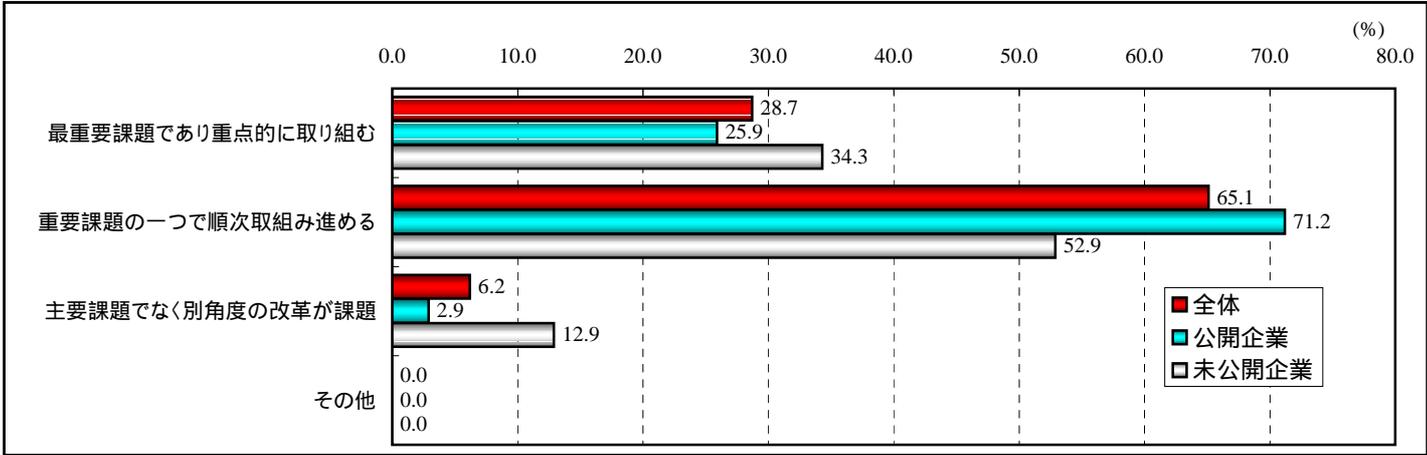


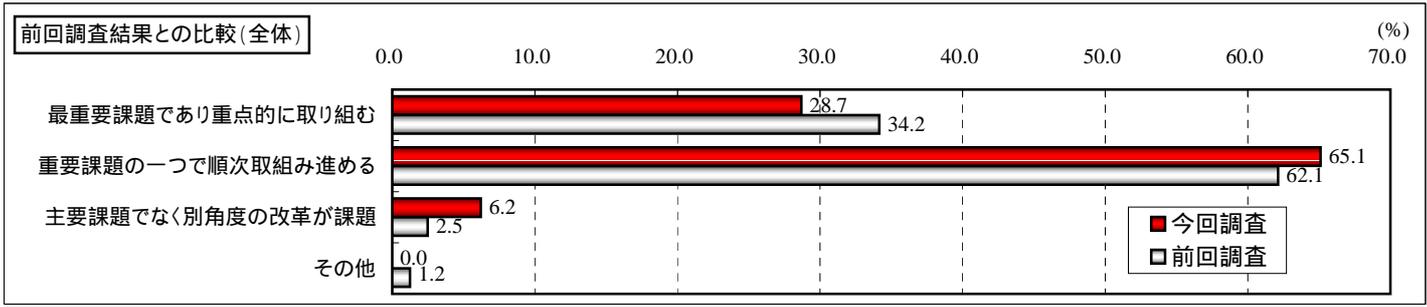
[Q1]コーポレート・ガバナンス改革に関し、あなたのお考えに最も近いもの一つに 印をして下さい。

コーポレート・ガバナンス改革に対する認識としては、「現在の日本企業にとって重要な経営課題の一つであり、順次取組みを進めていくべき」とする回答が最も多く、全体の約65%を占めた。「最重要課題」とする回答も約29%あり、合わせて約94%が、コーポレート・ガバナンス改革を「重要な経営課題」と回答した。前回調査と比較した傾向は殆ど変わっていないが、「最重要」とする回答が、やや減少した。



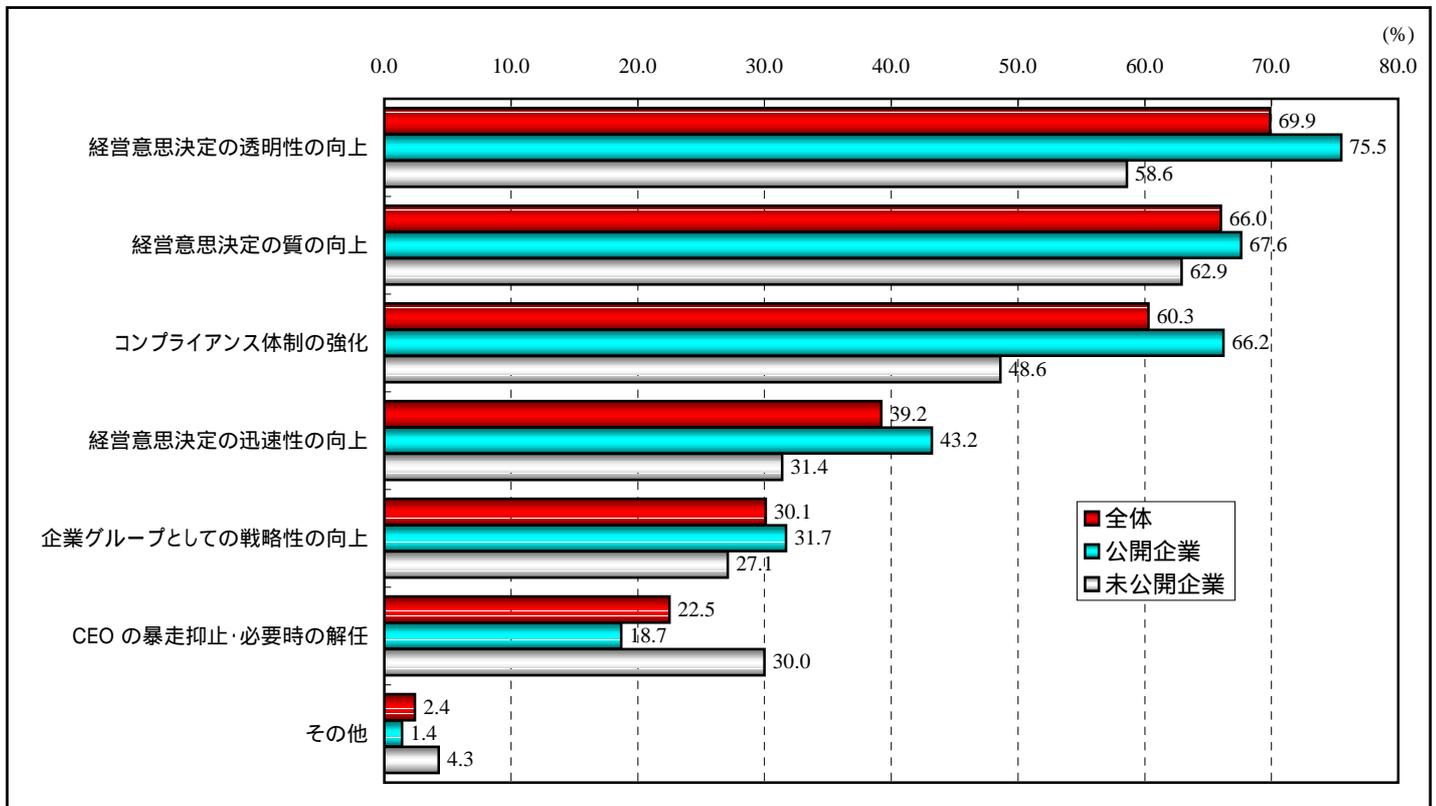
(上段:件数 下段:%)

	合計	最重要課題であり重点的に取り組む	重要課題の一つで順次取組みを進める	主要課題でなく別角度の改革が課題	その他
全体	209 100.0	60 28.7	136 65.1	13 6.2	-
株式公開企業	139 100.0	36 25.9	99 71.2	4 2.9	-
未公開企業	70 100.0	24 34.3	37 52.9	9 12.9	-
前回調査(全体)		55 34.2	100 62.1	4 2.5	2 1.2



[Q2]コーポレート・ガバナンス改革の目的・コンセプトとしては、何を重視すべきだと思いますか。(複数回答可)

コーポレート・ガバナンス改革の目的・コンセプトとしては、「経営意思決定の透明性の向上」(約70%)、「経営意思決定の質の向上」(66%)、「コンプライアンス(法令順守)体制の強化」(約60%)が、それぞれ50%を超えた。「CEOの暴走・独断専行の抑止、必要な場合の解任」は最も少なかった(約23%)が、非公開会社では比較的重視度が高かった。



その他回答

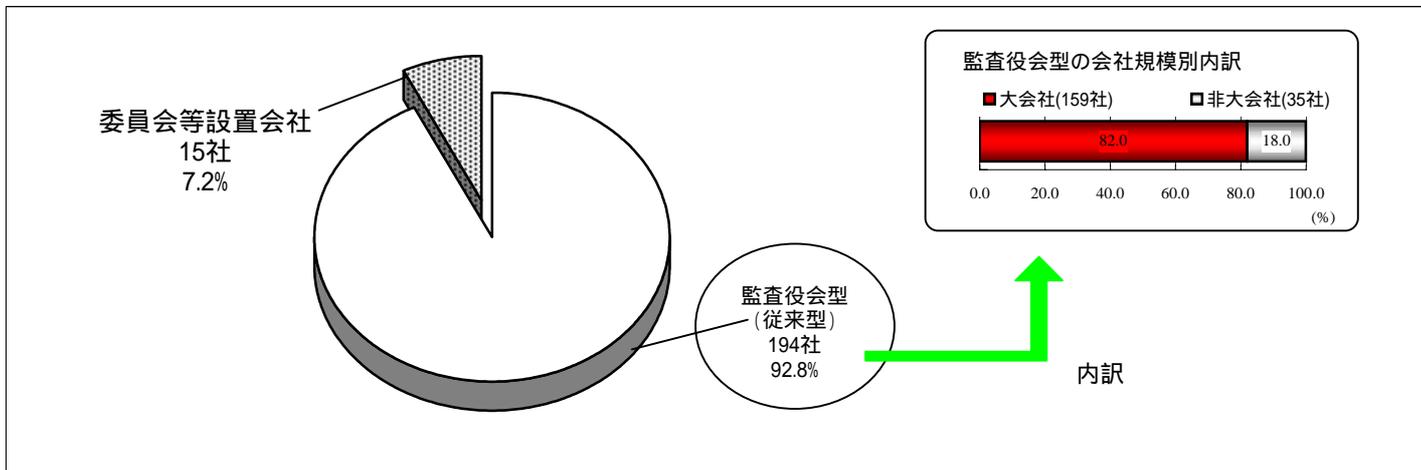
- ・コーポレート・ガバナンスの本質は企業が企業目的、即ち社会に対する責任を継続的に達成していくことを担保する「哲学」とそれを実現させていく「仕組み」である。近年、後者の「仕組み」(取締役会等の会社の経営機構のあり方等)についての議論が多いが、「哲学」(こうありたいという志)について考えることも重要。
- ・株主利益の尊重
- ・業績の向上
- ・経営資源の最適配分
- ・執行と監督の分離

(上段:件数 下段:%)

