

委員会設置会社の 社外取締役

制度調査部
横山 淳

委員会設置会社のガバナンスの現状その2

【要約】

2003年4月に委員会等設置会社（当時の名称）が導入されてから4年が経過した。

2007年9月14日時点で、東証上場会社のうち61社（他の会社の子会社になっているものを除けば40社）が委員会設置会社（現在の名称）を採用している。

本稿では、東証に提出された各社のコーポレート・ガバナンス報告書に基づいて、委員会設置会社の社外取締役の現状を紹介する。

1. 委員会設置会社とは？

委員会設置会社とは、「指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を置く株式会社」と定められている（会社法2十二）。一言で言えば、監査役を置かない米国型のガバナンスを採用する株式会社のことである。委員会設置会社の主な特徴を簡単にまとめると、次のようになる。

【委員会等設置会社の主な特徴】

社外取締役が過半数を占める3つの委員会を設置する。

業務の監督を行う取締役会と、業務の執行を行う執行役が分離される。

監査役（会）は設置されない。

「委員会設置会社」は、2003年4月に「委員会等設置会社」（当時の名称）として導入された。その後、2006年5月施行の会社法により「委員会設置会社」と名称が変更されたが、制度の大枠は基本的に引継がれた¹。そして今年で、制度の導入から4年が経過したこととなる。

2007年9月14日時点で、東証上場会社（第一部、第二部、マザーズ）のうち61社が「委員会設置会社」を採用している。東証上場会社（外国会社を除く）の数は約2,400社であるから、全体の約2.5%が「委員会設置会社」ということになる。

割合としては、それほど大きい訳ではないが、わが国を代表する有力企業が採用していることから一定の影響力を有している。

¹ 会社法施行前後の相違点としては、名称の他に、例えば、次の点がある。旧商法特例法（株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律）のときは、「大会社」（資本金5億円以上又は負債総額200億円以上）又は「みなし大会社」（資本金1億円超の「中会社」のうち「大会社」と同様の監査等の取扱いを受けることを定款に定めたもの）に対象が限定されていた。会社法では、所定の要件・手続を踏まえれば、こうした会社の規模による制限を受けないものとされている。



本稿では、各社が東証に提出したコーポレート・ガバナンス報告書に基づいて、委員会設置会社の社外取締役の現状を紹介する。なお、以下のデータは、特に断らない限り、東証上場の委員会設置会社 61 社のうち、他の会社の子会社となっているものを除く 40 社を対象としている（詳細はレポートの末尾に掲載）。これは、あくまでもグループの中核企業となっている委員会設置会社のガバナンスを見るためである。

