

NGHĨA VỤ THIẾT LẬP THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ BÊN NGOÀI TRONG CÔNG TI NIÊM YẾT Ở NHẬT BẢN VÀ LIÊN HỆ VỚI VIỆT NAM

NGUYỄN NGỌC SÁNG *

Tóm tắt: Bài viết cung cấp kinh nghiệm của Nhật Bản trong việc ban hành quy định bắt buộc các công ti niêm yết phải bổ nhiệm thành viên hội đồng quản trị bên ngoài. Thông qua việc phân tích và đánh giá các quy định pháp lý, chính sách cũng như những quan điểm của các học giả tại Nhật Bản về nghĩa vụ này, bài viết làm rõ vai trò và tác động của thành viên độc lập hội đồng quản trị trong việc nâng cao tính minh bạch, tính trung lập và hiệu quả giám sát trong quản trị doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, bài viết tiến hành đánh giá tính hợp lý của nghĩa vụ bổ nhiệm thành viên độc lập hội đồng quản trị tại các công ti niêm yết ở Việt Nam. Đồng thời, bài viết đưa ra những khuyến nghị nhằm đảm bảo rằng quy định này có thể được triển khai hiệu quả, phù hợp với bối cảnh kinh tế, pháp lý và đặc thù quản trị doanh nghiệp tại Việt Nam.

Từ khoá: Công ti niêm yết; quản trị công ti; thành viên độc lập; thành viên hội đồng quản trị bên ngoài

Nhận bài: 02/12/2024

Hoàn thành biên tập: 26/3/2025

Duyệt đăng: 26/3/2025

THE MANDATE TO ESTABLISH OUTSIDE BOARD MEMBERS IN LISTED COMPANIES IN JAPAN AND IMPLICATIONS FOR VIETNAM

Abstract: This article explores Japan's experience with provisions mandating listed companies to appoint outside board members. By analysing legal frameworks, policies, and scholarly perspectives, the article clarifies the role and impact of outside board members in promoting transparency, impartiality, and effective oversight in corporate governance. Based on these insights, the article evaluates the feasibility and relevance of introducing mandatory independent board members for listed companies in Vietnam. Furthermore, the article also makes recommendations to ensure the effective implementation of such provisions, aligning them with Vietnam's unique economic, legal, and corporate governance landscape.

Keywords: Listed companies; corporate governance; independent members; outside board members

Received: 2 December 2024 ; Editing completed: 26 March 2025; Accepted for publication: 26 March 2025

1. Đặt vấn đề

Kể từ khi Luật Doanh nghiệp năm 2014 có hiệu lực, các công ti niêm yết - một loại hình công ti có phần đặc thù - được phép lựa chọn giữa hai mô hình quản trị: mô hình có ban kiểm soát hoặc mô hình không có ban kiểm soát. Quy định này nhằm mang lại sự linh hoạt trong tổ chức quản trị doanh nghiệp

và tiếp tục được duy trì tại Luật Doanh nghiệp năm 2020. Trong mô hình có ban kiểm soát, vai trò quản lý và điều hành thuộc về hội đồng quản trị (HĐQT), trong khi vai trò giám sát được giao cho ban kiểm soát. Ngược lại, đối với mô hình không có ban kiểm soát, HĐQT phải đảm nhận đồng thời cả vai trò quản lý, điều hành và giám sát. Để bảo đảm tính minh bạch và hiệu quả trong kiểm soát nội bộ, các công ti áp dụng mô hình này bắt buộc phải thiết lập thành viên độc lập HĐQT và Ủy ban

* Học viên cao học học bổng MEXT, Khoa Nghiên cứu Pháp luật, Trường Luật và Chính trị, Đại học Osaka
E-mail: nguyensanghlu.k42@gmail.com

kiểm toán trực thuộc. Tuy nhiên, đáng chú ý, theo quy định tại Nghị định số 71/2017/NĐ-CP ngày 06/6/2017 của Chính phủ hướng dẫn về quản trị công ty áp dụng đối với công ty đại chúng và Nghị định số 155/2020/NĐ-CP ngày 31/12/2020 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Chứng khoán, tất cả các công ty niêm yết đều phải duy trì một số lượng thành viên độc lập tối thiểu trong HĐQT, bất kể lựa chọn mô hình quản trị nào¹. Quy định này nhấn mạnh vai trò thiết yếu của thành viên độc lập trong việc nâng cao chất lượng quản trị, đảm bảo tính minh bạch và tạo dựng niềm tin cho các bên liên quan trong thị trường chứng khoán.

Tuy nhiên, ý tưởng về việc thiết lập thành viên HĐQT “độc lập” trong các công ty niêm yết không phải chỉ mới xuất hiện từ Luật Doanh nghiệp năm 2014, Luật Doanh nghiệp năm 2020 hay từ các nghị định như Nghị định số 71/2017/NĐ-CP và Nghị định số 155/2020/NĐ-CP. Khái niệm “thành viên HĐQT độc lập”, tương tự với “thành viên độc lập HĐQT” ngày nay đã được đề cập từ Thông tư số 121/2012/TT-BTC ngày 26/7/2021 của Bộ Tài chính quy định về quản trị công ty áp dụng cho các công ty đại chúng, bao gồm cả công ty niêm yết. Trước khi Thông tư số 121/2012/TT-BTC được ban hành, Quyết định số 07/2002/QĐ-VPCP ngày 19/11/2002 của Văn phòng Chính phủ về việc ban hành mẫu điều lệ cho các công ty niêm yết và Quyết định số 12/2007/QĐ-BTC ngày 13/3/2007 của Bộ Tài chính về việc ban hành Quy chế quản trị công ty áp dụng cho các công ty niêm yết trên sở giao dịch chứng khoán/trung tâm

giao dịch chứng khoán cũng đã quy định rằng các công ty niêm yết phải có “thành viên HĐQT độc lập không điều hành”. Tuy nhiên, định nghĩa về thành viên HĐQT độc lập không điều hành tại thời điểm đó không hoàn toàn giống với khái niệm hiện nay về “thành viên độc lập HĐQT”. Thay vào đó, định nghĩa về thành viên HĐQT độc lập không điều hành có nhiều điểm tương đồng hơn với cách hiểu về “thành viên HĐQT không điều hành”. Những người này được yêu cầu không giữ các chức vụ như giám đốc, tổng giám đốc, phó giám đốc, phó tổng giám đốc, kế toán trưởng hoặc các vị trí quản lý khác do HĐQT bổ nhiệm và không phải là cổ đông lớn của công ty. Do đó, có thể nói rằng quy định về “thành viên HĐQT độc lập” tại Thông tư số 121/2012/TT-BTC là một trong những “viên gạch” đầu tiên cho việc hình thành quy chế về thành viên độc lập HĐQT tại Việt Nam. Tính từ năm 2012 đến nay, đã hơn một thập kỉ kể từ khi ý tưởng về “thành viên độc lập” trong HĐQT của các công ty niêm yết xuất hiện tại Việt Nam. Điều này cho thấy, thành viên độc lập HĐQT không phải là một quy định quá mới mẻ với hệ thống pháp luật nước ta. Tuy nhiên, đối với một quốc gia mà các công ty cổ phần, đặc biệt là công ty niêm yết, thường được tổ chức theo mô hình quản trị có ban kiểm soát, việc ban hành và triển khai quy định về thành viên độc lập HĐQT vẫn cần được tiếp tục quan sát, đánh giá và điều chỉnh. Đồng thời, việc học hỏi kinh nghiệm từ các quốc gia khác trên thế giới, đặc biệt là những nước có hệ thống quản trị doanh nghiệp phát triển, sẽ giúp xác định các giải pháp phù hợp nhằm đảm bảo cơ chế này hoạt động hiệu quả trong thực tiễn tại Việt Nam.

¹ Khoản 5 Điều 13 Nghị định số 71/2017/NĐ-CP và khoản 4 Điều 276 Nghị định số 155/2020/NĐ-CP.

Nhật Bản, quốc gia mà HĐQT của các công ti thường đảm nhiệm vai trò quản lý và điều hành (management board) hơn là giám sát², tương tự vai trò chủ yếu của HĐQT trong các công ti ở Việt Nam, trong những năm gần đây cũng đã thảo luận và đưa quy định về thành viên HĐQT bên ngoài (社外取締役 - Outside Directors) vào Luật Công ti. Những kinh nghiệm lập pháp và các thảo luận của Nhật Bản xung quanh quy định về bổ nhiệm thành viên HĐQT bên ngoài, dựa trên nền tảng vai trò truyền thống của HĐQT ở cả hai quốc gia: Nhật Bản và Việt Nam, đều thiên về quản lý và điều hành, có thể mang lại góc nhìn giá trị trong việc đánh giá lại tính phù hợp của quy định bắt buộc thiết lập thành viên độc lập HĐQT trong tất cả các công ti niêm yết tại Việt Nam. Điều này không chỉ góp phần làm sáng tỏ những thách thức trong việc áp dụng quy định mà còn có thể đưa ra những gợi ý cải thiện nhằm tăng cường hiệu quả quản trị doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay của Việt Nam.

