



ProNed

Promotion of Non Executive Director

# 2013年 独立取締役アンケート

2013年5月1日  
株式会社プロネット

## 企業発展のための社外取締役選任、コーポレートガバナンス体制の構築をお手伝いいたします

- ・ 社外取締役・社外監査役(独立役員)のご紹介
- ・ ボード・レビュー(取締役会の有効性に関するコンサルティング)
- ・ リスクマネジメントに関するコンサルティング

- ・ エグゼクティブ・サーチ (経営幹部のご紹介)
- ・ 経営幹部候補のアセスメント
- ・ 次世代リーダーの育成

### 会長 芦田 邦弘

名古屋工業大学機械工学科卒業。1959年住友商事株式会社入社後、ドイツ住友商會社社長、住友商事株式会社常務取締役、専務取締役、代表取締役副社長等を歴任。2004年、東洋紡績株式会社社外取締役就任。現在、株式会社産業革新機構、イノベーター。

### 代表取締役社長 酒井 功

東京大学法学部卒、ペンシルヴェニア大学ウォートンスクールにてMBA及びMA取得。1985年住友電気工業入社。ユニデン、アップル・コンピュータ勤務を経て、1997年 エゴン・ゼンダー・インターナショナル入社。パートナー就任。2008年株式会社プロネット設立。代表取締役社長就任。

### アドバイザーボードメンバー:

#### 倉地 正氏

東京大学教養学部卒業。(株)東京三菱銀行専務取締役、兼松(株)社長・会長を経て、2008年6月まで(株)エーザイ取締役会議長。2009年9月ハーミーズUKの顧問に就任。

#### 山内 悦嗣氏

一橋大学商学部卒業。元アーサーアンダーセン日本代表。朝日監査法人(現あずさ監査法人)代表社員・専務理事。(株)三井住友フィナンシャル・グループ、(株)三井住友銀行、ソニー株式会社等の社外取締役を歴任、現在、(株)アマナホールディングス監査役、スタンレー電気(株)社外監査役、セイコーホールディングス株式会社社外監査役を務める。

#### 田中 健一氏

京都大学法学部卒業。1962年東レ株式会社入社後、海外営業に従事し、ニューヨーク、ペナン、香港に約11年の海外駐在。東レインターナショナル株式会社社長、会長を歴任。2003年蝶理株式会社社長就任。2007年一般社団法人ディレクトフォース代表就任。

### エグゼクティブ・アドバイザー:

#### ディヴィッド・トロップ氏

1984年ハーバード大学にてAB学位(数学)を取得後、1990年ウォートンスクールローダーインスティテュートにて東アジア、中国語を専攻し、MBA及びMAを取得。1990年シティバンク、2005年UBSに入社。その間、ニューヨーク、ロンドン、香港、東京において国際金融業務に携わる。日本・香港には14年もの駐在経験を持つ。コーポレートファイナンス及びM&Aを中心に、企画や監査業務も経験豊富。

#### 江前 公秀氏

慶応義塾大学経済学部卒業。1971年東京銀行入行後、ニューヨーク、ロンドン、シンガポールに約10年の海外駐在、東京三菱証券常務取締役、国際証券常務執行役員、三菱証券常務執行役員、トヨタファイナンシャルサービスシニアアドバイザー歴任。2012年3月日本マクドナルドホールディングス社外監査役に就任。

### セミナー実績

- ・株式会社東京証券取引所 グループ取締役 兼 代表執行役社長 斉藤 惇 氏
- ・オリックス株式会社 取締役 兼 代表執行役会長・グループCEO 宮内 義彦 氏
- ・日本アイ・ビー・エム株式会社 相談役 北城 悟太郎 氏
- ・株式会社経営共創基盤 代表取締役CEO 富山 和彦 氏
- ・伊藤忠商事株式会社 元取締役副会長 藤田純孝 氏
- ・株式会社東芝 元常務執行役員 小林 利治 氏
- ・ISS株式会社 エグゼクティブディレクター 石田猛行 氏
- ・弁護士・国広総合法律事務所 パートナー 國廣 正 氏
- ・西村あさひ法律事務所 弁護士(パートナー) 武井 一浩 氏

### リサーチ活動

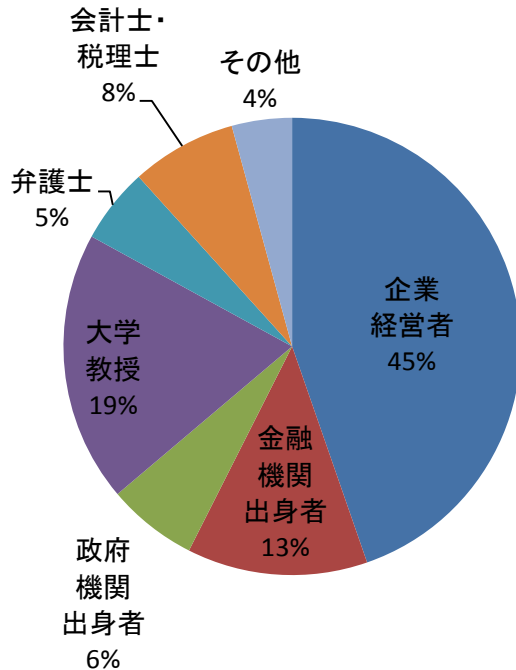
- 2009年 社外取締役アンケート (日経新聞に掲載)
- 2009年 社外取締役白書 (日経新聞に掲載)
- 2010年 独立役員白書 (日経新聞に掲載)
- 2010年 社外役員選任決議結果分析
- 2010年 独立取締役アンケート
- 2011年 社外取締役・社外監査役白書 (日経ビジネスに掲載)
- 2011年 独立取締役アンケート
- 2012年 社外取締役・社外監査役白書
- 2013年 独立取締役アンケート

