

2025年4月11日 全10頁

# 社外取締役の選任状況から見る課題と対応

## 取締役会のスリム化、兼任を含む企業ごとのアプローチの検討が必要

金融調査部 研究員 藤野 大輝  
リサーチ業務部 兼 金融調査部 大和 敦

### [要約]

- 2024年12月末時点のデータ入手可能な全上場会社（3,921社）における平均の取締役数は約8.1人、社外取締役数は約3.3人であり、取締役会の約41%が社外取締役で構成されている。また、東京証券取引所プライム市場上場会社のうち、社外取締役を3分の1以上選任している企業は1,614社(99%)、過半数選任している企業は410社(25%)だった。
- 全てのプライム市場上場会社が社外取締役を過半数選任し、スタンダード市場上場会社が社外取締役を3分の1以上選任することを目指す場合には、新たに計4,225人の社外取締役を選任しなければならない。逆に、社外取締役の人数を変えずに計4,727人の社内取締役を減らし、取締役会をスリム化することでも同様の水準を達成することができる。
- 複数の上場会社で取締役・監査役を兼任していない取締役・監査役は31,583人だった。兼任している者の中では、2社で兼任している取締役・監査役が2,491人と最も多い一方、多数の企業で兼任している取締役・監査役も見られた。
- 企業が社外取締役比率の向上を目指す上で重要なことは、新たな社外取締役の選任、取締役会のスリム化、兼任など、様々な選択肢があることを認識し、各社が考える取締役会の在り方や社外取締役の役割に合わせたアプローチを検討することであろう。

## 1. はじめに

わが国では、企業の実務取締役会における社外取締役の割合を高めることが求められている。東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コード（CGコード）では、2021年に改訂された際に、独立社外取締役（一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役）の数・割合について、図表1のように定められた。

背景には、高い水準のガバナンスが企業に求められているということがある。2021年のCGコード改訂に係る議論において、諸外国・地域のコード等の規定では独立社外取締役を取締役会

全体の半数以上選任することを求めている場合が多いことが示された<sup>1</sup>。他国の動向も踏まえ、わが国でも企業のガバナンス強化のために、一定以上の独立社外取締役の数・割合が求められることとなった。

図表 1 CG コードにおける独立社外取締役の選任に関する原則

【原則 4－8. 独立社外取締役の有効な活用】

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、**プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも 3 分の 1（その他の市場の上場会社においては 2 名）以上選任すべきである。**

また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、**過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも 3 分の 1 以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。**

（注）太字・下線は筆者追記。

（出所）東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」（2021 年 6 月）

本稿では、この社外取締役の選任を求める原則を出発点として、実際に社外取締役がどの程度選任されているのか、市場区分や機関設計ごとの違いはあるのか、などのデータを確認した上で、取締役会の在り方について考える。また、社外取締役の割合をさらに高めていくとしても、その候補者の数は十分とはいえない状況である。現在も一人が複数の企業の取締役や監査役を兼任しているケースがあるため、兼任状況を整理し、課題があるのかを検討する。最後に、社外取締役に関する状況を踏まえ、今後、企業に求められる対応について考察する。

## 2. 社外取締役の選任状況

### （1）社外取締役の役割と会社形態

取締役会の役割・責務について、CG コードでは、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うこと（原則 4-1）、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと（原則 4-2）、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと（原則 4-3）などが挙げられている。

こうした役割・責務を持つ取締役会において、独立社外取締役には第三者的な目線で経営の監督を行うことなどが期待されている。CG コードでは、経営の方針や経営改善についての助言、経営の監督、会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反の監督、独立した立場でのステークホルダーの意見の取締役会への適切な反映、が役割として挙げられている（原則 4-7）。

また、わが国では会社法上、監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会

<sup>1</sup> 「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」（第 21 回）資料 4「取締役会の機能発揮と多様性の確保」（2020 年 11 月 18 日）を参照。

