

■法務リスク情報■

2015.10.07

## 社外取締役の選任状況と今後の課題

### はじめに

平成 27 年 5 月 1 日施行の改正会社法により、「有価証券報告書提出義務がある公開かつ大会社の監査役会設置会社」<sup>1</sup>については、社外取締役を置いていない場合、「社外取締役を置くことが相当でない理由」を株主総会で説明しなければならなくなりました。

そこで、本レポートでは、今回の改正会社法を受けて、企業がどのように社外取締役の選任を進めているのかを概観した上、社外取締役の選任の効果を高めるために、企業にはどのような対応が求められるのかを解説します。

(注 1) 公開会社：定款において全部または一部の株式の譲渡に取締役会の承認を要すると定めていない会社。

大会社：資本金 5 億円以上、負債金額 200 億円以上のいずれかを満たす会社。

### 1. 社外取締役の選任状況

#### (1) 改正会社法等における社外取締役の選任ルール

今回の改正会社法では、社外取締役の選任の義務付けは見送られましたが、社外取締役を置いていない場合、「社外取締役を置くことが相当でない理由」を株主総会で説明するとともに、それを株主総会参考書類や事業報告へ記載しなければならなくなりました。たとえば、株主総会での説明義務については、5 月 1 日の施行日以降に開催される定時株主総会から適用されるので、概ね 2 月決算の企業から対象となりました。

改正会社法の施行に加え、6 月 1 日からは、金融庁と東京証券取引所が取りまとめた上場企業における企業統治の指針であるコーポレートガバナンス・コードの運用が開始されました。その結果、東京証券取引所の 1 部・2 部の上場企業は、独立社外取締役<sup>2</sup>を 2 名以上選任しなければならなくなりました。ただし、当該コードは、社外取締役に関する改正会社法の規定と同様に、その内容をそのまま実施するか、実施しない場合にはその理由を説明しなければならないとする「コンプライ・オア・エクスプレイン（遵守か説明か）」方式を採用しています。したがって、理由が説明されている限り、2 名以上の独立社外取締役を選任していなくても当該コードに違反することにはならないとされています。

(注 2) 独立社外取締役の要件は会社法の社外取締役よりも厳しく、主要な取引先、当該企業を主要な取引先とする者、多額の金銭を得ているコンサルタント・会計専門家・法律専門家なども除外されています。

#### (2) 社外取締役の選任状況

こうした動きを受けて、これまで社外取締役を選任していなかった上場企業で新たに選任する動きが強まっています。7 月 14 日時点の東証 1 部上場企業（調査対象者数：1,887 社）で見ると、昨年は 74.3%であった社外取締役の選任企業の割合は 94.3%へと急上昇しました（図表 1）。その内訳をみると、独立社外取締役を 2 人以上選任している企業の割合が 21.5%から 48.4%へと大幅に上昇しています。独立社外取締役 1 人の企業を含めると、独立社外取締役のいる企業は 87.0%（前年は 61.4%）となります。

1 人も社外取締役を選任していない東証 1 部上場企業は 1,887 社中 108 社（5.7%）です。既に改正会社法に基づく取締役会対応を済ませた 3 月決算の企業に限ってみると、1,426 社中 33 社（2.3%）に