	合計	経営意思決定の質の向上	経営意思決定の迅速性の向上	経営意思決定の透明性の向上	企業グループとしての戦略性の向上	コンプライアンス体制の強化	CEOの暴走抑止・必要時の解任	その他
全体	209	138	82	146	63	126	47	5
	100.0	66.0	39.2	69.9	30.1	60.3	22.5	2.4
株式公開企業	139	94	60	105	44	92	26	2
	100.0	67.6	43.2	75.5	31.7	66.2	18.7	1.4
未公開企業	70	44	22	41	19	34	21	3
	100.0	62.9	31.4	58.6	27.1	48.6	30.0	4.3

【Q3】商法改正で2003年度より、従来からの「監査役会型」と並んで、新たに「委員会等設置会社」の選択も可能になりました。貴社では現時点で、法的には どちらを選択されていますか

2003年度からの商法改正で新たに選択が可能となった「委員会等設置会社」は、回答企業209社のうち15社(約7%)であった。
 大多数の企業(約93%)は、「監査役会型」(従来型)の形態を引き続き選択している。



(上段:件数 下段:%)

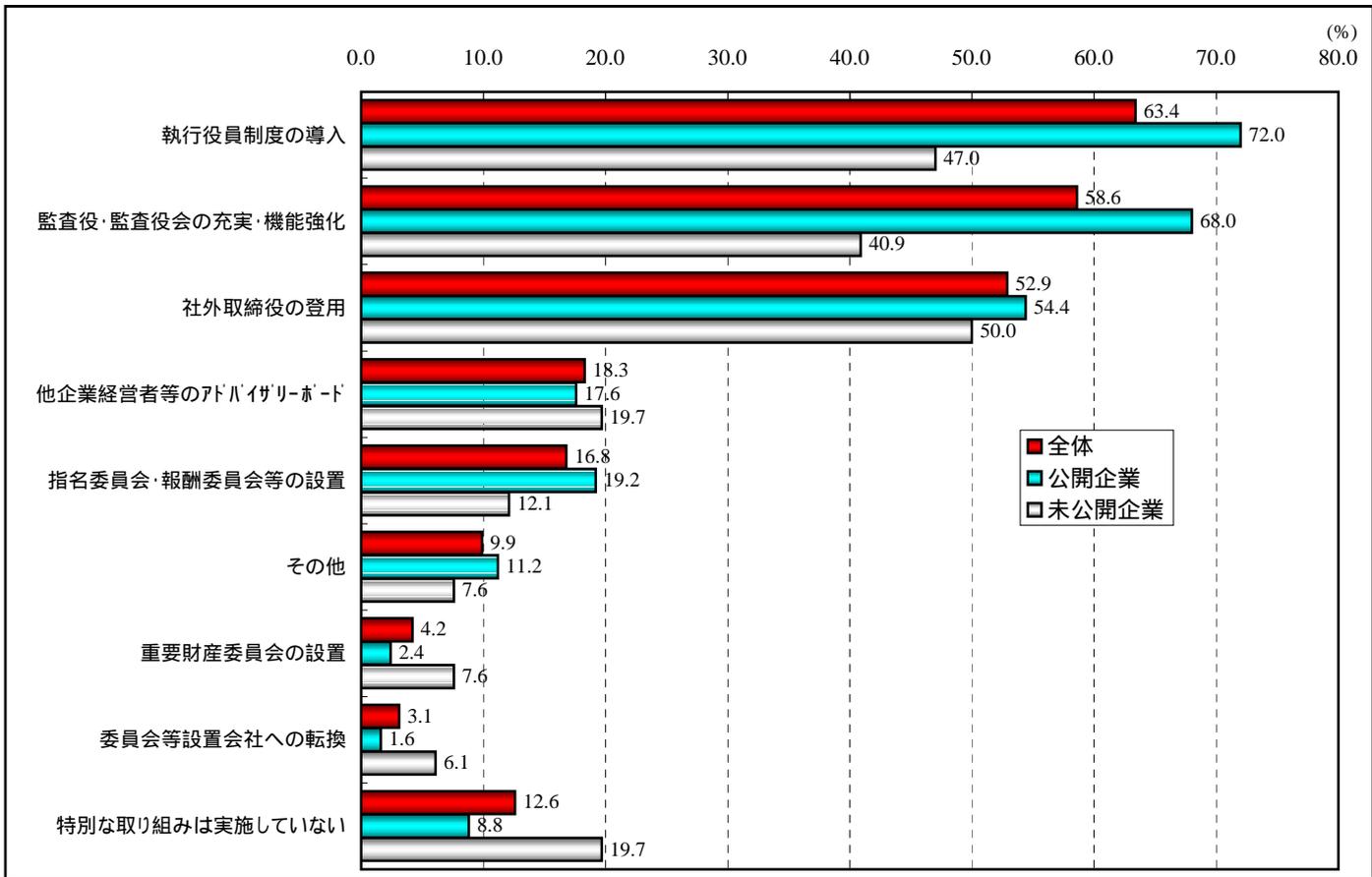
	合計	監査役会型(従来型)	委員会等設置会社
全体	209 100.0	194 92.3	15 7.2

(上段:件数 下段:%)

監査役会型(従来型)の内訳	合計	大会社	非大会社
全体	194 100.0	159 82.0	35 18.0

【Q4】貴社が既に実施、または、近々実施予定のコーポレート・ガバナンス改革関連の取り組みには、どのようなものがありますか。(Q3で「監査役会型」(従来型)を選択された企業に伺います)

大多数を占める「監査役会型」企業におけるコーポレート・ガバナンス改革の取組みとしては、「執行役員制度の導入」(約63%)、「監査役・監査役会の充実・強化」(約59%)、「社外取締役の登用」(約53%)が、それぞれ50%を超えた。
 「委員会等設置会社」への転換を予定している企業は、約3%に止まっている。



その他の回答

- ・CSR委員会の設置
- ・ガバナンス機能強化のため純粋持株会社設立
- ・グループ横断の副社長直轄委員会の設置
- ・グループ執行役員制度とコンプライアンス委員会の導入
- ・コンプライアンス委員会の設置
- ・取締役会員数の少数化、社内諸規程の整備
- ・横断組織による各種委員会、部会等のカウンセルコーナーの設置
- ・株主代表からなる各種委員会(業務関係)の設置
- ・会長・社長選任審査委員会、報酬諮問委員会
- ・外部・独立の監査役を任命し、経営会議に出席させている。
- ・顧問弁護士・公認会計士・当社をケース・スタディしている大学院教授等のエキスパートなどによるガバナンス強化のしきみを持つため。
- ・執行役員制度では無く、執行役制度
- ・社外監査役を増員
- ・取締役+監査役の会計人数を減らしたい
- ・取締役委員会(少数の取締役による事前審議機関)設置
- ・取締役員数の減員、会長・社長の任期制限。コーポレートガバナンス原則の制定・公表
- ・職務権限規程など各種規程の整備
- ・内部監査委員会を設置
- ・内部統制システムの構築を検討中
- ・報酬諮問委員会、氏名諮問委員会の設置

(上段:件数 下段:%)

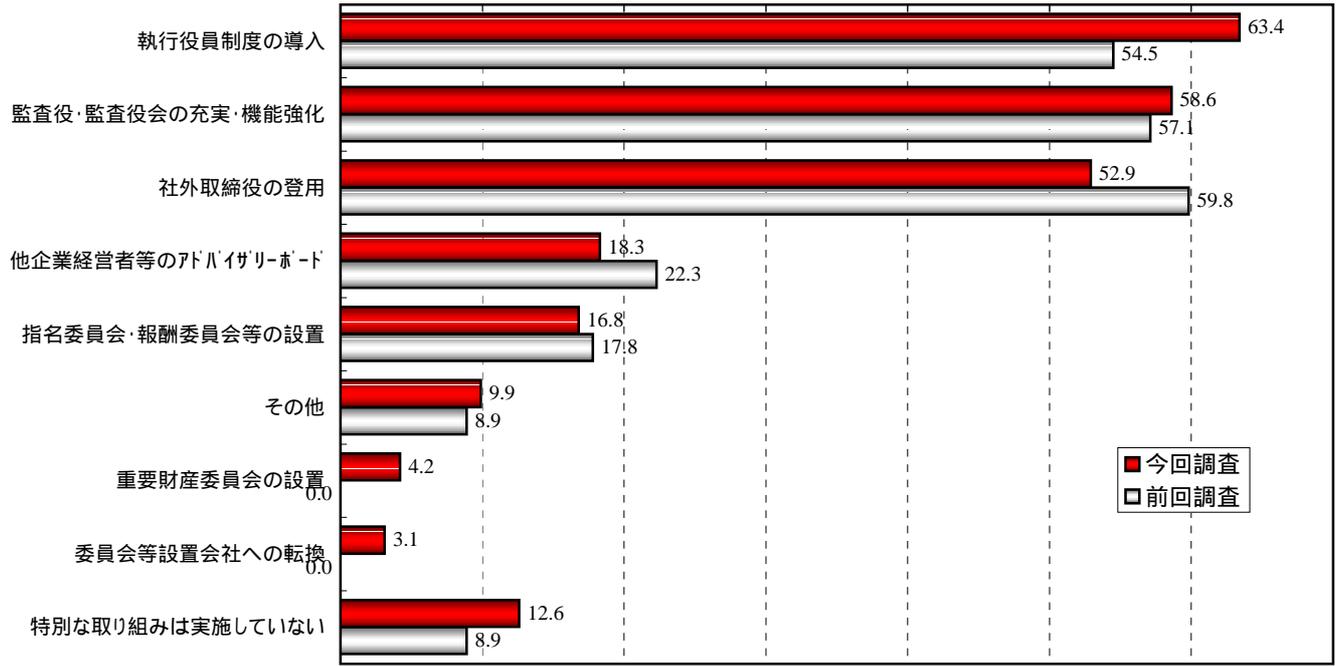
	合計	他企業経営者等のアドバイザー・ボード	執行役員制度の導入	社外取締役の登用	指名委員会・報酬委員会等の設置	監査役・監査役会の充実・機能強化	重要財産委員会の設置	委員会等設置会社への転換	その他	特別な取り組みは実施していない
全体	191 100.0	35 18.3	121 63.4	101 52.9	32 16.8	112 58.6	8 4.2	6 3.1	19 9.9	24 12.6
A. すでに実施(件数)	27	27	102	93	16	91	1	-	13	-
B. 実施予定(件数)	7	7	17	7	15	17	7	6	2	-
無回答	1	1	2	1	1	4	0	0	4	-
株式公開企業	125 100.0	22 17.6	90 72.0	68 54.4	24 19.2	85 68.0	3 2.4	2 1.6	14 11.2	11 8.8
未公開企業	66 100.0	13 19.7	31 47.0	33 50.0	8 12.1	27 40.9	5 7.6	4 6.1	5 7.6	13 19.7

前回調査(全体)	25 22.3	61 54.5	67 59.8	20 17.8	64 57.1	-	-	-	10 8.9	10 8.9
----------	------------	------------	------------	------------	------------	---	---	---	-----------	-----------

前回調査結果との比較(全体)