社などの機関設計がある<sup>2</sup>。監査役会設置会社においては取締役会が監督と業務執行の両方を行う。一方、指名委員会等設置会社では、取締役会の中に指名委員会・報酬委員会・監査委員会という監督機能を持つ委員会が設置され、業務執行は執行役が行うこととなっており、監督機能と執行機能の分離が図られている。また、監査等委員会設置会社では、監査等委員会を設置しなければならないとされている。指名委員会等設置会社の各委員会、監査等委員会設置会社の監査等委員会は、3名以上で構成され、かつ過半数は社外取締役でなければならない。やはり、社外取締役には業務執行から独立した立場で、経営の監督を行う役割が特に期待されているものと捉えられる。

## (2) 社外取締役の選任に関する集計・分析

(1) で確認した前提を踏まえ、実際の社外取締役の選任状況を見てみよう。本稿における集計対象は2024年12月末時点の全上場会社のうちデータが入手可能だった3,921社である。役員データのデータは2024年7月期までの最新の有価証券報告書から作成している。なお、本稿では社外取締役について、独立社外取締役であるか否かの別は集計していない点には注意されたい<sup>3</sup>。

まず、全上場会社における平均の取締役数は約8.1人、社外取締役数は約3.3人であり、取締役会の約41%が社外取締役で構成されている(図表2)。機関設計別に確認すると、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社、監査役会設置会社の順で、取締役数が多く、かつそのうちに占める社外取締役の割合(社外取締役比率)が高い。(1)で述べた通り、会社法上、指名委員会等設置会社の各委員会の過半数は社外取締役でなければならないため、社外取締役比率が高くなっていると考えられる。

図表2 全上場会社における平均の取締役数と社外取締役数

	企業数	平均		
		取締役数	社外取締役	社外取締役比率
<b>全体</b>	3,921社	8.1人	3.3人	41%
監査役会設置会社	2,170社	7.4人	2.8人	37%
監査等委員会設置会社	1,655社	9.0人	3.9人	45%
指名委員会等設置会社	96社	9.8人	6.0人	62%

(出所) QUICK、各社有価証券報告書より大和総研作成

市場区分ごとでは、東京証券取引所プライム市場上場会社が最も取締役数が多く、かつ社外取締役比率が高い(図表3)。プライム市場上場会社はCGコード上、少なくとも3分の1以上、必要に応じて過半数の独立社外取締役を選任すべきとされているため、他の市場よりも社外取締

<sup>2</sup> 公開会社は、監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社である場合を除き、監査役を置かなければならないとされている。また、大会社である公開会社は、監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社である場合を除き、監査役会を置かなければならないとされている。

<sup>3</sup> 日本取締役協会「上場企業のコーポレートガバナンス調査」(2024年8月1日)の集計を見ると、2024年のプライム市場上場会社における独立社外取締役でない社外取締役の割合は約3%であった。