# アンケート調査について

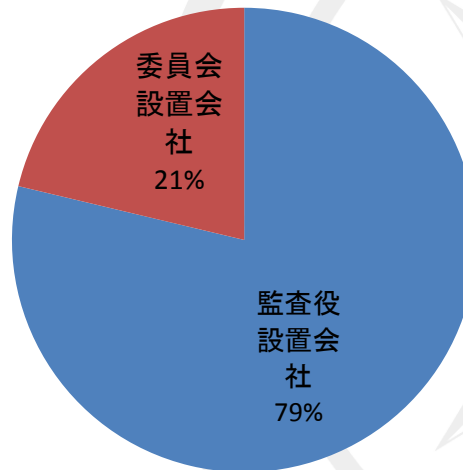
- ◆ 目的: 日本企業における独立取締役の意識と実態を正確に把握し、課題および今後の取り組みについて分析をおこなう。
- ◆ 実施期間: 2013年2月～3月
- ◆ 対象者: 合計 805名
  - ①東証一部上場会社における社外取締役
  - ②独立役員として届出
  - ③2012年6月末の時点で1年以上在任
- ◆ 回答人数: 94人
- ◆ 回答率: 11.7%

# アンケート回答者のプロフィール

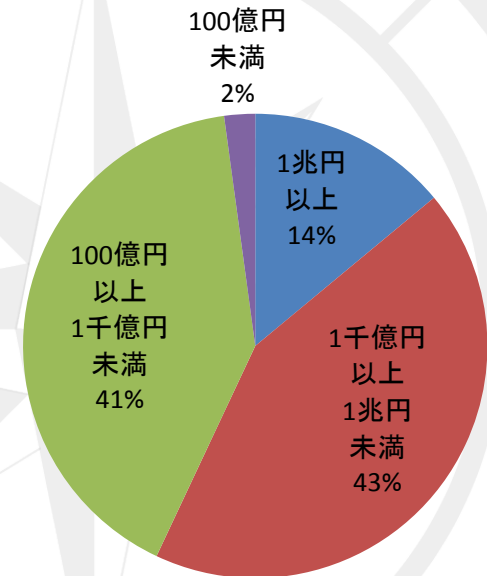
**回答者の主な経歴**



**組織形態別の内訳**

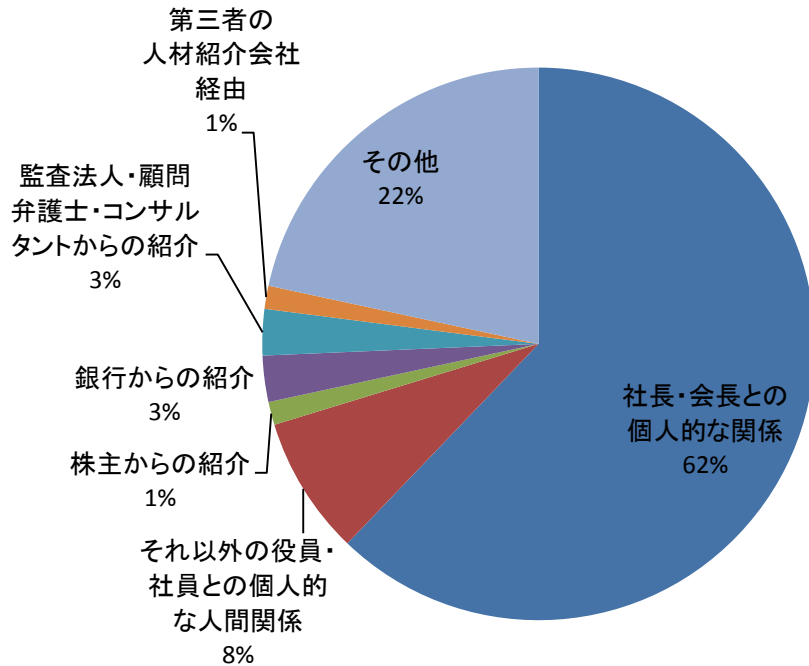


**売上規模別の内訳**



# 1. 社外取締役的就任することになった経緯

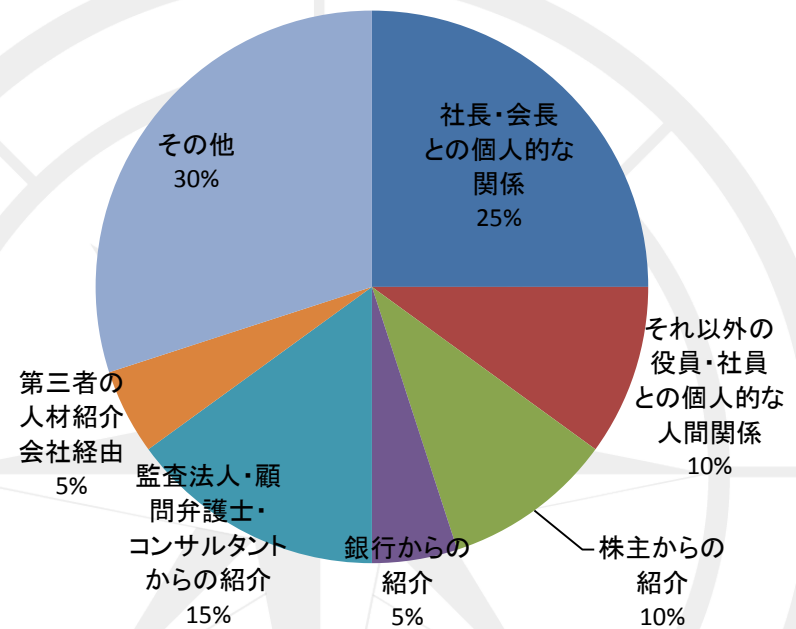
## 監査役設置会社



### その他の回答

- 知人・先輩・元勤務先からの紹介
- NPOの紹介
- 幹事証券からの紹介
- 会社との取引関係がある
- 創業家との関係
- 以前監査役だった
- 特に面識なし