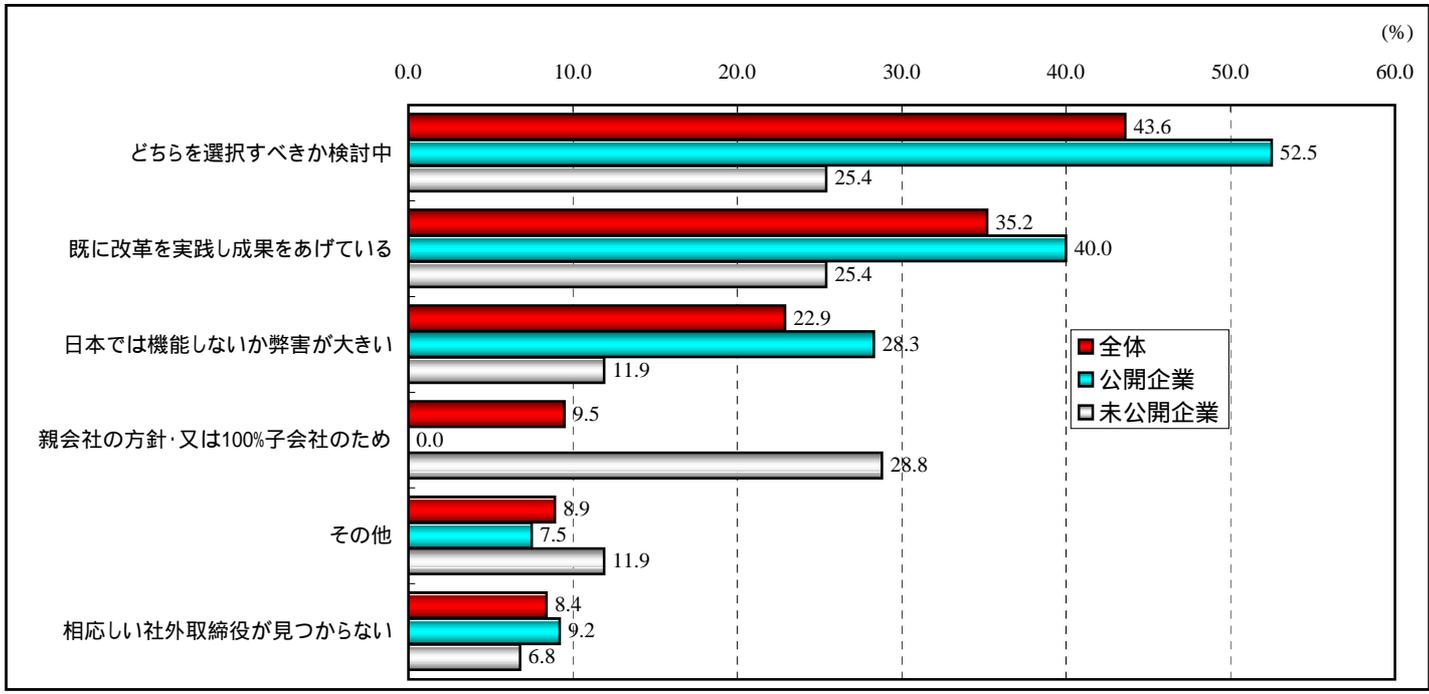
(%)

0.0 10.0 20.0 30.0 40.0 50.0 60.0 70.0



[Q5] 「近々、委員会等設置会社に転換する予定は無い」という企業にお伺いします。それはなぜですか？
 (Q3で「監査役会型」(従来型)を選択された企業に伺います) (複数回答可)

「委員会等設置会社」への転換予定が無いという企業のうち約44% (公開企業に限れば約53%)は「どちらを選択すべきか検討中、又はまだしばらくは様子を見たいから」を理由に挙げた。「そもそも日本では『委員会等設置会社』形態は機能しない、或いは弊害が大きいから」とする回答は、約23%であった。
 一方、「相応しい社外取締役が見つからないから」とする回答は最も少なかった(約8%)。



その他の回答

- ・既に改革を実施しているが、現状のガバナンス体制が将来においても必ずしもベストなものとは考えておらず常に最適な体制を模索する努力を続けていきたい。
- ・真の意味でコーポレートガバナンスに資するかを更に検討したいから。
- ・委員会等設置会社の意義について見極めたい
- ・株主構成が100%経営者自身であるため
- ・取締役数が少ないので
- ・当社に相応しいガバナンス改革を実践し、とりわけ監査役体制の強化と機能の充実を図っているため
- ・以前より社外取締役を3割以上登用しており十分機能
- ・委員会等設置会社の有効性、実体が評価出来ず、現在では監査役制の方が機能する
- ・監査役制度をもとに次期3月の株主総会で改革を実施予定
- ・決定に時間を要する。理想論の先行
- ・現在は監査役会の機能を強化している。
- ・昨年導入した執行役員制の成果がまだ不確定であり、経過を見る必要があるため。
- ・小規模のベンチャー企業なので
- ・当社の経営には適合しないと思われるから

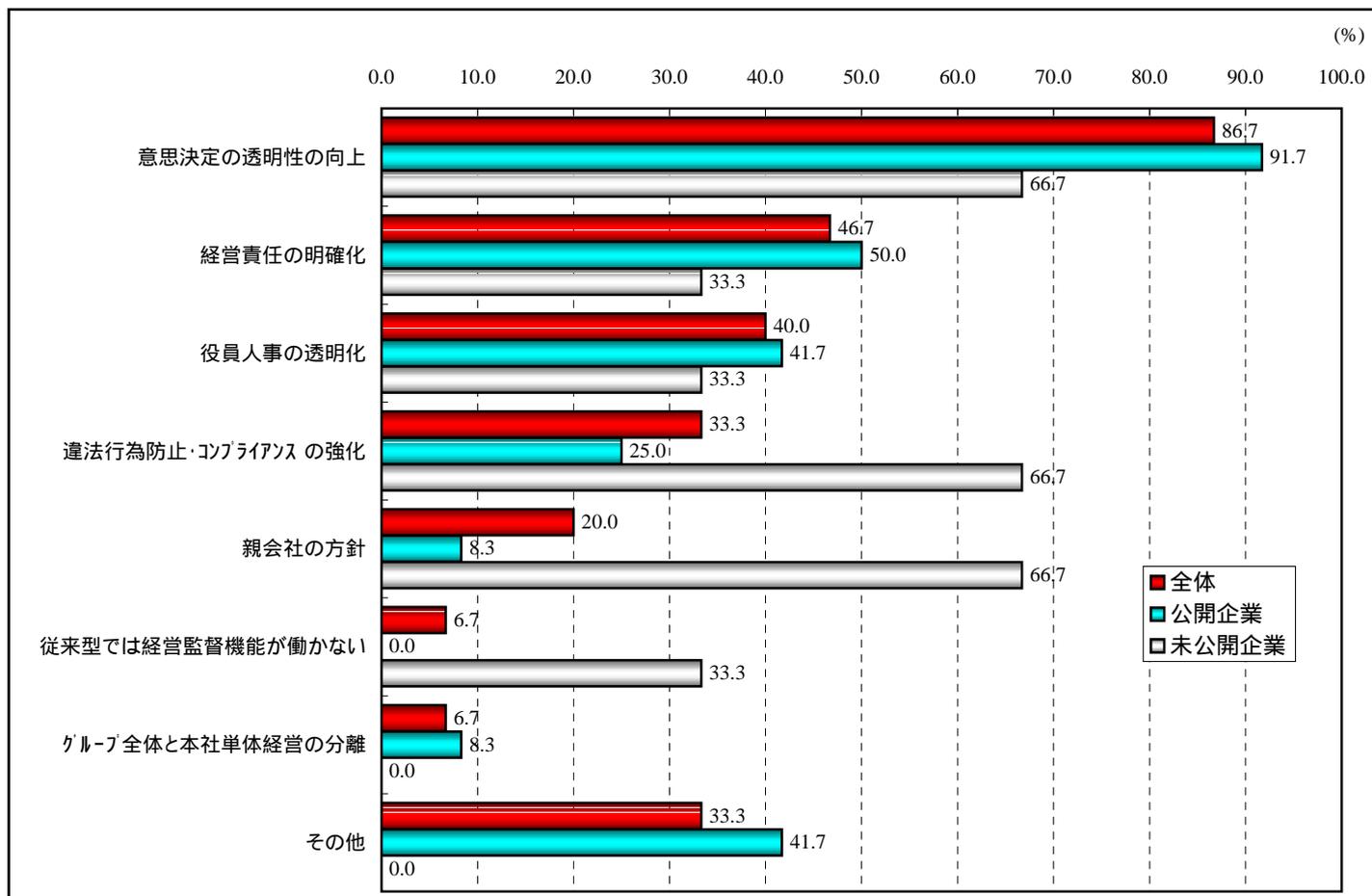
(上段:件数 下段:%)

	合計	既に改革を実践し成果をあげている	親会社の方針・又は100%子会社のため	日本では機能しないか弊害が大きい	相応しい社外取締役が見つからない	どちらを選択すべきか検討中	その他
全体	179	63	17	41	15	78	16
	100.0	35.2	9.5	22.9	8.4	43.6	8.9
株式公開企業	120	48	-	34	11	63	9
	100.0	40.0	-	28.3	9.2	52.5	7.5
未公開企業	59	15	17	7	4	15	7
	100.0	25.4	28.8	11.9	6.8	25.4	11.9

【Q6】「委員会等設置会社」を選択された理由はなんですか？

(Q3で「委員会設置会社」を選択された企業に伺います) (複数回答可)

「委員会等設置会社」に転換した企業に対して、その理由を尋ねたところ、「意思決定の透明性の向上」(約87%)が最も多く、「経営責任の明確化」(約47%)、「役員人事の透明化」(40%)が続いた。一方、未公開会社に限ると、「経営者による違法行為の防止、コンプライアンスの強化」、「親会社の方針」等が上位に入り、公開会社との事情の違いが浮き彫りとなった。



その他の回答

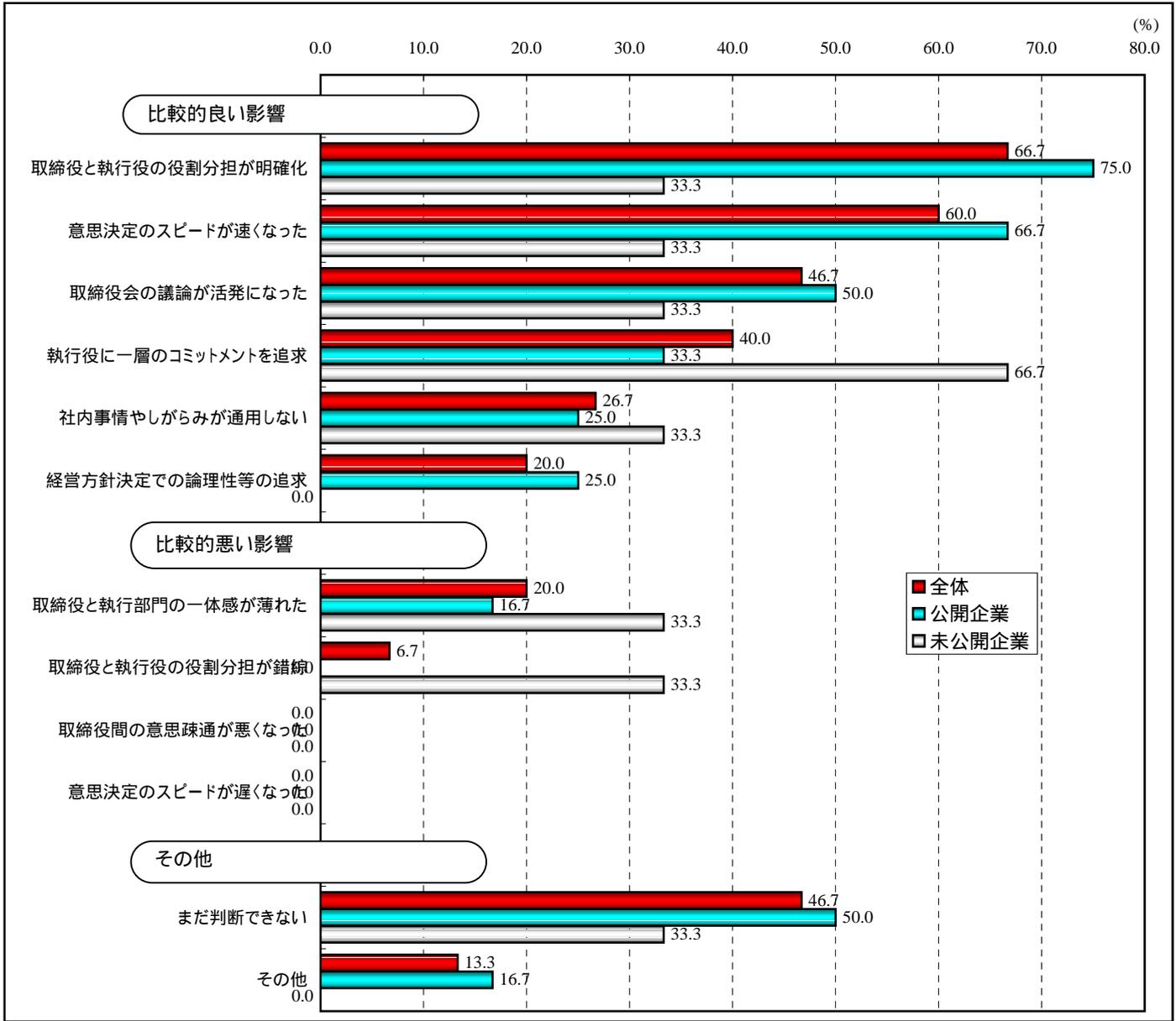
- ・意思決定の迅速性の向上
- ・株主の意向・経営における監督と執行の分離を徹底・強化するため、特に大幅に権限を委譲された執行サイドは、ダイナミックでスピーディーな意思決定が可能となる
- ・経営の機動性の向上
- ・執行と監督の分離。業務執行権限の委譲によって、よりスピード感ある連結経営が可能