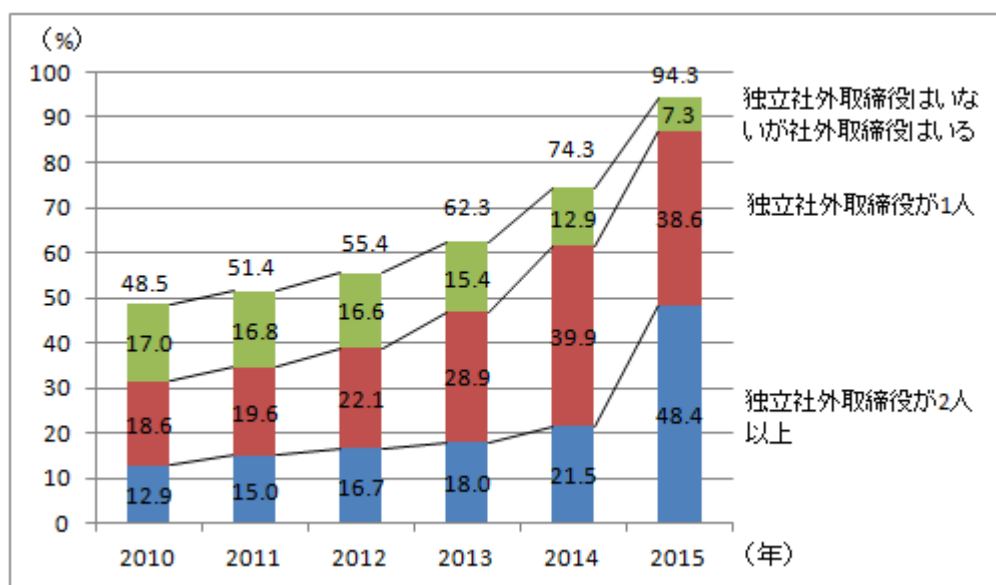
過ぎません。

改正会社法施行後、最初の定時株主総会を迎える企業では、今後、社外取締役の選任が進められると考えられることから、未選任企業の割合は5.7%からさらに低下していくものと予想されます。

なお、企業が社外取締役の選任を進める中で、社外取締役に占める女性の比率が1割近くに高まっています<sup>3</sup>。これは、企業のパフォーマンス向上の観点から取締役会のダイバーシティ（多様性）を推進しようとする動きとして注目されます。

（注3）平成27年9月9日の日本経済新聞（記事タイトル：社外取締役 女性が倍増）は、経営人材紹介会社プロネット調べとして、東京1部上場企業の女性社外取締役が前年比2.2倍の343人となり、社外取締役に占める比率が9.6%になったことを報じています。

図表1 東証1部上場企業の社外取締役の選任状況



（注）2015年は7月14日時点。対象社数は1,887社。

（資料）東京証券取引所「東証上場会社における社外取締役の選任状況<確報>」

### （3）監査等委員会設置会社への移行状況

今回の改正会社法では、これまでの監査役設置会社や委員会設置会社（今回の改正会社法により指名委員会等設置会社と改称）に加え、監査等委員会設置会社という会社の形態が新設されました。監査等委員会設置会社では取締役会の中に監査等委員会が置かれます。監査等委員会は業務を行わない取締役3人以上で組織され、その過半数（最低2人）は社外取締役でなければなりません。

他方、監査役会設置会社であれば既に2人以上の社外監査役が選任されているため、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行し、既存の社外監査役を社外取締役に横滑りさせれば社外役員の総数を増やさなくて済みます。

その結果、上場会社のなかにも監査等委員会設置会社へと移行する企業が増えています。日本取締役協会によると、2015年8月1日現在で111の東証1部上場企業が移行しました。なお、委員会設置会社の方は去年より6社増えて、65社となっています。

### （4）社外取締役を置くことが相当でない理由の記載例

3月決算の企業の中には、今回の株主総会においても社外取締役を選任しなかった企業もあります。それらの企業は「社外取締役を置くことが相当でない理由」としてどのような理由を挙げているのでし

ようか。

理由として多いのが、業種や当該企業の事業内容に関する深い知見を持った人材を現在までのところ選定できていないというものです（図表2）。また、中期計画の最終年度なのでその終了まで現行の体制を続けたいというもの、経営再建中で迅速な経営判断と経費節減が求められているとするものもありました。