2. Thành viên hội đồng quản trị bên ngoài theo quy định của pháp luật Nhật Bản

Theo khoản 15 Điều 2 Luật Công ti Nhật Bản, thành viên HĐQT bên ngoài là thành viên HĐQT đáp ứng năm điều kiện sau: *Một là*, người này hiện nay và trong vòng 10 năm trở lại đây không giữ vai trò quản lý tại công ti hoặc công ti con, bao gồm các vị trí như thành viên HĐQT điều hành, giám đốc điều hành, người đại diện hoặc người quản lý khác. *Hai là*, nếu từng đảm nhiệm các chức vụ như kiểm soát viên, kiểm toán viên hoặc thành viên

HĐQT tại công ti hoặc công ti con trong vòng 10 năm qua thì trước khi đảm nhận các chức vụ đó, người này phải không tham gia vào các công việc điều hành hoặc quản lý tại công ti và công ti con trong ít nhất 10 năm. *Ba là*, họ không được là cổ đông, thành viên HĐQT điều hành, giám đốc điều hành, người đại diện hoặc người quản lý khác của công ti mẹ. *Bốn là*, người này không được giữ các vị trí thành viên HĐQT điều hành, giám đốc điều hành, người đại diện hoặc người quản lý khác tại các công ti con khác thuộc công ti mẹ. *Năm là*, người này không được là vợ/chồng hoặc người thân trong phạm vi hai đời của cổ đông, thành viên HĐQT điều hành, giám đốc điều hành hoặc các cá nhân giữ vị trí quản lý quan trọng trong công ti³.

³ Các công ti niêm yết trên sở giao dịch chứng khoán Tokyo (TSE) phải bổ nhiệm ít nhất một “nhân sự độc lập” (thành viên HĐQT độc lập hoặc kiểm soát viên độc lập) theo quy định tại Quy chế về niêm yết chứng khoán của TSE. Ngoài ra, Điều 455-4 của Quy chế này yêu cầu các công ti “cố gắng” đảm bảo ít nhất một nhân sự độc lập là thành viên HĐQT. Đặc biệt, sau khi Bộ Quy tắc quản trị doanh nghiệp được sửa đổi vào năm 2021, TSE đã tái cấu trúc các phân khúc niêm yết và khuyến nghị rằng các công ti niêm yết trên thị trường Prime phải có ít nhất 1/3 thành viên HĐQT là thành viên độc lập. Quy định này nhằm bảo vệ lợi ích của cổ đông phổ thông và tăng cường chức năng giám sát độc lập đối với hoạt động quản lý doanh nghiệp. Nhân sự độc lập được bổ nhiệm phải đáp ứng các tiêu chuẩn nghiêm ngặt hơn so với yêu cầu dành cho thành viên HĐQT bên ngoài thông thường. Những nhân sự này thường được gọi là “thành viên HĐQT bên ngoài độc lập” (独立社外取締役 – Independent Directors). Tuy nhiên, phạm vi bài viết này chỉ tập trung vào các quy định cứng (hard law) được quy định tại Luật Công ti Nhật Bản. Các quy định tại quy chế, hướng dẫn hoặc các văn bản khác của sở giao dịch chứng khoán, vốn được xem là luật mềm (soft law), sẽ không được tác giả phân tích chi tiết trong bài viết lần này.

² 行岡睦彦「取締役会の監督機能」法学教室 516号 (2023年9月) [Mutsuhiko Yukio, “Chức năng giám sát của hội đồng quản trị”, *Tạp chí Luật học*, số 516 (9/2023)], tr. 28.

Các tiêu chuẩn này được xây dựng nhằm bảo đảm HĐQT có thể đưa ra quyết định một cách trung lập và thực hiện chức năng giám sát một cách độc lập và hiệu quả. Cụ thể: Điều kiện đầu tiên nhấn mạnh sự tách biệt hoàn toàn của thành viên HĐQT bên ngoài khỏi các hoạt động điều hành, từ đó tạo điều kiện cho họ thực hiện vai trò giám sát khách quan và góp phần duy trì tính minh bạch trong quản trị công ti. Điều kiện thứ hai ngăn chặn những ảnh hưởng từ các mối liên hệ trong quá khứ, bảo đảm rằng quyết định của họ không bị chi phối bởi các hoạt động quản lí trước đây. Điều kiện thứ ba và thứ tư hướng đến việc tránh xung đột lợi ích phát sinh từ mối liên hệ với công ti mẹ hoặc các công ti con khác trong tập đoàn, qua đó củng cố trách nhiệm giải trình đối với cổ đông và các bên liên quan. Cuối cùng, điều kiện thứ năm loại trừ các mối quan hệ thân thuộc, giúp ngăn ngừa sự thiên vị và bảo đảm tính trung lập trong các quyết định⁴.

Quyền hạn, trách nhiệm của thành viên HĐQT bên ngoài gắn liền với hoạt động, vai trò của HĐQT hoặc các uỷ ban trực thuộc HĐQT trong từng mô hình quản trị công ti tại Nhật Bản. Do đó, tác giả sẽ trình bày quyền hạn, trách nhiệm của thành viên HĐQT bên ngoài cùng với việc giới thiệu các mô hình tổ chức quản trị công ti niêm yết tại Nhật Bản tại mục 3 dưới đây.

3. Nghĩa vụ thiết lập thành viên hội đồng quản trị bên ngoài tại công ti niêm yết ở Nhật Bản

3.1. Bối cảnh và nhu cầu bổ nhiệm thành viên hội đồng quản trị bên ngoài

Sau Chiến tranh thế giới lần thứ hai, HĐQT tại Nhật Bản chủ yếu được hình thành từ các thành viên nội bộ, tức là những người được bổ nhiệm từ đội ngũ nhân viên trong công ti (thành viên HĐQT nội bộ). Điều này dẫn đến tình trạng các thành viên HĐQT nội bộ thường kiêm nhiệm nhiều vai trò khác nhau như giám đốc điều hành hoặc các chức danh quản lí khác để thực hiện công việc quản lí hàng ngày dưới sự chỉ đạo của chủ tịch HĐQT. Trong bối cảnh này, sự hiện diện của các thành viên HĐQT bên ngoài tại các công ti niêm yết gần như không đáng kể⁵. Mặc dù cơ cấu này đã đáp ứng nhu cầu quản trị nội bộ của nhiều công ti nhưng nó cũng làm dấy lên câu hỏi về khả năng thực hiện đầy đủ chức năng giám sát của HĐQT đối với ban quản lí⁶. Đồng thời, sự thiếu vắng yếu tố “bên ngoài” làm gia tăng nguy cơ suy giảm khả năng đảm bảo tính minh bạch và tính trung lập trong các quyết định quan trọng của HĐQT, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng quản trị doanh nghiệp nói chung. Đặc biệt, tại các công ti niêm yết - nơi có cơ cấu sở hữu vốn phức tạp với sự tham gia đa dạng của các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài, từ cá nhân đến tổ chức và các quỹ tài chính - yêu cầu về sự

⁴ 田中亘「会社法〔第4版〕」東京大学出版会（2023年）[(Tanaka Wataru, “*Luật Công ti -Tái bản lần thứ 4*”, Nxb. Đại học Tokyo (2023)], tr. 233 - 236. 江頭憲治郎「株式会社法〔第8版〕」有斐閣（2021年）[Egashira Kenjiro, “*Luật Công ti cổ phần - Tái bản lần thứ 8*”, Nxb. Yuhikaku (2021)], tr. 300 - 400.

⁵ 田中亘, sđd, tr. 231.

⁶ 久保克行「コーポレート・ガバナンス—経営者の交代と報酬はどうあるべきか」日本労働研究雑誌 52（9）（2010年）[Kubo Katsuyuki, “Quản trị công ti: Sự bổ nhiệm và chính sách thù lao của nhà quản lí nên được định hướng như thế nào?”, *Tạp chí Nghiên cứu lao động Nhật Bản*, số 52 (9), (2010)], tr. 95.

trung lập trong các quyết định quan trọng của HĐQT càng trở nên cấp thiết. Do đó, sự tham gia của các thành viên HĐQT bên ngoài được xem là một đòi hỏi tất yếu.

