきである

【報酬委員会の構成・運用については、CGSガイドライン〇〇参照】

【CGSガイドライン4.2（報酬政策に関するイメージ図）挿入】

## 4 取締役会、指名・報酬委員会の実効性評価

取締役会の実効性評価に際しては、実施方法や実施結果について取締役会において議論し、PDCAサイクルを回していくことが求められる。（☞取締役会の実効性評価については、CGSガイドライン2.5.5.参照。委員会の実効性評価については、CGSガイドライン別紙3「5.」参照）

実効性評価においては、取締役会の運営に関する課題のみならず、ガバナンスの実効性確保の観点から、機関設計や取締役会の構成の在り方、会社側に望むサポート体制・環境整備等についても課題を把握し、改善につなげていくことが期待される。

### 4.1 取締役会評価の実施に主体的に関与する

取締役会の実効性を高めるため、取締役会評価のアンケートやインタビューの実施に際し、社外取締役が主体的に関与していくことが望まれる。具体的には、定期的に第三者評価を入れることを提案するなど、実施手法に関して意見を述べることや、アンケート項目の作成に関与することが考えられる。取締役会議長を務める社外取締役や筆頭社外取締役から、各取締役に対してインタビューを実施することも有意義である。

### 4.2 社外取締役自身の評価を行う

社外取締役は経営の監督者であり、監督者である社外取締役を直接に監督する立場にある者は基本的に存在しないことから、独善に陥るリスクがあることを自覚し、中長期の企業価値向上のために自信が十分な貢献ができているか、謙虚な姿勢で自己評価・自省を行い、自律的にPDCAを回していくことを心掛けるべきである。

また、各社外取締役が期待される役割を十分には果たしているかについて、客観的な評価を受ける仕組みとして、例えば、取締役会議長を務める社外取締役や筆頭社外取締役から、一人一人の社外取締役に対して、評価のフィードバックを貰うこと、（さらに、指名委員会等における社外取締役の指名や再任の検討につなげてい

くことや、株主総会での再任議案の議決に資するように概要を公表することなども有意義であると考えられる。

## 5 取締役会以外の場でのコミュニケーション

### 5.1 社外役員のみでの議論の場を設ける

CG コード補充原則4-8①は、「例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的に開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである」としている。社外役員間で忌憚のない活発な議論を行うことで、社外役員間の信頼関係を構築し、連携を深めることができる。また、情報交換を通じて経営戦略等に関する方向性について認識共有（すり合わせ）を図ることで、社外取締役としての発言力を強め、取締役会における議論に独立した立場からの客観的な視点を入れることにもつながると考えられる。

社外役員のみでの議論の場は、取締役会開催日との関係という観点からは、①取締役会の事前に開催する場合、②取締役会の終了後に開催する場合、③取締役会とは関係なく不定期に開催する場合に分類することができる。

そのうち、特に、①取締役会の事前に開催する場合には、論点や課題に対する各人の理解を深めるとともに、意見の形成に寄与し、取締役会の審議の活性化に繋がる効果がある。一方、②取締役会の終了後に開催する場合には、取締役会では発言に至らなかった疑問点や、発言のタイミングを逸してしまった意見を共有することができる。特に、他の社外取締役も同じ認識であったことを確認できる効果は大きく、執行側にフィードバックすることにより、会社の改善に繋げることも可能である。

なお、社外役員のみでの議論の場には、社外取締役だけではなく、必要に応じて、監査役や会計監査人、監査担当役員やその他執行役員等を入れることも有用である。

### 5.2 取締役会以外のインフォーマルな議論の場を設ける

取締役会では時間的制約があるため、端的な意見表明を行うことが優先されることもあるが、会社としての方向性や経営戦略といった大きなテーマを議論するためには、ある程度まとまった時間が必要である。時間的な制約が比較的少ないインフォーマルな議論の場を設けることにより、自由闊達に意見交換を行うことができ、様々な問題について深掘りすることが可能となる。

### 5.3 経営者（特に社長・CEO）とのコミュニケーションを充実させる

社内役員が同席している平場では話しにくいこともあるため、社外取締役と経営者（特に社長・CEO）との非公式な意見交換の場を設け、コーポレートガバナンス

への理解及び意欲や、経営環境をどう捉え、中長期の経営戦略についてどのように考えているのか等について把握し、理解することが重要である。

例えば、社外取締役が取締役会議長を務めている場合や筆頭社外取締役が置かれている場合は、社外取締役を代表して、取締役会議長や筆頭社外取締役が定期的に社長・CEO と 1 対 1 で話をする機会を作ることも有意義である。

## 6 投資家との対話や IR 等への関与

### 6.1 投資家との対話を行い、その視点を取締役会の議論に反映させる

社外取締役は、投資家との対話を通じ、投資家が会社の状況をどのように見ているかという資本市場の視点を把握するとともに、投資家の意見に耳を傾け、それが中長期の企業価値向上に資するものであれば、取締役会の議論に反映させる役割を担っており、いわば投資家との窓口（インターフェイス）になることも期待されている。