(上段:件数 下段:%)

	合計	意思決定の透明性の向上	経営責任の明確化	役員人事の透明化	違法行為防止・コンプライアンスの強化	従来型では経営監督機能が働かない	グループ全体と本社単体経営の分離	親会社の方針	その他
全体	15 100.0	13 86.7	7 46.7	6 40.0	5 33.3	1 6.7	1 6.7	3 20.0	5 33.3
株式公開企業	12 100.0	11 91.7	6 50.0	5 41.7	3 25.0	-	1 8.3	1 8.3	5 41.7
未公開企業	3 100.0	2 66.7	1 33.3	1 33.3	2 66.7	1 33.3	-	2 66.7	-

【Q7】「委員会等設置会社」に転換した結果、現時点でどのような影響を感じていますか。
 (Q3で「委員会設置会社」を選択された企業に伺います) (複数回答可)

「委員会等設置会社」を選択した企業に対して、現時点での評価を聞いたところ、比較的良好影響が総じて多数を占めた。特に、「取締役と執行役の役割分担が明確になった」(約67%)、「意思決定のスピードが速くなった」(60%)、「取締役会の議論が活発になった」(50%)が50%を超えた。
 一方、制度導入からまだ1年を経過していないこともあり、「まだ判断できない」とする回答も多かった(約47%)。



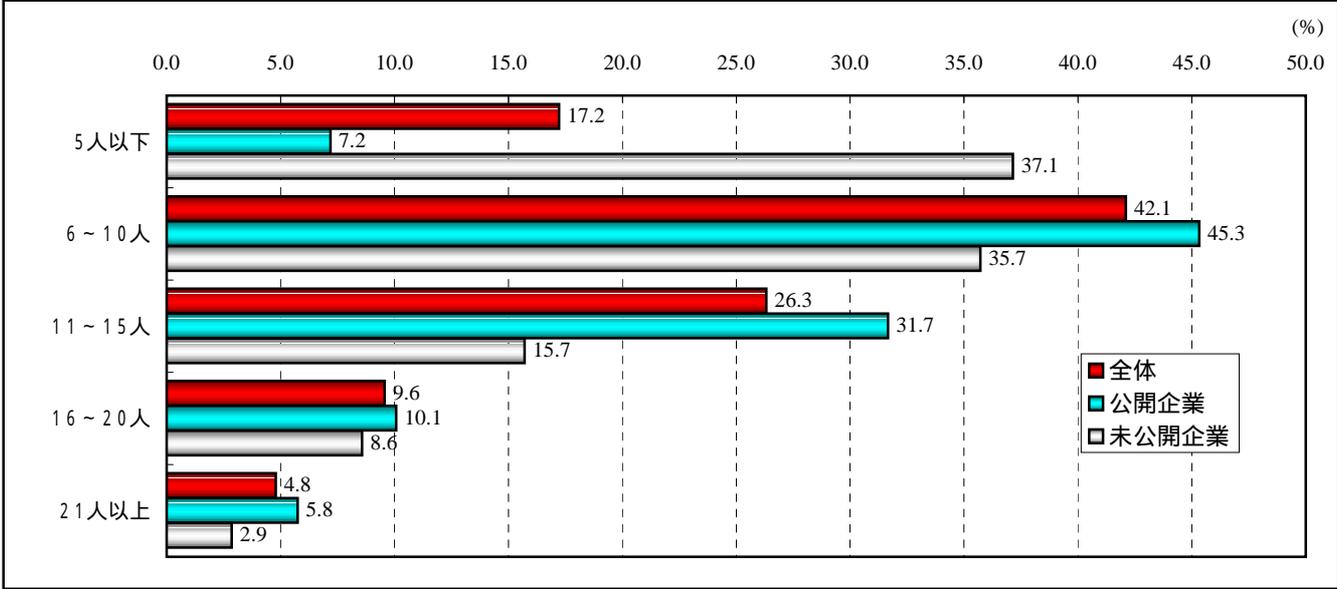
その他の回答

- ・スケジュール管理や報告に手間が掛る
- ・特に悪い影響は出ていない。

	合計	(上段:件数 下段:%)												
		取締役会の議論が活発になった	取締役と執行役の役割分担が明確化	意思決定のスピードが速くなった	経営方針決定での論理性等の追求	社内事情やしがらみが通用しない	執行役に一層のコミットメントを追求	取締役間意思疎通が悪くなった	取締役と執行部門の一体感が薄れた	意思決定のスピードが遅くなった	取締役と執行役の役割分担が錯綜	まだ判断できない	その他	
全体	15 100.0	7 46.7	10 66.7	9 60.0	3 20.0	4 26.7	6 40.0	- -	3 20.0	- -	1 6.7	7 46.7	2 13.3	
株式公開企業	12 100.0	6 50.0	9 75.0	8 66.7	3 25.0	3 25.0	4 33.3	- -	2 16.7	- -	- -	6 50.0	2 16.7	
未公開企業	3 100.0	1 33.3	1 33.3	1 33.3	- -	1 33.3	2 66.7	- -	1 33.3	- -	1 33.3	1 33.3	- -	

**[Q8] 貴社の取締役の人数は何人ですか？ そのうち「社外取締役」の人数は何人ですか？
 その中で「独立取締役」は何人いますか？ また、「執行役員・執行役を兼務しない取締役」
 は何人いますか？ (人数は2004年2月1日現在でお答え下さい)**

取締役の人数は、「6～10人」という企業が最も多く(約42%)、取締役会のスリム化の流れが定着していることが明らかとなった。
 社外取締役は過半の企業で登用されているが、会社と利害関係を持たない「独立取締役」が存在する企業は約3割に止まっている。執行役・執行役員・事業部門責任者等を兼ねない取締役も、0人～2人という会社が殆どであった。



A 取締役	全体	公開企業	未公開企業	全体	公開企業	未公開企業	前回調査
3人	12社 (5.7%)	2社	10社	5人以下			5人以下
4人	11社 (5.3%)	2社	9社	36社	10社	26社	16社
5人	13社 (6.2%)	6社	7社	17.2%	7.2%	37.1%	14.3%
6人	16社 (7.7%)	10社	6社	6～10人			6～10人
7人	14社 (6.7%)	11社	3社	88社	63社	25社	38社
8人	14社 (6.7%)	10社	4社	42.1%	45.3%	35.7%	33.9%
9人	23社 (11.0%)	18社	5社	11～15人			11～15人
10人	21社 (10.0%)	14社	7社	55社	44社	11社	29社
11人	10社 (4.8%)	9社	1社	26.3%	31.7%	15.7%	25.9%
12人	23社 (11.0%)	15社	8社	16～20人			16～20人
13人	10社 (4.8%)	9社	1社	20社	14社	6社	10社
14人	5社 (2.4%)	4社	1社	9.6%	10.1%	8.6%	8.9%
15人	7社 (3.3%)	7社	0社	21人以上			21人以上
16人	5社 (2.4%)	3社	2社	10社	8社	2社	19社
17人	3社 (1.4%)	3社	0社	4.8%	5.8%	2.9%	17.0%
18人	6社 (2.9%)	3社	3社				
19人	2社 (1.0%)	2社	0社				
20人	4社 (1.9%)	3社	1社				
21人	3社 (1.4%)	3社	0社				
22人	1社 (0.5%)	0社	1社				
23人	1社 (0.5%)	1社	0社				
25人	1社 (0.5%)	1社	0社				
26人	1社 (0.5%)	0社	1社				
29人	1社 (0.5%)	1社	0社				
30人	1社 (0.5%)	1社	0社				
32人	1社 (0.5%)	1社	0社				
合計	209社 (100.0%)	139社	70社				