Bên cạnh đó, trong những năm gần đây, nhu cầu tăng cường chức năng giám sát của HĐQT đã thúc đẩy xu hướng bổ nhiệm các thành viên HĐQT bên ngoài ở các công ti niêm yết tại Nhật Bản⁷. Tại Nhật Bản, mô hình HĐQT truyền thống chủ yếu đóng vai trò như một “Ban điều hành” (Management Board), với chức năng đưa ra quyết định về hoạt động quản lý, điều hành doanh nghiệp⁸. HĐQT trong mô hình này tập trung vào việc đưa ra các quyết định cụ thể liên quan đến việc vận hành doanh nghiệp và để thực thi các nhiệm vụ được đại hội đồng cổ đông giao phó. Tuy nhiên, trong nhiều năm trở lại đây, dưới sự tác động của sự thay đổi trong cấu trúc thị trường (có sự tham gia ngày càng đông đảo của nhà đầu tư nước ngoài và các quỹ tài chính) cũng như sự ảnh hưởng của các mô hình quản trị công ti khác trên thế giới, tiêu biểu là Hoa Kỳ, vai trò giám sát của HĐQT ngày càng được chú trọng và nâng cao. Theo đó, HĐQT ở Nhật Bản từng bước được chuyển đổi từ mô hình điều hành sang mô

hình HĐQT giám sát (Monitoring Board), vốn nhấn mạnh vào chức năng giám sát hơn là chức năng đưa ra quyết định quản lý như mô hình truyền thống. Nội dung của chức năng giám sát là theo dõi, đánh giá hiệu quả hoạt động của đội ngũ quản lý, điều hành dựa trên chiến lược và kế hoạch kinh doanh đã đề ra, từ đó phản ánh vào các quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm và chế độ đãi ngộ cho họ⁹. Để đảm bảo tính khách quan và độc lập trong quá trình giám sát, HĐQT theo mô hình này chủ yếu bao gồm các thành viên HĐQT bên ngoài, những người không tham gia điều hành và hoàn toàn độc lập với ban quản lý¹⁰. Đây chính là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến việc tất cả các mô hình quản trị công ti niêm yết tại Nhật Bản đều yêu cầu phải bổ nhiệm thành viên HĐQT bên ngoài.

Thêm vào đó, vai trò của các thành viên HĐQT bên ngoài không chỉ giúp nâng cao hiệu quả quản trị mà còn củng cố niềm tin của cổ đông và các bên liên quan. Đặc biệt, ở các công ti niêm yết, nơi có sự tham gia đông đảo của các nhà đầu tư nước ngoài, việc thiết lập cơ chế giám sát độc lập với sự tham gia của các thành viên HĐQT bên ngoài, những người ít chịu sự chi phối của các cổ đông lớn hay các cổ đông nắm quyền chi phối đã trở thành yêu cầu cấp thiết để củng cố, nâng cao

⁷ 田中亘, sdd, tr. 232.

江頭憲治郎, sdd, tr. 617 - 618.

松中学「経営者のモニタリングとボードの役割」法律時報 86 卷 3 号 (2014 年) [Matsunaka Manabu, “Giám sát nhà quản lý và vai trò của hội đồng quản trị”, *Tạp chí Luật pháp*, tập 86, số 3, (2014)], tr. 40.

⁸ 行岡睦彦, tldd, tr. 27.

塚本英巨「モニタリング・モデルの意味から考える機関設計に選択」商事法務 2267 号 (2021 年) [Tsukamoto Hideo, “Lựa chọn thiết lập mô hình cơ cấu tổ chức từ ý nghĩa của mô hình giám sát (Monitoring Model)”, *Tạp chí Thương mại pháp luật*, số 2267 (năm 2021)], tr. 12.

⁹ 塚本英巨, tldd, tr.12.

¹⁰ 塚本英巨, tldd, tr.14.

落合 誠一 = 澤口 実「社外取締役・取締役会に期待される役割：日本取締役協会の提言」商事法務 2028 号 (2014 年) [Ochiai Seiichi và Sawaguchi Minoru, “Vai trò được kỳ vọng đối với thành viên hội đồng quản trị bên ngoài và hội đồng quản trị: Đề xuất của Hiệp hội thành viên hội đồng quản trị Nhật bản”, *Tạp chí Thương mại pháp luật*, số 2028 (năm 2014)], tr. 17.

niềm tin của cổ đông và các bên liên quan, đồng thời được xem là phương thức hữu hiệu để bảo vệ quyền lợi của các cổ đông thiểu số và nâng cao trách nhiệm giải trình của HĐQT.

Sự dịch chuyển từ mô hình HĐQT thuần nội bộ sang việc bổ sung các thành viên HĐQT bên ngoài cho thấy một bước tiến quan trọng trong quá trình cải thiện cơ chế giám sát và tăng cường chất lượng quản trị doanh nghiệp tại Nhật Bản. Đây không chỉ là phản ứng trước những hạn chế trong cơ cấu cũ mà còn là minh chứng cho xu hướng hội nhập các chuẩn mực quản trị hiện đại nhằm đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của thị trường và các bên liên quan.

3.2. Thành viên hội đồng quản trị bên ngoài trong các mô hình quản trị công ti tại công ti niêm yết ở Nhật Bản

Các công ti niêm yết tại Nhật Bản có thể lựa chọn một trong ba mô hình tổ chức quản trị sau đây để phù hợp với hoạt động kinh doanh của mình: “Công ti có ban kiểm soát” (監査役会設置会社), “Công ti thiết lập các ủy ban” (指名委員会等設置会社), hoặc “Công ti thiết lập ủy ban giám sát” (監査等委員会設置会社). Các mô hình này mang lại sự linh hoạt trong tổ chức và vận hành doanh nghiệp nhưng vai trò cốt lõi của HĐQT vẫn không thay đổi. HĐQT chịu trách nhiệm chính trong việc đưa ra các quyết định quan trọng liên quan đến hoạt động của công ti, bổ nhiệm đội ngũ quản lý cấp cao và giám sát quá trình thực hiện các hoạt động của ban quản lý.

Trước yêu cầu phải tăng cường chức năng giám sát của HĐQT như đã phân tích ở trên, cả ba mô hình quản trị mà các công ti niêm yết có thể lựa chọn đều đặt ra yêu cầu về việc thiết lập các thành viên HĐQT bên ngoài, cụ thể như sau:

Mô hình “công ti thiết lập các ủy ban” được giới thiệu lần đầu tiên tại Nhật Bản trong Luật Thương mại sửa đổi năm 2002¹¹, dựa trên mô hình HĐQT giám sát (Monitoring Board) có nguồn gốc từ Hoa Kỳ. Mô hình này đặc trưng bởi sự tách biệt rõ ràng giữa chức năng điều hành và giám sát. Cụ thể, trong khi các thành viên HĐQT điều hành - những thành viên HĐQT kiêm nhiệm vai trò quản lý - tập trung thực thi các hoạt động quản trị thường nhật dựa trên chiến lược và chính sách do HĐQT thông qua, thì chức năng giám sát được chuyển giao cho ba ủy ban chuyên trách trực thuộc HĐQT: ủy ban chỉ định, ủy ban kiểm toán và ủy ban thù lao. Các ủy ban này đóng vai trò cốt lõi trong việc hỗ trợ HĐQT thực hiện các chức năng giám sát: Đưa ra quyết định quan trọng liên quan đến nhân sự cấp cao, kiểm soát tài chính, theo dõi, đánh giá kết quả hoạt động và quyết định chính sách đãi ngộ đối với ban quản lý. Theo quy định, mỗi ủy ban phải có ít nhất ba thành viên, trong đó đa số là các thành viên HĐQT bên ngoài (khoản 1 đến khoản 3 Điều 400 Luật Công ti).

Trong mô hình này, các thành viên HĐQT bên ngoài giữ vai trò then chốt trong việc hiện thực hóa chức năng giám sát của HĐQT thông qua việc là thành viên chiếm đa số trong các ủy ban nêu trên. Cụ thể, ủy ban chỉ định chịu trách nhiệm đề xuất việc bổ nhiệm, miễn nhiệm các thành viên HĐQT điều hành, góp phần bảo đảm rằng các quyết định nhân sự quan trọng được đưa ra dựa trên tiêu chí chuyên môn và lợi ích của toàn thể cổ đông, thay vì lợi ích của một nhóm lợi ích cụ thể

¹¹ Tại thời điểm này, các quy định về công ti vẫn nằm trong Luật Thương mại Nhật Bản, chưa được tách riêng thành một luật công ti độc lập.