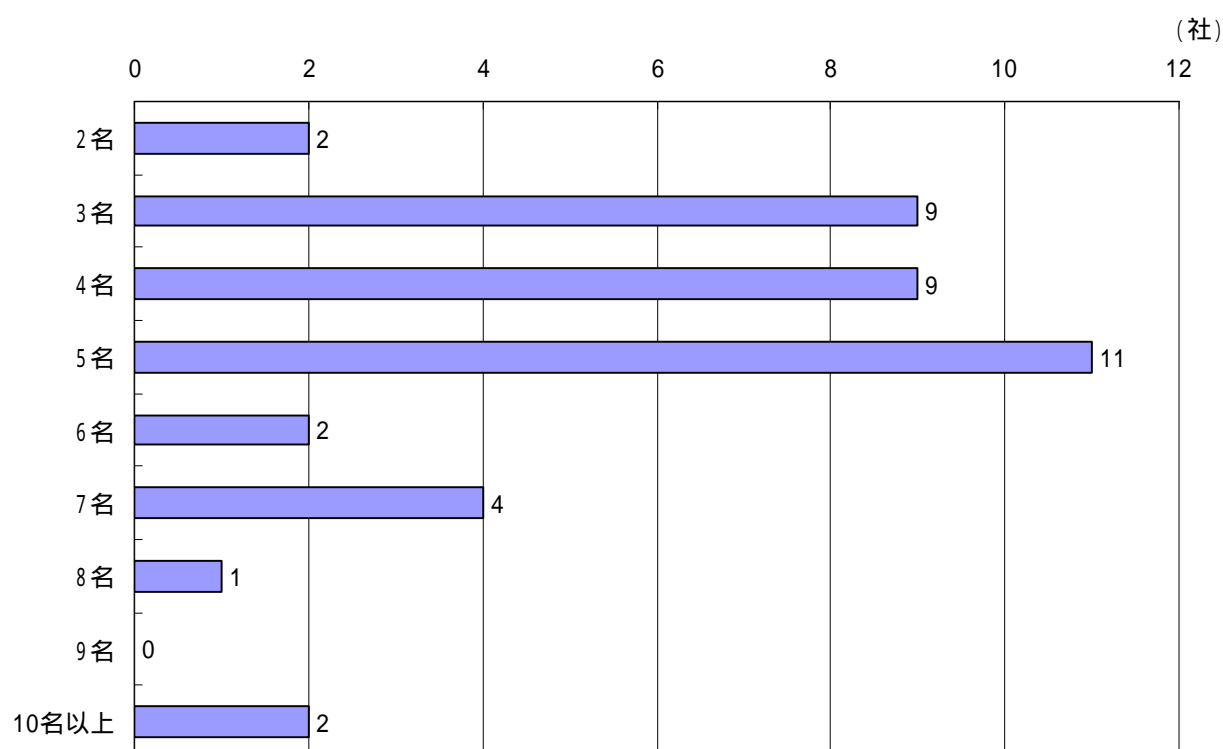
2 . 社外取締役の人数

委員会設置会社は、3つの委員会（指名委員会、報酬委員会、監査委員会）を設置しなければならない（会社法 2 十二）。各委員会は、3人以上の取締役によって構成され、その過半数を社外取締役が占めることとされている（会社法 400 ）。

社外取締役が3つの委員会の委員を兼務することについては、特段の制限は設けられていない。そのため、委員会設置会社が選任すべき社外取締役の人数は最低2名（各委員会を3名で構成し、社外取締役が全ての委員会の委員を兼務）という計算になる。

東証上場の委員会設置会社（他の会社の子会社となっているものを除く、以下同じ）が選任する平均社外取締役数は4.7人である。内訳は図表1の通りである。

図表1 委員会設置会社の社外取締役の人数



(出所) 各社のコーポレート・ガバナンス報告書を基に大和総研制度調査部作成

社外取締役を 5 名選任している企業が最も多く 11 社ある。続いて、3 名、4 名の社外取締役を選任している会社が、それぞれ 9 社ある。

法律上要求される最低ラインを若干上回る社外取締役が選任されているケースが多いと言える。その理由としては、例えば、次のことが考えられる。

委員会の構成人数.....40 社中 27 社でいずれかの委員会を 4 名以上で構成している。これらの会社の場合、社外取締役も最低限 3 名必要となる。

社外委員を中心にした委員会構成.....40 社中 16 社で監査委員会を社外取締役のみで構成している。これらの会社の場合、監査委員会の構成人数と同数の社外取締役が必要となる。

3 . 社外取締役の比率

次に、東証上場の委員会設置会社の取締役に占める社外取締役の比率は全体で 51.9% となっている。つまり、委員会設置会社全体で見ると取締役の半数以上が社外取締役という計算となる。

個別企業の社外取締役比率の分布状況を示したのが図表 2 である。

図表 2 委員会設置会社の社外取締役比率

取締役に占める社外取締役の比率	社数
1 / 4 以下	2 社
1 / 4 超	6 社
1 / 3 超	13 社
1 / 2 超	11 社
2 / 3 超	4 社
3 / 4 超	4 社

(出所) 各社のコーポレート・ガバナンス報告書を基に大和総研制度調査部作成

「1 / 3 超 1 / 2 以下」という委員会設置会社が 13 社と最も多い。次いで「1 / 2 超 2 / 3 以下」が 11 社ある。

なお、社外取締役比率が最も少なかったのは、取締役 8 人中 2 人 (25%) が社外取締役という 2 社 (卸売業 1 社、銀行業 1 社) であった。逆に、最も社外取締役比率が高かったのは、取締役 7 人中 6 人 (85.7%) が社外取締役という 1 社 (証券、商品先物取引業) であった²。

全体的に見ると、社外取締役が取締役の過半数を占める委員会設置会社は 40 社中 19 社となる。半数には届かないものの、社外取締役が取締役会で多数派を占める委員会設置会社が、かなり存在することが分かる。

