

統合報告書分析レポート

社外役員の機能発揮に関する開示状況

当レポートでは、2020年12月までに狭義の統合報告書※を発行した505社のうち、日経225に採用されている銘柄167社を対象に、社外役員コミットメントやスキルマトリックスなど社外役員の機能発揮に関する開示状況を調査した。

※狭義の統合報告書：IIRCフレームワークなどへの統合報告ガイダンスを参考にして制作されている報告書、または冊子やWEBサイトでレポート名を統合報告書・統合レポート等と題されている報告書を指す

<レポートサマリー>

- 社外役員コミットメントの人数・頁数は、1～3人、1～2頁が大半
- スキルマトリックスの掲載企業は63社(37.7%)
- コミットメントにおいては、建設的な提案と経営陣に対する監督を

2022年4月に実施される東京証券取引所の現在の5市場からプライム、スタンダード、グロースの3市場への再編に向け、プライム市場に上場する企業は、一段高い水準のガバナンスレベルを求められる。

プライム市場においては、間もなく改訂が予定されているコーポレートガバナンス・コードの趣旨を盛り込んだ他市場よりも比較的高いガバナンス水準が求められると考えられる。金融庁で行われている会合では、①独立社外取締役を3分の1以上選任すべきであり、必要と考える企業には独立社外取締役の過半数を選任するよう検討すべき、②独立社外取締役には他社での経営経験と有する者を含める、③ジェンダー・国際性にとどまらない中核人材を含めたさらなる多様性の訴求、などの意見が出ている模様だ。

また、2020年7月に経済産業省からも「社外取締役の在り方に関する実務指針」が公表されており、社外役員に関しては、数的要件を充足するのみならず、その実質が問われる時代になってきているといえるだろう。

当レポートにおいては、狭義の統合報告書の発行企業505社のうち、日経225銘柄に採用されている167社を対象として、取締役会の機能発揮のための重要視点である社外役員コミットメント(本稿では「対談ないしはメッセージ」をコミットメントと総称する)の状況、スキルマトリックスの掲載状況に関する調査を実施した。

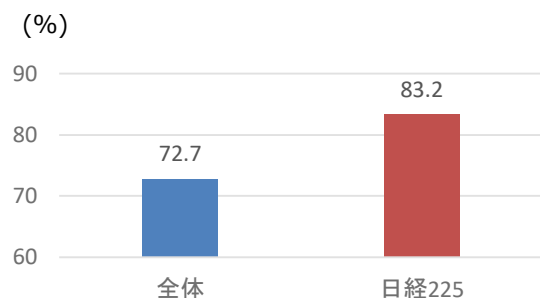
まず、社外役員コミットメントの有無であるが、139社(83.2%)の企業が社外役員コミットメントを開示しており、狭義の統合報告書発行企業における状況(505社中の367社、72.7%)と比較して、10ポイント以上も上回っており(グラフ1)、日経225銘柄においては、社外役員の積極的な意見発出における意識の高さが感じられた。

同時に社外役員コミットメントを開示している企業のうちの登場人数・頁数についても、狭義の統合報告書発行企業全体と日経225銘柄を対比して行なったが、登場人数はほぼ似通った傾向であり、コミットメント頁数に関しては、日経225銘柄が充実している傾向が見られた(グラフ2、3)。

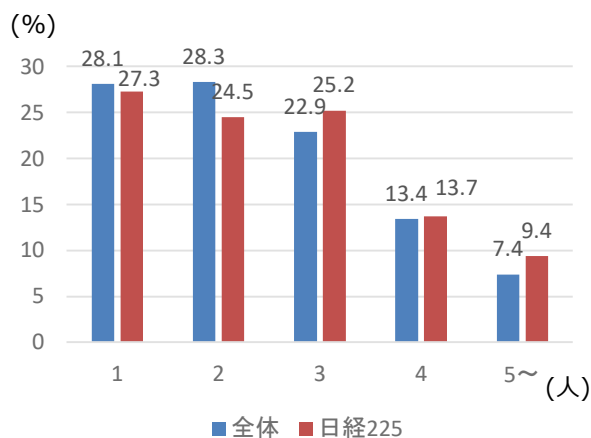
そして経済産業省のコーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)でその有用性が言及され、近年では株主総会招集通知においても掲載が目立ってきているスキルマトリックスの掲載企業は63社(37.7%)と、狭義の統合報告書発行企業における状況(505社中の125社、24.8%)と比較して、10ポイント以上も高かった(グラフ4)。