(khoản 1 Điều 404 Luật Công ti). Ủy ban kiểm toán giám sát tình hình tài chính, kiểm toán nội bộ, sự tuân thủ pháp luật của doanh nghiệp và có quyền quyết định nội dung của nghị quyết liên quan đến việc bổ nhiệm, bãi nhiệm hoặc không tái bổ nhiệm kiểm toán viên kế toán, để trình lên đại hội đồng cổ đông, qua đó nâng cao tính minh bạch và năng lực phát hiện sai phạm hoặc gian lận (khoản 2 Điều 400 Luật Công ti). Trong khi đó, ủy ban thù lao quyết định chính sách đãi ngộ đối với ban điều hành, bảo đảm rằng các gói lương thưởng phản ánh đúng hiệu quả công việc, tránh tình trạng thưởng không tương xứng hoặc bị chi phối bởi các mối quan hệ nội bộ (khoản 3 Điều 400 Luật Công ti). Như vậy, với tư cách là thành viên chiếm đa số trong các ủy ban chuyên môn, các thành viên HĐQT bên ngoài không chỉ tham gia mà còn đóng vai trò chủ đạo trong quá trình thảo luận, biểu quyết và đưa ra quyết định đối với các vấn đề thuộc phạm vi chức năng của từng ủy ban. Thông qua vị trí này, họ góp phần bảo đảm rằng mọi quyết định của ủy ban được hình thành trên nền tảng khách quan, minh bạch và phù hợp với lợi ích chung của toàn thể cổ đông, thay vì bị chi phối bởi các động cơ cá nhân hay lợi ích cục bộ. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh các công ty niêm yết có cơ cấu sở hữu phân tán và sự hiện diện ngày càng nhiều của các nhà đầu tư tổ chức và cổ đông nước ngoài, những người có kì vọng cao đối với tính trung lập và hiệu quả trong hoạt động giám sát của HĐQT.

Mặc dù mô hình “công ti thiết lập các ủy ban” mang lại những lợi ích đáng kể trong việc nâng cao tính minh bạch và đảm bảo tính trung lập trong các quyết định của HĐQT

nhưng số lượng công ti áp dụng mô hình này vẫn còn rất hạn chế. Nguyên nhân chính xuất phát từ sự phản đối của các nhà quản lí nội bộ, đặc biệt liên quan đến việc chuyển giao quyền quyết định bổ nhiệm nhân sự cấp cao và thiết lập các chính sách đãi ngộ cho các thành viên HĐQT bên ngoài¹². Để giảm bớt sự phản đối này, mô hình “Công ti thiết lập uỷ ban giám sát” đã được giới thiệu trong Luật Công ti năm 2014. Mô hình này tập trung vào việc tăng cường chức năng giám sát của HĐQT đối với các hoạt động quản lí, điều hành của người quản lí. Theo đó, một uỷ ban giám sát được thành lập, bao gồm ít nhất ba thành viên không điều hành, trong đó đa số là các thành viên HĐQT bên ngoài (khoản 6 Điều 331 và khoản 2 Điều 399-2 Luật Công ti). Ủy ban có ba chức năng chính: 1) giám sát việc thực thi nhiệm vụ của các thành viên HĐQT, đồng thời lập báo cáo kiểm toán trình Đại hội đồng cổ đông; 2) quyết định nội dung của các đề xuất liên quan đến việc lựa chọn, miễn nhiệm hoặc không tái bổ nhiệm kiểm toán viên kế toán để trình cổ đông xem xét; 3) đưa ra ý kiến chính thức của Ủy ban trong một số vấn đề nhất định theo quy định pháp luật, điển hình là thù lao cho thành viên HĐQT (khoản 3 Điều 399-2 Luật Công ti). Bên cạnh đó, Luật Công ti còn trao cho Ủy ban giám sát quyền yêu cầu báo cáo và thực hiện điều tra độc lập. Cụ thể, Ủy ban có quyền yêu cầu các thành viên HĐQT, kế toán, giám đốc điều hành,

¹² 田中亘, sđd, tr. 325.

前田雅弘「監査役会と三委員会と監査・監督委員会」江頭憲治郎編『株式会社法大系』有斐閣 (2013年) [Maeda Masahiro, “Ban kiểm soát, ba ủy ban và Ủy ban kiểm toán và giám sát”, “Hệ thống luật công ti cổ phần”, Egashira Kenjiro biên tập, Nxb. Yuhikaku (2013)], tr. 257.

người quản lý và nhân viên công ti cung cấp báo cáo liên quan đến việc thực hiện chức trách (Điều 399-3 Luật Công ti). Đặc biệt, trong trường hợp có căn cứ cho rằng hành vi của thành viên HĐQT vượt quá phạm vi mục đích kinh doanh, vi phạm pháp luật hoặc điều lệ công ti và có nguy cơ gây thiệt hại nghiêm trọng cho doanh nghiệp, ủy ban giám sát có quyền yêu cầu chấm dứt ngay hành vi đó (Điều 399-6 Luật Công ti). Cơ chế này không chỉ củng cố vai trò giám sát của HĐQT mà còn thể hiện rõ sự chủ động trong phòng ngừa rủi ro và bảo vệ lợi ích doanh nghiệp mà pháp luật trao cho ủy ban giám sát. Đồng thời, so với mô hình “công ti thiết lập các ủy ban” - vốn thiên về việc chuyển giao quyền lực ra bên ngoài - mô hình này góp phần cân bằng tốt hơn giữa vai trò quản lý, điều hành và chức năng giám sát trong nội bộ HĐQT.

Thông qua ủy ban giám sát, các thành viên HĐQT bên ngoài - chiếm đa số trong ủy ban - được trao quyền chủ động trong việc giám sát và kiểm tra các hoạt động điều hành của đội ngũ quản lý. Cơ chế này không chỉ bảo đảm tính khách quan và độc lập trong công tác giám sát mà còn tạo điều kiện cho việc phản ứng nhanh chóng và hiệu quả trước các vấn đề phát sinh trong quản trị doanh nghiệp. Trong bối cảnh các công ti niêm yết tại Nhật Bản ngày càng thu hút sự tham gia của các nhà đầu tư nước ngoài và các quỹ đầu tư tài chính, yêu cầu về một cơ chế giám sát minh bạch, độc lập và hiệu quả trở nên ngày càng cấp thiết. Vai trò trung tâm của các thành viên HĐQT bên ngoài trong ủy ban giám sát không chỉ góp phần nâng cao chất lượng kiểm soát nội bộ mà còn củng cố niềm tin của cổ đông và các bên liên quan vào hệ thống quản

trị doanh nghiệp. Đặc biệt, trong việc bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của các cổ đông thiểu số - nhóm cổ đông dễ bị tổn thương trong các cấu trúc sở hữu phân tán - mô hình này đóng vai trò như một “tuyến phòng thủ” hiệu quả chống lại sự lạm quyền từ bên trong và các xung đột lợi ích tiềm ẩn.

Trái ngược với hai mô hình quản trị hiện đại, mô hình “công ti có ban kiểm soát” là mô hình quản trị truyền thống thường được các công ti niêm yết tại Nhật Bản lựa chọn. Đây là mô hình mà trong đó HĐQT chủ yếu đảm nhận vai trò đưa ra quyết định quản lý (Management Board) và vốn không yêu cầu phải có các thành viên HĐQT bên ngoài. Tuy nhiên, từ lâu đã xuất hiện nghi vấn về tính hiệu quả của chức năng giám sát trong HĐQT theo mô hình này (như đã trình bày ở trên, chức năng giám sát là một trong các chức năng quan trọng của HĐQT)¹³. Điều này dẫn đến sự gia tăng quan điểm rằng việc bổ nhiệm các thành viên HĐQT bên ngoài trong các công ti áp dụng mô hình này là cần thiết. Luật Công ti năm 2014 đã đánh dấu bước tiến quan trọng khi giới thiệu quy tắc “tuân thủ hoặc giải trình” (comply or explain) (Điều 327-2 Luật Công ti năm 2014). Theo quy định này, các công ti niêm yết được yêu cầu phải bổ nhiệm ít nhất một thành viên HĐQT bên ngoài hoặc nếu không, phải nêu rõ lý do giải thích sự không tuân thủ trước các bên liên quan. Tiếp theo, trong Luật Công ti sửa đổi năm 2019, quy định này được nâng lên thành nghĩa vụ pháp lý, bắt buộc các công ti niêm yết áp dụng mô hình “công ti có ban kiểm soát” phải bổ nhiệm ít nhất một thành viên HĐQT bên ngoài.