## 委員会設置会社



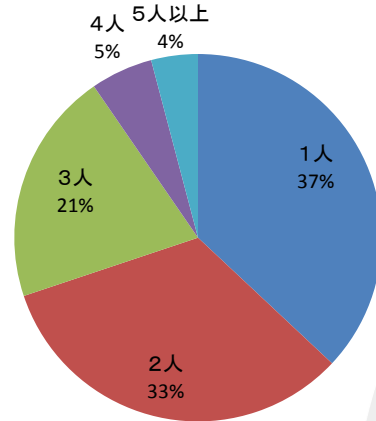
### その他の回答

- NPO経由
- 会社から直接の依頼
- 上記複数のルート
- 何故指名を受けたか不明

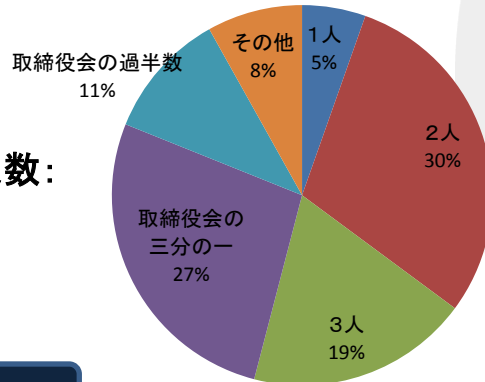
## 2. 独立取締役の現状と望ましい人数

現状の人数:

監査役設置会社



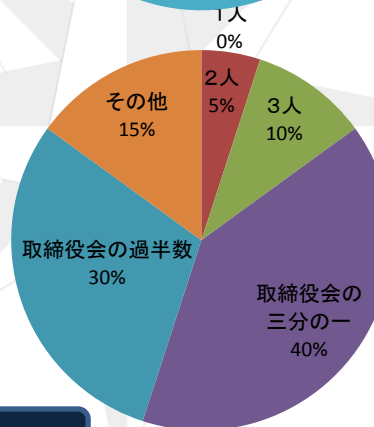
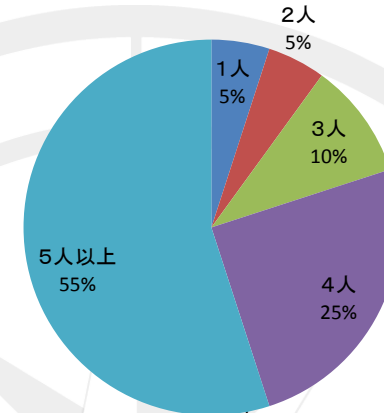
望ましいと考える人数:



