

2008年12月25日 全14頁

## 監査役設置会社の

## 社外取締役（2008）

制度調査部  
横山 淳

## [要約]

- 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けば、2008年9月30日時点で、東証一部上場の監査役設置会社で他の会社の子会社となっていないもののうち、社外取締役を選任している旨の開示を行っている会社は、639社確認できた。
- これらのうち情報更新が著しく遅いものなどを除いた631社について、選任する社外取締役の人数は平均1.8人で、取締役全体の平均2割程度を占めている。
- 社外取締役として選任される者の属性は「他の会社の出身者」が79.1%と圧倒的に多い。次いで多いのは「弁護士」が7.8%、「学者」が6.6%となっている。なお、「他の会社の出身者」の中には、大株主、主要取引先の関係者や、社外取締役の相互派遣を行っている事例もあり、その独立性が株主・市場から問題とされる可能性のあるケースを含んでいる。
- 社外取締役の取締役会への出席率は、会社ベースでも個人ベースでも平均83.1%となっており、企業のガバナンスに関与できる一定の水準に達していると評価できる。ただし、個別には出席率が50%未満の会社があるほか、出席率を開示していない会社も多く、この結果が全ての社外取締役に当てはまるのか否かは疑問が残る。

## 目次

はじめに	2
1. 社外取締役の人数	2
2. 社外取締役の比率	4
3. 社外取締役の属性	4
(1) 属性の概要	4
(2) 「他の会社の出身者」	6
(3) 「弁護士」、「公認会計士」、「税理士」	8
(4) 「学者」	9
(5) 「その他」	10
(6) 属性別の構成	11
4. 社外取締役の兼任状況	11
5. 責任限定契約の有無	12
6. 社外取締役の取締役会への出席率	12

## はじめに

○近年、わが国でも上場会社のコーポレート・ガバナンスに関する議論に関連して、社外取締役の役割が論じられることが多くなった<sup>1</sup>。

○本稿では、各上場会社が東京証券取引所（以下、東証）に提出したコーポレート・ガバナンス報告書<sup>2</sup>に基づいて、監査役設置会社の社外取締役の現状を紹介する。なお、委員会設置会社の社外取締役については、別稿「委員会設置会社の社外取締役（2008年版）」（2008年10月24日付レポート）を参照されたい。

○本稿で対象としたのは、次の条件に当てはまる監査役設置会社である。なお、条件に該当するか否かは2008年9月30日時点で東証に提出されている直近の「コーポレート・ガバナンス報告書」に基づいて判断した。

- ①東京証券取引所市場第一部に上場している。
- ②監査役設置会社である。
- ③他の会社の子会社となっていない。
- ④社外取締役を1名以上選任している。

○これらの条件に合致する会社は合計 639 社確認できた。①～③の条件のみに合致する会社は合計1,482社確認できたことから、社外取締役を選任している会社は全体の43.1%という計算になる。

○ただし、これらの会社の中には「コーポレート・ガバナンス報告書」の最終更新が2年以上前で情報更新が著しく遅いもの（5社）、最終更新後に取締役の選任・辞任などが確認されたもの（2社）、最終更新後に委員会設置会社への移行が確認されたもの（1社）が含まれている。そのため、以下ではこれらの8社を除いた631社を対象に集計を行うこととする<sup>3</sup>。

## 1. 社外取締役の人数

○委員会設置会社と異なり<sup>4</sup>、監査役設置会社の場合、社外取締役を選任することは会社法上、特に義務付けられていない<sup>5</sup>。もちろん、社外取締役を選任する場合の人数についても、会社法上は、特に制限は設けられていない。

<sup>1</sup> 例えば、経済産業省に事務局を置く「企業統治研究会」が、「社外役員（取締役、監査役）の独立性の問題、我が国企業への社外取締役の導入促進の問題など我が国企業のコーポレート・ガバナンスの向上に向けたルール在り方」を取り上げて議論を開始している（<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004545/index01.html>）。

<sup>2</sup> 正式には「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」。東京証券取引所の下記ウェブサイトで閲覧することができる。  
<http://www.tse.or.jp/listing/corpgov/index.html>