¹³ 行岡睦彦, tldd, tr. 28.

Lí do của sự thay đổi này sẽ được tác giả trình bày chi tiết ở mục 3.3 dưới đây.

Hiện nay, xu hướng bổ nhiệm nhiều thành viên HĐQT bên ngoài trong các công ty áp dụng mô hình “công ty có ban kiểm soát” đang ngày càng phổ biến ở Nhật Bản¹⁴. Tuy nhiên, không giống như hai mô hình quản trị hiện đại - nơi vai trò của thành viên HĐQT bên ngoài không chỉ được thể hiện qua việc tham gia thảo luận và biểu quyết đối với các quyết định của HĐQT mà còn gắn bó chặt chẽ với chức năng, quyền hạn và trách nhiệm của các ủy ban chuyên trách được luật hóa rõ ràng - các thành viên HĐQT bên ngoài trong mô hình truyền thống “công ty có ban kiểm soát” chủ yếu thực hiện vai trò của mình thông qua việc tham gia trực tiếp vào thảo luận, biểu quyết và đóng vai trò đối trọng trong quá trình ra quyết định của HĐQT. Mặc dù không được thiết lập trong một cấu trúc ủy ban chuyên biệt, sự hiện diện của các thành viên này vẫn có ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng và tính khách quan của quá trình thảo luận nội bộ HĐQT. Trên thực tế, với vị thế độc lập và không bị chi phối bởi lợi ích từ ban điều hành hoặc các nhóm cổ đông lớn, các thành viên HĐQT bên ngoài thường đảm nhận vai trò chất vấn, phản biện và điều chỉnh các đề xuất do ban quản lý đưa ra. Sự can thiệp kịp thời và độc lập này giúp gia tăng tính thận trọng và cân nhắc trong quá trình ra quyết định - đặc biệt đối với các vấn đề có nguy cơ phát sinh xung đột lợi ích như giao dịch nội bộ, bổ

nhiệm nhân sự cấp cao hay phân phối cổ tức. Nhờ đó, các quyết định của HĐQT có xu hướng phản ánh đa dạng góc nhìn, giảm thiểu nguy cơ thiên lệch hoặc bị chi phối bởi các lợi ích cục bộ. Theo đó, HĐQT trong mô hình “công ty có ban kiểm soát” được kì vọng sẽ từng bước chuyên hóa vai trò từ một thiết chế chủ yếu thực hiện chức năng “phê duyệt” các đề xuất từ ban điều hành sang một tập thể thực thi chức năng phản biện chiến lược và giám sát độc lập một cách thực chất. Sự chuyển biến này phản ánh kì vọng ngày càng rõ ràng từ phía nhà lập pháp và các cơ quan quản lí thị trường, rằng việc tăng cường sự hiện diện của các thành viên HĐQT bên ngoài sẽ góp phần nâng cao tính trung lập trong hoạt động của HĐQT, từ đó bảo đảm rằng các quyết định được đưa ra hướng đến lợi ích chung của toàn thể cổ đông, thay vì chỉ phục vụ cho các cổ đông lớn hoặc cổ đông chi phối.

Như vậy, các công ty niêm yết tại Nhật Bản có thể lựa chọn một trong ba mô hình tổ chức: “công ty có ban kiểm soát”, “công ty thiết lập các ủy ban” hoặc “công ty thiết lập ủy ban giám sát”. Mỗi mô hình cung cấp các mức độ giám sát và tính độc lập khác nhau, tạo điều kiện cho các công ty linh hoạt lựa chọn mô hình phù hợp với đặc điểm và nhu cầu quản trị của mình. Đặc biệt, với Luật Công ty sửa đổi năm 2019, quy định về việc bổ nhiệm thành viên HĐQT bên ngoài đã được mở rộng, áp dụng bắt buộc đối với cả các công ty niêm yết theo mô hình “công ty có ban kiểm soát”. Điều này có nghĩa rằng, kể từ thời điểm này, tất cả các công ty niêm yết tại Nhật Bản đều phải có ít nhất một thành viên HĐQT bên ngoài, nhằm tăng cường chức năng giám sát và đảm bảo tính minh bạch

¹⁴ 神作 裕之「社外取締役：選任の義務付け、業務執行の委託」ジュリスト 1542号（2020年）[Kamisaku Hiroyuki, “Thành viên hội đồng quản trị bên ngoài: Nghĩa vụ thiết lập và ủy thác thực hiện công việc”, *Tap chí Jurist*, số 1542 (2020)], tr. 40.

trong quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, tùy thuộc vào từng mô hình quản trị, số lượng thành viên HĐQT bên ngoài bắt buộc sẽ khác nhau, phản ánh mức độ yêu cầu về tính độc lập và giám sát đặc thù của từng mô hình.

3.3. Những thảo luận xung quanh quy định về nghĩa vụ thiết lập thành viên hội đồng quản trị bên ngoài tại công ty niêm yết ở Nhật Bản

Như đã trình bày ở trên, kể từ Luật Công ty sửa đổi năm 2019, công ty niêm yết theo mô hình “công ty có ban kiểm soát” cũng phải bổ nhiệm thành viên HĐQT bên ngoài, khiến tất cả các công ty niêm yết tại Nhật Bản dù lựa chọn mô hình quản trị nào thì HĐQT đều cần có sự tham gia của các thành viên HĐQT bên ngoài. Tuy nhiên, yêu cầu công ty theo mô hình “công ty có ban kiểm soát” phải bổ nhiệm thành viên HĐQT bên ngoài không chỉ mới được đưa vào thảo luận trong quá trình xây dựng Luật Công ty sửa đổi năm 2019 mà đã từng là một chủ đề gây nhiều tranh luận trong giai đoạn soạn thảo Luật Công ty năm 2014.

Trong buổi họp của Ủy ban soạn thảo Luật Công ty năm 2014, sáu lý do ủng hộ việc bổ nhiệm các thành viên HĐQT bên ngoài trong các công ty theo mô hình “công ty có ban kiểm soát” đã được trình bày như sau¹⁵: 1) Các nhà đầu tư nước ngoài bày tỏ sự không hài lòng với hệ thống nhân sự thiếu tính độc lập và ngày càng gia tăng kỳ vọng vào chức năng giám sát của HĐQT; 2) Sự tham gia của

các thành viên HĐQT bên ngoài được cho là giúp giảm thiểu rủi ro pháp lý trong các vụ kiện tụng; 3) Chức năng giám sát xung đột lợi ích của thành viên HĐQT bên ngoài là rất quan trọng và để hoàn thành chức năng này, tính trung lập cao là điều kiện tiên quyết, đòi hỏi sự hiện diện của ít nhất một thành viên độc lập; 4) Tại Đức, quy tắc “tuân thủ hoặc giải trình” (comply or explain) trong Luật Công ty không đạt hiệu quả như kỳ vọng do trách nhiệm giải trình không được thực hiện nghiêm túc; do đó, tại Nhật Bản, bên cạnh việc giải trình, cần có quy định bắt buộc bổ nhiệm thành viên HĐQT bên ngoài theo luật định; 5) Việc bổ sung quan điểm bên ngoài vào HĐQT không chỉ góp phần nâng cao tính minh bạch trong quá trình ra quyết định mà còn tăng cường chức năng giám sát và điều này không nên phụ thuộc hoàn toàn vào sự tự nguyện của ban quản lý; 6) Các thành viên HĐQT bên ngoài đóng vai trò đại diện cho lợi ích của các cổ đông thiểu số, đảm bảo tính cân bằng trong quản trị doanh nghiệp.

Mặc dù vậy, các ý kiến phản đối cũng được đưa ra, bao gồm¹⁶: 1) Mỗi công ty có mô hình quản trị doanh nghiệp riêng phù hợp với đặc thù của mình, vì vậy không nên áp đặt việc bổ nhiệm thành viên HĐQT bên ngoài lên tất cả các công ty; 2) Quy định linh hoạt, tùy thuộc vào giai đoạn phát triển của công ty, sẽ thích hợp hơn; 3) Chưa có bằng chứng thực nghiệm rõ ràng chứng minh hiệu quả của việc bổ nhiệm thành viên HĐQT bên ngoài; 4) Việc xây dựng hệ thống quản trị doanh nghiệp nên là trách nhiệm của từng công ty; 5) Việc bắt buộc bổ nhiệm thành viên HĐQT bên

¹⁵ 小室瑠実子 = 中村竜哉「2014 年改正会社法において社外取締役の選任義務づけ案が実現しなかったのはなぜか？」拓殖大学経営経理研究 110 号 (2018) [Komuro Rumiko và Nakamura Tatsuya, “Tại sao đề xuất nghĩa vụ bổ nhiệm giám đốc bên ngoài trong cải cách Luật Công ty năm 2014 không được thực hiện?”, *Tạp chí Nghiên cứu quản lý và kế toán Đại học Takushoku*, số 110 (2018)], tr. 51 - 53.