その他の回答

- 会社および社外取締役の実情により異なる。
- 会社の規模による。
- 最低3人。
- 独立役員としての役割を果たすことができれば人数の問題ではない。

委員会設置会社



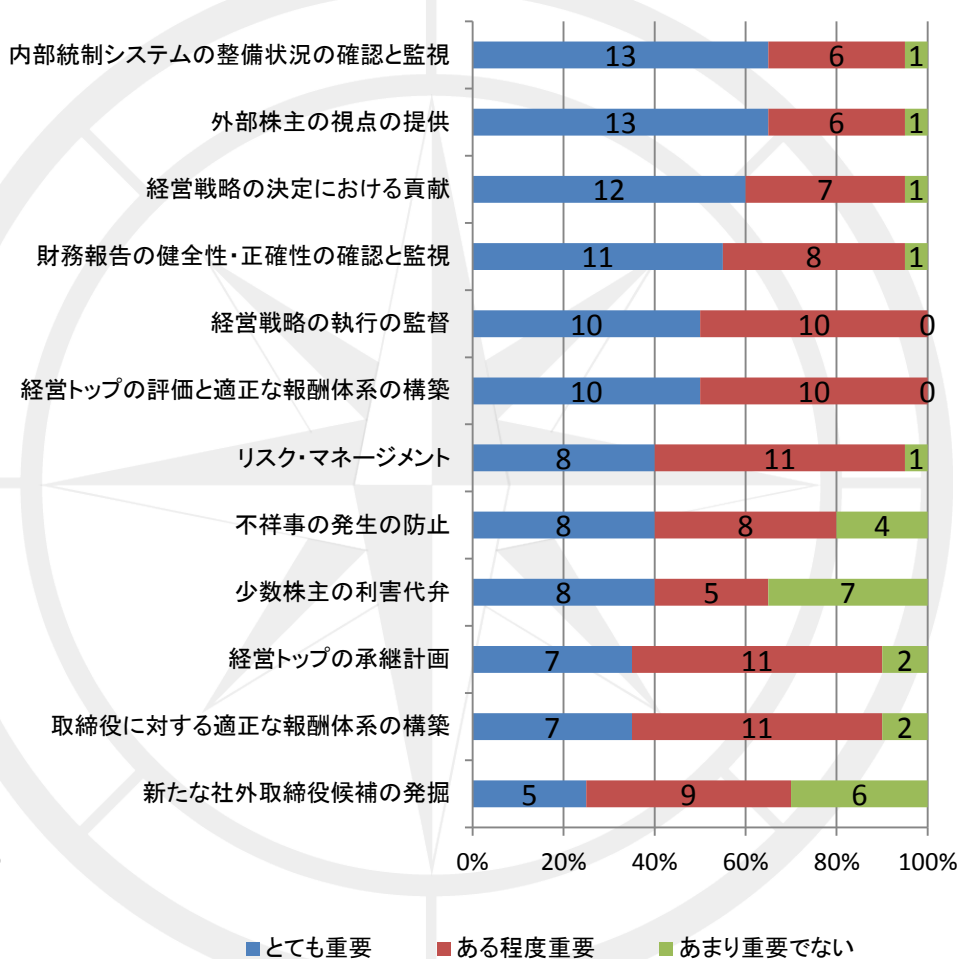
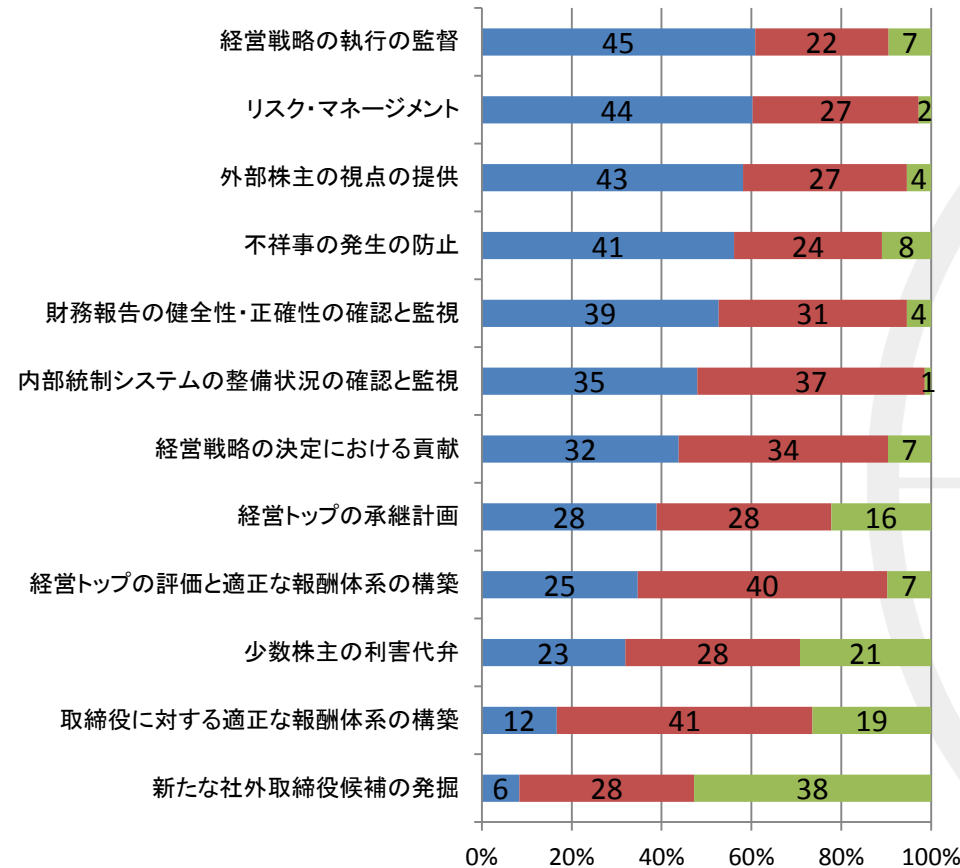
その他の回答

- 会社規模等により一概には言えないが複数が望ましい。
- 私は委員会設置会社の取締役であるため過半数が望ましいと思いますが、通常の会社であれば、取締役会の三分之一がよいと考える。
- 数の大小、割合よりも独立性や資質の方が重要と考える。

### 3. 独立取締役の役割についての重要度

**監査役設置会社**

**委員会設置会社**



## 4. 独立取締役が重要と考える役割:その他の回答

### 監査役設置会社

- 一般社会からの視点としての発言
- 価値の創造
- 会社により重点が違うのが実感
- 会社の成長のための戦略計画
- 株主の利益に配慮
- 幹部役職員等との情報共有
- 企業のグローバル戦略への関与・アドバイス
- 企業ブランド価値に係る重要事象のチェック
- 企業経営上の仕組み等外部事例の提供
- 危機時の対応
- 経営トップとの信頼関係。会社の社風とトップの性格により独立取締役の役割は変わってくると思う。
- 経営トップの評価(報酬は二の次)
- 経営を俯瞰したアドバイスができること
- 経営課題の認識と問題解決
- 国際的視点、国内目線の位置取り等
- 執行業務として担う事はないが、幹部、人材育成についての提言。
- 社外関係者からの信頼性向上
- 社長が苦慮する社内問題への対応についての助言
- 社内の視点とは違う意見を言う。役員会への緊張感をもたせる。
- 取締役の業務遂行に対する牽制機能。社内の常勤取締役の担当部門における業務遂行に対し、不作為や注意業務違反によって会社や株主に損害を与えていないかのチェックや牽制機能としての役割。
- 世間の常識に反する行為をしていないか？
- 大きな投資案件、資本戦略
- 中長期経営計画審議に対する参画、不祥事再発防止に関する事項。
- 当該会社の常識ではなく、世間の常識を以って直言する事
- 当該企業の成長のための具体的貢献活動

