

## TOPIX100における社外役員コミットメントに関する調査2024

主任研究員 公認会計士 高橋 将光

当調査では2024年1月～12月に発行されたTOPIX100銘柄を構成する統合報告書に焦点を当て、社外役員コミットメントに関する調査を行った。

**<調査サマリー>**

- 統合報告書発行企業のうち9割以上の企業で社外役員コミットメントの掲載あり
- 社外役員コミットメントの記載分量・登場人物ともに3年前の調査と比較し、増加傾向
- 社外役員が登場する対談において語られている主なテーマは自社の取締役会の実効性やガバナンスに関する印象、中期経営計画等に関する印象など

2022年4月にプライム、スタンダード、グロースの3市場への再編が実施され3年が経過した。

プライム市場においては、2021年6月改訂のコーポレートガバナンス・コード(以下、CG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。CGコードでは、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を過半数とすることを検討すべき、②独立社外取締役には他社での経営経験を有する者を含める、③ジェンダー・国際性ととどまらない中核人材を含めたさらなる多様性の訴求(職歴、年齢など)、などが盛り込まれている。2026年には5年ぶりにCGコードの改訂も予定されている。

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」が公表されたのに続き、本年5月には「『稼ぐ力』の強化に向けたコーポレートガバナンスの在り方」が公表され、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。

当調査においては、TOPIX100構成企業のうち統合報告書を発行している94社について、統合報告書に掲載されている社外役員((独立)社外取締役又は(独立)社外監査役を当調査では社外役員と総称する)コミットメント(当調査では「対談ないしメッセージ」をコミットメントと総称する)の状況を調査した。なお3年前にも主に2021年度の統合報告書と対象とした同様の調査を行っているため(※1)、比較分析を行う。

(※1)2022/10/5 宝印刷D&IR研究所 研究員レポート「TOPIX100における社外役員の関与状況に関する調査」  
<https://www.dirri.co.jp/res/report/2022/post1285.html>

まず、社外役員コミットメントの有無であるが、85社の企業が社外役員コミットメントを統合報告書において開示しており、TOPIX100中の統合報告書発行企業94社の中では、実に90.4%に達した(前回調査は91社中の82社で90.1%)。

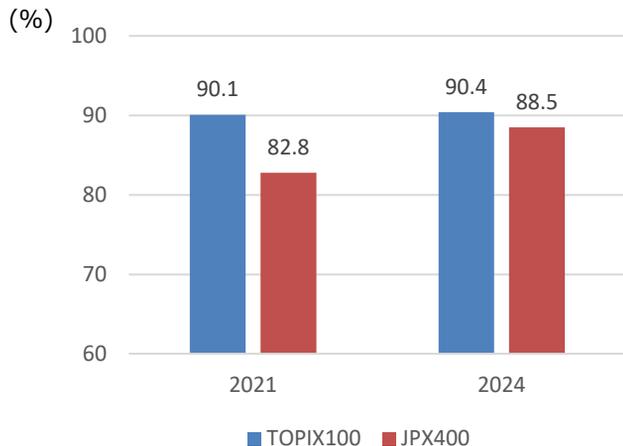
IR/サステナビリティ研究室では、統合報告書発行状況調査2024として、JPX400中の狭義の統合報告書(※2)発行企業331社に絞り、社外役員コミットメントの有無を調査しているが、その掲載社数は293社(88.5%)であり(前回調査は268社中の222社で82.8%)、母集団こそ違えど2ポイント近くTOPIX100銘柄が上回っている状況が確認できた。

(※2) 狭義の統合報告書：統合報告フレームワークなど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。

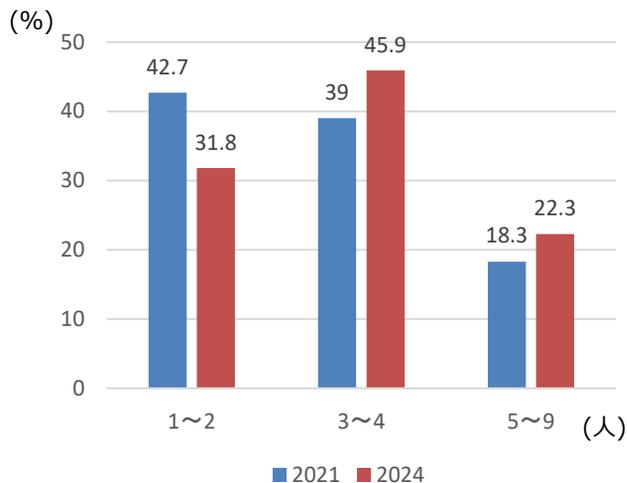
同時に、社外役員コミットメントを開示している企業のうちの登場人数・頁数についても、TOPIX100に関して2021年と2024年を比較したが、登場人数は3.0人から3.3人に増加し、平均頁数は平均3.3頁から3.9頁に増加していた。特に登場人数、頁数ともに1~2人・1~2頁のレイヤーが大幅減少しており、特に頁数は24ポイント以上と大幅に減少し、社外役員の意見発出における意識の高さがより分かる結果となった。