役比率が高いと推察される。

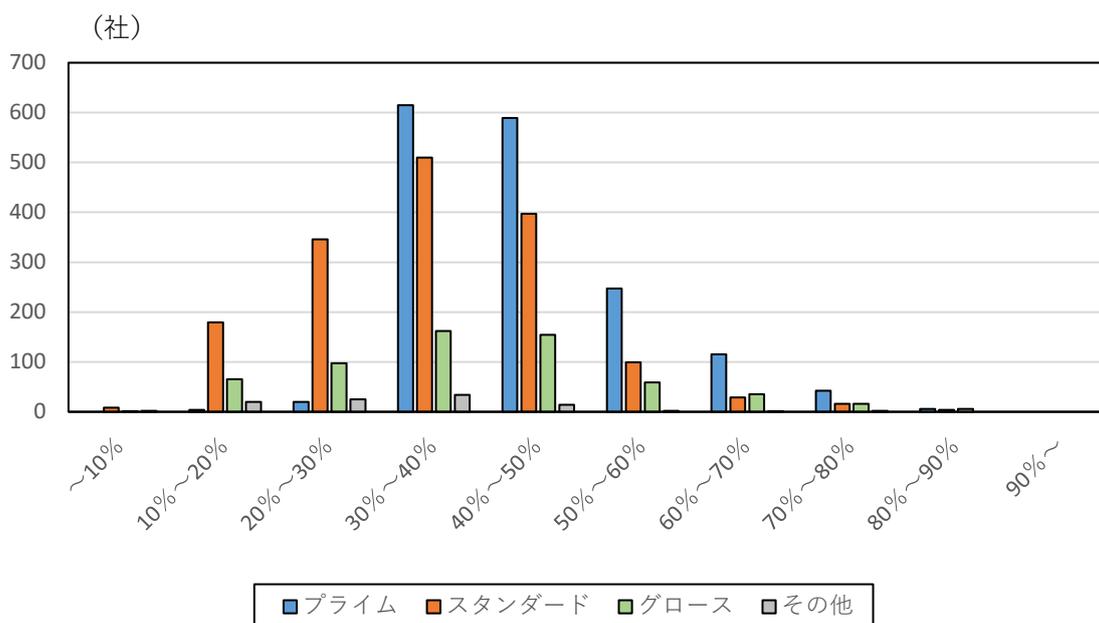
図表 3 市場区分ごとの平均の取締役数と社外取締役数

	企業数	平均		
		取締役数	社外取締役	社外取締役比率
全体	3,921社	8.1人	3.3人	41%
プライム市場上場会社	1,638社	9.3人	4.3人	46%
スタンダード市場上場会社	1,588社	7.6人	2.7人	37%
グロース市場上場会社	595社	6.1人	2.5人	41%
その他	100社	7.5人	2.4人	32%

(出所) QUICK、各社有価証券報告書より大和総研作成

また、プライム市場上場会社は社外取締役比率が 30%~50%の企業が多く、過半数が社外取締役である企業も少なくない(図表 4)。スタンダード市場の上場会社も社外取締役比率が 30%~50%の企業が多いが、社外取締役比率が 10%~30%の企業も多い。

図表 4 社外取締役比率ごとの企業数



(注) 「0%~」は0%超、「~0%」は0%以下を意味する。

(出所) QUICK、各社有価証券報告書より大和総研作成

前掲図表 1 で示した通り、CG コードではプライム市場上場会社は独立社外取締役を 3 分の 1 以上選任すべきとしている(必要に応じて過半数選任すべきともしている)。この水準と照らし合わせると、プライム市場上場会社で社外取締役を 3 分の 1 以上選任している企業は 1,614 社と、プライム市場上場会社全体の約 99%だった。社外取締役を過半数選任しているプライム市場上場会社は 410 社(約 25%)だった。

同様に、CG コードではその他の市場の上場会社について、独立社外取締役を 2 名以上選任す

べきとしている（必要に応じて3分の1以上選任すべきともしている）。CGコードの全原則への対応が求められるのはプライム市場・スタンダード市場の上場会社であるため、その他の市場に当たるのは主にスタンダード市場上場会社といえる。スタンダード市場上場会社のうち、社外取締役を2名以上選任している企業は1,420社（89%）、3分の1以上選任している企業は1,053社（66%）だった。多くのプライム市場上場会社、スタンダード市場上場会社がCGコードの求める水準をクリアしていることが分かる。なお、CGコードはコンプライ・オア・エクスプレインを採用しており、原則を実施しない理由を十分に説明（エクスプレイン）することにより、当該原則についてコンプライ（遵守）しない場合もある。必ずしもこの社外取締役選任の水準をクリアしなければならないというものではないことには注意されたい。

仮に全てのプライム市場上場会社、スタンダード市場上場会社がCGコードの原則4-8をコンプライする場合には、どの程度の社外取締役が必要になるのだろうか。全てのプライム市場上場会社が社外取締役を3分の1以上選任し、スタンダード市場上場会社が社外取締役を2名以上選任するためには、計208人の社外取締役の選任が追加で必要となる（図表5）。先述の通り、多くの企業がこのCGコードの求める水準をクリアしているため、追加で必要となる社外取締役数は多くはない。

一方、さらに高い水準として、全てのプライム市場上場会社が社外取締役を過半数選任し、スタンダード市場上場会社が社外取締役を3分の1以上選任することを目指す場合には、計4,225人の社外取締役を追加で選任しなければならない。特に、プライム市場上場会社で3,408人の社外取締役が必要であり、過半数の選任というハードルがまだ高いと捉えられる。