### 委員会設置会社

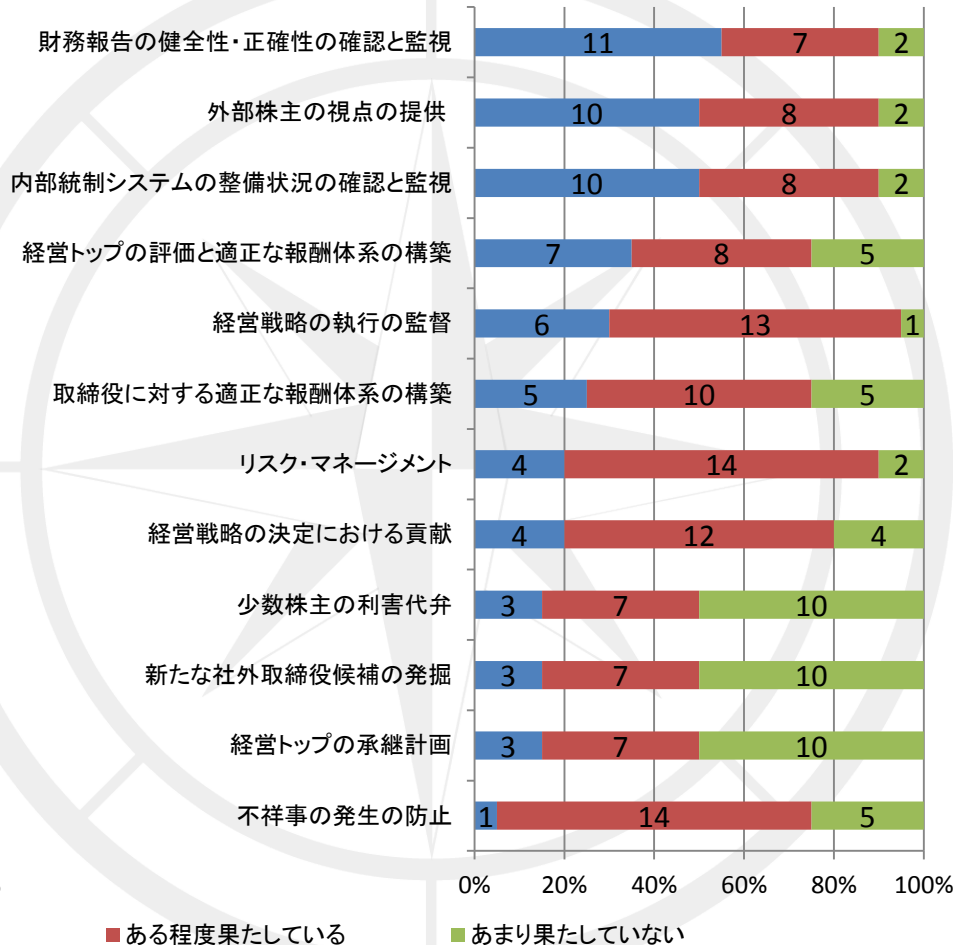
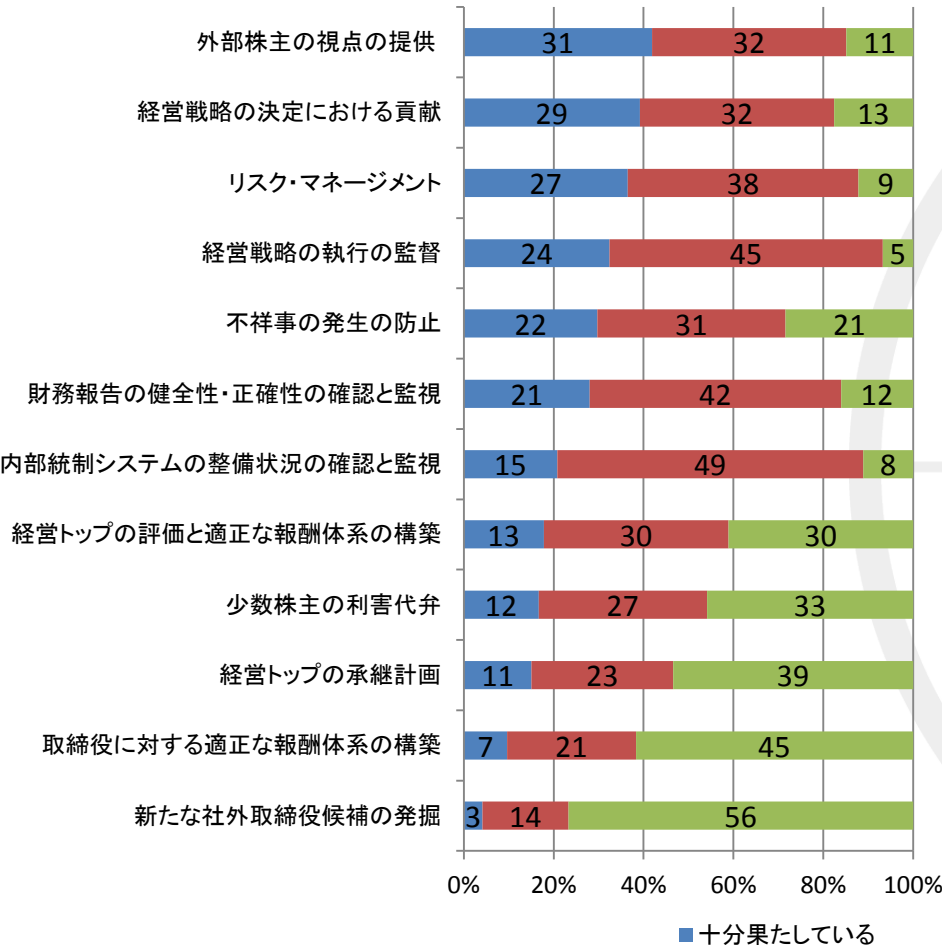
- 外部の視点(当該会社の常識が世間の常識と乖離していないか)
- 経営に対する監視
- 執行部が社外取締役に対する説明責任を考えながら業務を遂行している。執行部の監視役としての役割を果たしていると考え。
- 情報開示の適正性・誠実性確保/幹部社員に対する啓蒙活動(講演など)



