

KITAHAMA⁺ PLUS

KITAHAMA PLUSは企業にプラスになるリーガル情報を発信して参ります。

Vol. 27

2026 SPRING

特集

経営の「守り」と「攻め」を支える 社外取締役の リアルな現在地

法務Troubleshooting

ガバナンス改革が進む中で社外取締役に期待される役割

Relay Column

ビジネスと人権

経営者の腹落ちとスモールスタートがカギ

ビジネスパーソンの休憩時間

心が安らぐ「ネイチャーアクアリウム」



大阪事務所

〒541-0041
大阪市中央区北浜1丁目8番16号
大阪証券取引所ビル
TEL: 06-6202-1088 (代表)
FAX: 06-6202-1080



東京事務所

〒100-0005
東京都千代田区丸の内1丁目7番12号
サピアタワー
TEL: 03-5219-5151 (代表)
FAX: 03-5219-5155



福岡事務所

〒812-0018
福岡市博多区住吉1丁目2番25号
キャナルシティ・ビジネスセンタービル4階
TEL: 092-263-9990 (代表)
FAX: 092-263-9991



大石 歌織
弁護士

滝口 広子
弁護士

竹田 いさか
弁護士



KITAHAMA PLUS 定期便へのご登録

KITAHAMA PLUSは、弁護士法人 北浜法律事務所がお届けしているフリーマガジンです。
企業にプラスになるリーガル情報をコンセプトに、年4回発行しています。
定期便（新刊の毎号配送）をご希望の方は、ホームページよりご登録ください。※定期便の購読は無料です



