

深さと広さを備えた人材ネットワークで「本当に必要な社外役員」を紹介する

企業間の社外役員の招聘競争が激化している。そんな中、リクルートエグゼクティブエージェントは「濃密な経営者ネットワークを基に、「経営の高度化のために本当に必要な社外役員」を、企業と共に徹底的に掘り下げる。見据えるゴールは、企業と人材双方の、真のマッチングと、それによる企業成長や企業価値の向上だ。

中には、「就任2年待ち」となっている方もいらっしゃるほど。社外役員（社外取締役・監査役）に対し企業が求める役割が高度化しており、力量がある方々に社外役員への就任依頼が集中する傾向が強まっています。

エグゼクティブサーチファームであるリクルートエグゼクティブエージェント（REX）社長の佐藤学氏は、社外役員マーケットの現状についてそう語る。

近年、社外役員への期待値は高まるばかりだ。企業の持続的な成長と中長期的な価値向上のため、コーポレートガバナンス（企業統治）の強化に対する社内外の関心が増大している。しかも今、各社はデジタル技術の急進展や地政学リスクの増大など、不確実性が高まる中で厳しい競争を強いられている。それ故に、社外役員にもノウハウ

を借りて経営を行おうとする企業が一層多くなっているのだ。実際に先進企業では、社外役員に自社への関与を高めてもらうための工夫が広がる。例えば社外役員の掛け持ち社数の上限の設定だ。REXシニアプリンシパルの河本実里氏によれば、社外役員の兼務社数を「2社まで」「3社まで」と内規で定めるケースもあるという。

そんな環境下では、社外役員の招聘を巡り「順番待ち」が発生するの無理からぬ話だ。特に「人権問題」などの、特殊分野に明るい人物となると、候補者の人数自体も非常に少ない。要件頼みだけにせず議論を尽くし人材サーチ

経営の高度化に必要な社外役員を招聘するため、企業に問われていることの一つは、取締役会の質向上への本気度だ。企業

が成長を後押ししてくれる社外役員を切望しているのと同じように、社外役員として求められる側の人材も、自身の能力や経験を生かせる企業を、人生を懸けて見極めていくからだ。

だからこそREXは日々、真剣勝負で企業と社外役員候補者との橋渡しに臨む。

まずは企業への対応。REXの人材サーチには、「成功報酬サービス」と「リテイナーサーチサービス」の2種類があり、案件の特性や難易度などに合わせて提案している。どちらを取るにしても、「社外役員に対する真意」を理解するための本質的な議論を、可能な限りさせていただくようにしています（河本氏）。

「企業は今、どういう状況にあるのか」「今後何を目指し、そのためにどのような社外役員が必要なのか」「その社外役員に

要素となる。最近の動向としては、企業の多様性の追求や政府からの女性役員比率の引き上げ要請などにより、女性の社外役員への登用ニーズがかつてないほど高まっている。

実はREXはこうした女性登用機運の高まりを数年前から予測しており、実績ある女性のコミュニティを形成するなど人

脈強化に向けても着々と手立てを講じてきた。

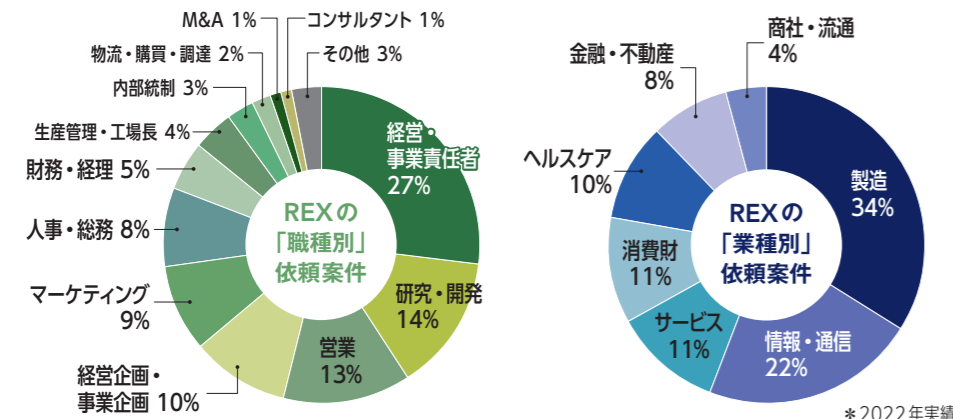
それでもREXが本質的な議論を重視するのは、それが社外役員に、真に実効性を発揮してもらおうための重要なプロセスだとみているからだ。株主などのステークホルダーに突き付けられる「取締役選定の透明性や妥当性」への説明責任を果たすた

めにも、企業にとってそうした議論は意義深い。REXにおける成功事例を見ると分かりやすいだろう。創業社長が退任して株

価や時価総額が低迷していた企業には、定評のあるストラテジストを紹介。複雑だった事業ポートフォリオを見直すことで業績や株価が急回復した。後継者問題に直面していた企業には、サクセッションプランの策定・実行の実績がある経営

経験者を紹介。社長交代が進み、株価が数倍に上がった。企業によって悩みの質や行うべき改革内容は異なり、それらに応じてくれる社外役員を外形情報だけで選ぶことには限界があるのだ。「議論を通して企業の課題を浮き彫りにし、REXが

幅広い業種・職種の場合を網羅



「議論を通して企業の課題を浮き彫りにし、REXが

が成長を後押ししてくれる社外役員を切望しているのと同じように、社外役員として求められる側の人材も、自身の能力や経験を生かせる企業を、人生を懸けて見極めていくからだ。

社員の知見を底上げするため、勉強会も頻りに開いている。社内共有された勉強会情報を引用すると、社外役員に関するものでは「コーポレートガバナンスの知識を体得」するための外部

リクルートエグゼクティブエージェント シニアプリンシパル 河本実里氏



リクルートエグゼクティブエージェント 代表取締役社長 佐藤学氏

RECRUIT Recruit Executive Agent Co., Ltd.

株式会社 リクルートエグゼクティブエージェント 〒104-0061 東京都中央区銀座7-3-5 ヒューリック銀座7丁目ビル https://www.recruit-ex.co.jp/



新時代に求められる「社外取締役」