第3章

# 各社の方針や長期在任の賛成率を参考に 社外役員の在任期間をめぐる近時の動向

【この章のエッセンス】

- ISSが2026年2月から在任12年以上の社外役員を独立性欠如と判断する新基準を適用し、国内機関投資家も10年ないし12年を上限とする議決権行使基準を相次いで導入している。
- 在任期間の長期化は選任議案の賛成率低下にとどまらず、買収防衛策や指名委員会の独立性など多方面に波及し得る。

## はじめに

第2章で述べた独立性基準の各項目のうち、近時特に注目を集めているのが、在任期間に関する基準である。日本企業においては在任期間が長期にわたる社外取締役の人数が増加しており、2024年時点で、TOPIX構成銘柄企業において在任10年以上の社外取締役は約700人（681人）に上り、企業数ベースでは約540社（全体の約25%）に存在するとのことである。これは、5年前と比較して19%増加しており、在任9年の「予備軍」を含めると1、094人（社外取締役全体の13%）を占めているというデータもある(7)。

社外取締役の在任期間に関しては、従来、日本取締役協会モデルが通算在任期間8年を再任の上限として提案していたほか、英国CGコード（UK Corporate Governance Code）が9年を独立性推定の限界としていたものの、日本の上場会社において在任期間を独立性基準に組み込む例は必ずしも多くなかった。しかしながら、以下で述べるとおり、ISSが2026年2月から在任12年以上の社外役員に対する反対推奨を開始し、また、国内の機関投資家においても10年ないし12年を上限とする議決権行使基準を設ける例が急増したことで、在任期間の問題は独立性基準の一項目にとどまらず、社外取締役のガバナンス体制全般に影響を及ぼす重要なテーマとなっている。

そこで、本章では、社外役員の在任期間をめぐる近時の動向を概観する。

(7) 日本経済新聞2025年3月15日配信記事より（https://www.nikkei.com/article/DGXZQOTG06CY0W5A200C2000000/）。

## 議決権行使助言機関や機関投資家の動向

### (1) ISS

ISSは、2026年2月から日本企業を対象として「在任12年以上の社外役員は独立性に欠ける」とする新基準の適用を開始した(8)。具体的には、社外取締役または社外監査役が在任12年以上（取締役に選任される直前まで監査役として在籍していた場合、監査役としての在任期間を合算して在任期間を計算する）となった場合、当該社外役員の選任議案に対して反対推奨を行うというものである。

ISSはその理由として、「2015年のコーポレートガバナンス・コード導入をきっかけとして、日本企業は取締役会の独立性を高めてきた。しかし、社外取締役が増加するにつれて、在任期間が長期に渡る取締役の独立性の欠如に対する懸念が高まっている。取締役に選任された時点で独立していると判断されても、意思決定プロセスに関与するにつれ、その独立性は年月とともに徐々に低下することが懸念される。

他の市場のガバナンスコードとは異なり、日本のガバナンスコードには、社外取締役の独立性が損なわれるとみなされる年数に関する具体的な言及はない。しかし、日本及び海外の多くの機関投資家が一定以上の在任期間がある社外取締役は独立性