

# わが国企業における取締役会改革の進展 ～2006年JCGRアンケート調査より③～

経営戦略研究所  
藤島 裕三

## 【要約】

- 取締役は10名程度が平均的な人数。社外取締役がいる企業は約半数で、独立性を備えた人物1・2名を選任している例が多い。取締役会の議長は約7割でCEOが務めている。
- 委員会設置会社の監査委員会と監査役会設置会社の監査役会は、独立性の面で大差はない。専属スタッフの設置に関しては、委員会設置会社の監査委員会がリードしている。
- 監査役会設置会社の2割弱では、指名委員会に相当する機関を設置している。CEOが参加していたり、委員長を務めていたりするなど、独立性に問題があるケースも多い。

## 【はじめに】

JCGR（日本コーポレートガバナンス研究所、若杉敬明理事長）は、毎年、東証一部上場企業を対象として、コーポレートガバナンスに関するアンケート調査を行っている。2006年度も8月始めから10月下旬にかけて第5回調査を実施し、回答企業のガバナンスをJCG Indexとして数値化、これに基づいて各種の分析を試みている（<http://www.jcgr.org/jpn/survey/survey.html>）。

本稿は、DIR経営戦略研究所がJCGRの協力を得て、当社客員研究員である若杉理事長の指導の下、第5回調査のアンケート結果を集計・分析することにより、わが国企業におけるコーポレートガバナンス像を読み取ろうとするものである。

第三回目は「わが国企業における取締役会改革の進展」と題して、取締役会を構成する人員および社外取締役は何人いるか、監査委員会および監査役会には必要な体制や機能が備わっているか、報酬委員会や指名委員会に相当する機関は普及しているか、などについて考察する。

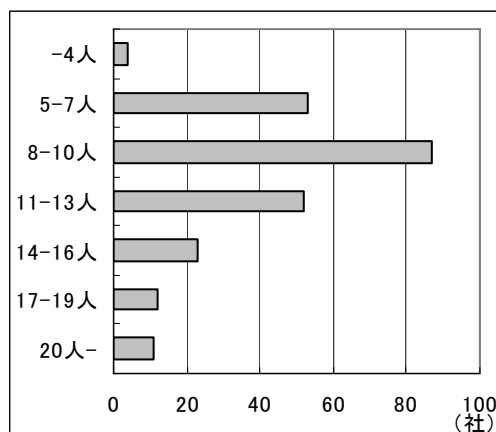
なお当調査の回答企業（312社）は全東証上場企業と比較して、総資産と売上高および従業員数の平均規模が2倍以上である。したがって本稿は全上場企業ではなく、一定以上のビッグプレイヤーに関して、コーポレートガバナンス実態を記述していると理解するのが適切だろう。

※JCGR調査の概要およびJCG Indexを用いた分析については、拙稿「企業業績はガバナンスと関連するのか？」（2007年3月30日付 経営戦略情報）を参照されたい。

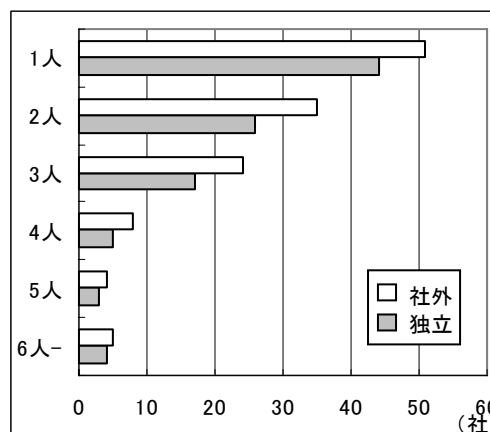
## (1) 取締役会を構成するメンバー

コーポレートガバナンスの要である取締役会が、有効な議論の場として機能するには、できるだけ少人数に絞り込むことが望ましい。図表1は、回答各社における取締役の人数を表している。平均は10.5人。かつて大企業では20～30人といわれた状況から、大幅に改善されてきている。