以下が、調査結果のグラフである。

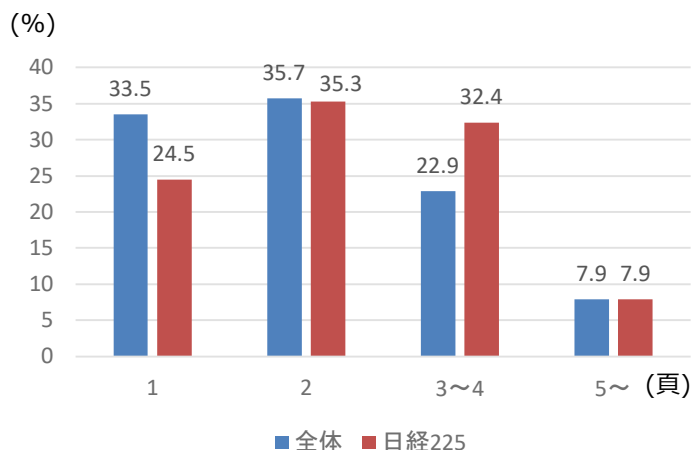
【グラフ1:社外役員コミットメントの有無】



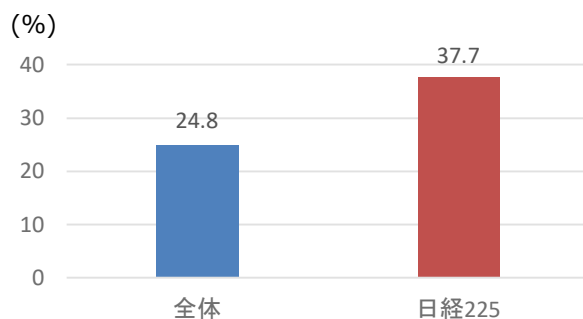
【グラフ2:社外役員コミットメントの人数】



【グラフ3:社外役員コミットメントの頁数】



【グラフ4:スキルマトリックスの掲載有無】



その一方で、コミットメントの中身を見ると、自身の経験や社外役員としての抱負、取締役会の印象等が述べられているにすぎず、自社の取り巻く現状を踏まえた建設的な提案や指摘を行っているケースは少数である。

金融業においては、社外役員が取締役会で果たす役割や、取締役会を実効ならしめる方策として、営業所等の巡回を行っている様子や、独立社外役員会の様子が紹介されるなど、実効性あるガバナンスを訴求する企業が多く見られた。また、登場人数が少なく、対談スタイルで開示している方が建設的な提案を行っている傾向が強かった。

以下、社外役員の知見を活かすための取り組みが丁寧に説明されている事例を挙げる。

社外役員については、数合わせや役員の知人などがお友達感覚で務めるものではなく、また、自社のガバナンス態勢等について持ち上げることが求められているものでない。

必要なのは、自社の置かれている経済環境や産業構造を大局的な視点でとらえ、建設的な提案や改善点を指摘すると共に、経営陣に対する監督を行うことである。

今後は、当たり障りのないメッセージや前年と同じ内容を発出するにとどまらず、コミットメントを通じて、自身の経営に対するプレゼンスを示していくことが重要となつてこよう。

<社外役員の知見を活かすための取り組みが丁寧に説明されている事例>

社外役員のみで構成される任意の委員会の構成と役割を説明すると共に、機関投資家と社外役員との対話の様子の説明や、2000年以降に社外役員に就任した人物の多様性紹介も行っている。	製薬業
「現場とのタウンミーティングの取り組み」として、前年度以前の取締役会実効性評価で要望として挙げられた取り組みの紹介を行っている。そこでは、社外役員の感想や今後に向けた取締役会での方針等が紹介されている。	空運業
「取締役・監査役によるモニタリング強化の取り組み」として、事業所等の視察の状況を説明し、実効性向上に関する訴求を行っている。	化学
社外役員による対談が実に11頁にわたって紹介され、ガバナンス全般に関して幅広い意見交換がなされている。また、実効性向上に向けた取り組みとして、社外役員のみでの意見交換の状況や事業所視察等の状況が紹介されている。	保険業