# 5. 独立取締役の役割の達成度

### 監査役設置会社

### 委員会設置会社



## 6. 独立取締役が果たしている役割:その他の回答

### 監査役設置会社

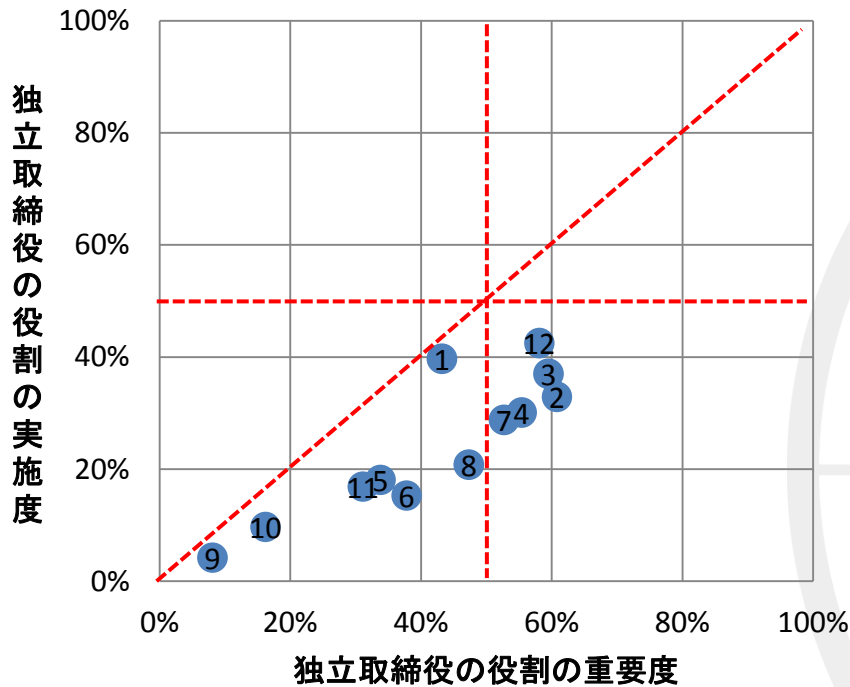
- 異なる業界、規模の異なる企業の視点の提供。
- 会社の長期利益のため執行側と共に考え一緒に活動することがある
- 幹部役員に対する企業法務情報の提供・解説
- 企業のグローバル化へのアドバイス
- 危機時の対応(心構え)
- 経営を俯瞰したアドバイス
- 経営課題の認識と問題解決
- 経営執行幹部との情報共有、執行幹部会議への出席。
- 経営上の他者比較と情報提供
- 現在の担当業界(医療・製薬)の常識と一般業界の常識との乖離。医療業界での常識とされていることが、一般消費者業界から見て非常識に思える場合は、社外役員として意見を述べている。
- 国際・国内の政府機関の行動様式についての助言、国際関係の大きな動きについての助言など。
- 社員のトレーニング
- 人脈の紹介
- 成長戦略計画立案の支援
- 全社会議出席による経営状況の把握
- 投資の妥当性評価

### 委員会設置会社

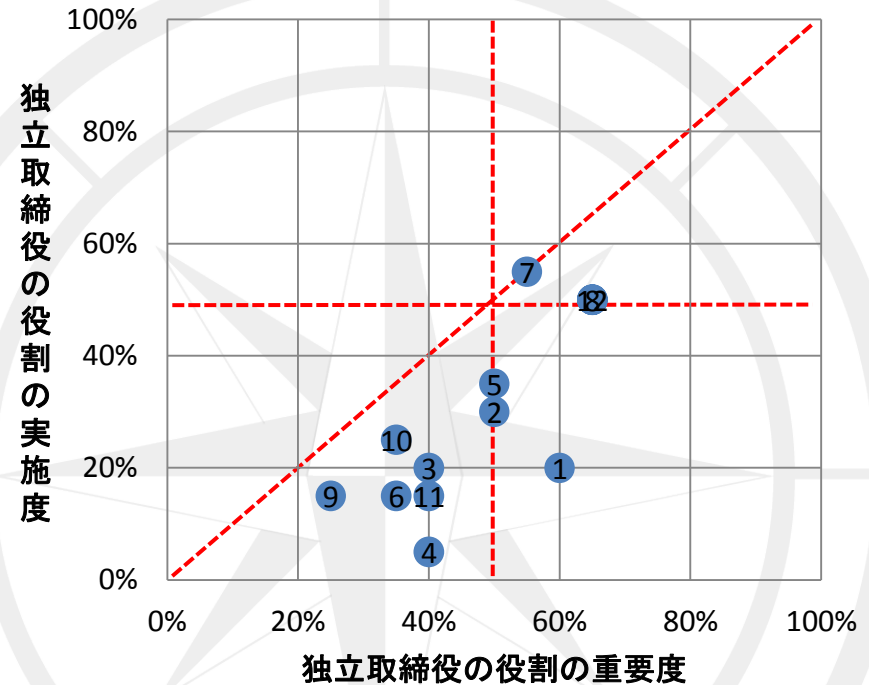
- 投資の妥当性評価
- 経営に対する監視
- 執行部が社外取締役に対する説明責任を考えながら業務を遂行している。執行部の監視役としての役割を果たしていると考える。
- 情報開示の適正性・誠実性確保/幹部社員に対する啓蒙活動(講演など)

