

研究員レポート： 日経225銘柄における社外役員の多様性の状況

2019.01.17

当研究所では、ディスクロージャーとIRの潮流の動向を継続的に発信している。今回のレポートは、前回のレポートに引き続き(※1)、日経225銘柄を対象に、2018年6月のコーポレートガバナンス・コード(CGコード)で改訂のあった社外役員の多様性に関する実態(人数、保有スキルといった属性など)を調査した。

(※1)研究員レポート「日経225銘柄における指名・報酬委員会の状況」

<https://rid.takara-printing.jp/res/report/cat2/2018/post733.html>

レポート サマリー

- 225銘柄中で、社外取締役は平均2.9人、社外監査役は平均2.8人
- 社外役員等の保有属性・スキル等の1社当たりの平均は5.3個
- 統合報告書においては、経営環境に応じた多様性訴求の開示を期待

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力をバランスよく備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適性規模を両立させる形で構成されるべきであり、監査役には財務・会計・法務に関する知識を有するものが選任されるべきであるとされている(CGコード原則4-11)。

2018年6月、ガバナンスの深化・進化を目指し、CGコードが発効から3年の時を経て改訂された。同時に機関投資家と企業の対話において、重点的に議論することが期待される事項がとりまとめられた「投資家と企業の対話ガイドライン」(対話ガイドライン)も金融庁から公表され、CGコードの附属文書として位置付けられている。

対話ガイドラインにおいては、3-6でジェンダーや国際性を含む多様性に言及し、女性取締役の選任を謳っている。また、3-10でも監査役に財務・会計・法務の知識を求めている。

改訂前のCGコードでも、多様性・規模については言及されていたが、多様性の例示として、ジェンダーや国際性に触れ、監査役の財務・会計・法務への知見が強化された点が改正点である。当レポートでは、日経225銘柄を対象に、社外役員の人数、保有スキルといった属性等に関する多様性の実態を調査した上で、よりよいガバナンス開示のための示唆を与えることを目的とする。調査媒体は、コーポレート・ガバナンス報告書(CG報告書)や有価証券報告

書(有報)、招集通知といった法定開示情報と、任意開示書類の統合報告書である。

当調査で対象にした日経225銘柄の会社区分別の形態は、下記表の通りである。

【表1:会社区分形態(n:225)】

	社数
監査役会設置会社	179
監査等委員会設置会社	23
指名委員会等設置会社	23

まず実際の社外役員の人数であるが、社外取締役が平均2.9人、社外監査役(指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社における監査等委員を含む。以下同じ)の人数は平均2.8人であった。この社外役員の属性を下記表のように類型化した(当てはまる属性等がある複数ある候補者は複数の属性を選択)。

【表2:社外役員の属性等】

属性・スキル等	社数
経営層経験者(同グループ、同業種)	48
経営層経験者(異業種)	205
金融	149
公認会計士、税理士	113
弁護士等	182
学者、その他専門家(医師、行政経験者など)	184
女性	144
グローバル	53

その結果、1社当たり平均5.3個の属性等を備えていることが判明した。女性の社外役員が就任している会社は144社であり、財務・会計の知見として求められる代表的なスキルである公認会計士・税理士が社外

【表3:社外役員と属性等の表】

	社外取締役(人)	社外監査役(人)	社外役員合計人数	有する属性数(個)
平均値	2.9	2.8	5.7	5.3
最大値	7	5	10	8

役員を務める会社は113社、法務の知見として求められる代表的なスキルである弁護士等が社外役員を務める会社は182社であった。当調査では、グローバル属性として、外国籍であるのみならず、外務省経験者なども含めている。そして、社外役員の多様化に積極的な業種は電気機器や医薬品であった。2015年より、東証1部・2部上場企業を対象として、2名以上の社外取締役を選任すべきとされているが、旧来から見られたような社外監査役に弁護士・公認会計士を迎え、何年も社外役員の見直しを行っていない保守的とも思える会社も比較的多く見られた。

今般、様々な企業不祥事が続き、ガバナンスという言葉をニュースなどで聞かない日はないほどの状況である。こうしたガバナンスに代表されるESG情報を、財務情報や戦略などと結合させ、自社の持続可能性について投資家をはじめとするステークホルダーに訴求していくことが求められているのではない。そのためには、統合報告書が有用と考えられるため、日経225銘柄中で、狭義の統合報告書(※)を発行している企業123社中の多様性に関する開示状況等を調査した。

(※2) 統合報告書等のレポート名、IIRCフレームワークへの言及がある報告書、WEB等で統合報告書等と謳っている企業の報告書を指す。

その結果、多様性に関する説明を行っている会社は、123社中の21社に限られた。方法としては、社外役員間の対談で、自社の取締役会の雰囲気、活動状況などと絡めて多様性・規模についてディスカッションを行っていたり(2社)、経済産業省のコーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)が示すスキルマトリックスを示している会社もあれば(9社)、CGコード原則4-11をそのまま転記しているだけと見受けられる会社も存在した。

ガバナンス先進国の米国においては、SEC委任状規則により、取締役として適任とされる特別な経験・特性・技能等を公表することが求められ、実際、S&P500の時価総額上位100銘柄を対象にした調査では、スキル面での属性のみならず、ソフト面の属性にも言及を行っていた(※3)。

(※3) 研究員レポート「法定開示書類からみるESG 米国株主総会関係書類Vol.2」

<https://rid.takaraprinting.jp/res/report/esg/2018/post687.html>

企業は、持続的成長のために、その戦略ステージにおいて最適なメンバー構成を行うべきであり、上述のスキルマトリックスを示すことなどは、自社の不足しているスキル、そして今後必要とされるスキル等を投資家に示すことができ、建設的な対話に有用といえよう。

IIRCフレームワークの指導原則の一つである重要性・簡潔性の観点からか、統合報告書では多様性の情報が不足しているケースもまだまだある。しかし、ボードメンバー構成の問題は、取締役会の評価～業績貢献への報い(報酬問題)～監督機能強化のための独立した委員会の問題～サクセッションプランと一連と続くガバナンス問題の出発点とも呼べる重要論点である。多様なボードメンバーが如何なる知見で会社に貢献していくか、会社の置かれた経営環境に応じて如何に進化を遂げていくか、そのプロセスを丁寧に示す必要があるだろう。

昨年は、品質不祥事や有価証券報告書の虚偽記載など、ここ数年続くガバナンスの不祥事の中でも特に際立った年だった。こうした状況だからこそ、制度開示・任意開示が相俟ってガバナンス体制に対する信頼性を強化していき、器(形式)だけの改革でない、ボード構成という実質面でもガバナンスが進化していくことを期待したい。