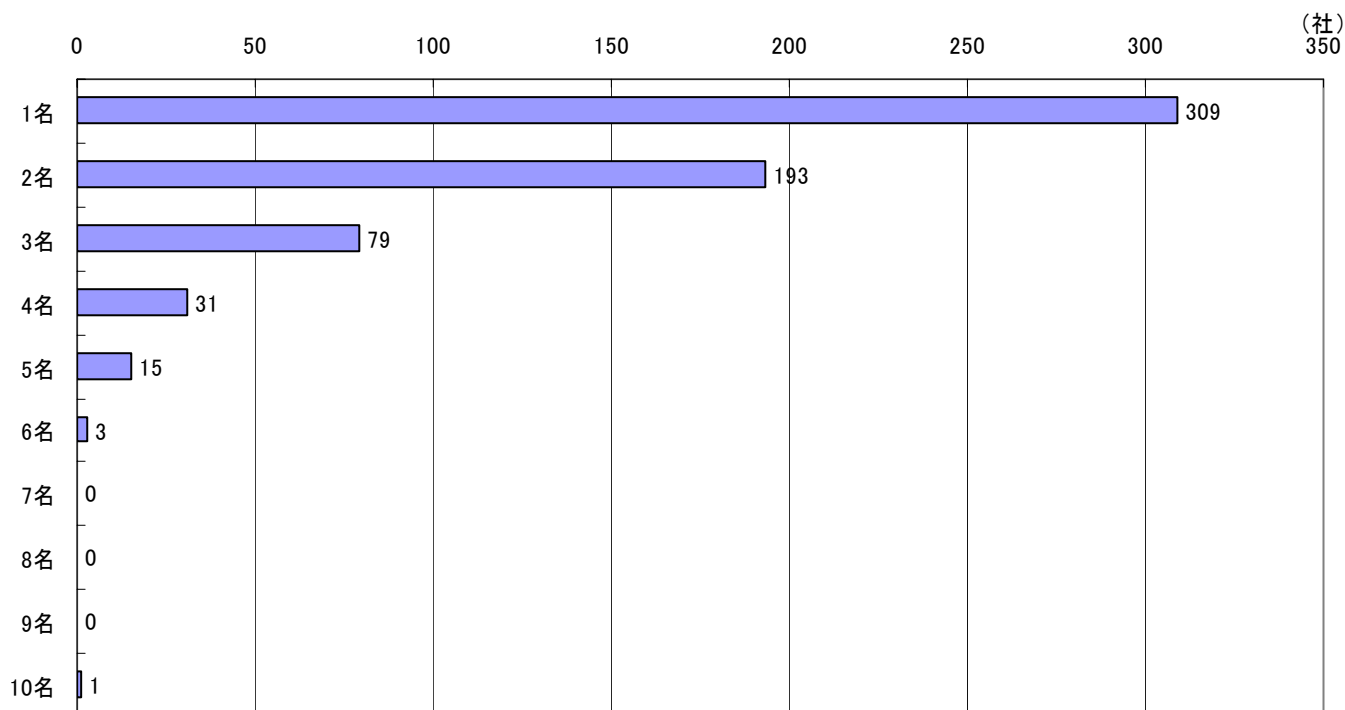
<sup>3</sup> なお、この631社の中には2008年10月以降に上場廃止になった会社が3社含まれている。

<sup>4</sup> 委員会設置会社の場合、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（会社法2条12号）、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条1、3項）。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ので、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。

<sup>5</sup> ただし、会社法373条に基づく「特別取締役による取締役会の決議」の規定の適用を受けるためには、取締役の数が6人以上であることに加え、社外取締役が1名以上存在することが求められる。

○東証一部上場の監査役設置会社（他の会社の子会社となっているものを除く、以下同じ）で社外取締役を選任している会社の平均社外取締役数は 1.8人 である<sup>6</sup>。内訳は図表1の通りである。

図表1 社外取締役を選任している監査役設置会社の社外取締役数（2008年9月）



（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1名のみ選任という会社が309社（49.0%）と約半数を占めている。以下、2名選任が193社（30.6%）、3名選任が79社（12.5%）となっている。

○なお、社外取締役数が最も多かったのは、10名選任している1社（銀行業）であった。

○監査役設置会社で社外取締役を選任する会社自体が未だ少数派である中、社外取締役を選任しても1名のみという会社が多数であることは予想されたことである。

○しかし、そうした中で、社外取締役を複数名選任している会社も631社中322社と半数以上に達している点が注目される。その理由としては、例えば、次のようなことが考えられるだろう。

◇社外取締役の発言力の強化……複数の社外取締役を選任することで取締役会における社外取締役の発言力を強化することが期待される。

◇多角的な視点、ダブルチェック……複数の社外取締役を選任することで多角的な視点からのガバナンスや、経営のダブルチェックなどが期待される。

◇買収防衛策の導入……買収防衛策の導入に当たって、いわゆる議決権行使助言会社の中には、2名以上の社外取締役（独立取締役）がいることを買収防衛策に賛成する条件としているものもあると指摘されている<sup>7</sup>

<sup>6</sup> なお、これらの会社について取締役全体の人数の平均は9.9人であった。

<sup>7</sup> 三菱UFJ信託銀行証券代行部「買収防衛策の現状と今後の動向」（2008年、別冊商事法務No.316）pp.11-12など。

## 2. 社外取締役の比率

- 次に、東証一部上場の監査役設置会社で社外取締役を選任している会社について、取締役全体に占める社外取締役の比率（以下、社外取締役比率）をみる。
- 各社ごとに社外取締役比率を算出し、その平均をとると **19.9%**となった。つまり、取締役の約2割に相当する社外取締役が選任されている計算となる。
- 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 社外取締役を選任している監査役設置会社の社外取締役比率（2008年9月）