**図表5 社外取締役比率を高めるために増やす必要がある社外取締役数**

	プライム市場上場会社：3分の1以上 スタンダード市場上場会社：2名以上			プライム市場上場会社：過半数 スタンダード市場上場会社：3分の1以上		
	プライム 市場上場会社	スタンダード 市場上場会社	計	プライム 市場上場会社	スタンダード 市場上場会社	計
監査役会 設置会社	22人	170人	192人	1,859人	602人	2,461人
監査等委員会 設置会社	16人	0人	16人	1,531人	215人	1,746人
指名委員会等 設置会社	0人	0人	0人	18人	0人	18人
計	38人	170人	208人	3,408人	817人	4,225人

（出所）QUICK、各社有価証券報告書より大和総研作成

社外取締役比率を高めるためには、社外取締役数を増やすだけでなく、社内取締役数を減らし、取締役会の規模を小さくする（取締役会のスリム化）という方法もある。例えば、社外取締役の人数を変えずに、計60人の社内取締役を減らすことで、全てのプライム市場上場会社が社外取締役を3分の1以上選任することができる（図表6）。同様に、社外取締役の人数を変えずに、計4,727人の社内取締役を減らし、取締役会をスリム化することで、全てのプライム市場上

場会社の社外取締役が過半数、スタンダード市場上場会社の社外取締役が3分の1以上となる。特に、監査役会設置会社において、この方法による場合はスリム化が必要であることが窺える。

**図表 6 社外取締役比率を高めるために減らす必要がある社内取締役数**

プライム市場上場会社：3分の1以上 スタンダード市場上場会社：2名以上				プライム市場上場会社：過半数 スタンダード市場上場会社：3分の1以上			
	プライム 市場上場会社	スタンダード 市場上場会社	計		プライム 市場上場会社	スタンダード 市場上場会社	計
監査役会 設置会社	32人	0人	32人	監査役会 設置会社	1,859人	977人	2,836人
監査等委員会 設置会社	28人	0人	28人	監査等委員会 設置会社	1,531人	342人	1,873人
指名委員会等 設置会社	0人	0人	0人	指名委員会等 設置会社	18人	0人	18人
計	60人	0人	60人	計	3,408人	1,319人	4,727人

(注1) 上記は各社が社外取締役の人数を変えないという前提に基づいている。

(注2) スタンダード市場上場会社の社外取締役を2名以上選任という水準については、社外取締役の数を増やすことが必要であり、社内取締役を減らす方法では達成はできない。

(出所) QUICK、各社有価証券報告書より大和総研作成

このように、全てのプライム市場上場会社が社外取締役を過半数選任し、スタンダード市場上場会社が社外取締役を3分の1以上選任するというハードルは高い。社外取締役を増やす場合には、3. で後述する兼務の状況も含め、その候補者の数が十分でないことが難点となってくる。CGコードでは、この高水準の社外取締役比率を確保することはあくまでも企業が必要と考える場合に限定されているものである。それでも、1. で前述したように諸外国のコード等の規定が社外取締役を半数以上選任することを求めていることなどを踏まえ、企業がより高いガバナンスを実現するために社外取締役比率のさらなる向上を目指すことも考えられる。このような場合には、企業ごとの機関設計を含む取締役会の在り方や規模、取締役のスキル、多様性、社外取締役に求める役割などを勘案し、社外取締役の増加と取締役会のスリム化の両方について、バランス感を持った検討を行うことが考えられる。

### 3. 取締役・監査役の兼任状況

#### (1) 取締役・監査役の過度の兼任に対する懸念

今後、さらに社外取締役の選任を進めていく場合には、その候補者の数が課題となってくる。候補者の数が十分ではない中では、社外取締役を兼任する者が増えていく可能性がある。

CGコードでは、社外取締役・社外監査役をはじめとした取締役・監査役は、必要な時間や労力を業務に振り分けるために、兼任を合理的な範囲にとどめるべきとされている(図表7)。実際、取締役・監査役の兼任数を〇社未満とするという基準を定め、コーポレート・ガバナンス報告書などで開示しているような企業も見られる。