# 7. 独立取締役の役割における重要度と実施度の比較 (非常に重要 VS. 十分果たしている)

監査役設置会社

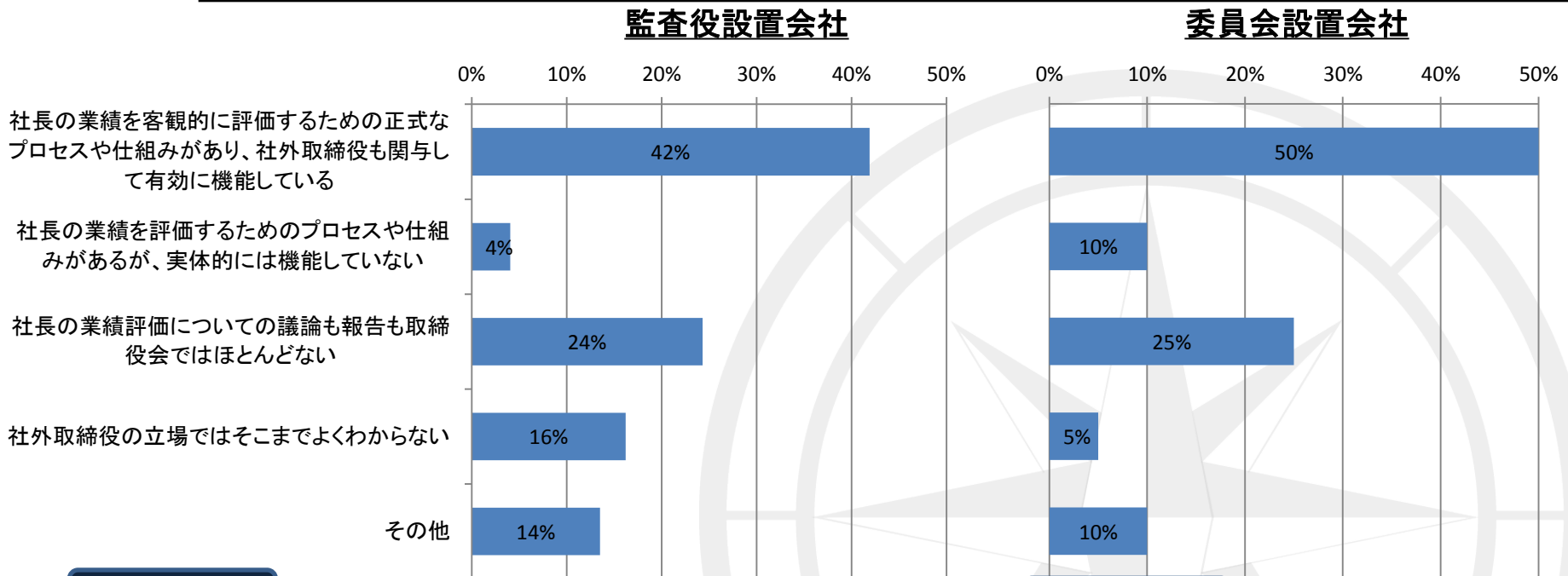


委員会設置会社



- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| 1. 経営戦略の決定における貢献       | 7. 財務報告の健全性・正確性の確認と監視  |
| 2. 経営戦略の執行の監督          | 8. 内部統制システムの整備状況の確認と監視 |
| 3. リスク・マネジメント          | 9. 新たな社外取締役候補の発掘       |
| 4. 不祥事の発生の防止           | 10. 取締役に対する適正な報酬体系の構築  |
| 5. 経営トップの評価と適正な報酬体系の構築 | 11. 少数株主の利害代弁          |
| 6. 経営トップの承継計画          | 12. 外部株主の視点の提供         |

## 8. 社長の業績の評価



### その他の回答

- 業績評価は数年間の経営計画との関係で決まり、個々の取締役会では議論にならない。
- 公式の仕組ではないが議論されている。
- 私から社長の役割について意見具申している。
- 執行役の社長の評価については、会長に直言。
- 取締役会等での論議を通して総合的に判断している。
- 正式なプロセスとしては役員人事に対する承認として行われている。ここでいう評価というのが議題として「社長の業績評価」が取り上げられ「今期はA」というようなランク付けするような意味での評価ということであれば、そのような正式のプロセスもないし、やられていない。またこのような評価は意味がないものとする。個々の経営課題についての執行側の報告を聞き、それに対するコメントを通じて執行に対するフィードバックを与えていくという意味では十分に機能している。
- 売上、利益による数式で評価されている。