社外取締役比率	社数
1/10 以下	123社
1/10 超	367社
1/4 超	81社
1/3 超	51社
1/2 超	8社
2/3 超	0社
3/4 超	1社
9/10 超	0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

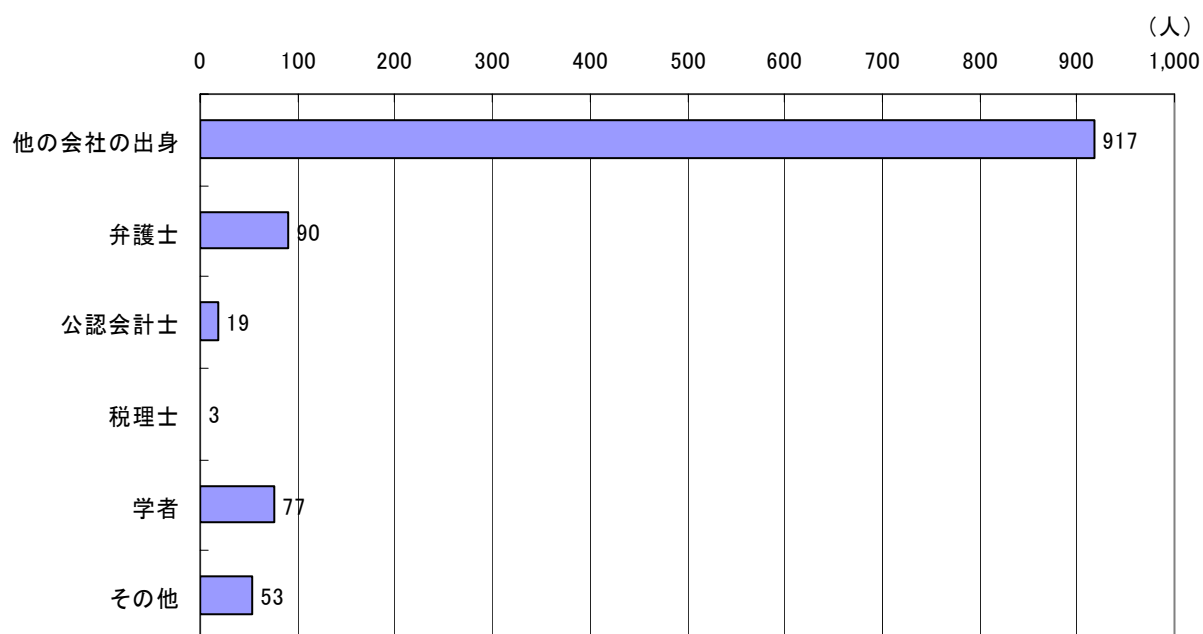
- 「1/10 超 1/4 以下」という会社が367社（58.2%）と最も多い。次いで「1/10 以下」が123社（19.5%）、「1/4 超 1/3 以下」が81社（12.8%）となっている。
- 各社の社外取締役比率が概ね1～2割に集中していることが確認できる。逆に、過半数を社外取締役が占める会社は、わずか9社（1.4%）にとどまっている。
- なお、社外取締役比率が最も少なかったのは、取締役25人中1人（4%）が社外取締役という1社（その他製品業）であった。逆に、最も社外取締役比率が高かったのは、取締役13人中10人（76.9%）が社外取締役という1社（銀行業）であった。

## 3. 社外取締役の属性

### (1) 属性の概要

- 東証一部上場の監査役設置会社で社外取締役を選任している会社の社外取締役（のべ1,159人）についてその属性ごとの人数を示したのが図表3である。また、それぞれの属性の社外取締役を選任している社数を示したのが図表4である。
- 属性として最も多いのが「他の会社の出身者」で917人（79.1%）、536社（84.9%）であった。次いで「弁護士」が90人（7.8%）、89社（14.1%）、「学者」が77人（6.6%）、68社（10.8%）となっている。