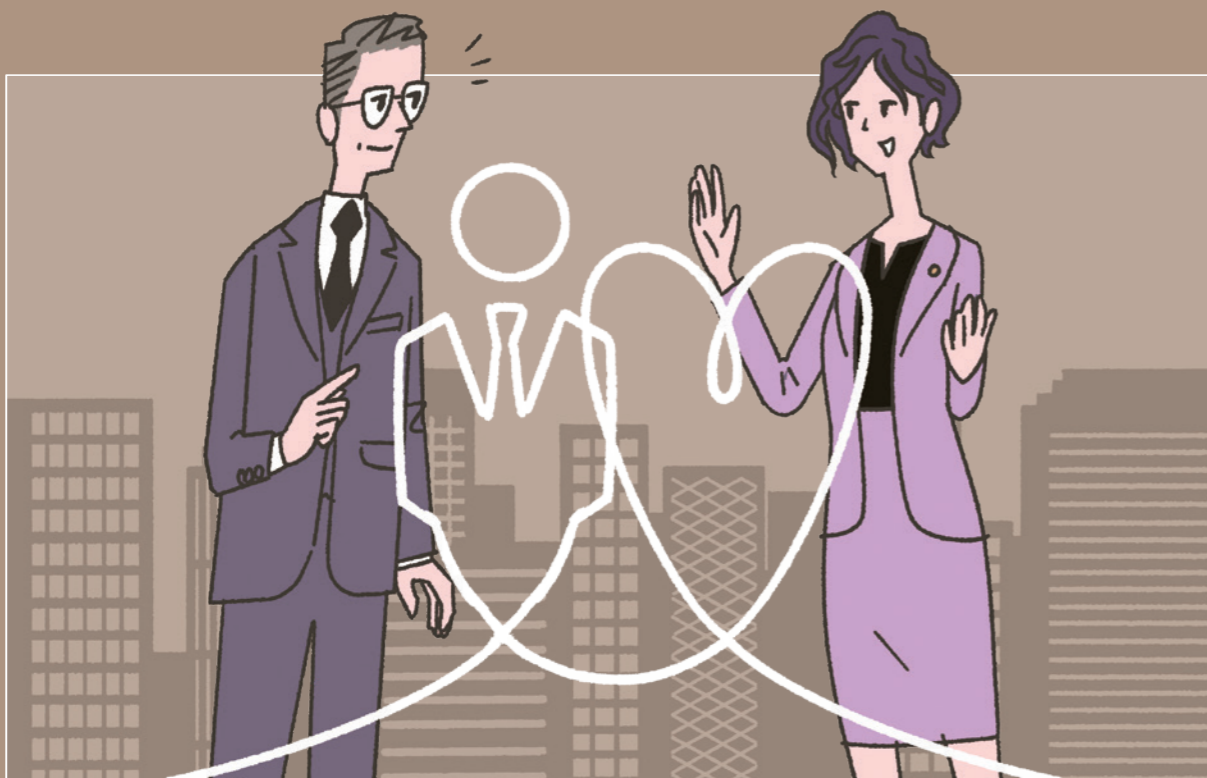
FEATURE

特集

経営の「守り」と「攻め」を支える 社外取締役のリアルな現在地

コーポレートガバナンス・コードの改訂や市場再編を経て、社外取締役には形式的な監督機能にとどまらない、実質的な貢献が求められています。コンプライアンスの徹底はもちろん、投資判断や多様性の推進など、経営の中核で弁護士である社外役員が果たす役割は大きい。

プライム市場上場企業等の社外役員を務める3名の弁護士が、現場での実践とこれからの展望を語り合います。



弁護士

滝口 広子

コーポレート・会社法 / M&A / 労働法務 / 行政 / 争訟・紛争解決 / 介護 / 商社 / 製造業・メーカー / 流通・小売 / 特殊法人

弁護士

大石 歌織

争訟・紛争解決 / 不動産 / 建設・建築 / コーポレート・会社法 / 事業再生・倒産 / 製造業・メーカー / 流通・小売

弁護士

竹田 いさか

争訟・紛争解決 / リスクマネジメント・コンプライアンス / コーポレート・会社法 / 保険

KITAHAMA^{PLUS}

Message

企業を取り巻く経営環境が複雑化し、社外役員の役割はこれまで以上に重みを増しています。また、特にコンプライアンスが重視される現代において、法律の専門家である弁護士が社外取締役となるケースが増えています。

本特集では、上場企業等で社外取締役を務める北浜法律事務所の弁護士が、実務の最前線で感じている課題と手応えについて語り合いました。

単なる監督機能にとどまらず、経営の意思決定に深く関与し、リスクを見極めながら成長戦略を後押しする存在へ。

企業の皆様の持続的成長を支えるガバナンスの「現在地」をご紹介します。

北浜法律事務所 代表

渡辺 徹





「数合わせ」を超えて 求められる法律の専門家 としての視点

大石 近年、企業における不祥事が後を絶たない中、コンプライアンス重視の潮流はかつてないほど高まっています。そうした背景から、法律の専門家である我々弁護士が社外役員として求められるケースが増えていますね。

竹田 そうですね。私は元検察官という経歴や、不正調査等が専門であることから、コンプライアンスの視点からのチェックやアドバイスを期待されていると感じます。ただ、最近では単に「法律を守る」という守りの側面だけでなく、法的思考力を活かしたもっと広い視

野での関与が求められているように思います。

大石 おっしゃる通りです。私も複数の上場企業で社外取締役を務めています。初期の頃に比べて、取締役会の議題や期待される役割がより戦略的なものにシフトしていると感じます。

滝口 女性弁護士である私たちが選任される背景には、正直なところ「女性比率の向上」のためという側面もあるとは思いますが、実際には、単なる「数合わせ」のお飾りとしての存在ではないことを「ご理解いただけるようです」



経営判断の「質」を 高めるリーガルマインド

大石 具体的な取締役会の場面でいうと、やはり投資案件やM&Aの議論において、弁護士としての経験が活きると感じることが多いですね。投資案件が上程された際、「このスキームのリスクはどこにあるか」「デューデリジェンスでどこを重点的に確認しておくべき」といった実務的なポイントを指摘できるのも、これまでの業務でM&Aや事業再生を手掛けてきた経験があるからこそだといえます。

竹田 まさに専門性が活きる場面ですね。経営陣が「攻め」の姿勢で案件を進めようとするとき、私たちには、必要

以上にブレイキを踏むのではなく、「どうすればリスクを最小化して実現できるか」という予防法務の観点からのアドバイスが求められます。例えば、顧客からのクレーム報告一つとっても、単なる苦情処理で終わらせず、製造物責任（PL）法などの観点から紛争化のリスクが内在しないかを確認するなど、紛争回避のための具体的な視点を提供できます。

滝口 私は、更生会社の管財人代理や弁護士会の執行部等の立場で、組織の中に入って運営に携わった経験があります。会社や組織を内側から見た経験があるからこそ、策定された内部統制の体制が現場レベルで本当にワークしているのかという視点で意見を述べ