¹⁶ 小室瑠実子 = 中村竜哉, *ltd*, tr. 54 - 59.

ngoài có thể dẫn đến chi phí cao; 6) Chức năng giám sát xung đột lợi ích không phải lúc nào cũng cần thiết và thường đã được các kiểm soát viên độc lập đảm nhiệm.

Trong bối cảnh này, Nhật Bản đã lựa chọn một cách tiếp cận thận trọng hơn bằng việc áp dụng quy định “tuân thủ hoặc giải trình” thay vì ngay lập tức áp đặt nghĩa vụ bổ nhiệm thành viên HĐQT bên ngoài đối với tất cả các công ty niêm yết theo mô hình “công ty có ban kiểm soát” tại Luật Công ty năm 2014. Tuy nhiên, nhằm củng cố niềm tin của nhà đầu tư vào thị trường vốn và đảm bảo chức năng giám sát độc lập của HĐQT tại các công ty niêm yết theo tình hình hiện nay, việc bổ nhiệm thành viên HĐQT bên ngoài đã được nâng cấp từ khuyến nghị sang yêu cầu bắt buộc trong Luật Công ty sửa đổi năm 2019, trở thành một phần quan trọng trong cải cách quản trị doanh nghiệp tại Nhật Bản.

4. Liên hệ với Việt Nam

Hiện nay, theo quy định của Nghị định số 155/2020/NĐ-CP, HĐQT của công ty niêm yết phải đảm bảo một số lượng thành viên độc lập nhất định, bất kể công ty niêm yết đó hoạt động theo mô hình nào (khoản 4 Điều 276). Cụ thể, HĐQT của công ty niêm yết có từ 03 đến 05 thành viên phải có ít nhất 01 thành viên độc lập; nếu có từ 06 đến 08 thành viên, yêu cầu tối thiểu là 02 thành viên độc lập; trong trường hợp HĐQT có từ 09 đến 11 thành viên, số thành viên độc lập phải đạt tối thiểu 03 người. Như vậy, cũng giống Nhật Bản yêu cầu các công ty niêm yết phải bổ nhiệm thành viên HĐQT bên ngoài, pháp luật Việt Nam yêu cầu tất cả các công ty niêm yết ở Việt Nam phải duy trì số lượng thành viên độc lập nhất định.

Mặc dù có cách gọi khác nhau nhưng thành viên HĐQT bên ngoài trong các công ty niêm yết ở Nhật Bản và thành viên độc lập HĐQT ở các công ty ở Việt Nam được xem đều hướng đến một mục đích chung là cải thiện tính minh bạch và tăng cường năng lực giám sát độc lập trong quản trị doanh nghiệp, đảm bảo các quyết định của HĐQT mang tính trung lập, bảo vệ quyền và lợi ích chung của công ty¹⁷.

Tuy nhiên, khi yêu cầu tất cả các HĐQT trong công ty niêm yết phải có thành viên độc lập, thì cần phải cân nhắc kỹ lưỡng dựa trên văn hoá và môi trường vận hành đặc thù của từng doanh nghiệp, bởi mục tiêu nâng cao chất lượng quản trị không phải lúc nào cũng đạt được như kì vọng. Hơn nữa, việc tìm kiếm và bổ nhiệm các thành viên độc lập HĐQT đáp ứng đủ yêu cầu về chuyên môn và tính độc lập vẫn là một thách thức lớn, đặt ra nghi ngờ về khả năng và hiệu quả thực tế của quy định này. Đặc biệt, tại các công ty áp dụng mô hình ban kiểm soát, chức năng giám sát đã được đảm nhận bởi kiểm soát viên. Nếu cổ đông không hiểu rõ vai trò của thành viên độc lập HĐQT hoặc nếu quyền hạn và trách nhiệm của họ không được định nghĩa cụ thể, hiệu quả kì vọng sẽ khó đạt được, trong khi công ty có nguy cơ gánh chịu chi phí vận hành cao.

¹⁷ Tham khảo thêm về vai trò của thành viên độc lập HĐQT tại các tài liệu sau:

Đặng Hoa Trang (2022), “Một số vấn đề pháp lý về nâng cao chức năng giám sát của Thành viên độc lập Hội đồng quản trị trong công ty cổ phần”, *Tạp chí Nhà nước và Pháp luật*, số 7.

Đặng Thế Đức, Ngô Đăng Lộc, *Chế định thành viên độc lập HĐQT theo Luật Doanh nghiệp 2020 và Luật Chứng khoán 2019*, <https://thesaigontimes.vn/che-dinh-thanh-vien-doc-lap-hdq-t-theo-luat-doanh-nghiep-2020-va-luat-chung-khoan-2019>, truy cập 02/12/2024.

Những kinh nghiệm từ Nhật Bản mang lại bài học giá trị cho Việt Nam trong việc cân nhắc có nên áp dụng quy định bắt buộc bổ nhiệm thành viên độc lập HĐQT cho tất cả các công ty niêm yết hay không. Thực tế, cho đến nay vẫn chưa có nghiên cứu thực nghiệm rõ ràng nào chứng minh mức độ hiệu quả của thành viên độc lập HĐQT hoặc thành viên bên ngoài trong việc nâng cao chất lượng quản trị doanh nghiệp. Trong khi đó, chi phí tuyển dụng và thù lao dành cho các nhân sự này không hề nhỏ, đặt ra câu hỏi liệu quy định bắt buộc này có thực sự hợp lý và hiệu quả khi áp dụng trong môi trường kinh doanh và quản trị doanh nghiệp tại Việt Nam hay không?

Dù vậy, theo tác giả, việc bắt buộc các công ty niêm yết bổ nhiệm thành viên độc lập HĐQT được xem là hợp lý, đặc biệt khi quy định này không chỉ phù hợp với các khuyến nghị của OECD về quản trị doanh nghiệp mà còn phản ánh vai trò đặc biệt của các công ty niêm yết trong nền kinh tế, nhất là đối với sự phát triển của thị trường vốn. Sự hiện diện của thành viên độc lập HĐQT có thể củng cố niềm tin của nhà đầu tư, nâng cao chất lượng quản trị của các công ty niêm yết và tạo ra sự ổn định cần thiết cho thị trường vốn. Điều này càng trở nên quan trọng hơn khi xét đến cấu trúc cổ đông phức tạp, quy mô lớn, và ảnh hưởng sâu rộng của các công ty niêm yết đến toàn bộ thị trường. Nếu một công ty niêm yết gặp vấn đề về quản lý, tác động không chỉ giới hạn ở phạm vi nội bộ mà còn có thể lan rộng đến thị trường vốn và toàn bộ nền kinh tế. Do đó, bổ nhiệm thành viên độc lập HĐQT không chỉ là một công cụ quản trị mà còn là một cam kết quan trọng đối với thị trường và các nhà đầu tư.

Dù quy định bắt buộc này có thể giới hạn quyền tự chủ của công ty niêm yết trong việc lựa chọn mô hình quản trị nếu nhìn một góc độ nào đó nhưng đây vẫn là một biện pháp cần thiết để bảo vệ quyền lợi cổ đông cũng như duy trì sự ổn định của thị trường vốn và nền kinh tế. Thực tế, sự tham gia của thành viên độc lập HĐQT không làm tổn hại đến tính tự chủ của doanh nghiệp mà ngược lại, còn góp phần xây dựng một cơ cấu quản trị trung lập và minh bạch hơn.

Những lo ngại về chi phí và hiệu quả của thành viên độc lập HĐQT thường xuất phát từ sự thiếu rõ ràng trong việc xác định vai trò và trách nhiệm của họ. Điều này có thể dẫn đến tình trạng bổ nhiệm mang tính hình thức, không đạt được hiệu quả mong muốn. Tuy nhiên, vấn đề không nằm ở bản chất của chế định thành viên độc lập HĐQT mà ở cách thức chế định được quy định và thực thi. Nếu các hướng dẫn pháp lý cụ thể về quyền hạn, trách nhiệm và vai trò của thành viên độc lập HĐQT được đưa ra, nhận thức của cổ đông và các bên liên quan sẽ được cải thiện, thúc đẩy hoạt động hiệu quả của họ. Khi đó, chi phí liên quan sẽ được coi như một khoản đầu tư hợp lý, mang lại giá trị lớn hơn cho công ty và cổ đông.