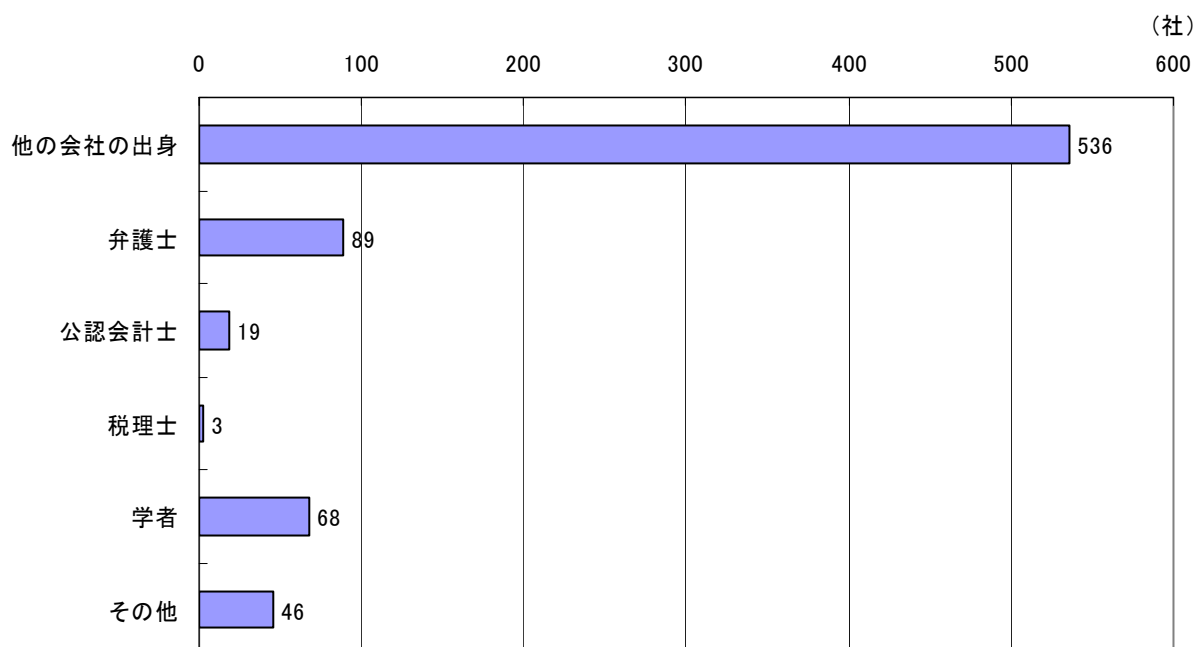
図表 3 監査役設置会社における社外取締役の属性別の人数（2008年9月）



（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

（※）属性分類は、各社のコーポレート・ガバナンス報告書の記載内容に従っている。公表されている略歴に照らして、必ずしも適切な属性分類ではないと思われる場合であっても、特に修正は加えていない。

図表 4 監査役設置会社における社外取締役の属性別の選任社数（2008年9月）



（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

（※）属性分類は、各社のコーポレート・ガバナンス報告書の記載内容に従っている。公表されている略歴に照らして、必ずしも適切な属性分類ではないと思われる場合であっても、特に修正は加えていない。

## (2) 「他の会社の出身者」

- 監査役設置会社の社外取締役のべ1,159人のうち917人(79.1%)が「他の会社の出身者」である。また、社外取締役を選任している631社中536社(84.9%)で「他の会社の出身者」を社外取締役としている。
- 「他の会社の出身者」を社外取締役として選任した主な理由としては、次のものが挙げられている。

### 【「他の会社の出身者」の選任理由(例)】

「業種を異とする企業の社長を経験し、企業経営についての経験・知識が豊富であり、当社の従来からの考え方と異なる外からの視点に基づくアドバイスが得られるため」(建設業)

「長年にわたる実業界や国際機関での経験を有するとともに、日本のコーポレートガバナンスの分野で指導的な立場にある方であり、社外取締役として適任な方と判断いたしました」(食料品)

「地元経済界又は地元市民の視点から、当社グループの経営に関して有益な意見を述べていただくとともに、チェック機能を担っていただくため」(小売業)

「〇〇〇〇(株)の創業者であり一流の経営者です。経営に関する優れた知識と経験を有する同氏は、一段の事業の成長を目指す当社の社外取締役として適しています。」(繊維製品)

「同取締役は、昭和〇年、〇〇〇〇株式会社の取締役に就任以降、昭和〇年より同社の社長及び会長(現任)を務めるほか、株式会社〇〇〇〇、〇〇〇〇株式会社(現〇〇〇〇株式会社)の取締役(いずれも現任)等も兼任するなど、経営の監督を行う者としての実績を十分に有しており、当社の業務執行に対する高い監督機能の発揮が期待できます。また、同取締役は、当社関係会社の出身ではなく、〇〇〇〇株式会社が保有する当社株式の状況等からみても、独立性を有する社外取締役であるとともに、〇〇〇〇株式会社は、長年にわたり映画・演劇事業を営んでおり、同社の経営者である同取締役の経験はテレビ事業を主とする当社の事業を監督するうえで大変有用であると考えられます。なお、同取締役からは、日常的にも当社の業務に貢献する助言等を適宜頂戴しています。」(情報・通信業)

「技術情報を中心とした〇〇グループとの連携強化のため」(電気機器)

- これらの選任理由を見る限り、社外取締役も「取締役」の一員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が選任に当って重視された結果、「他の会社の出身者」の比率が高くなっているものと考えられる。

### (A) 取引先である「他の会社の出身者」

- 「他の会社の出身者」である社外取締役について、その勤務先企業との間で取引関係がある旨をコーポレート・ガバナンス報告書又は有価証券報告書で開示している事例が316人(223社)で確認できた。
- もちろん、これらの取引関係の中には、社外取締役の勤務先であることとは無関係に行われており、会社規模に比べて取引額が僅少であるケースも含まれている。従って、これらの事例すべてが、直ちに社外取締役の「独立性」に問題を生じさせるとは言えないだろう。しかし、取引関係の程度によっては、社外取締役の「独立性」が欠けていると株主・市場に判断される可能性がある<sup>8</sup>。
- 「取引先」の関係者を社外取締役として選任した主な理由としては、それぞれ次のものが挙げられている。