法務の知見を活かし、 企業の持続的成長に伴走する。 社外取締役の役割とは。

ことができます。単に条文に当てはめるだけでなく、「組織を動かす」という視点を持つということも、実効性の高い監督を行うことに役立っていると感じています。

「情報格差」をどう埋めるか 現場との連携

竹田 社外取締役の難しさは、社内には常駐していないがゆえの「情報の非対称性」にありますよね。皆さんはどう工夫されていますか。私は、取締役会とは別に、他の社外役員との意見交換会や従業員の皆さんとお話できる機会を設けています。複数のルートから会社を知り、問題意識を持ち、ディスカッションすることは、取締役会での議論の活性化にも繋がるため、非常に重要だと感じています。

滝口 コミュニケーションは本当に大切ですね。私は、内部監査室や常勤監査役との連携も重視しています。彼らのもとには多くの情報が集まっていますから、そこから「現場の生の声」や「潜在的なリスク情報」を吸い上げるようにしています。また、社内的重要な会議を傍聴させてもらうこともあります。取締役会の資料だけでは見えてこない実態を知ること、議論の深さが変わってきます。

大石 「現場を知る」という意味では、工場や事業所への往査に同行する機会も積極的に活用しています。現場の空気感や従業員の様子を肌で感じるこ

は、数字には表れない会社のリスクや強みを理解する上で欠かせません。また、最近では取締役会に先立って「事前説明会」を開催し、案件の詳細な説明や質疑応答の時間を十分に取る会社が増えましたね。これにより、当日の取締役会では、形式的な確認ではなく、本質的な議論に時間を割けるようになってきています。

ガバナンスの深化と 今後の展望

滝口 近時は、取締役会がモニタリング機能を果たすことがより一層強く期待されるようになってきています。このため、取締役会の構成員である社外取締役についても、期待される役割・機能が変わってきているように思います。この点、皆さんはどのように感じていますか。

竹田 これからの社外取締役には、不祥事を防ぐ「守り」の機能はもちろんです。中期経営計画の策定や企業戦略の議論に深く関与し、企業の持続的な成長を後押しする「攻め」のガバナンスへの貢献が一層求められるものだと思います。

大石 そうですね。他にも、指名委員会や報酬委員会への関与を通じて、次世代の経営人材の育成や、報酬の制度設計について議論する機会も増えました。また、株主との対話において、客観的な立場から説明責任を果たすことも期待されています。

滝口 私たち弁護士も、法律の知識だけでなく、ビジネスへの深い理解と多角的な視点を持つよう、日々の研鑽に努めて、企業の皆様の持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、期待されている役割・機能を果たしていきたいですね。

PROFILE

竹田 いさか
弁護士
Isaka Takeda



主に、不正調査・危機対応、紛争解決（訴訟・交渉等）、損害保険、コーポレートに関する法律相談を取り扱う。不正調査・危機対応案件については、検察官としての勤務経験を活かした調査や、不正の内容に応じた関係各所への対応、再発防止策についてもアドバイス。製造物責任、医療紛争、建築紛争に関する対応実績も多数。

PROFILE

大石 歌織
弁護士
Kaori Oishi



不動産の開発や取引に絡む紛争、共同研究やシステム開発をめぐる紛争、製造物責任や従業員の不祥事に関する紛争など、企業間の取引に関する訴訟や建築・不動産関係の紛争を主に担当。多数の実績の上に積み上げられたノウハウと高度の専門知識を生かし、困難な案件にも的確に対応している。

PROFILE

滝口 広子
弁護士
Hiroko Takiguchi



コーポレート全般、争訟、行政分野を多く手掛ける。様々な企業間取引にアドバイスをするほか、クライアント企業のM&Aも多数サポート。また、自治体等の行政側へのリーガルサポートも行う。コーポレートガバナンスに関する知見を生かし、企業の社外役員に就任している。

法務 Troubleshooting

ガバナンス改革が進む中で 社外取締役に期待される役割

社外取締役に期待される役割の変化 ～CGコード改訂の影響を受けて～

2015年にコーポレート・ガバナンス・コード（CGコード）が策定されて以降、日本企業におけるガバナンス改革が進みました。それに伴い、社外取締役に期待される役割も大きく変化し、企業価値の向上に向けた積極的な関与・助言等がより強く求められるようになりました。