取締役・監査役の過度の兼任については、投資家なども懸念している。例えば議決権行使助言会社であるグラス・ルイス（Glass, Lewis & Co. LLC）は、わが国の議決権行使助言の方針において、業務執行者が3社以上（非業務執行者は6社以上）の上場会社において取締役・監査役を兼任する場合は、基本的に当該取締役・監査役の選任に反対助言を行うとしている<sup>4</sup>。わが国の機関投資家においても議決権行使の方針で、社外取締役が過度の兼任をしている場合に反対するという記載が複数見られる。

図表7 CGコードにおける社外取締役・社外監査役の兼任に関する原則

補充原則4-11②

社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、**取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべき**であり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。

（注）太字・下線は筆者追記。

（出所）東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」（2021年6月）

## （2）取締役・監査役の兼任に関する集計・分析

2. と同じ集計対象（全上場会社3,921社）について、取締役・監査役の兼任状況を確認してみよう。まず、集計対象全体の平均で、他社で兼任している取締役・監査役は1社あたり約1.9人だった。特に、プライム市場上場会社は平均して約2.8人が他社で兼任しており、他の市場よりも数が比較的多かった。

また、兼任数ごとに、取締役・監査役の人数を見たものが図表8である。兼任をしていない取締役・監査役は31,583人だった。兼任している者の中では、2社で兼任している取締役・監査役が2,491人と最も多い一方、多数の企業で兼任している取締役・監査役も見られた。過度な兼任であるか否かは個別に判断されるものと考えられるが、取締役・監査役としての役割を果たす上で、十分な時間・労力を確保できるかが焦点となるだろう。

図表8 兼任している企業数ごとの取締役・監査役の人数

兼任なし	2社	3社	4社	5社	6社	7社	8社
31,583人	2,491人	641人	130人	27人	5人	0人	2人

（出所）QUICK、各社有価証券報告書より大和総研作成

2. で確認した通り、取締役会のスリム化を行わず、社外取締役数を増やすのみの方法で、全てのプライム市場上場会社が社外取締役を3分の1以上選任し、スタンダード市場上場会社が社外取締役を2名以上選任するためには計208人の社外取締役が追加が必要となり、全てのプライム市場上場会社が社外取締役を過半数選任し、スタンダード市場上場会社が社外取締役を3分の1以上選任するためには計4,225人の社外取締役が追加が必要となる。社外取締役の人材

<sup>4</sup> グラス・ルイス “2025 Benchmark Policy Guidelines - Japan”（日本語版）

(プール)が増えない場合には、現在他社の取締役・監査役である者の兼任で賄うこととなる。社外取締役比率を高めていく上では、社外取締役の候補となる人材を増やしていくことが一つの課題となる。

#### 4. 高い水準のガバナンスの実現に向けて求められる対応

業務執行から独立した立場で経営の監督を行う社外取締役の数・割合を高めることが求められている背景には、企業の高い水準のガバナンスを実現するという考えがある。ただし、企業ごとに取締役会の在り方や社外取締役に求める役割は異なり、ガバナンス強化に向けた社外取締役に係る対応も変わってくると考えられる。

経済産業省が2022年7月に公表した「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)では、社外取締役を活用するための検討に関する9つのステップが示されている(図表9)。最初のステップとしては、「社外取締役の要否・役割・人数等を検討する前に、まずは自社の取締役会の在り方や目指すべき方向性を検討すべき」(p.55)とされている。例として、個別の業務執行の決定が多いか少ないかによって、取締役会に求められる機能が業務執行に対する助言か、経営の監督かが異なり、個別の業務執行の決定が少ない場合は監督が特に期待されるため、社外取締役の人数(割合)が多い方が整合的と考えられるとされている。

図表9 社外取締役活用に関する9つのステップ

ステップ	検討事項	場面
1	自社の取締役会の在り方を検討する。	社外取締役の要否等や、求める社外取締役像を検討する場面
2	社外取締役に期待する役割・機能を明確にする。	
3	役割・機能に合致する資質・背景を検討する。	
4	求める資質・背景を有する社外取締役候補者を探す。	社外取締役を探し、就任を依頼する場面
5	社外取締役候補者の適格性をチェックする。	
6	社外取締役の就任条件(報酬等)について検討する。	
7	就任した社外取締役が実効的に活動できるようサポートする。	社外取締役が就任し、企業で活躍してもらう場面
8	社外取締役が、期待した役割を果たしているか、評価する。	社外取締役を評価し、選解任を検討する場面
9	評価結果を踏まえて、再任・解任等を検討する。	