<sup>8</sup> この点について、例えば、企業年金連合会は「株主義決権行使基準における社外取締役の独立性に関する判断基準」(同連合会のウェブサイト [http://www.pfa.or.jp/top/jigyou/gov\\_1.html](http://www.pfa.or.jp/top/jigyou/gov_1.html) に掲載されている)の中で、「当該企業への売り上げが上位10社に入るような会社」については「独立性」があるとしない、としている。

### 【「取引先」の選任理由（例）】

「重要な取引先から選任している」（輸送用機器）

「当社の主要株主、主要仕入先である〇〇〇〇（株）の社長であり、製紙会社の経営者の立場から経営諸施策全般についての助言と業務執行の監視・監督機能の強化を期待して選任しております」（卸売業）

「〇〇〇〇株式会社の常務執行役であり、同社の要職を歴任し、経営に対して高い見識を有しておりますので、社外取締役として招聘しました。なお、当社は〇〇〇〇株式会社と取引関係にあり、同社は当社の株式（自己株式を控除した出資比率〇%）を保有しております。」（卸売業）

「取引先の代表取締役という社会的地位や経歴から助言をいただく為」（その他金融）

### (B) 「その他の関係会社」、「大株主」

○「他の会社の出身者」である社外取締役の中には、「その他の関係会社」<sup>9</sup>出身者が134人（97社）、「大株主」<sup>10</sup>（又は「大株主」で勤務している者）が139人（97社）含まれている。

○一律に論じることができないが、これらの者は、対象となる会社に対して一定の影響力を行使することが可能な者から、実質的に派遣された「社外取締役」である可能性が否定できない。その場合、少数株主との間で利害が対立する局面が生じた場合、真に「独立性」のある社外取締役として機能できるのか否かについては、慎重に検討する必要があるだろう<sup>11</sup>。

○「その他の関係会社」や「大株主」の関係者を社外取締役として選任した主な理由としては、それぞれ次のものが挙げられている。

### 【「その他の関係会社」、「大株主」の選任理由（例）】

「同氏は経営者としての豊富な経験を有しており、また〇〇グループの総合力の結集に向けて、グループ内の当社の位置づけ、役割を確認するとともに、社外の有識者を招聘することにより、当社経営の更なる透明性・客観性を向上させ、コーポレート・ガバナンスの強化、充実を図るため。」（建設業）

「創業当初、有償第三者割当増資において出資していただき、また経営に関する多大なる助言を賜りました。また現在においては、当社社内の経営陣から独立した立場で経営の監視・監督を行っております。なお〇〇グループの統制役の立場ではありますが、当社の独自性を重視することを基本方針としておりますので、グループとしての調整を受けたことはありません。」（情報・通信業）

「グループ全体のシナジー効果を高めるため、高い見地から経営に関して助言できる人材を選任しております。」（サービス業）

「大株主の〇〇グループの代表であり、〇〇グループがグローバルに展開するビジネスを通して蓄積してきたノウハウが、経営の監督に生かされることを期待しています。」（石油・石炭製品）

「筆頭株主である〇〇〇〇株式会社の代表取締役社長であり、〇〇グループの一員である当社の事業

<sup>9</sup> ここでの「その他の関係会社」を東証は「財務諸表等規則第8条第17項第4号に規定するその他の関係会社」と定義している（東証『「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」記載要領』）。つまり、対象会社をいわゆる持分法適用会社とする会社のことである。

<sup>10</sup> ここでの「大株主」を東証は「発行済株式（自己株式を除きます。）の総数の10%以上の株式を有する者」と定義している（東証『「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」記載要領』）。

<sup>11</sup> この点について、例えば、企業年金連合会は「株主議決権行使基準における社外取締役の独立性に関する判断基準」の中で、「総議決権の3分の1以上の株式を保有する者」については「独立性」があるとはしない、としている。

を熟知し、筆頭株主として当社企業価値の向上の観点から取締役として適任であるため」(不動産業)

### (C) 社外取締役の相互派遣など

- 社外取締役を相互に派遣し合っている事例が、少なくとも20社程度の間で確認できた<sup>12</sup>。
- 社外取締役の相互派遣については、相互監視の機能よりも、規律を弛緩させる弊害の方が大きいと考える株主・投資家も多く<sup>13</sup>、社外取締役の「独立性」に問題があると判断される可能性が高いだろう。
- そのほかにも、いわゆるメインバンクの役職員や役員OBなどが社外取締役となっているケースや、業務提携先から派遣されているケース、株式持合先から派遣されているケースなども見受けられた。これらも一般株主との間で利害が対立する局面が生じた場合、真に「独立性」のある社外取締役として機能できるのか否かについては、慎重に検討する必要があるだろう。