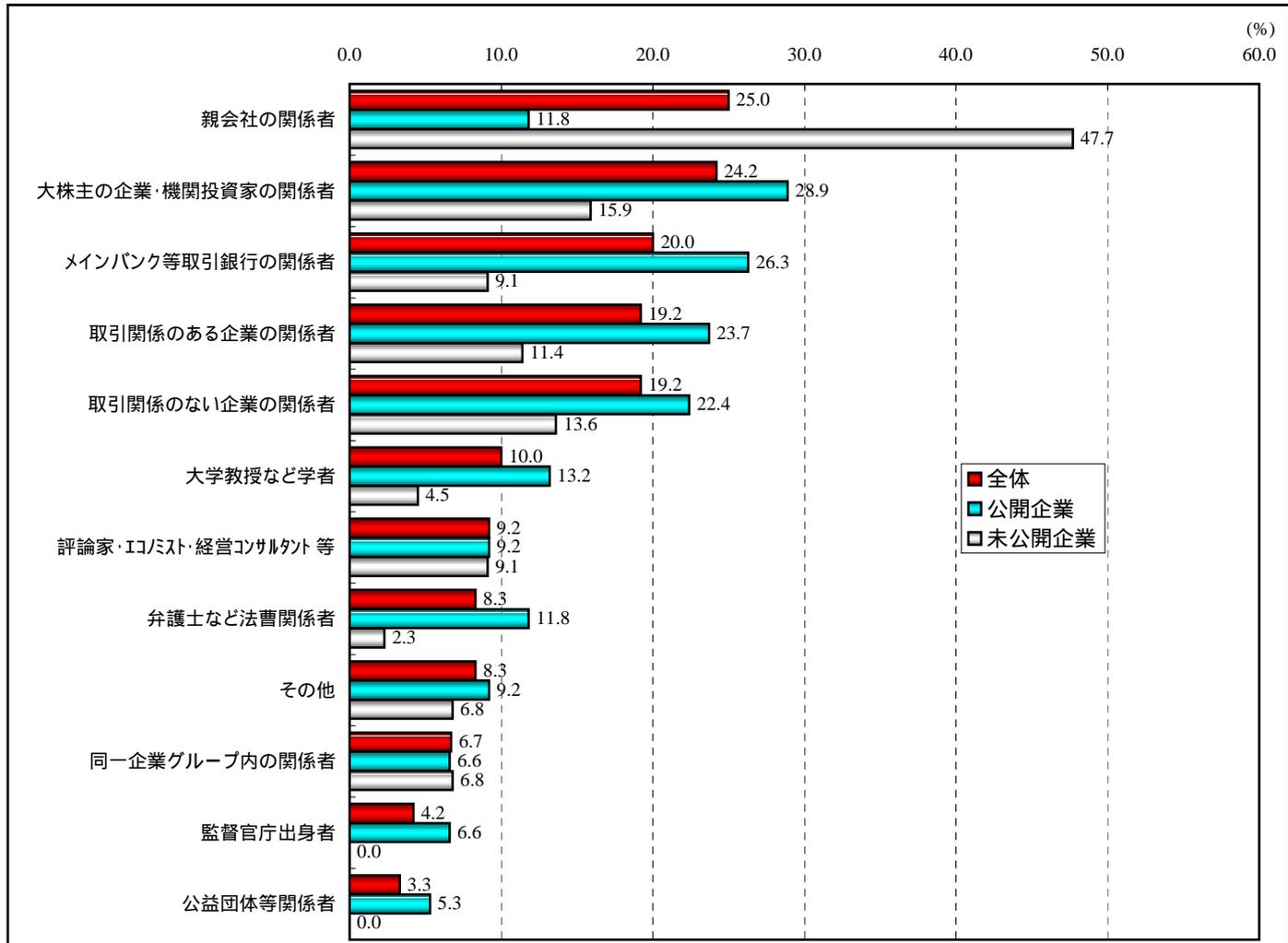
B Aのうち 社外取締役	全体	公開企業		未公開企業	前回調査
		公開企業	未公開企業		
0人	89社 (42.6%)	63社	26社		50社
1人	46社 (22.0%)	31社	15社		24社
2人	32社 (15.3%)	19社	13社		22社
3人	18社 (8.6%)	13社	5社		6社
4人	8社 (3.8%)	6社	2社		4社
5人	5社 (2.4%)	3社	2社		2社
6人	6社 (2.9%)	3社	3社		0社
7人	1社 (0.5%)	0社	1社		1社
8人	2社 (1.0%)	1社	1社		1社
9人	1社 (0.5%)	0社	1社		2社
13人	1社 (0.5%)	0社	1社		-社
合計	209社 (100.0%)	139社	70社		112社

C Bのうち 独立取締役	全体	公開企業		未公開企業	前回調査
		公開企業	未公開企業		
0人	147社 (70.3%)	94社	53社		36社
1人	30社 (14.4%)	23社	7社		9社
2人	15社 (7.2%)	11社	4社		14社
3人	8社 (3.8%)	5社	3社		3社
4人	6社 (2.9%)	4社	2社		-社
5人	1社 (0.5%)	1社	0社		-社
6人	1社 (0.5%)	0社	1社		-社
8人	1社 (0.5%)	1社	0社		-社
合計	209社 (100.0%)	139社	70社		62社

D 執行役・ 執行役員を 兼務していな い取締役	全体	公開企業		未公開企業
		公開企業	未公開企業	
0人	63社 (30.1%)	41社	22社	
1人	30社 (14.4%)	14社	16社	
2人	29社 (13.9%)	19社	10社	
3人	22社 (10.5%)	17社	5社	
4人	18社 (8.6%)	11社	7社	
5人	11社 (5.3%)	9社	2社	
6人	9社 (4.3%)	7社	2社	
7人	6社 (2.9%)	6社	0社	
8人	8社 (3.8%)	4社	4社	
9人	7社 (3.3%)	7社	0社	
10人	4社 (1.9%)	3社	1社	
11人	1社 (0.5%)	1社	0社	
13人	1社 (0.5%)	0社	1社	
合計	209社 (100.0%)	139社	70社	

**[Q9] 社外取締役がいらっしゃる企業のみご回答ください。貴社の社外取締役のご経歴・属性は何ですか？
下記から選んでください。(複数回答可)**

社外取締役の詳しい属性については、「親会社の関係者」(25%)、「大株主である企業・機関投資家(生保等)の関係者」(約24%)、「メインバンク等取引銀行の関係者」(20%)、「取引関係のある企業の関係者」(約19%)等が多かった。
直接的な利害関係を有しない「独立取締役」に該当する属性の社外取締役は、総じて少なかった。



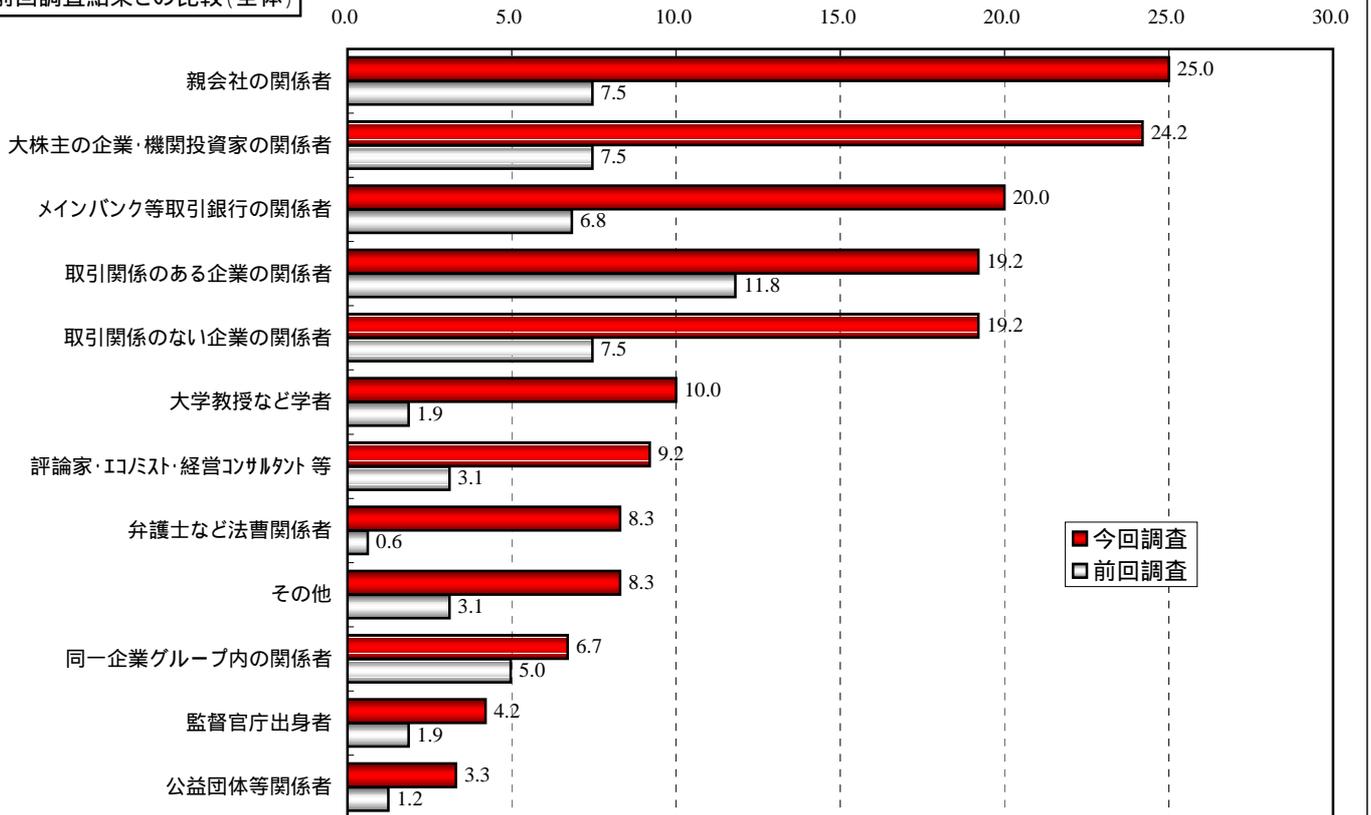
その他の回答

・リタイアしている元インベストメント・バンカー
・官庁出身者
・公認会計士
・事業家としての実績ある方
・大株主の縁故者
・調査・コンサルティング会社の会長

	合計	(上段:件数 下段:%)											
		親会社の関係者	同一企業グループ内の関係者	メインバンク等取引銀行の関係者	大株主の企業・機関投資家の関係者	取引関係のある企業の関係者	取引関係のない企業の関係者	大学教授など学者	弁護士など法曹関係者	評論家・エコミスト・経営コンサルタント等	監督官庁出身者	公益団体等関係者	その他
全体	120 100.0	30 25.0	8 6.7	24 20.0	29 24.2	23 19.2	23 19.2	12 10.0	10 8.3	11 9.2	5 4.2	4 3.3	10 8.3
株式公開企業	76 100.0	9 11.8	5 6.6	20 26.3	22 28.9	18 23.7	17 22.4	10 13.2	9 11.8	7 9.2	5 6.6	4 5.3	7 9.2
未公開企業	44 100.0	21 47.7	3 6.8	4 9.1	7 15.9	5 11.4	6 13.6	2 4.5	1 2.3	4 9.1	-	-	3 6.8
前回調査(全体)		12 7.5	8 5.0	11 6.8	12 7.5	19 11.8	12 7.5	3 1.9	1 0.6	5 3.1	3 1.9	2 1.2	5 3.1

前回調査結果との比較(全体)

(%)



【Q9】社外取締役がいらっしゃる企業のみご回答ください。貴社の社外取締役の人数は？

親会社の関係者

人数	全体	公開企業	非公開企業
0人	90社	68社	22社
1人	9社	4社	5社
2人	10社	3社	7社
3人	3社	1社	2社
4人	3社	社	3社
5人	2社	社	2社
6人	2社	1社	1社
7人	1社	社	1社

大学教授など学者

人数	全体	公開企業	非公開企業
0人	108社	67社	41社
1人	12社	10社	2社

弁護士など法曹関係者

人数	全体	公開企業	非公開企業
0人	110社	68社	42社
1人	9社	8社	1社
2人	1社	1社	社

同一企業グループ内の関係者

人数	全体	公開企業	非公開企業
0人	112社	72社	40社
1人	8社	5社	3社

評論家・エコノミスト・経営コンサルタント等
(監督官庁出身者を除く)

人数	全体	公開企業	非公開企業
0人	109社	70社	39社
1人	8社	5社	3社
2人	3社	2社	1社

メインバンク等取引銀行の関係者

人数	全体	公開企業	非公開企業
0人	96社	57社	39社
1人	20社	18社	2社
2人	3社	1社	2社
4人	1社	1社	社

監督官庁出身者

人数	全体	公開企業	非公開企業
0人	115社	72社	43社
1人	5社	5社	社

大株主である企業・機関投資家(生保等)の関係者

人数	全体	公開企業	非公開企業
0人	92社	56社	36社
1人	14社	13社	1社
2人	8社	6社	2社
3人	2社	1社	1社
4人	1社	1社	社
5人	1社	社	1社
6人	1社	社	1社
12人	1社	社	1社