Thách thức trong việc tìm kiếm nhân sự đáp ứng đầy đủ các tiêu chí về chuyên môn và tính độc lập phản ánh khó khăn chung trong việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại thị trường Việt Nam. Điều này càng trở nên đáng chú ý khi vai trò của thành viên độc lập HĐQT ngày càng được coi trọng trong việc đảm bảo tính minh bạch và nâng cao hiệu quả giám sát trong quản trị doanh nghiệp. Sự thiếu hụt nhân sự phù hợp không chỉ là rào cản đối với việc thực hiện các quy định pháp lý mà

còn ảnh hưởng đến khả năng đạt được các mục tiêu quản trị mà thành viên độc lập HĐQT được kì vọng đảm nhận. Tuy nhiên, nếu sự nhận thức về vai trò của thành viên độc lập HĐQT được nâng cao và nhu cầu gia tăng về thành viên độc lập HĐQT sẽ tạo động lực để thúc đẩy các chương trình đào tạo và phát triển nhân sự đáp ứng các yêu cầu khắt khe này.

Mặt khác, kinh nghiệm từ Nhật Bản cho thấy rằng, tùy thuộc vào từng mô hình quản trị, cần có những quy định linh hoạt và phù hợp về số lượng thành viên độc lập HĐQT. Việc áp dụng các quy định riêng biệt cho từng mô hình, thay vì áp đặt một tỉ lệ chung cố định cho tất cả, không chỉ giúp đáp ứng tốt nhất các kì vọng về giám sát và quản trị mà còn tránh được sự chông chéo về quyền hạn giữa các cơ quan, chẳng hạn như giữa thành viên độc lập HĐQT và ban kiểm soát. Cách tiếp cận này cũng đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu áp lực không cần thiết lên doanh nghiệp, đặc biệt liên quan đến chi phí bổ nhiệm và vận hành. Qua đó, doanh nghiệp có thể dễ dàng tuân thủ các quy định pháp lí, đồng thời duy trì và thậm chí nâng cao hiệu quả quản trị mà không phải đối mặt với gánh nặng tài chính hoặc tổ chức không đáng có.

Hiện nay, số lượng thành viên độc lập HĐQT trong các công ty niêm yết ở Việt Nam không được cụ thể hoá theo mô hình quản trị mà công ty niêm yết lựa chọn áp dụng, mà được duy trì phụ thuộc vào quy mô của HĐQT. Cách tiếp cận này còn nhiều bất cập, đặc biệt khi đặt trong tương quan với hai mô hình quản trị hiện nay tại Việt Nam: mô hình có ban kiểm soát (mô hình hai tầng) và mô hình không có ban kiểm soát, thay vào đó bổ nhiệm thành viên độc lập HĐQT và thiết lập

ủy ban kiểm toán (mô hình một tầng). Trong mô hình có ban kiểm soát, chức năng giám sát đã được phân tách rõ ràng và giao cho một cơ quan chuyên trách, do đó yêu cầu về số lượng thành viên độc lập trong HĐQT có thể không cần cao. Ngược lại, trong mô hình một tầng - nơi chức năng giám sát tập trung tại HĐQT và các ủy ban trực thuộc - việc tăng cường số lượng thành viên độc lập là cần thiết để đảm bảo tính hiệu quả và khách quan của hoạt động giám sát.

Để bảo đảm sự độc lập thực chất của chức năng giám sát và hạn chế tối đa sự chi phối từ các cổ đông lớn, nên cân nhắc để quy định nâng tỉ lệ thành viên độc lập HĐQT tại các công ty niêm yết lựa chọn mô hình không thành lập ban kiểm soát. Cụ thể, đối với HĐQT có từ 03 đến 05 thành viên, nên có ít nhất 02 thành viên độc lập; còn đối với HĐQT có từ 06 đến 11 thành viên, tỉ lệ thành viên độc lập nên đạt ít nhất 50%. Việc thiết lập tỉ lệ này sẽ góp phần bảo đảm sự cân bằng trong quá trình ra quyết định, nâng cao tính minh bạch và giảm thiểu nguy cơ lạm dụng quyền lực trong nội bộ HĐQT. Đặc biệt, đối với những quyết định liên quan đến giao dịch có xung đột lợi ích hoặc có khả năng ảnh hưởng đáng kể đến quyền lợi của cổ đông thiểu số, nên xem xét trao quyền phủ quyết cho các thành viên độc lập. Quyền hạn này sẽ tăng cường tính đối trọng trong cơ cấu HĐQT, bảo vệ lợi ích chung của công ty và của các nhóm cổ đông yếu thế.

Bên cạnh đó, trong trường hợp công ty áp dụng mô hình có ban kiểm soát, để tối đa hóa hiệu quả giám sát và tránh sự chông chéo chức năng giữa kiểm soát viên và thành viên độc lập HĐQT, cần thiết phải xác lập rõ ràng

phạm vi trách nhiệm và quyền hạn của từng cơ quan. Theo đó, ban kiểm soát nên được giao nhiệm vụ tập trung giám sát tính tuân thủ pháp luật và hoạt động tài chính của công ti, trong khi các giám đốc độc lập trong HĐQT nên chịu trách nhiệm giám sát chiến lược, chính sách điều hành và quản lý rủi ro. Đồng thời, việc thiết lập cơ chế phối hợp định kỳ - chẳng hạn như tổ chức các cuộc họp chung hàng quý giữa ban kiểm soát và các giám đốc độc lập - sẽ tạo điều kiện trao đổi thông tin hiệu quả, làm rõ vai trò và giới hạn chức năng của từng chủ thể, từ đó góp phần nâng cao chất lượng giám sát một cách toàn diện và hệ thống.

Thêm vào đó, để nâng cao nhận thức về vị trí của thành viên độc lập HĐQT và khẳng định vai trò của họ trong cấu trúc quản trị công ti, có thể bổ sung quy định như sau vào Luật Doanh nghiệp: “Thành viên độc lập HĐQT có trách nhiệm giám sát hoạt động của các giám đốc khác và ban điều hành công ti, nhằm bảo đảm rằng các quyết định của HĐQT được thực hiện phù hợp với quy định pháp luật và hướng tới lợi ích tối đa của công ti.” Quy định này không chỉ thể chế hóa vai trò giám sát của giám đốc độc lập mà còn giúp phân định rõ chức năng giữa quản trị và điều hành - một nguyên tắc cốt lõi trong quản trị doanh nghiệp hiện đại.

Bên cạnh quy phạm pháp luật cứng (Hard law), hệ thống các quy tắc mềm (Soft law), đặc biệt là các bộ quy tắc quản trị công ti áp dụng cho công ti niêm yết cũng cần quy định rõ ràng hơn vai trò của giám đốc độc lập. Trong bối cảnh hội nhập và tham chiếu các chuẩn mực quốc tế, việc tiếp thu các nội dung từ Bộ Quy tắc quản trị công ti Nhật Bản

(Japan's Corporate Governance Code) là một hướng đi đáng lưu ý. Theo đó, vai trò của thành viên độc lập HĐQT cần được quy định mở rộng và cụ thể hóa qua bốn phương diện sau trong các quy chế và các văn bản hướng dẫn: 1) Dựa trên kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm, thành viên độc lập HĐQT cần đưa ra các khuyến nghị về định hướng quản trị, đồng thời góp phần cải thiện hiệu quả quản lý nhằm thúc đẩy sự phát triển bền vững và nâng cao giá trị doanh nghiệp trong trung và dài hạn; 2) Tham gia tích cực vào quy trình bổ nhiệm, miễn nhiệm các quản lý cấp cao cũng như giám sát hoạt động điều hành thông qua việc tham dự và biểu quyết tại các cuộc họp liên quan đến các quyết định chiến lược của HĐQT; 3) Thực hiện giám sát các tình huống xung đột lợi ích có thể phát sinh giữa công ti với ban điều hành, cổ đông chi phối hoặc các bên liên quan khác; 4) Với tư cách là chủ thể độc lập với ban điều hành và các cổ đông lớn, thành viên độc lập HĐQT cần có trách nhiệm phản ánh đầy đủ và khách quan các ý kiến của các bên liên quan, đặc biệt là cổ đông thiểu số, trong quá trình thảo luận và thông qua các quyết sách của HĐQT. Việc thể chế hóa đầy đủ những nội dung này không chỉ góp phần phát huy vai trò thực chất của thành viên HĐQT độc lập mà còn nâng cao mức độ tin cậy và minh bạch trong hệ thống quản trị công ti - yếu tố then chốt đối với sự phát triển bền vững của thị trường vốn và niềm tin của nhà đầu tư.