図表2 社外取締役を置くことが相当でない理由の記載例

	業種	社外取締役を置くことが相当でない理由の記載例
適任者がいない・選定の遅れ	その他製造業	その理由といたしまして、当社は、社外取締役選任により、経営の監督を強化するとともに、迅速かつ適正な経営上の意思決定を行うべく、その候補者には、当社経営者からの独立性、企業経営への理解及び <b>住宅設備機器業界への知見を有する必要がある</b> と考えております。しかしながら、未だ要件を満たす適任者の選定に至っておらず、また、当社が適任と考える方以外が社外取締役に選任された場合、取締役会に期待される機能が果たされない可能性がある等、現状で社外取締役を置くことが相当でないと判断したことによるものです。
	輸送用機械	当社の社外取締役に就任される方については、 <b>中長期的な企業価値の向上を図るような経営方針や経営改善に関する助言</b> を行っていただくために、当社の事業を深く理解いただいていることが望ましいと判断しております。現時点では遺憾ながらそのような知見を有した社外取締役の選任に至っておりません。 当社といたしましても昨今のコーポレートガバナンスに関する市場等の要請に前向きに応じるよう経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制の構築に向けて対応策を検討していく所存であります。
その他	電気機械	当事業年度末日において、当社には社外取締役が存在しておりませんが、その理由は当事業年度が中期6ヵ年 <b>経営基本計画の最終年度に該当し、社外取締役を置かない従来 of 役員体制において事業を遂行することを重視</b> したためであります。
	鉄鋼	当社は、株式会社地域経済活性化支援機構の再生支援決定を受け、事業再生計画に基づいて、現在再建中であります。第119回定時株主総会において、当社の組織運営体制は、分散化した権限を集約し意思決定の迅速化を図るため、取締役の人数を6名から法定最低人数である3名にスリム化するとともに、取締役3名のうち2名を外部招聘の新任取締役として選任し、経営体制の刷新を図りました。 現在当社は社外取締役を選任しておりませんが、今回の会社法改正の趣旨である企業価値向上のために、 <b>出身元が社外である取締役が取締役会の過半数を占め、十分に社外の視点を踏まえた経営が図られる体制を整えているとともに、経営再建中であるため、迅速な意思決定と可能な限りの経費節減が求められている</b> 当社において、社外取締役を置くことは相当でないと判断しました。

（資料）各社の定時株主総会招集通知より銀泉リスクソリューションズ作成。

## 2. 取締役会の機能と社外取締役の役割

業界に関する知見がないことを理由として社外取締役を選任しなかった背景には、そもそも取締役会の機能や社外取締役の役割についての考え方の違いがあると考えられます（図表3）。

まず、取締役会の機能について、業務執行に対する監督を中心にした取締役会とするのか、業務執行に関する意思決定を中心とした取締役会とするのかという点です。前者はモニタリング型の実務取締役会、後者はオペレーション型の実務取締役会と呼ばれます。日本の制度で言うと、2003年に導入された委員会設置会社（今回の改正会社法により名称は指名委員会等設置会社に変更）では、限定列挙された取締役会専決事項を除き業務執行に関する意思決定を執行役に委ねられるため、モニタリング型であると言えます。これに対し、取締役会の専決事項の範囲が広い監査役会設置会社では、取締役が自ら業務執行を行うオペレーション型となるケースが多いと考えられます。ただし、監査役会設置会社であっても、取締役会とは別に経営会議等の名称の会議で業務執行に関する意思決定を行っている場合には、取締役会がモニタリング型になっていると思われます。

モニタリング型の実務取締役会の求められる主要な機能は、経営者が策定した経営戦略・計画の説明を受

けたり、さらにはその成果が妥当であったかを検証し、最終的には現在の経営者に経営を委ねることの是非について判断することです。社外取締役は株主の立場から是認できるかどうかを判断できればよいため、業務執行に関する専門知識は必ずしも必要とはされません。

これに対し、オペレーション型の取締役会は業務執行に関する意思決定を行いますので、社外取締役は、その意思決定にあたって、経営アドバイスの役割を求められることとなります。その役割を果たすためには、会社の行う事業に関する知見が必要になると考えられます。