公益団体等関係者

人数	全体	公開企業	非公開企業
0人	116社	73社	43社
1人	4社	4社	社

その他

人数	全体	公開企業	非公開企業
0人	112社	70社	42社
1人	7社	7社	社
2人	1社	社	1社

取引関係のある企業の関係者

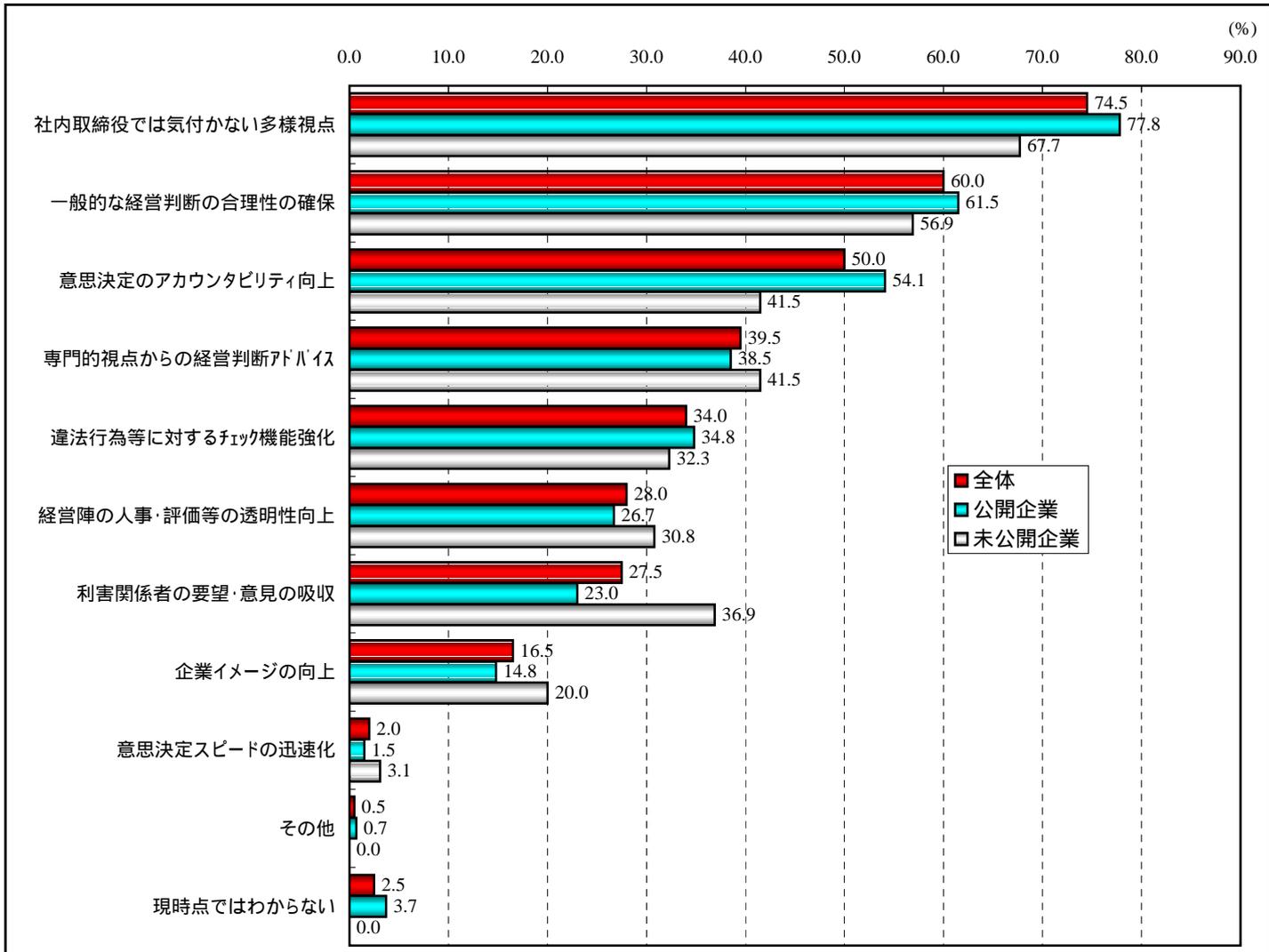
人数	全体	公開企業	非公開企業
0人	98社	60社	38社
1人	18社	16社	2社
2人	4社	1社	3社

取引関係のない企業の関係者

人数	全体	公開企業	非公開企業
0人	97社	60社	37社
1人	12社	9社	3社
2人	8社	5社	3社
3人	1社	1社	社
4人	2社	2社	社

[Q10] 社外取締役の登用が目立っています。日本企業で社外取締役を登用した場合、企業経営に対してどのような効果が期待できると思いますか？（複数回答可）

社外取締役のもたらす効果については、「社内取締役だけでは気付にくい多様な視点の導入」（約75%）、「一般的な経営判断の合理性の確保」（60%）、「意思決定のアカウンタビリティの向上」（50%）が、50%を超えた。未公開会社では、「株主を含む利害関係者（ステークホルダーズ）の要望・意見の吸収・反映」も比較的多かった（約37%）。



その他の回答

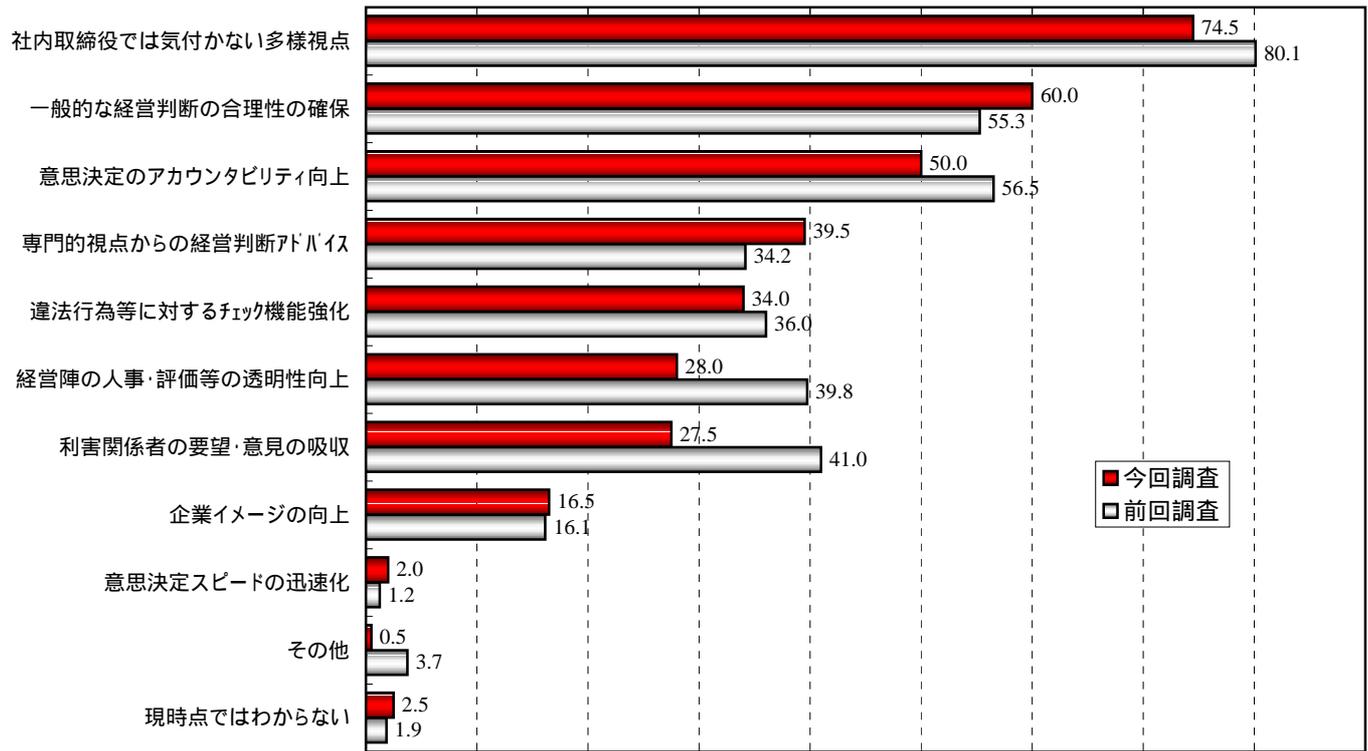
・取締役会の活性化

	合計	(上段:件数 下段:%)										
		一般的な経営判断の合理性の確保	専門的視点からの経営判断アドバイス	意思決定のアカウンタビリティ向上	経営陣の人事・評価等の透明性向上	意思決定スピードの迅速化	社内取締役では気付かない多様な視点	利害関係者の要望・意見の吸収	違法行為等に対するチェック機能強化	企業イメージの向上	その他	現時点ではわからない
全体	200 100.0	120 60.0	79 39.5	100 50.0	56 28.0	4 2.0	149 74.5	55 27.5	68 34.0	33 16.5	1 0.5	5 2.5
株式公開企業	135 100.0	83 61.5	52 38.5	73 54.1	36 26.7	2 1.5	105 77.8	31 23.0	47 34.8	20 14.8	1 0.7	5 3.7
未公開企業	65 100.0	37 56.9	27 41.5	27 41.5	20 30.8	2 3.1	44 67.7	24 36.9	21 32.3	13 20.0	-	-
前回調査(全体)		89 55.3	55 34.2	91 56.5	64 39.8	2 1.2	129 80.1	66 41.0	58 36.0	26 16.1	6 3.7	3 1.9

前回調査結果との比較(全体)

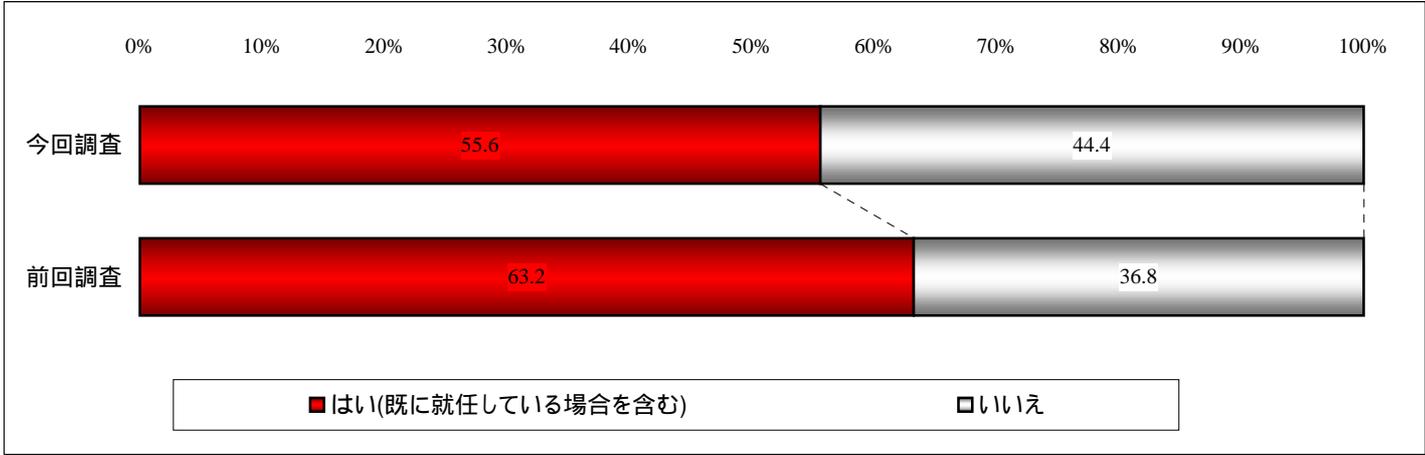
(%)

0.0 10.0 20.0 30.0 40.0 50.0 60.0 70.0 80.0 90.0



【Q11】あなたご自身、要請があれば、他社の社外取締役を務めてみたいと思いますか？

要請があれば他社の社外取締役を務めてみたいかどうかを聞いたところ、「務めてみたい」とする回答(約56%)が、「そう思わない」とする回答(約44%)を上回った。
 前回調査との比較では、「務めてみたい」が多数であることは変らなかったが、その比率はやや減少した。