以下が調査結果のグラフである。

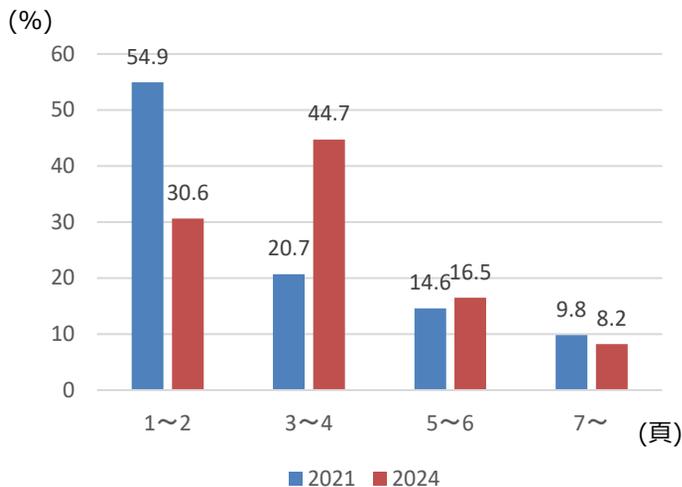
【グラフ1:社外役員コミットメントの記載会社の有無】



【グラフ2:社外役員コミットメントの人数別割合】  
(n:82~2021年~/85~2024年~)



【グラフ3:社外役員コミットメントのページ数分布】  
(n:82~2021年~/ 85~2024年~)



CGコードの附属資料である「投資家と企業の対話ガイドライン」においては、独立社外取締役を含む取締役が対話を通じて機関投資家の視点を把握・認識することは、資本提供者の目線から経営分析や意見を吸収し、持続的な成長に向けた健全な起業家精神を喚起する上で重要であるとされている。こうした事情から、CGコードにおいても、株主との面談においては、経営陣幹部、社外取締役または監査役が面談に臨むことが基本とされているが、TOPIX100の企業の中で、社外役員がESG説明会などのエンゲージメントに登壇しているケースが確認できたのは10社見られた。

そして社外役員メッセージ、社外役員対談でどのような内容が語られているかについて調査を行った結果が、表1と表2である。社外役員メッセージはTOPIX100の統合報告書発行企業94社のうちの50社で確認されたが、最も多い内容は就任等の決意表明、次いで自社のガバナンスに関する印象等となった。社外役員が登場する対談は94社中の56社で確認ができたが、対談の内容を人的資本、マテリアリティ総論、PBR、リスクマネジメントなど11個の項目に分類し、対談で分量が多く言及されている内容を2つ選んだが、最も言及されているテーマは自社のガバナンスの印象等、次いで中期経営計画(中計)やビジョンに対する印象などとなった。なお、社外役員メッセージと対談が双方確認できた企業は20社であり、双方とも確認できなかった企業は冒頭で述べたとおり9社である。

【表1：社外役員メッセージで最も言及されているテーマ(n:50/単位:社数、直接的に10社以上で言及されている項目)】

内容	社数
就任等についての決意表明	24
取締役会の実効性・自社のガバナンスの印象等	16
サクセッション・指名プロセス	13
中計・ビジョンに対する印象など	10

【表2：社外役員登場対談で最も言及されているテーマ(n:56/便宜的に10社以上で言及されている項目)】

内容	社数
取締役会の実効性・ガバナンスの印象	31
中計・ビジョン	24
理念・ブランド・強みなど	16
サクセッション・指名プロセス	14
人的資本	10

以下、社外役員の果たした役割が丁寧に説明されている事例を挙げる。

## <社外役員の果たした役割が丁寧に説明されている事例>

記載事例	業種
社外取締役によるステークホルダーズとの対話の実践として、機関投資家対談において7名の社外取締役がサクセッションプランや非財務資本の見える化についての認識を語っている。	医薬品
信頼回復に向けたカルチャー改革に関し、社内役員と社外役員による対談を複数紹介している。	保険業
4名の社外取締役対談では6頁に渡り中計・ガバナンスなど幅広い点について言及出来ている。また指名委員長のメッセージでは実際のサクセッションの様子を伝えている。	銀行業
実効性向上の取組み、Visionに向けた経営課題、社外取締役が果たす役割等について4名の社外取締役が語っている。	電気機器

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、建設的な提案を行う、改善点を指摘する、経営陣に対する監督を行う、ステークホルダーの代表者として、その負託に積極的に応えていく姿勢である。

そのため、社外役員のその企業に対する貢献度を示すためには、各人0.5頁程度でメッセージを発し、自身の経験や今後の抱負、取締役会の印象などを述べるだけでは十分とはいえず、多くの頁を割いて、自身の知見を発揮して、企業価値向上に貢献している様子を示していくことが重要であろう。

社外役員コミットメントは、各役員が企業経営においてどのような役割を果たしているかを理解してもらい意味合いも含まれるが、そうしたコミットメントによる発信と合わせて、スキルマトリックスをどう示していくか、というのもガバナンス開示における重要な論点となろう。

役員のスキル一覧を示すスキルマトリックスに関しては、2024年においてはほぼ全ての企業の統合報告書において開示されているが、「なぜそのスキルが必要なのか」「スキルの見直しに関するディスカッション」などの様子を紹介する企業も多くなってきている印象である。スキルマトリックスは本来であれば、今後の自社経営における必要なスキルとそれに見合った人材がいるかどうかのチェックリストとして機能すべきものであり、各社横並びのスキルマトリックスから、個社別に次世代経営のための必要スキルの洗い出しに利用したり、或いは、社外役員の機能を最大限に活かすためには何が必要なのか、対話などを通して、改めて企業が問い直している状況が推察される。

今後は、取締役会や委員会の実効性評価における社外取締役の意見、社外役員対談における建設的提案の充実、独立社外役員会における指名や報酬プロセスの決定等において果たした役割の記載、何故自社にそのスキルが必要なのかという多様性の目的・意図の記載などを通して、社外役員がその企業において果たしていく役割が一層明確になることを期待したい。

(出所) 株式会社宝印刷D&IR研究所  
IR/サステナビリティ研究室の調査による