図表1 取締役の人数



図表2 社外および独立取締役



(出所：JCGR)

社外取締役を選任している企業は、全体の半数強となっている。図表2、白ヌキの棒グラフによると、ほとんどは1・2名の起用に止まる。グレーの棒グラフは「独立性」が備わった社外取締役で、大部分の社外取締役は「独立取締役」として選任されている。残り1割程度の「非独立社外取締役」については、親会社などグループ企業から迎えたケースが多いと推測される。

なお「独立性」の概念として、JCGRでは「株主以外のステークホルダーからは中立で、純粋に株主の立場から行動できること」とする。具体的な毀損要件としては、日本コーポレートガバナンスフォーラムの「改訂コーポレートガバナンス原則」を引用している。

- ①当該会社とその親会社・子会社およびこれに関連する会社（以下、会社等という）の常勤監査役、経営執行者および従業員である（あった）者、および従業員を除くそれらの縁故者。
- ②法律、会計、戦略等の知的サービスを提供している者（弁護士、会計士、コンサルタント等）
- ③主要な顧客、および会社等の主要取引先（金融機関を含む）である者。

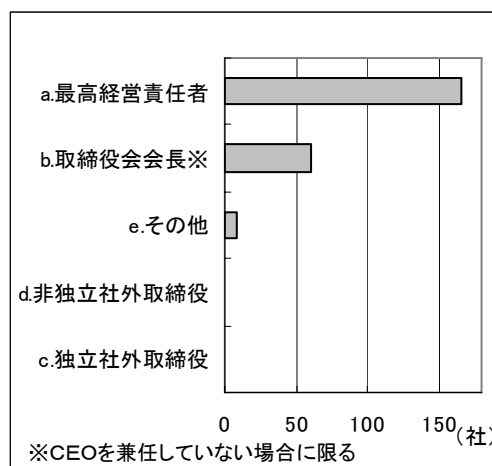
## (2) 取締役会を主宰するメンバー

図表3によると、約7割の企業で取締役会議長をCEOが務めている。監督と執行の分離という観点からは、執行サイドの責任者であるCEOが監督サイドを主宰することは好ましくない。

次いで多いのは取締役会の会長。CEOが兼任している場合は問題だが、非執行の立場であれば適任といえる。理想的には独立社外取締役がベストだが、現実に務めている例はほとんどない。

「その他」としては、COO、社長以外の代表取締役、取締役管理本部長などがあつた。

図表3 取締役会の議長



(出所：JCGR)

### (3) 監査委員会・監査役会の状況

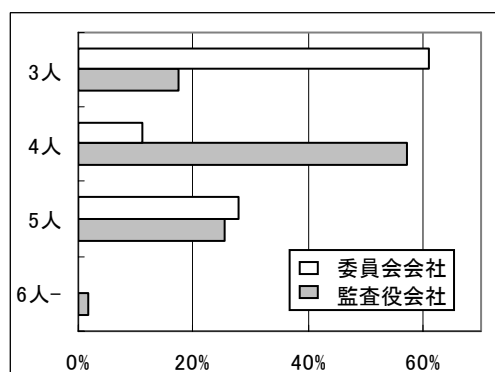
業務監査および会計監査に責任を持つガバナンス組織は、委員会設置会社と監査役会設置会社でそれぞれ異なる。図表4によると、前者における監査委員会は3人、後者における監査役会については4人が最も多い。

会社法によると、監査委員会は過半数の社外取締役、監査役会は半数の社外監査役が必要とされており、社内役員を含めた最低人数は共に3名である。したがって、監査委員会は2名の社外取締役と1名の社内取締役、監査役会は2名の社外監査役と2名の社内監査役というのが、典型的なパターンだと考えられる。