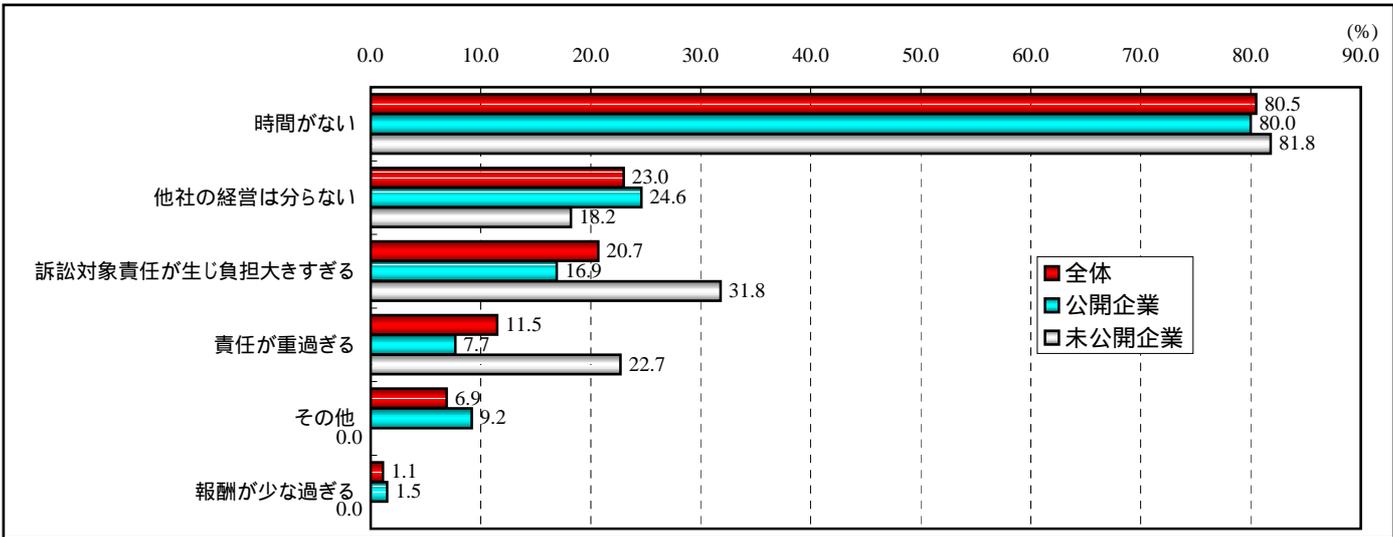


(上段:件数 下段:%)

	合計	はい(既に就任している場合を含む)	いいえ
全体	209 100.0	110 52.6	88 42.1
前回調査(全体)		98 63.2	57 36.8

[Q12] 上記で「いいえ」と回答された方に伺います。その理由は何ですか？（複数回答可）

「社外取締役を勤めたいと思わない」という人の理由としては、「時間がない(自社の経営で手一杯、等)」(約81%)が圧倒的に多かった。その他、「他社の経営は分からない」(23%)、「株主代表訴訟の対象となりえる責任が生じることになり、負担が大きすぎる」(約21%)が続いた。
一方、「報酬が少な過ぎる」を理由に挙げる回答は殆ど無かった。

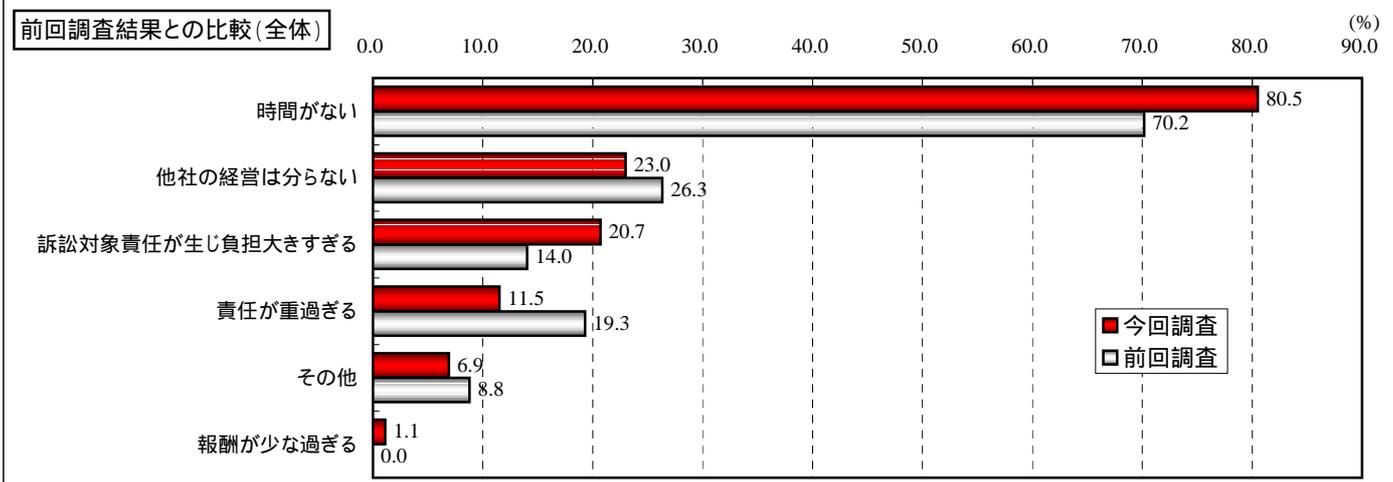


その他の回答

- ・現在のCEO業務と他者の社外取締役としての責任を両立させ職務をまっとうすることは困難である。
- ・会社規模等により一概には言えないが、少なくとも株主に対する代表訴訟の責任はいえよう。
- ・株式会社でない学校法人・医療法人の理事長・理事をしている。
- ・検討はしているが、現状では時間がない。
- ・自社の経営および業界活動で手一杯
- ・社外取締役の意見を聞く土壌の有無による
- ・他者の経営を本当に分かるためには、大変な努力と時間がかかる。そうまでして他人に見てもらう必要がある企業は、問題があるのではないか。

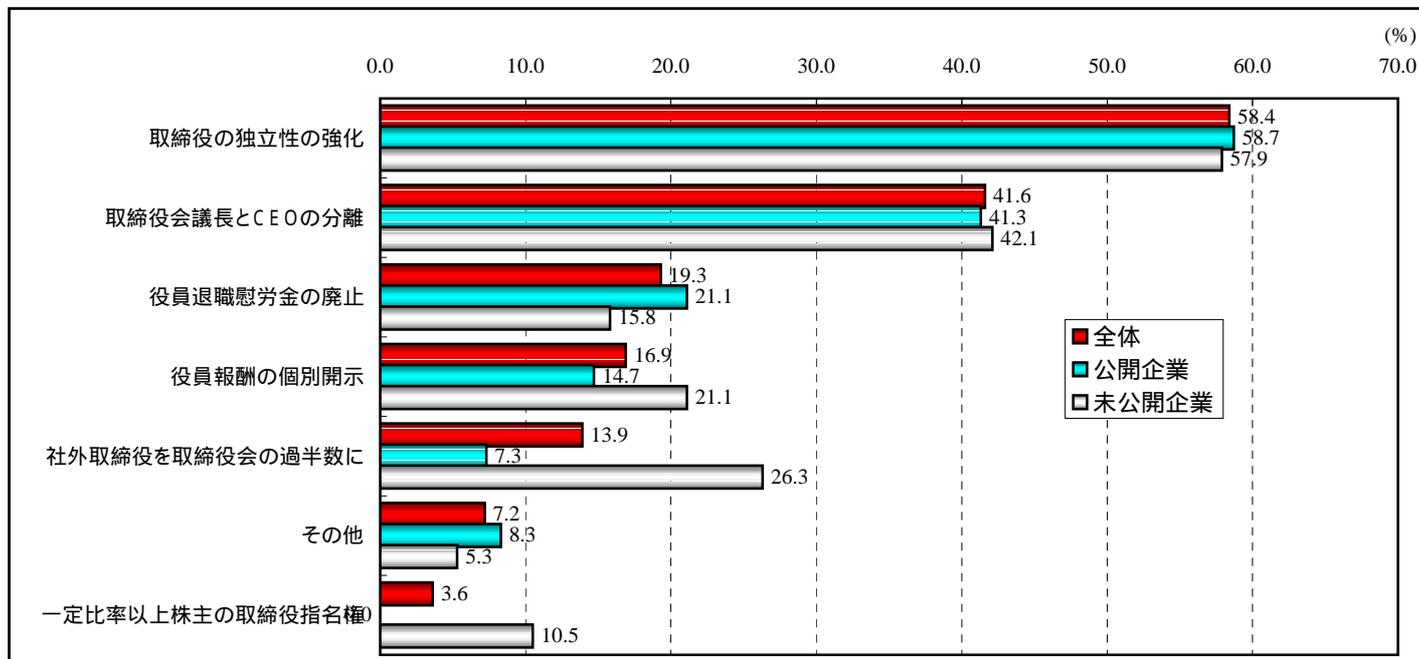
(上段:件数 下段:%)

	合計	時間がない	責任が重過ぎる	報酬が少な過ぎる	他社の経営は分からない	訴訟対象責任が生じ負担大きすぎる	その他
全体	87	70	10	1	20	18	6
	100.0	80.5	11.5	1.1	23.0	20.7	6.9
株式公開企業	65	52	5	1	16	11	6
	100.0	80.0	7.7	1.5	24.6	16.9	9.2
未公開企業	22	18	5	-	4	7	-
	100.0	81.8	22.7	-	18.2	31.8	-
前回調査(全体)		40	11	0	15	8	5
		70.2	19.3	0.0	26.3	14.0	8.8



[Q13]さらなるコーポレート・ガバナンスの改革として、下のような項目が指摘されています。これらについて、日本企業でも実施したほうが良いと思うものは何ですか。（複数回答可）

今後のさらなるコーポレート・ガバナンス改革の取組みとしては、「取締役の独立性の強化（独立取締役の増員、執行兼務社の縮小等）」（約58%）、「取締役会会長（議長）とCEOの分離（非兼務化）」（約42%）が多く指摘された。「社外取締役を取締役会の過半数にする」とした回答は全体では約14%に止まったが、未公開企業では比較的多くの回答があった（約26%）。



その他の回答

- ・「社外取締役を過半」「退職慰労金廃止」「個別報酬開示」は、特に上場企業の場合
- ・「退職慰労金廃止」「個別法集開示」に関しては税法の改正が必要
- ・「退職慰労金廃止」は必要だが、ただし優遇税制の廃止を同時に
- ・税法、算出方法等の明確化による条件整備を伴う役員退職慰労金の廃止
- ・取締役報酬引き上げ、顧問・相談役等の後払い報酬の廃止
- ・役員賞与にストックオプション制度を導入する
- ・「取締役の独立性強化」では、社長の人事権縮小が必要。
- ・コーポレートガバナンス原則の制定・公表
- ・取締役会直結の組織としてコンプライアンス委員会を設置し、毎月1回開催としている。なお、メンバーには社外有識者が2名いる。
- ・委員会等設置会社の良い点は取り入れていく
- ・制度より運用の実を上げる方が大事
- ・社外監査役の増員

(上段:件数 下段:%)