今回、会社の行う事業に関する知見を持った候補が見つからないとして社外取締役の選任を見送った企業は、業務執行に関する意思決定の場としての取締役会の機能を強く意識した企業だと思われます。

しかしながら、今回の改正会社法にも強く表れているように、社外取締役の経営監督機能がより重視されるようになってきています。そうした状況下で、オペレーション型の取締役会を指向する企業であっても、会社の行う事業に関する知見を持った人材がいないという理由だけで社外取締役を選任しないことについて株主の理解を得ることは難しくなっていると思われます。

図表 3 取締役会の機能と社外取締役の役割

	モニタリング型の取締役会	オペレーション型の取締役会
取締役会の主要な機能	業務執行に関する監督	業務執行に関する意思決定
社外取締役に主に期待される役割	経営監督機能	経営アドバイス機能
社外取締役の知見	会社の業務執行に関する知見は必ずしも必要でない	会社の業務執行に関する知見が必要である

(資料) 銀泉リスクソリューションズ作成。

### 3. 社外取締役選任の効果を高めていくための課題

#### (1) 社外取締役の役割の限界

社外取締役は、経営監督機能を果たしていく中で、取締役会に上程される事項に限らず、内部監査部門等を通じて取得した情報の中に、違法性を疑わせる事情があれば、監査役等と連携して調査したり、取締役会で意見を述べること等によって、違法な又は著しく不当な業務執行を防止しなければなりません。

しかし、社外取締役が経営者に代わって個別の不祥事を発見したり、率先して経営者の不正行為を発見することが求められているわけではありません。会社の事情に必ずしも精通していない社外取締役がそのような機能を果たすのはそもそも困難です。

では、そのような面でも社外取締役が適切な経営監督機能を果たせるようにするためにはどのようにしたらよいのでしょうか。今年になっても、社外取締役がいたにもかかわらず、大きな不祥事が発覚した企業がありました。それらの事例が参考になると思います。

#### (2) 社外取締役が機能しなかった最近の事例

##### ①製品検査データの操作が行われた事例

A 社の子会社では、建物に使用する免震ゴムを製造しており、検査担当者が大臣認定取得時やその後の製品出荷時において検査データを不正に操作していた事案です。社外取締役との関連で問題なのは、親会社である A 社にこの情報が伝えられてから A 社が事態を公表するまでに約 1 年が経過した点です。この問題に関する情報が社外取締役 (3 名) や監査役に伝えられたのは公表のほんの数日前

でした。

同社の規程によると、本件事案は A 社の品質保証委員会で審議されるべき性質のものでしたが、それらの委員会の審議内容は取締役会に報告されることになっていたため、あえてそれらの委員会で審議することは忌避されたのです。その結果、社外取締役が当該問題の存在を知る機会が失われました。

## ②不適切な利益計上が行われた事例

B 社（指名委員会等設置会社で社外取締役 4 名）では、利益のかさ上げのために、経営トップらが社内カンパニーから承認を求められた工事損失引当金の計上を拒否または先延ばししたり、社内カンパニーが会計操作を行わざるを得ないような状況になりかねないことを認識しながら社内カンパニーに対して厳しい利益目標を課したため、不適正な利益計上が発生した事案です。

### (ア) 取締役会への報告事項が不明確

同社の取締役会規則によると、経営会議の審議結果は取締役会で報告すべき事項とされていました。しかし、工事進行基準が適用されるような工事の受注や当該工事における損失の発生については、経営会議等の決定事項にも含まれていなかったため、経営会議にかけられず、取締役会に報告されることもありませんでした。

また、取締役会規則運用要領によると、四半期決算取締役会では業績、業務状況の報告が行われることになっていました。しかし、工事進行基準に係る案件のなかには、受注時に数十億円以上の赤字が見込まれる案件や、受注後に数百億円の損失が発生することが判明していた案件があったにもかかわらず、四半期決算取締役会でそれらの案件についての報告はありませんでした。