なお平均人数については、監査委員会が約3.5人、監査役会が約4.5人となっている。

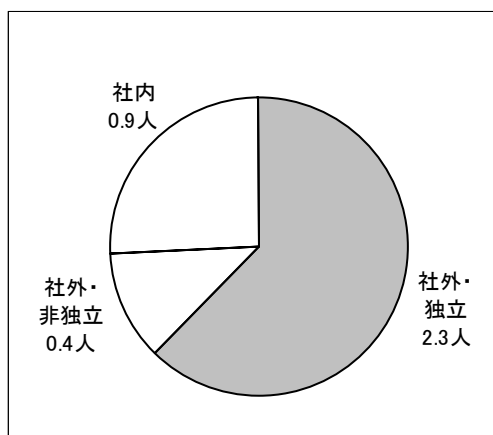
図表5は監査委員会、図表6は監査役会の、平均的なメンバー構成を表す。いずれも先述した法定の要件を反映しており、監査委員会は2/3、監査役会は1/2を超える社外役員を含む。共に非独立の社外役員が少数ながら存在するのは、グループ企業から迎えたケースなどの影響だろう。

図表4 監査委員会・監査役会の人数

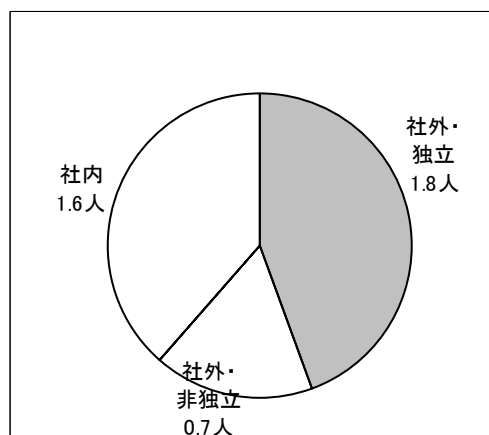


(出所：JCGR)

図表5 監査委員会のメンバー



図表6 監査役会のメンバー



(出所：JCGR)

以上によれば、監査委員会・監査役会のいずれもほぼ最小の規模・構成ではあるが、一定の独立性を伴っているといえるのではないかと。ただし、それだけで適切な監査が保証される訳ではない。監査活動に実効力を伴わせるため、運用上の施策を尽くすことが求められる。

監査委員および監査役による活動は、時に経営トップの意向に反することも想定されるため、その行使できる権限を明確にしておく必要がある。この点について、職務権限を文書で規定していると回答した企業は、委員会設置会社・監査役会設置会社ともに9割に達している。数字から内容までは読み取れないが、少なくとも規程整備の面からは、運用体制の構築が進んでいるといえよう。

また、高い独立性を備えた社外役員は、専門的な業務知識に乏しいし、社内に情報ネットワークを持っていないので、手足となって働くスタッフが必要である。監査委員・監査役の指示で動く独立なスタッフについて、委員会設置会社は9割以上が存在していると答えたのに対して、監査役会設置会社については半数近くで存在していない模様。人的な運用体制の強化が求められている。

#### (4) 報酬委員会・指名委員会の設置

委員会設置会社は、報酬・指名委員会の設置が義務付けられているが、監査役会設置会社においても任意で設置することは、ガバナンス強化の取り組みとして望ましい。監査役会設置会社の回答企業では、報酬委員会は約25%、指名委員会は約20%が設置していると答えている。

図表7は、報酬・指名委員会の構成メンバー数を表している。いずれも多いのは3人と5人。偶数の場合、票が割れることを避けたものと推察される。なお委員会設置会社では、最低3人と法定されていることも影響していよう。

平均人数は、報酬・指名委員会ともに約4.5人と、大差ない規模となっている。

メンバーについて、独立社外取締役を含むとした企業は、報酬・指名委員会とも6割弱に止まっている。高度な独立性が要求される機能であるため、改善が望まれる。もっとも、社外監査役や外部有識者など、取締役の地位にない者が選任されている場合も想定され、そのようなケースならば一定の独立性が担保されていると評価することもできる。

なお独立社外取締役が加わっている場合、その平均人数は報酬・指名委員会ともに約2名となっている。メンバー4～5名の委員会において、独立社外取締役が半数弱を占めるイメージ。