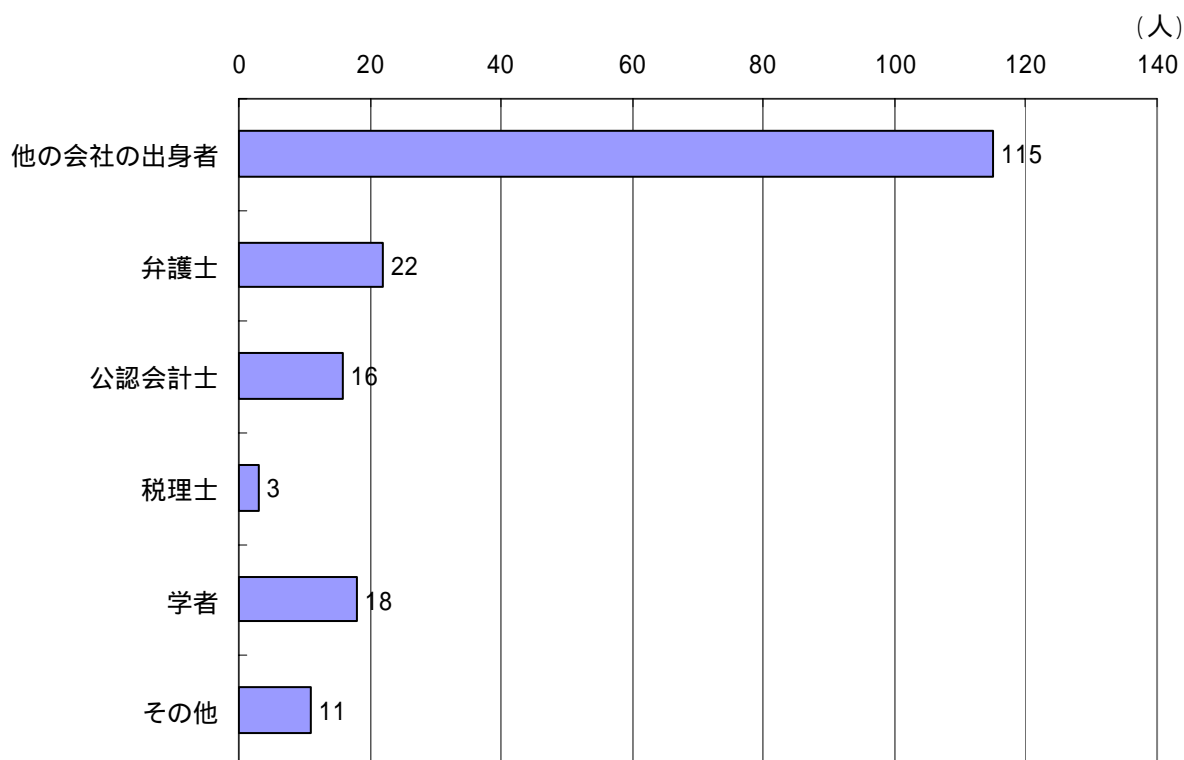
² なお、この会社の場合、コーポレート・ガバナンス報告書上は「親会社なし」となっているが、社外取締役 6 人中 4 人が「親会社出身者である」としている (その理由は不明)。なお、この会社の次に社外取締役比率が高かったのは、取締役 6 人中 5 名 (83.3%) が社外取締役という 1 社 (小売業) であった。

4 . 社外取締役の属性

(1)属性の内訳

東証上場の委員会設置会社の社外取締役（のべ 185 人）の属性を示したのが図表 3 である。

図表 3 委員会設置会社の社外取締役の属性



(出所) 各社のコーポレート・ガバナンス報告書を基に大和総研制度調査部作成

委員会設置会社の社外取締役のうち115人(62.2%)が「他の会社の出身者」である。下記のような選任理由からも見られる通り、取締役として経営の基本方針の決定にも関与することから、経営者としての経験や実績を重視しているものと考えられる。

【「他の会社の出身者」の選任理由(例)】

「日本における斬新な経営を実践し、また、コーポレートガバナンスに対して深い造詣を有(する)」(電気機器)

「長年の企業経営の知見、経験により、経営の監督とチェック機能を高める」(情報・通信業)

「株式会社 〇〇の元代表取締役社長であり、その豊富なCEO経験により当社の経営の重要事項の決定及び業務執行の監督に十分な役割を果たしていくものと考え、当社の社外取締役として適任です」(不動産業)

「これまで培ってこられた経営者経験を当社の経営に生かしていただきたいため」(保険業)

なお、「他の会社の出身者」の中には関係会社や大株主などの出身者(18人)も含まれている。選任理由としては「大株主の代表、又、金融機関出身としての豊富な識見がある為」(輸送用機器)などが挙げられている。