### (3) 「弁護士」、「公認会計士」、「税理士」

- 「他の会社の出身者」と比べると少ないが、「弁護士」が社外取締役として選任されているケースも多く、90人(7.8%)、89社(14.1%)で確認できた。
- それに対して、「公認会計士」は19人(1.6%)、19社(3%)、「税理士」は3人(0.3%)、3社(0.5%)と限定的である。
- 「弁護士」、「公認会計士」、「税理士」を社外取締役として選任した主な理由としては、それぞれ次のものが挙げられている

#### 【「弁護士」の選任理由(例)】

「法曹会における経歴を通じて培われた法律の専門家としての知識及び経験から、当社の業務執行に対する客観的な立場からの監督を適切に実施いただけると考えております」(鉱業)

「消費者視点に基いて経営を監督し、一層消費者を意識した取締役会の運営を図るため」(食料品)

「弁護士としての豊富な経験・知識をお持ちであるとともに、他社での社外取締役および社外監査役の経験をお持ちの同氏を当社社外取締役として招聘することにより、経営の透明性・客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図るものです」(化学)

「日本弁護士連合会の副会長を務める等、法曹界において豊富な経験と実績を有しており、この経験を生かし、コンプライアンスの観点から当社の経営全般に対して提言をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンスの強化を期待できるため」(ガラス・土石製品)

「国際弁護士としての専門的見地並びにグローバル企業の経営に関する高い見識を当社の経営に反映するため」(機械)

#### 【「公認会計士」の選任理由(例)】

「公認会計士としての専門性や他社も含めた社外役員としての経験を活かした当社の慣行にとらわれない企業社会全体を踏まえた客観的な判断が必要なため」(食料品)

<sup>12</sup> 集計の対象である631社の間での相互派遣で、「相談役」などの肩書きの者も含めている。

<sup>13</sup> この点について、例えば、企業年金連合会は「株主議決権行使基準における社外取締役の独立性に関する判断基準」の中で、「当該企業との間で取締役を相互に派遣している」ケースについては「独立性」があるとはしない、としている。



「企業会計に関して十分な知識、経験を有し、人格、識見、能力に優れており、社外の客観的視点に立った大所高所からの貴重な意見を得るためであります。」（電気機器）

「公認会計士であり、〇〇監査法人（現〇〇監査法人）理事長、同会長を歴任されるなど、財務及び会計に関する専門的な知識と長年の経験に基づく助言等が、経営の透明性の向上、コーポレートガバナンスの強化に資すると判断し、選任しております」（卸売業）

「公認会計士活動を通じ、財務・税務面で卓越した識見を有するとともに、社外取締役として相応しい十分な経験・見識を有している」（銀行業）

#### 【「税理士」の選任理由（例）】

「税理士としての知識・見識をもって、会社の運営上の意思決定や業務の執行の判断強化を図るため。」（卸売業）

○これらの選任理由を見る限り、法律、会計、税務の専門知識のほか、「客観性」や「透明性」の向上を通じた「コーポレート・ガバナンス」や「コンプライアンス」の強化を期待して選任されているものと考えられる。

○なお、社外取締役として選任している弁護士又はその所属事務所との間で、顧問契約や法律事務委託契約などがある旨をコーポレート・ガバナンス報告書又は有価証券報告書で開示している事例も散見された。

○一律に論じることは難しいが、契約等の内容によっては、社外取締役の「独立性」が欠けていると株主・市場に判断される可能性があるだろう<sup>14</sup>。

#### (4) 「学者」

○監査役設置会社の社外取締役のうち77人（6.6%）が「学者」である。社数でも68社（10.8%）が「学者」を社外取締役として選任している。

○「学者」を社外取締役として選任した主な理由としては、それぞれ次のものが挙げられている

#### 【「学者」の選任理由（例）】

「マーケティングをテーマとした研究活動を行っており、国際的見地からも専門分野に関するアドバイスを受けるとともに、専門家としての立場から業務執行の決定に参画し、各種会議体への出席を通して業務執行のモニタリングを行っていただくためであります。」（食料品）

「〇〇大学商学部教授・商学部長、日本金融学会長等を務められ、主に金融・財務に関する専門的な知識を当社の経営に活かしていただけると判断した為であります」（繊維製品）

「長年にわたり国際経営学の大学教授を務めるなど高度で国際的な専門知識を有し、その幅広く高度な経営についての知識等を当社の経営に活かしていただきたいため」（小売業）

「〇〇大学法学部教授のほか、環境関連の各種審議会委員としても活躍し、専門の知識と経験を有しております。また当社初めての女性役員としての立場から、女性の登用推進についても有益な助言を頂けるも

<sup>14</sup> この点について、例えば、企業年金連合会は「株主議決権行使基準における社外取締役の独立性に関する判断基準」の中で、「例えば顧問弁護士料、コンサルタント料」を受けている場合については「独立性」があるとはしない、としている。

のとして、社外取締役に適任であると考えております。」（化学）

「学識者として会社法に精通しており、公正な判断能力を兼ね備えている。」（サービス業）

「日本品質管理学会会長を務めた経歴を有するなど、品質管理の専門家として国際的に活躍し、高い見識と豊富な経験を有しています。これらを生かし、経営全般について提言いただくことにより、当社の経営の基本である「品質と信頼性」を更に追求し、企業価値を高めることが期待できるため、選任しました。」（機械）