さらに、2021年のCGコード改訂により、プライム市場の上場企業においては、独立社外取締役を、取締役全体の3分の1以上選任すべきとされました。これは社外取締役による監督の実効性を確保し、経営の透明性を高めることを目的とした改訂であり、単なる形式的な人数要件（数合わせ）を定めたものではありません。また、近時は、取締役のスキル・マトリックスの開示も進み、各社外取締役に期待される役割・専門性もより明確になってきています。

有事の場面において期待される役割

昨今、社外取締役の活躍が期待される場面として、アクティビストとの対話や企業の買収局面（買収さ

れる局面）が挙げられます。このような場面において、社外取締役は、少数株主の代弁者としての立場をより強く意識して行動・対応することが求められます。

特に、（同意なき）買収の局面においては、社外取締役は、経営陣が自己保身のために買収防衛策を導入しようとしていないか、買収は企業価値の向上に資するか、買収価格は一般株主にとって公正といえるか等を真摯に検討し、株主の利益に資するか否かを判断することが求められます。

必要な時には「ノー」を提示する覚悟を

以上述べたとおり、社外取締役が主体的に行動することを期待される場面は増えてきており、難しい判断を迫られる局面も多くなってきていると思います。社外取締役には、経営陣との信頼関係を築きつつ、必要な時には、「なぜ？」又は「ノー」を提示する覚悟・マインドを持ち、会社の企業価値向上に資する提言を行うことが期待されます。



PROFILE

東目 拓也 弁護士

Takuya Tome



上場会社のTOB（非公開化案件）・再編やクロスボーダーM&A案件の実績を多く持つ。証券取引所・証券会社への出向経験を活かし、上場企業の危機管理対応、上場・未上場企業における不正調査、法定開示・適時開示や有価証券上場規程に関する助言など、その他幅広い業務に従事している。

Relay Column

ビジネスと人権

経営者の腹落ちと スモールスタートがカギ



PROFILE

河浪 潤 弁護士

Jun Kawanami



ハーバード・ロースクールへの留学やシンガポール・フィリピンの大手法律事務所での実務経験を活かし、世界各国における日本企業の事業展開や企業買収、複雑な紛争案件や国際商事取引に数多く携わる。近年は、ESG対応に注力しており、特に人権DDやサプライチェーン上のリスク管理など、「ビジネスと人権」に関する実践的な支援を行っている。

PROFILE

吉澤 海都 弁護士

Kaito Yoshizawa



Have a little break

吉澤 海都 弁護士の オススメ癒し



ビジネス
パーソンの
休憩時間

心が安らぐ「ネイチャーアクアリウム」

ネイチャーアクアリウムは、流木や石、水草を使い自然の風景を水槽の中に再現するレイアウト文化です。メンテナンスの手間はかかりますが、優雅に泳ぐ熱帯魚の姿や水草の成長を見ると心が安らぎます。世界水草レイアウトコンテスト（IAPLC）

のHPでは世界中の名作を見ることができ、私は2022年銀賞「古洞溪口」、2025年佳作「Wild Eleocharis」がお気に入りです。皆様もお仕事の間に癒しの景色を探してみてくださいはいかがでしょうか。

近年、大企業のみならず、中堅企業からも「ビジネスと人権」に関する相談が増えており、役員責任を含む人権尊重経営に関する取締役向けの講演や、対話型の勉強会をご依頼いただくことも多くなってきました。

人権方針を策定し、人権DD（デューデリジエンツ）の実施を公表している企業だとしても、実情を伺うと、方針が現場まで浸透しておらず、DDの実態も表面的な取り組みにとどまっているケースが少なくありません。これらの原因の一つは、人権リスクについて十分に経営層が理解していないまま、サステナビリティ担当者や法務担当者が孤軍奮闘し、部署を横断しての取り組みができていないことにあります。

人権尊重の取り組みは企業活動全般に関わるため、他部署を巻き込むことは不可欠であり、そのためにも、経営陣には人権尊重経営の意義について深く腹落ちしていただくことが重要です。

実質化のカギは優先順位を付けることです。リソースの限られている企業であっても、初めから100点満点を狙う必要はありません。網羅的な対応を目指して立ち止まるのではなく、深刻度の高いリスクにリソースを集中させる、あるいは、まずは従業員との対話から始めるなど、実効性のある一歩を踏み出すことをお勧めします。経営者の本質的な理解のもと、大企業よりもスピーディーに効果的な対応を実現できた事例も多くあります。