こうした役割を果たしやすくするための環境整備として、例えば、機関投資家から社外取締役との対話のリクエストがあった場合の対応方針や手続（事前承認や事後的な情報共有等）について、取締役会においてあらかじめ定めておくことも考えられる。

### 6.2 監督者として投資家等への発信・説明を行う

会社の重要な経営課題については、取締役会において十分に議論した上で、決まった方針について、経営を監督する立場にある社外取締役が投資家等に対して説明することは、社外取締役として説明責任を果たすとともに、取締役会として決定した方針の合理性や妥当性について投資家等の理解と納得につなげる上でも有効である。（ただし、執行陣と一体的に発信・説明を行うことは、監督者としての独立性に支障を生じるおそれがあるため、留意が必要である。）

特にガバナンスに関して、その一義的な担い手である社外取締役が投資家等に対して、現状の説明にとどまらず、自らの課題意識等について説明することは、ガバナンスが有効に機能していることへの信頼感の醸成にもつながる有効な方法であると考えられる。

具体的な場面としては、株主総会、IR 説明会や機関投資家との対話の機会などが考えられるが、フェアディスクロージャーの遵守やそのための会社としての情報管理方針等に留意しつつ、積極的に行っていくことが望ましい。

## 7 情報収集、研修・研鑽

### 7.1 能動的に情報を入手する

CG コード原則4-13は、取締役は「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」としている。また、特に社外取締役は、会社内部の情報へのアクセスが相対的に限られている場合が多いため、CG コード補充原則4-13①では、「社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果断な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである」としている。

社外取締役がその役割を果たす上で、十分な情報収集を行うことは極めて重要である。目的意識を持って、業界に関する知見、会社の経営資源の状況、同業他社の状況、業績の進捗状況など、様々な情報の収集に努めることが期待される。

また、会社から提供される情報にとどまらず、必要な情報は自ら積極的に取りに行く姿勢が求められる。社内外に非公式の情報ネットワーク・人的ネットワークを作っておくべきである。また、経営会議への陪席、現地視察における意見交換、監査役等や内部監査部門との情報交換も非常に有意義である。

### 7.2 研修及び研鑽

社外取締役として、社内にはない幅広い視点や洞察を持ち込み、取締役会等の議論に付加価値をつけるために、市場・産業構造の変化や業界動向、ESG やSDGs の大きな潮流などの国際情勢等について、能動的に情報を取りに行くほか、取締役会で議論すべき視点についての海外の最新動向を取り込めるよう研鑽を積むことが有用である。

リスク管理やコンプライアンスの観点からも、社会課題の変化に応じて頻繁に変更されるハードローやソフトローについて知識をアップデートするために主体的に研修を受講するなど、不断の自己研鑽の努力が期待される。



## 第3章 会社側が構築すべきサポート体制・環境

社外取締役がいくら有意な人材であり、かつ、会社の企業価値を向上させる熱意を有していたとしても、会社側において社外取締役の活動を支援するサポート体制が整っていないならば、社外取締役がその役割・責務を十分に果たすことができないことは言うまでもない。したがって、社外取締役の要望に応じて、あるいは会社側から能動的に、社外取締役の活動をサポートするための会社のサポート体制を充実させていくことが強く求められる。

### 1 社外取締役への情報提供に関するサポート体制・環境

#### 1.1 社内の情報にアクセスできる環境の整備

情報管理ポリシーについてはあらかじめ確認した上で、社外取締役がいつでも必要ときに、過去に開催された経営会議等の社内会議や取締役会の資料や議事録などにアクセスできる環境を整えることが重要である。

また、若手社員を社外取締役の補佐として配置し、彼らを介して必要な社内の情報を入手できるような体制も有用である。

#### 1.2 取締役会の運営・支援の役割を担う取締役会事務局等の機能強化

取締役会の議題の論点整理や事前の情報提供、また、平時から社外取締役が必要と考える情報を円滑に入手できるような環境整備等を行うことが望まれる。

新任の社外取締役に対しては、役割や責務、社内体制、事業内容の説明など、必要なトレーニングを実施するとともに、選任後も上記の内容について適宜更新の機会を提供し、社外取締役が必要と考えるトレーニングを継続的に受けられるように配慮すべきである。

#### 1.3 取締役会の事前説明及び資料の早期提供

取締役会に先立ち、議案の資料を事前配付するとともに事前説明を行うことは、限りある取締役会の審議時間を有効に活用し、建設的な議論を行うために必要不可欠である。

### 2 外部の専門家を利用する費用面のサポート

特に経営陣との間に利益相反リスクがあるような局面（☞第1章【心得5】参照）や事業ポートフォリオの見直し等において、社外取締役が積極的な役割を果たすた

めに、必要な場合に外部の専門家（弁護士や財務アドバイザー等）を利用できるよう、あらかじめ、取締役会に発議して取締役会として決定する仕組みを作っておく、あるいは合理的な範囲で社外取締役に権限を付与しておくことが考えられる（P）。

具体的には、MBO や支配株主による買収等の場合の特別委員会による法務や財務のアドバイザーの委任や、事業ポートフォリオの見直しについて株主から提案を受けた場合に取締役会においてストラテジックレビューを行うための外部アドバイザーの活用等が考えられる。