「医学研究活動における優れた業績と〇〇大学総長としての組織運営における豊富な経験等から、適任であると考えたため。」（電気・ガス業）

○これらの選任理由を見る限り、研究分野の専門知識に期待して選任されているケースが多いようである。対象となる研究分野は、法律、経営、金融、財務、医療など多岐に渡っている。

## (5) 「その他」

○属性が「その他」に分類される社外取締役は 53 人（4.6%）、46 社（7.3%）で確認できた。

○53 人のうち 18 人は、公表されている略歴を踏まえれば「官公庁出身者」に分類できるものと考えられる。それほど人数が多い訳ではないが、社外取締役の人材供給源として「官公庁出身者」が一定の役割を果たしていると見ることができるだろう<sup>15</sup>。

○「官公庁出身者」を社外取締役として選任した主な理由としては、次のものが挙げられている。

### 【「官公庁出身者」の選任理由（例）】

「行政及び金融の分野で指導的な役割を果たした同氏の豊富な経験と幅広い知識に基づく、客観的な視点、大所高所からの幅広い助言を受け、取締役会の監督機能を強化するため」（食料品）

「大蔵事務次官、国民生活金融公庫総裁等の公職を歴任された有識者です。平成〇年〇月より当社顧問として、主に財務・中国事業に関するアドバイスを受けていました。幅広い社会的識見を有する同氏は、今後さらに企業の社会的責任を高めることを目指す当社の社外取締役として適しています」（繊維製品）

「外交官としての豊富な経験と高い見識を有し、また業務執行を行う経営陣から独立した立場にあり、客観的な視点から、社外取締役として経営上の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を果たしていくものと考えています。また、業務執行者として会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。」（電気機器）

「通商産業事務次官、中小企業金融公庫総裁等の要職を歴任されており、社会・経済動向等に関する高い見識に基づき、客観的かつ専門的な視点から、当社取締役会の適切な意思決定及び経営監督の実現に貢献頂くため」（卸売業）

○「官公庁出身者」以外では、「団体（医療法人、学校法人、宗教法人など）役員」、「日銀出身者」、「エコノミスト」、「マスメディア関係者」、「外国政府機関・国営企業出身者」などが確認できた。

<sup>15</sup> なお、「官公庁出身者」に分類できる「その他」社外取締役 18 名のうち、明らかに監督官庁出身と考えられる者が 1 名、会社の業務分野と何らかの関係を有すると思われる官公庁の出身者が少なくとも 3 名確認できた。

## (6) 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、社外取締役を選任している監査役設置会社がこの4類型をどのような組合せで選任しているかを見してみる。

- |                     |
|---------------------|
| ①他の会社の出身者           |
| ②専門職（弁護士、公認会計士、税理士） |
| ③学識経験者（学者）          |
| ④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5である。

図表5 委員会設置会社における社外取締役の属性別の構成（2008年9月）

構成	社数
他の会社の出身者のみ	433社
専門職のみ	44社
学識経験者のみ	20社
その他のみ	18社
他の会社の出身者＋専門職	46社
他の会社の出身者＋学識経験者	33社
他の会社の出身者＋その他	15社
専門職＋学識経験者	3社
専門職＋その他	7社
学識経験者＋その他	2社
他の会社の出身者＋専門職＋学識経験者	6社
他の会社の出身者＋専門職＋その他	0社
他の会社の出身者＋学識経験者＋その他	3社
専門職＋学識経験者＋その他	1社
他の会社の出身者＋専門職＋学識経験者＋その他	0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

○「他の会社の出身者のみ」が圧倒的に多く、433社（68.6%）が採用している。

○以下、「他の会社の出身者＋専門職」が46社（7.3%）、「専門職のみ」が44社（7.0%）、「他の会社の出身者＋学識経験者」が33社（5.2%）となっている。

## 4. 社外取締役の兼任状況

○東証一部上場の監査役設置会社の社外取締役のべ1,159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、574人（49.5%）とほぼ半数に達している。

○一般に、わが国では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。

- 監査役設置会社の社外取締役のほぼ半数が、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ことができるかもしれない。

## 5. 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条など）。
- 東証一部上場の監査役設置会社の社外取締役のべ1,159人のうち、責任限定契約を締結している者は、**759人 (65.5%)**と高水準である。
- また、個別企業でみると、1社を除き、全ての社外取締役が責任限定契約を結んでいる会社398社（63.1%）と、一切、責任限定契約を結んでいない会社232社（36.8%）に二分される形となっている。