	合計	取締役の独立性の強化	取締役会議長とCEOの分離	社外取締役を取締役会の過半数に	役員退職慰労金の廃止	役員報酬の個別開示	一定比率以上株主の取締役指名権	その他
全体	166 100.0	97 58.4	69 41.6	23 13.9	32 19.3	28 16.9	6 3.6	12 7.2
株式公開企業	109 100.0	64 58.7	45 41.3	8 7.3	23 21.1	16 14.7	-	9 8.3
未公開企業	57 100.0	33 57.9	24 42.1	15 26.3	9 15.8	12 21.1	6 10.5	3 5.3

【Q14】その他、日本企業のコーポレート・ガバナンス改革に関するご意見をご自由にご記入下さい。

- ・ 日本型コーポレート・ガバナンスの早期構築
- ・ コーポレート・ガバナンスは米国型、欧州型、日本従来型を参考とし、各企業の特性、文化に適合するように構築することが必要と考える。
- ・ ガバナンスのシステムを構築することも重要であるが、構築したシステムを適切に運用していくかが最も大事なところである。
- ・ ガバナンスの構築が、社員を含む全てのステークホルダーズの、それぞれの立場でのモチベーションの向上に結びつくようであれば大いに成功といえるのではないか。

委員会等設置会社は米国等に上場する(している)会社には必要と思われるが、一般企業で長年の歴史(健全経営)をやってきた会社にとっては、早急に振り替える必要を認めない。むしろ、新しい実験でプラスかマイナスか試すことの方が問題を生ずる可能性すらあると考える。古臭いようであるが世の中の情勢をじっと見つめていきたい。

利害関係のある大企業が社外取締役を送り込んでおり、利益相反取引が多く行われている。これらの会社は全て東証一部上場、中には社長がコンプライアンスにつき、度々新聞、テレビ、雑誌に登場する会社もある。商法違反も行われておるが、派遣された取締役が本籍では役員ではない場合があり、これらの会社は現在の日本の商法では責任を追及できない。さすがに本籍で取締役の方は、注意深く発言されている。ガバナンスとコンプライアンスは違うというが、法律に基づいた経営こそコーポレート・ガバナンスの原点である。

経済の長引く低迷で、従来の日本型コーポレート・ガバナンスでは会社経営が成り立たなくなっている。これからの経営者は新しい視点(株主主権、会社経営の透明性など)で独自の新しいコーポレート・ガバナンスを確立していかなければ発展は望めない。

国・業界・企業によってあるべきコーポレート・ガバナンスの形は異なると思う。委員会等設置会社だから改革が行われているという短絡的な見方は有り得ない。アナリストも投資家も、形よりも実態を見る努力、企業側はアカウンタビリティ、ディスクロージャーをきちんと行い理解し合うことが大切であると思う。

消費者に密着している企業(消費財産業、サービス産業等)では、消費者に喜んでもらえる商品・サービスを提供できる経営の形を創造し続けていることが結果として、「株主の最大利益」を生み出す。社会の変化が激しい時代、グローバル経営の時代では業務執行と独立した立場で、経営者にアドバイスし監視する人が必要。それが独立取締役であるか、独立監査役であるかは実態的に大差はない。独立取締役・独立監査役が機能するためには社内の透明性を確保するため「内部統制」システムの強化・確立は急務。

コーポレート・ガバナンスはバランスを考えること。

例) リーダーシップとガバナンス、システムと人材
リスクマネジメントを分けて考えること。

一般的リスクと Going Concern に関するリスク

各個別企業のおかれた状況に応じたガバナンス体制を構築すべきであり、型にはめたガバナンスはあまり意味がないのではないかと考える。

「委員会等設置会社」の理想とするところは、よく理解できるがこの方法が日本で機能するかどうかは今のところ確かなことは分らないと思う。この考え方自身がアメリカのシステムをまねたものであり、アメリカでうまく言っているからといって日本でうまくいく保証はない(なんでもアメリカのまねをすれば良いということではないと常に思う)。日本の文化に適したコーポレート・ガバナンスのやり方があるはずなので、このような変遷期においては他社の運用具合を観察し、そのメリットやデメリットを見届けることが私自身ベストだと思う。

他社の役員の中に平の取締役がいたり、また常務執行役員等がいて、どちらが上位にくるのか分からないようなケースもある。また最近では自分の肩書きに「社長&CEO」と書いている方もいる(私もそうです)。しかし、考えてみると英語の CEO をそのまま名刺に書くのもおかしな気がする。やり方がまだまだ混乱しているので、さらに検討を加えて、日本にマッチしたものを創造していくことが必要だと感じる。

< 現状認識 >

私の住む栃木県の最大の課題はガバナンスの欠如だと思う。例えば、足利銀行国有化の最大の原因はガバナンスの欠如であった。その内容は以下の4点に纏められる。

足利銀行内のガバナンスが欠如していた。

- 1) 取締役会
- 2) 監査役
- 3) 経営諮問委員会(1 - 3の3者がガバナンスの点で機能不全に陥っていた。というよりはガバナンスの観念がまったくなかった)
- 4) 従業員からの内部告発制度はもちろん経営者に対して進言する仕組みもなかった。

株主とりわけ機関投資家である栃木県や市町村が株主としてのガバナンスをまったく効かせなかった。栃木県経済同友会ははじめ栃木県内の経済団体の中でコーポレート・ガバナンスの議論が全くなかった。コーポレート・ガバナンスの議論を始めれば足利銀行のことを取り上げざるをえないということで、コーポレート・ガバナンスの議論は栃木県ないではタブーでさえあった。

栃木県内のマスコミ、大学、シンクタンクでもコーポレート・ガバナンスは話題になっても足利銀行との関係で論ずることは極めてまれであった。従って県民にもコーポレート・ガバナンスの観念はまったくと言っていいほど欠如していた。

このような現状を踏まえてか、池田足利銀行頭取は2月5日にガバナンス強化と新経営方針の中に入れた。

< 提案 >

おそらく栃木県以外の道府県も同じ状況と思う。そこで経済同友会では、全国の経済同友会のリーダーとしてコーポレート・ガバナンスの強化と全国各地の同友会に呼びかけることを提案する。全国全ての経済同友会にコーポレート・ガバナンス委員会の設置を推進することを提案する。とりわけ、未上場の地方経済をリードする中堅企業のコーポレート・ガバナンスとは何かを各同友会が議論し、「目安」(ガバナンスの基準)を書く同友会ごとに策定することを奨励することを提案する。

現在 OECD コーポレート・ガバナンス原則改定案についてのパブリックのコメントが OECD により募集されている。OECD コーポレート・ガバナンス原則は日本企業のみならず学会や世界各国の企業、アカデミアに最大の影響を与えるものであるので、経済同友会でも改定案について議論し、意見を取りまとめた上で、日本政府を通じ OECD に意見を具申することを提案する。

経済同友会では、会員企業、日本各地の経済同友会の会員企業のみならず、日本国内、国外におけるコーポレート・ガバナンスの推進役としての使命を持ち続け、上場企業のみならず中堅企業のコーポレート・ガバナンス強化を図るべきと考える。

昨今の日本のコーポレート・ガバナンス改革において、委員会等設置会社移行はリスク管理や経営の透明性確保の観点からは有用性があるものの、企業価値増大についてはその差異が見えにくいとの議論が多いと思われる。後者においては経営者の質が重要であり、制度の有無にはあまり影響を受けないのではないかと認識が一般的ではないかと思う。

しかし、個人的には委員会等設置会社においてはこの経営者の質においても重要な影響を与えると考える。委員会等設置会社の機能は外部の CEO を受け入れ、監視・評価し、場合によっては解任することを前提にした制度であり、会社にとっては経営者 (CEO) 選択において内部からの登用ばかりではなく、より幅広い視点から選択することを前提とした制度になっていると考えられる。

コーポレート・ガバナンス改革においては、是非制度面のみならず、経営者の質を向上させるソフト面の一つとして外部経営者の活用や経営者の流動性なども考慮に入れていただきたい。

「仏作って、魂いれず」では元も子もない。「魂」に相当する「トップの見識」の重要性が強調されるべき。

日本企業のコーポレート・ガバナンス改革について

基本的には、各企業が改革を望んでいるのか否か、また何のために改革するのか、ということが多種多様にわたっている以上、一律の制度の採用をもって本件を論ずることは困難であるように思う。

例えば、公開会社と非公開会社、製造業とサービス業、素材生産企業と最終製品製造企業、グループ経営における親会社と子会社等々、ガバナンスのあり方は大きな差異があるように思われる。

従って、あるべきガバナンス論を前提にした法律改正を検討するよりは、各企業が自分の理想とするガバナンスをいかにして確立していくかという視点に立って、その後押しをするような規制緩和をすべきと考える。商法や業法において、設立や組織、資金調達や事業再編等に関する規定をもっとゆるやかにすべきと考える。

その反面、不祥事を働く企業が社会から撤退していくルールをもっと厳しくすべきである。不祥事で多くのユーザーに損害や迷惑をかけておきながら、上場を維持している企業が多いというのは疑問である。

各企業が自己責任においてガバナンス改革を実施し、その結果(改革をしなかったという結果を含め)に対しては、各企業が責任を負うというあたりまえの経営に対して寄与するような改革論議を希望する。

従来の監査役会制度に委員会等設置会社制度を加えて、企業のコーポレート・ガバナンスの選択肢を拡大したことは評価される。

上場企業に限れば、迅速な情報公開が最優先

社外監査役の導入や監査役会の設置を含む商法改正により監査役機能の強化がなされたものの、依然不十分との批判も根強い。そこで株主利益を重視するアメリカ的資本主義をモデルにわが国でも委員会設置等会社としてその導入が商法改正によって図られ、選択することが可能となった。

しかしながら、このアメリカ型経営体制が機能するには、プロフェッショナルな経営者の存在が前提となっており、彼らプロ経営者は成果を挙げた優秀な経営者は他の企業からヘッドハンティングされて次々に企業を渡り歩くのに対し、成果を挙げてこれなかったものは指名委員会で解任されるという優勝劣敗のはっきりした世界である。これが成立するためには、プロ経営者のマーケットが十分に存在している必要がある。

この点、わが国では一つの会社一筋の従業員が経営者になることが一般的であり、必ずしも優秀な経営者が企業を渡り歩くという状況にない。また、このプロ経営者を監視するプロ取締役(社外取締役)に関しても、この概念自体の歴史が新しいこともあり、その適任者を見つけるのは非常に難しいのが現実である。「社外取締役を取締役会の過半数にする」という規定を将来一斉に導入したとしても実効性を持たせることはなかなか困難であると思われる。

従って、今後わが国のコーポレート・ガバナンス改革をさらに行うに際しては、こうしたプロフェッショナルな経営者・取締役(社外取締役)のマーケットの進展と軌を一にして行う必要がある、この点をよく考慮して、コーポレート・ガバナンス改革を進めていく必要がある。

経済同友会白書に報告されている西欧の歴史ある優良企業のように、それぞれの時代感覚、社会動向と自社の事業内容・規模、独自の企業風土と文化などにあった変革の積み重ねが肝要でないかと時々考える。変革のスピードが遅いと企業の存続を危うくする可能性が大いにあるが、あまり急激かつ大幅な方向転換を再三繰り返すことは企業の主体性を希薄化させ、企業体質を弱めることになるのではないかと懸念している。

企業の最大の社会的責任は長期的に存続発展していくことである。そのため企業価値の増大に向けて経営環境、社会環境の変化に適切に対処することが必要であり、より迅速かつ高品質の意思決定、業務執行を実現していくことが不可欠である。コーポレート・ガバナンスの強化に当たっては、株主、顧客、従業員、社会の4者に対する責任をバランスよく、高い水準で満たすべく努力することが必要である。