### (イ) 社外取締役の行動不足

本件では、複数の監査委員は、いくつかの案件で不適切な会計処理が行われている事実を認識していたようですが、監査委員会（常勤の社内取締役 2 人、社外取締役 3 名で構成）においてこの問題点が審議されることはありませんでした。

具体的には、事業再編の会計処理（この中に製造委託先への部品販売に伴う損失計上が織り込まれていた）について疑問を持った社外監査委員が、監査委員会の委員長に対し、法律および会計の専門家の意見を徴した上で問題がないことを確認してほしい旨を数回にわたって申し出ましたが、それ以上の行動を起こさなかったのです。

## (3) 社外取締役の選任の効果を高めるための取組

以上の事例を踏まえ、社外取締役の経営監視機能を強化するためには、下記のような取組が必要になると考えられます。

### ①取締役会報告事項の明確化

会社の重要な情報が社外取締役にも適切に報告されるルートを確保することが必要です。そのためには、取締役会に報告すべき事由はできるだけ明確化するとともに、そのルールに基づいた運用を継続することで、経営者等による恣意的な運用の余地を小さくしておくべきだと考えられます。

### ②内部通報制度の見直し

多くの会社の場合、内部通報は経営者に伝えられる仕組みとなっています。このような仕組みは内

部統制の観点からは有効であったとしても、経営者を統制するためのコーポレート・ガバナンスの観点からは十分な効果は期待できません。社外取締役の設置が一般化した現状を踏まえると、内部通報の窓口を社外取締役と監査役による合議体とする等、経営者から独立させることも検討に値します。

### ③社外取締役のメンバー構成の検討

コーポレート・ガバナンス関連の不祥事には、法律や会計に関するものが少なくありません。それらの問題に知見のない社外取締役の場合、問題に気づかなかつたり、たとえ気づいたとしても、B社の事例にあるように強く主張しないケースも発生しがちです。したがって、複数の社外取締役を選任する場合、その専門性に配慮して、法律や会計の専門家を加えることも検討すべきでしょう。

### ④社外取締役の補助スタッフの拡充

前項の問題点は、社外取締役や社外監査役の補助スタッフとして、社内事情への精通度や専門性の面でカバーできる社員を置くことでも是正できると考えられます。合わせて検討する必要があります。

## さいごに

社外取締役については、経営監督機能と経営アドバイス機能のいずれを重視するにせよ、その求められる機能に応じた優秀な人材を確保することが企業にとって最も重要な課題です。その実現のためには、D&O 保険（会社役員賠償責任保険）の活用も検討する必要があります。

一般の D&O 保険では、会社単位で役員賠償限度額を設定しているため、賠償額が限度額を上回るような事態が生じた場合、社外取締役への補償が不十分となることも考えられます。しかし、最近では、個々の社外取締役や社外監査役に支払限度を設定することが可能な D&O 保険も出てきました。D&O 保険の詳細については、是非、銀泉の営業担当者にご相談ください。

以上

### <参考文献>

コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会「社外役員を含む非業務執行役員の役割・サポート体制等に関する中間取りまとめ」平成 26 年 6 月

同「コーポレート・ガバナンス実践 ～企業価値向上に向けたインセンティブと改革～」平成 27 年 7 月

株式会社東京証券取引所「東証上場会社における社外取締役の選任状況<確報>」平成 27 年 7 月

日本取締役協会「社外取締役・取締役会に期待される役割について」平成 26 年 3 月

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（2015 年 8 月 1 日）」平成 27 年 9 月

法務省民事局参事官室「会社法制の見直しに関する中間試案の補足説明」平成 23 年 12 月

A 社「当社製免震ゴム問題に関する外部調査チームによる調査報告書」平成 27 年 6 月

B 社第三者委員会「調査報告書」平成 27 年 7 月

#### 【本レポートおよびコンサルティングに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社                      リスクマネジメント部   益田 郁夫

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel : 03-5226-2212      Fax : 03-5226-2884      <http://www.ginsen-risk.com/>

\*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。