## 6. 社外取締役の取締役会への出席率

- 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。この中で、直前事業年度の（取締役会への）出席状況の開示を行っている企業が見受けられる<sup>16</sup>。
- また、いわゆる議決権行使助言サービス会社の中には、社外取締役選任（再任）議案に対する賛否の条件の一つとして「出席率」を掲げているものもある<sup>17</sup>。
- もちろん、社外取締役の機能は、単に「（取締役会に）出席していればよい」というものではない以上、「出席率」の数字のみで判断することは適切ではないだろう。しかし、社外取締役の実際の活動内容を直接見ることができない以上、どれだけ積極的に会社のガバナンスに関与しているのかがい知するための指標の一つとして「出席率」に機関投資家が着目することには一定の合理性があると考えられる。
- 東証一部上場の監査役設置会社のうち、社外取締役の取締役会への出席状況の開示は375社で確認できた。そのうち、パーセント単位での出席率が開示されている、又は算定可能な会社は334社であった<sup>18</sup>。

<sup>16</sup> 東証が『「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」記載要領』の中で開示項目として例示しているためと考えられる。

<sup>17</sup> 例えば、日本プロクシーガバナンス社は「2008年のガイドラインの見直しについて」（2008年1月23日）の中で社外取締役・社外監査役選任につき「年間の取締役会・監査役会の出席率が75%以上と明らかでない場合、再任には反対の助言をする」との立場を明らかにしている（<http://www.j-pg.jp/topixfile/20080123.pdf>）。

<sup>18</sup> 他の41社は、「定時取締役会の約9割に出席」（食料品業）、「概ね全ての取締役会に出席しております」（情報・通信業）、「2/3程度に出席」（保険業）、「出席率は85%以上である」（その他製品）といった開示を行っている。

○そこで、これらの 334 社について社外取締役の取締役会への出席率の平均（以下、平均出席率）を各社ごとに算出し、更に、その平均をとると **93.1%**となった。

○個別企業の社外取締役の取締役会への平均出席率の分布状況を示したのが図表 6 である。

**図表 6 監査役設置会社の社外取締役の平均出席率（2008 年 9 月）**

平均出席率		社数
100%		68社
90%以上	100%未満	79社
80%以上	90%未満	78社
70%以上	80%未満	45社
60%以上	70%未満	31社
50%以上	60%未満	19社
	50%未満	14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

○出席率が確認できた 334 社中、平均出席率 90%以上というものが 147 社（44.0%）を占めている。うち平均出席率 100%という会社も 68 社（20.4%）あった。

○その一方で、平均出席率 50%未満という会社も 14 社（4.2%）あった。平均出席率が最も低かったのは 27.3%という 1 社（繊維製品）であった。

○次に、個々の社外取締役の取締役会への出席率について見てみる。

○前記の 334 社中、個別の社外取締役の出席率が開示されている、又は算定可能ものは 314 社であった。これらについて、各社外取締役（のべ 514 人）の出席率の平均を算定すると **83.1%**となった。

○個別の社外取締役の取締役会への出席率の分布状況を示したのが図表 7 である。

**図表 7 監査役設置会社の社外取締役（個別）の出席率（2008 年 9 月）**

出席率（個別）		人数
100%		152人
90%以上	100%未満	90人
80%以上	90%未満	95人
70%以上	80%未満	74人
60%以上	70%未満	50人
50%以上	60%未満	28人
	50%未満	25人

（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

○出席率が確認できた社外取締役のべ 514 人中 152 人（29.6%）が「出席率 100%」、つまり開催された取締役会全てに出席している。以下、「80%以上 90%未満」が 95 人（18.5%）、「90%以上

100%未満」が 90 人（17.5%）、「70%以上 80%未満」が 74 人（14.4%）となっている。

○他方、出席率が 50%未満の社外取締役も 25 人（4.9%）いた。

○以上の結果を見る限り、監査役設置会社の社外取締役は、取締役会の 8 割以上に出席しており、企業のガバナンスに一定の関与を行っていると評価することができるだろう。

○ただし、一方で出席率が 50%未満の会社や社外取締役も存在している。もちろん、個々の事情はあるだろうが、会社側からの適切な説明がない限り<sup>19</sup>、社外取締役が十分にそのガバナンス機能を果たしていないと株主・市場から判断される可能性があるだろう。

○加えて、こうした詳細な出席状況の開示を行っている会社は、そもそもコーポレート・ガバナンスへの取組みに積極的な会社、あるいは実際に出席率が高かった会社である可能性が高い。詳細な出席状況の開示を行っていない会社が約半数を占めている以上、この結果（出席率 8 割以上）を全ての監査役設置会社に当てはめることができるか否かについては、疑問が残るだろう。

---

<sup>19</sup> 例えば、社外取締役の出席状況について、「コーポレート・ガバナンス報告書」で次のような説明を行っている事例がある。「社外取締役 4 氏は、居住地が海外であることや海外の他社においても役員を兼務していることもあり、取締役会への出席が困難な場合があります。当社では、取締役会に出席できない社外取締役に対しても、事前の資料配付や審議事項に関する意見聴取により、取締役会での決議・報告事項に関与できる環境を整えています。また、4 氏は海外での豊富な経営経験を生かし、取締役会以外の場においても当社の経営に関して、適宜指摘や助言を行っています。」（食料品）