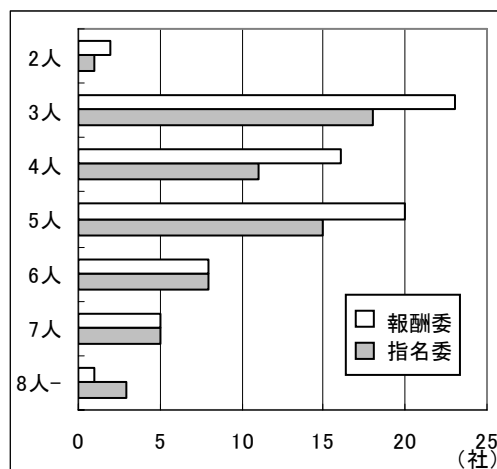
本調査においては、特に指名委員会のメンバーについて、さらに詳細な内容を質問している。

CEOがメンバーに含まれるかについて、回答企業の8割近くが委員会の一員であると認めている。人事の最高責任者が議論に加わるのは当然との見解によるものだろうが、委員会の独立性を損なわないよう、慎重な運用が求められる。

さらに図表8によると、委員長をCEOが務めている企業が半数近くに達している。メンバーのひとりならともかく、主宰する立場までCEOに託したのでは、ガバナンスが疑われても仕方ないかもしれない。次いで多い独立社外取締役がより望ましいことは、論を待たないだろう。

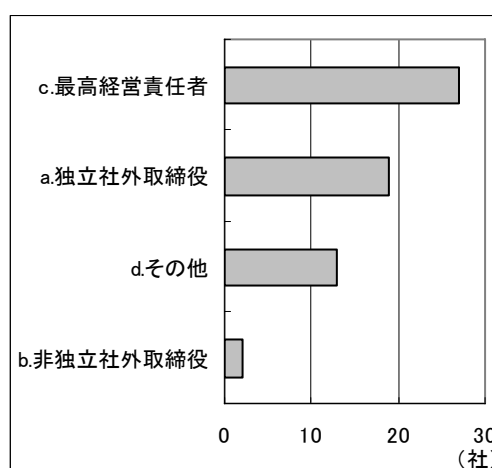
「その他」としては、取締役会会長とする回答が特に目立っている。

図表7 報酬・指名委員会の人数



(出所：JCGR)

図表8 指名委員会の委員長



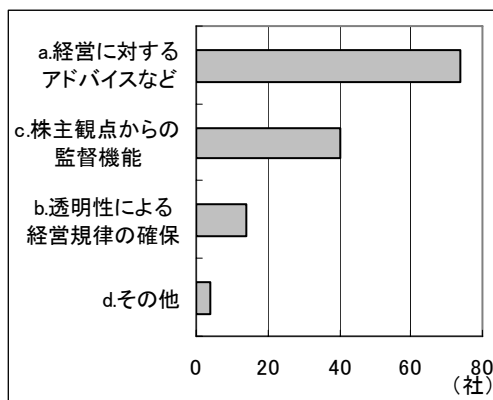
(出所：JCGR)

## (5) 社外取締役を選任する理由

図表4は、回答企業が社外取締役に何を期待するかを示している。最も多いのは、経営に対する外部者としての視点・情報・アドバイスなど。ただし、これはマネジメントに関わる内容であり、ガバナンスにおける独立性に影響しないよう、留意することが必要である。

次いで多いのが、株主観点からの経営者の意思決定・執行に対する監督機能。ガバナンスの観点からは最も本筋といえる。外部に対する透明性による経営規律の確保も、マネジメントを律するという意味で望ましい考え方である。

図表9 社外取締役に対する期待



(出所：JCGR)

なお、取締役の選任基準を明文化している企業は、それが社内か社外かを問わず8割以上となっている。特に社外取締役に関しては、上記の選任理由に沿った記載が想定されるが、やはりマネジメントに関わる条件より、ガバナンスに寄与する資質を重要視するべきだろう。