Cùng với đó, kinh nghiệm từ Nhật Bản cũng cho thấy rằng: việc áp dụng bắt buộc mô hình thiết lập nhiều ủy ban trực thuộc HĐQT nhằm tăng cường chức năng giám sát và trao

quyền cho các thành viên độc lập trong HĐQT có thể vấp phải những phản ứng không thuận lợi từ phía doanh nghiệp. Cụ thể, nếu pháp luật quy định cứng nhắc về việc thành lập các ủy ban như uỷ ban chỉ định hay uỷ ban thù lao như một điều kiện bắt buộc đối với tất cả các công ti niêm yết thì khả năng mô hình này được chấp nhận và triển khai rộng rãi sẽ bị hạn chế, do có thể làm phát sinh thêm gánh nặng tổ chức và vận hành không cần thiết, đặc biệt đối với những công ti niêm yết chưa có quy mô quá lớn hoặc đặc thù quản trị riêng.

Thay vào đó, cách tiếp cận mềm dẻo hơn - dưới hình thức khuyến nghị và được triển khai theo cơ chế “tuân thủ hoặc giải thích” (comply or explain) - có lẽ sẽ hiệu quả và phù hợp hơn với thực tiễn quản trị đa dạng của các công ti. Theo đó, việc thiết lập các ủy ban chuyên trách như uỷ ban chỉ định hay uỷ ban thù lao nên được quy định dưới dạng khuyến nghị trong các bộ quy tắc quản trị doanh nghiệp (corporate governance codes) hoặc trong quy chế niêm yết của các sở giao dịch chứng khoán. Cách làm này cho phép các công ti niêm yết có quyền tự do lựa chọn và thiết kế cơ cấu quản trị phù hợp với quy mô, lĩnh vực hoạt động và chiến lược phát triển cụ thể của mình, thay vì bị ràng buộc bởi các quy định bắt buộc cứng nhắc. Đồng thời, cơ chế “tuân thủ hoặc giải thích” (comply or explain) vẫn tạo ra áp lực cần thiết từ thị trường và cộng đồng cổ đông nhằm thúc đẩy cải thiện chất lượng quản trị. Đây là mô hình vừa góp phần nâng cao tính chuyên nghiệp trong hoạt động quản trị doanh nghiệp, vừa bảo đảm nguyên tắc tôn trọng quyền tự chủ tổ chức của từng công ti niêm yết.

5. Kết luận

Như vậy, nhằm nâng cao tính minh bạch, đảm bảo tính trung lập trong các quyết định và cải thiện chức năng giám sát của HĐQT, việc yêu cầu HĐQT của tất cả các công ti niêm yết, bất kể mô hình quản trị mà công ti lựa chọn, phải có thành viên độc lập là một bước đi hợp lí. Quy định này không chỉ góp phần bảo vệ quyền lợi của cổ đông, đặc biệt là các cổ đông thiểu số, mà còn tạo điều kiện thuận lợi để thu hút thêm các nhà đầu tư nước ngoài, từ đó đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự ổn định và phát triển bền vững của thị trường vốn tại Việt Nam.

Tuy nhiên, để đảm bảo hiệu quả thực thi, cần nghiên cứu điều chỉnh quy định về số lượng thành viên HĐQT trong công ti niêm yết và cần có thêm các quy định chi tiết và hướng dẫn cụ thể từ uỷ ban chứng khoán nhà nước, sở giao dịch chứng khoán và các cơ quan liên quan. Các hướng dẫn này nên làm rõ vai trò, quyền hạn và trách nhiệm của thành viên độc lập HĐQT, qua đó giúp họ thực hiện tốt vai trò giám sát và quản trị trong thực tiễn.

Thêm vào đó, nhằm đảm bảo rằng sự hiện diện của thành viên độc lập trong HĐQT thực sự mang lại hiệu quả và ý nghĩa như kì vọng, trong tương lai cần có thêm các nghiên cứu chuyên sâu về quyền và nghĩa vụ của họ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động giám sát và quản trị. Cụ thể, cần làm rõ hơn về quyền tiếp cận thông tin, nhằm bảo đảm rằng các thành viên độc lập có đầy đủ dữ liệu và cơ sở cần thiết để đưa ra các quyết định khách quan và chính xác; cũng như xây dựng một cơ chế thù lao phù hợp, để ghi nhận đúng mức độ đóng góp của họ, đồng thời thu hút được

những cá nhân có chuyên môn sâu, kinh nghiệm thực tiễn và đạo đức nghề nghiệp cao tham gia đảm nhiệm vai trò này. Việc phát triển và hoàn thiện các khía cạnh nêu trên sẽ góp phần xây dựng một khung pháp lý đầy đủ và phù hợp hơn với thực tiễn, qua đó hướng đến một môi trường quản trị doanh nghiệp hiện đại, hiệu quả và bền vững trong dài hạn./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. 行岡睦彦「取締役会の監督機能」法学教室 516号 (2023年9月) [Mutsuhiko Yukio, “Chức năng giám sát của Hội đồng Quản trị”, *Tạp chí Luật học*, số 516 (9/2023)].
2. 田中亘「会社法〔第4版〕」東京大学出版会 (2023年) [Tanaka Wataru, *Luật Công ti - Tái bản lần thứ 4*, Nxb. Đại học Tokyo (2023)].
3. 江頭憲治郎「株式会社法〔第8版〕」有斐閣 (2021年) [Egashira Kenjiro, *Luật Công ti Cổ phần - Tái bản lần thứ 8*, Nxb. Yuhikaku (2021)].
4. 塚本英巨「モニタリング・モデルの意味から考える機関設計に選択」商事法務 2267号 (2021年) [Tsukamoto Hideo, “Lựa chọn thiết lập mô hình cơ cấu tổ chức từ ý nghĩa của mô hình giám sát (Monitoring Model)”, *Tạp chí Thương mại pháp luật*, số 2267 (năm 2021)].
5. 久保克行「コーポレート・ガバナンス—経営者の交代と報酬はどうあるべきか」日本労働研究雑誌 52 (9) (2010年) [Kubo Katsuyuki, “Quản trị công ti: Sự bổ nhiệm và chính sách thù lao của nhà quản lý nên được định hướng như thế nào?”, *Tạp chí Nghiên cứu lao động Nhật Bản*, số 52 (9), (2010)].
6. 落合 誠一 = 澤口 実「社外取締役・取締役会に期待される役割: 日本取締役協会の提言」商事法務 2028号 (2014年) [Ochiai Seiichi và Sawaguchi Minoru, “Vai trò được kì vọng đối với thành viên hội đồng quản trị bên ngoài và hội đồng quản trị: Đề xuất của Hiệp hội thành viên hội đồng quản trị Nhật bản”, *Tạp chí Thương mại pháp luật*, số 2028 (2014)].
7. 神作 裕之「社外取締役: 選任の義務付け, 業務執行の委託」ジュリスト 1542号 (2020年) [(Kamisaku Hiroyuki, “Thành viên hội đồng quản trị bên ngoài: Nghĩa vụ thiết lập và Ủy thác thực hiện công việc”, *Tạp chí Jurist*, số 1542 (2020)].
8. 小室瑠実子 = 中村竜哉「2014年改正会社法において社外取締役の選任義務づけ案が実現しなかったのはなぜか?」拓殖大学経営経理研究 110号 (2018) [(Komuro Rumiko và Nakamura Tatsuya, “Tại sao đề xuất nghĩa vụ bổ nhiệm giám đốc bên ngoài trong cải cách luật công ti năm 2014 không được thực hiện?”, *Tạp chí Nghiên cứu quản lí và kế toán*, Đại học Takushoku, số 110 (2018)].
9. 鄧華 瑤 (2022), “Một số vấn đề pháp lí về nâng cao chức năng giám sát của thành viên độc lập hội đồng quản trị trong công ti cổ phần”, *Tạp chí Nhà nước và Pháp luật*, số 7.
10. 鄧 世 勳, Ngô Đăng Lộc (2021), *Chế định thành viên độc lập HĐQT theo Luật Doanh nghiệp 2020 và Luật Chứng khoán 2019*, <https://thesaigontimes.vn/che-dinh-thanh-vien-doc-lap-hdqt-theo-luat-doanh-nghiep-2020-va-luat-chung-khoan-2019/>