「他の会社の出身者」と比べると少ないが、弁護士（22人）、学者（18人）、公認会計士（16人）も社外取締役として選任されることが多い。それぞれの主な選任理由を挙げると次の通りである。

【「弁護士」の選任理由（例）】

「検事・弁護士としてのご経験・ご見識は、当社にとって大変有益であり、社外取締役として客観的な視点から、当社経営に対する監督を行っていただけるものと判断しております。」（電気機器）

「東京地方検察庁検事正、検事総長等を歴任した弁護士であり、法律、コンプライアンスに関する豊かな経験と見識を有しており、当社の社外取締役として適任と考えています。」（証券、商品先物取引業）

【「学者」の選任理由（例）】

「金融分野の専門家としての知識や経験等を踏まえた幅広い見地から、経営の監督を行うことを期待しております。」（銀行業）

「国際企業戦略について大学院で教鞭をとられている教授であり、企業経営における経営戦略・事業戦略の視点より、当社経営陣に対して独立の立場で意見をいただける専門家であり、当社の社外取締役として適任であります。」（医薬品）

【「公認会計士」の選任理由（例）】

「公認会計士としての監査実務経験や国際性に加え、監査法人の経営にも携わった経験を有（する）」（電気機器）

「監査法人の会長等を歴任し、国際会計基準委員会財団評議委員を務める等、国際的な会計制度に精通し、米国企業改革法上の財務専門家に該当する高い専門性を有しており、社外取締役として当社の経営の重要事項の決定及び業務執行の監督等に十分な役割を果たすものと考えております。」（証券、商品先物取引業）

(2) 属性別の構成

社外取締役の属性を次の4類型に分類して、東証上場の委員会設置会社がこの4類型をどのような組合せで選任しているかを見てみる。

他の会社の出身者

専門職（弁護士、公認会計士、税理士）

学識経験者（学者）

その他

これらの4類型の組合せは理論上15パターン考えられる。それぞれの組合せについて、何社の委員会設置会社が該当するかを（0社となるものも含めて）示したのが次の図表4である。

図表4 委員会設置会社における社外取締役の属性別の構成

構成	社数
他の会社の出身者のみ	9社
専門職のみ	1社
学識経験者のみ	0社
その他のみ	1社
他の会社の出身者 + 専門職	9社
他の会社の出身者 + 学識経験者	1社
他の会社の出身者 + その他	2社
専門職 + 学識経験者	0社
専門職 + その他	1社
学識経験者 + その他	0社
他の会社の出身者 + 専門職 + 学識経験者	10社
他の会社の出身者 + 専門職 + その他	3社
他の会社の出身者 + 学識経験者 + その他	2社
専門職 + 学識経験者 + その他	0社
他の会社の出身者 + 専門職 + 学識経験者 + その他	1社

(出所) 各社のコーポレート・ガバナンス報告書を基に大和総研制度調査部作成

「他の会社の出身者 + 専門職 + 学識経験者」というバランス型が最も多く 10社が採用している。次いで「他の会社の出身者のみ」と「他の会社の出身者 + 専門職」が、いずれも 9社となっている。これら以外の組合せを採用している会社は少ない。

5 . 社外取締役の兼任

東証上場の委員会設置会社の社外取締役のべ 185 人のうち、他社の社外取締役又は社外監査役を兼務している者は、103 人 (55.7%) である。

一般に、わが国では (委員会設置会社に限らず) 社外取締役となり得る者が少なく、限られた人材が複数の企業の社外取締役を兼務しなければならない状況にあると指摘されることが多い。

委員会設置会社の社外取締役の半数以上が、他社の社外取締役・社外監査役を兼務しているという事実は、それを裏付けているといえるかもしれない。

6 . 責任限定契約の有無

社外取締役は、会社との間で予め「責任限定契約」を締結することができる。即ち、例えば、社外取締役を相手に株主代表訴訟などを通じて損害賠償請求がなされた場合でも、善意でかつ重大な過失がないときは、定款に基づいて損害賠償責任を一定の範囲内に (報酬等の 2 年分が下限) 限定する契約を結ぶことができるのである (会社法 427 など)。