(出所) 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(2022年7月)、p.55

取締役会の在り方については、監督機能と執行機能の分離という観点もあると筆者は考える。東京証券取引所上場会社では、監査役会設置会社の数は減少傾向にあり、取締役会の監督機能と執行機能の分離を図った監査等委員会設置会社・指名委員会等設置会社は増加傾向にある<sup>5</sup>。監査役会設置会社から機関設計の変更を図る場合には、各委員会の過半数を社外取締役とする

<sup>5</sup> 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2023」(p.18)を参照。

必要がある。また、機関設計の変更を行わなくとも、企業が独自で取締役とは別に業務執行を行う執行役員を置くという執行役員制度を導入することによって、監督機能と執行機能の分離を図る企業が見られる。執行役員制度の導入に当たって、改めて取締役会の構成が見直され、取締役会のスリム化が実施されることも考えられる。

取締役会の在り方を検討した後、社外取締役の役割・機能を明確化し、それに合致する資質・背景を有する者を探すこととなる。社外取締役に求める役割・機能は、株主との対話、株主視点の意見の反映、指名・報酬決定への関与など様々なものが考えられるが、企業によって何を期待するのかは異なる。また、各社が考える取締役会の在り方から逆算することで、今後取締役に必要なスキルやバックグラウンドなどを導き出すことができる<sup>6</sup>。こうした求める役割・機能や取締役会のバランスに合致する資質・背景を持つ者を選任する必要がある。

しかし、2. で述べた通り、全てのプライム市場上場会社が社外取締役に過半数選任し、スタンダード市場上場会社が社外取締役に3分の1以上選任するためには計4,225人の社外取締役が追加が必要となる。この社外取締役候補が不足しているという大きな課題に対する一つのアプローチとしては、先述のような執行役員制度の導入を含む、取締役会のスリム化を図ることが考えられる。ただし、スリム化だけでは企業が求める社外取締役の役割・機能や取締役会のバランスを確保することはできないだろう。

もう一つのアプローチとして、取締役の兼任を増やすことが考えられる。他社で取締役や監査役を担っている者は、経営経験や財務・会計・法律などの一定のスキルを有しているものと考えられ、企業が求める役割・機能に合致する場合に社外取締役として選任することには合理性がある。また、逆の視点で、企業の経営陣が他社の社外取締役を担うことは、そこで得た経験や視野を自社の経営に活かすことにもつながる。3. で取締役・監査役の兼任状況を確認したが、現在兼任をしていない取締役・監査役は31,583人だった。企業が求める社外取締役の資質・背景を持つ人材をここに求めることが考えられる。ただし、一人の取締役が過度な兼任をする事態が発生することにより、社外取締役としての役割を果たすために必要な時間・労力を確保できないというリスクがある。

重要なことは、上記のような様々な選択肢があることを認識し、各社が考える取締役会の在り方や社外取締役の役割に合わせたアプローチを検討することであろう。また、当然ではあるが、社外取締役を選任することがゴールではない。CGSガイドラインの9つのステップ(前掲図表9)にもある通り、選任した社外取締役が期待される役割を果たすことができるようなサポートをすることも有効である。経済産業省「社外取締役向け研修・トレーニングの活用の8つのポイント」(2023年6月30日)では、「企業や社外取締役が、研修・トレーニングの必要性・有益性を認識し、社外取締役の資質等の習得・向上のための手段のひとつとして、研修・トレーニングを活用すること」(p.13)がポイントとして挙げられている。さらに、社外取締役のパフォーマンスに対する評価やフィードバックも企業のガバナンスの高度化につながる。取締役会の実効

<sup>6</sup> 例えば、プライム市場上場企業は取締役を含む役員の女性役員比率を高めることが求められており、女性取締役の選任も課題の一つといえる。詳しくは、藤野大輝、大和敦「[女性役員比率の現状と今後の課題](#)」(2024年10月18日、大和総研レポート)を参照。

性を高めることに向け、企業には社外取締役の選任に関する検討や社外取締役との十分なコミュニケーション・連携が求められる。