東証上場の委員会設置会社の社外取締役のべ 185 人のうち、責任限定契約を締結している者は、156 人 (84.3%) となった。

個別企業でみると、全ての社外取締役が責任限定契約を結んでいる会社（33社）と、一切、責任限定契約を結んでいない会社（7社）に二分される形となっている。

7. 社外取締役の活動状況

東証のコーポレート・ガバナンス報告書では、「その他社外取締役の主な活動に関する事項」という項目が設けられている。

東証上場の委員会設置会社による「その他社外取締役の主な活動に関する事項」の開示内容として、比較的多く認められたパターンは次のものである。

開示内容	開示例
出席状況（全体）	「社外取締役の取締役会への出席率は100%、監査委員会への出席率は95%を超える実績です」（小売業）
出席状況（個別）	「年度に開催の取締役会 回のうち 回並びに指名委員会回及び報酬委員会 回の全てに出席」（証券、商品先物取引業）
発言・意見（全体）	「それぞれの専門分野における知識と経験をもとに適宜、適切な意見を述べました」（電気機器）
発言・意見（個別）	「取締役 氏は、主に弁護士の見地から、法令や定款の遵守に関わる意見を述べ、取締役会及び監査委員会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております」（医薬品）
開示なし	（11社確認された）

その他、次のような開示を行っている例も見受けられた。

「取締役会の決議案件については、事前に担当のスタッフ等から内容の説明を受け、また、毎月開催の執行役の連絡会議に出席し、執行役との意思疎通、情報共有に努めました」（電気機器）

「社外取締役は、取締役会とは別に開催された社外取締役のみによるミーティングにて執行役社長等の活動状況のレビューを行ったほか、社内各部門の執行役・従業員から直接業務状況を聴取する等の活動も行っております」（銀行業）

「社外取締役 名は「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」の維持、見直し、廃止および本対応方針を運用する役割を担う社外取締役独立委員会の委員として活動いたしました。

平成 年 月 日開催の第 回定時株主総会終了後に開催された社外取締役独立委員会では、委員全員が本対応方針に関し、現行の内容で継続する意思表示を行い、当委員会は、平成 年 月 日の取締役会に本対応方針の継続を提案し、これが決議されました。

また、平成 年 月 日開催の社外取締役独立委員会では、各社外取締役の本対応方針に対する賛否の確認を行い、全員賛成の意向を表明いたしました」（医薬品）

「取締役会に出席し、会社の重要な意思決定に参加するとともに、経営戦略等に関するアドバイス等の行っております」（小売業）

「社外取締役は取締役会に出席するほか、その全員が法定の3委員会および当社が独自に設置した戦略委員会のいずれかに所属しております。当社ではテレビおよび電話会議システムを活用して、社外取締役が取締役会・委員会に出席しやすいようにしております。」（電気機器）

(参考) 東証上場会社 (外国会社を除く) で委員会設置会社を採用する会社
(他の会社の子会社となっているものを除く)

コード	社名	市場区分 (東証)
2497	ngi group	マザーズ
3003	昭栄	1部
3064	MonotaRO	マザーズ
4518	富山化学工業	1部
4523	エーザイ	1部
4544	みらかホールディングス	1部
4549	栄研化学	1部
4565	そーせいグループ	マザーズ
4902	コニカミノルタホールディングス	1部
4951	エステー化学	1部
6271	ニッセイ	2部
6471	日本精工	1部
6501	日立製作所	1部
6502	東芝	1部
6503	三菱電機	1部
6756	日立国際電気	1部
6758	ソニー	1部
6791	コロニアミュージックエンタテインメント	1部
6817	スミダコーポレーション	1部
6839	船井電機	1部
6994	指月電機製作所	2部
7215	ファルテック	2部
7517	黒田電気	1部
7625	グローバルダイニング	2部
7741	HOYA	1部
7864	フジシールインターナショナル	1部
8251	パルコ	1部
8267	イオン	1部
8303	新生銀行	1部
8308	りそなホールディングス	1部
8362	福井銀行	1部
8384	東京スター銀行	1部
8396	十八銀行	1部
8591	オリックス	1部
8601	大和証券グループ本社	1部
8604	野村ホールディングス	1部
8624	いちよし証券	1部
8703	カブドットコム証券	1部
8763	富士火災海上保険	1部
8840	大京	1部

(注1) 2007年9月14日時点の各コーポレート・ガバナンス報告書に基づいている。

(注2) 「委員会設置会社」かつ「親会社なし」の記載のあるものをスクリーニングした。なお、カブドットコム証券については、2007年6月28日付で三菱UFJフィナンシャル・グループを「親会社等」とするリリースが出されているが、同月24日更新のコーポレート・ガバナンス報告書では「親会社なし」と表示されているため、上記に含めている。