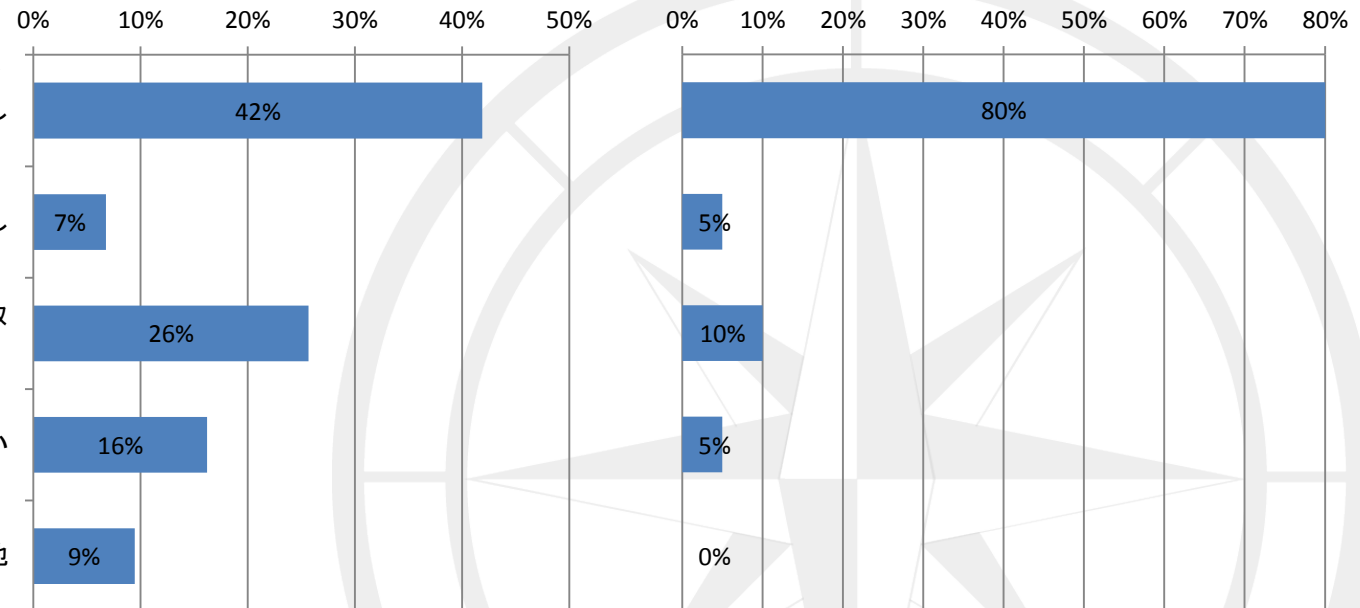
### その他の回答

- 報酬委員会での業績評価は取締役会に報告されている。

## 9. 経営者の報酬の設計と評価

**監査役設置会社**

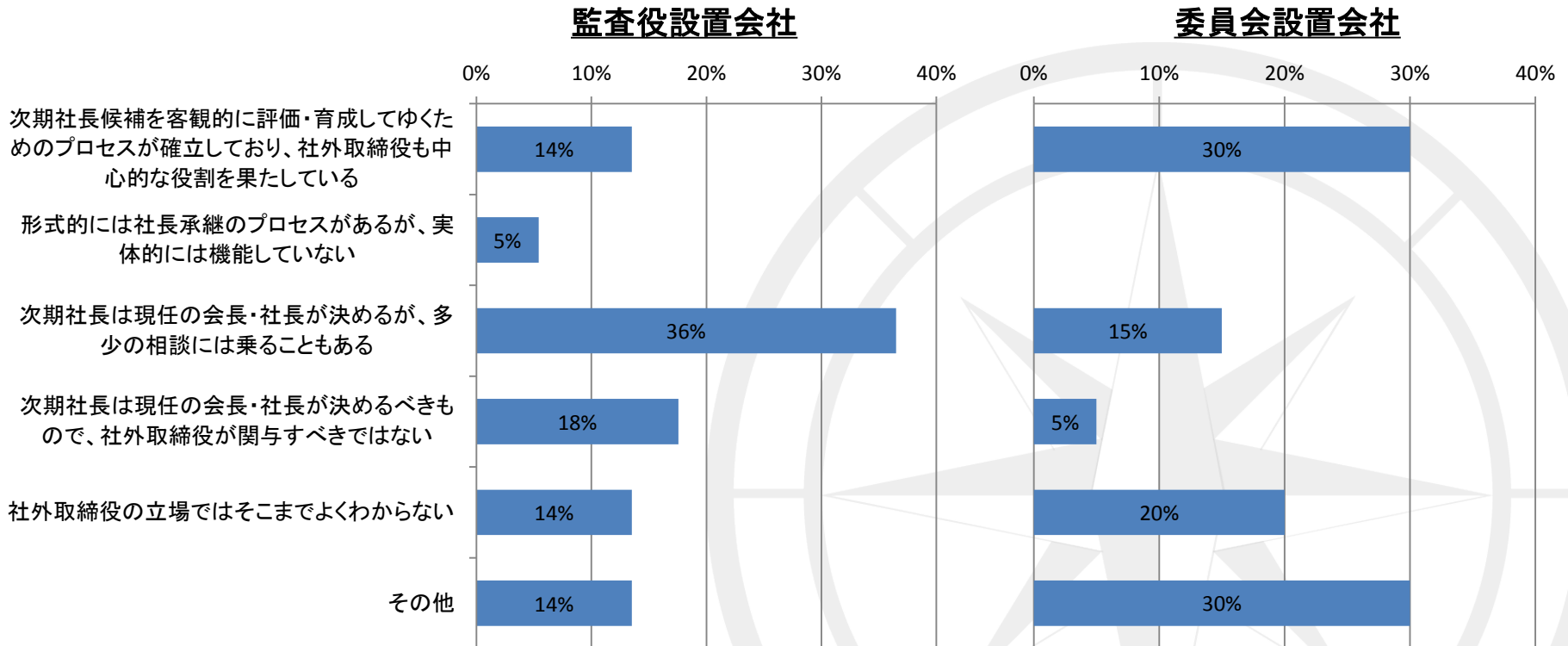
**委員会設置会社**



**その他の回答**

- 会長の専決事項。
- 仕組みはないが了承事項となっている。
- 上記数式による評価が報酬にリンク。
- 正式プロセスそのものへの参加はまだ経験していないが、厳しい経営環境下にあつて、役員の減給等の状況は把握している。

# 10. 次期社長を決めるためのプロセス



### その他の回答

- オーナー系企業。
- プロセスはないが、実的には関与する。
- 経験がない。
- 現社長が若い(54才?)ので話題すらない。
- 重要な承事項である。
- 相談が必ず有るので、会長の意向に捉われず意見を具申する。
- 大株主の意向による。
- 大株主の影響力。

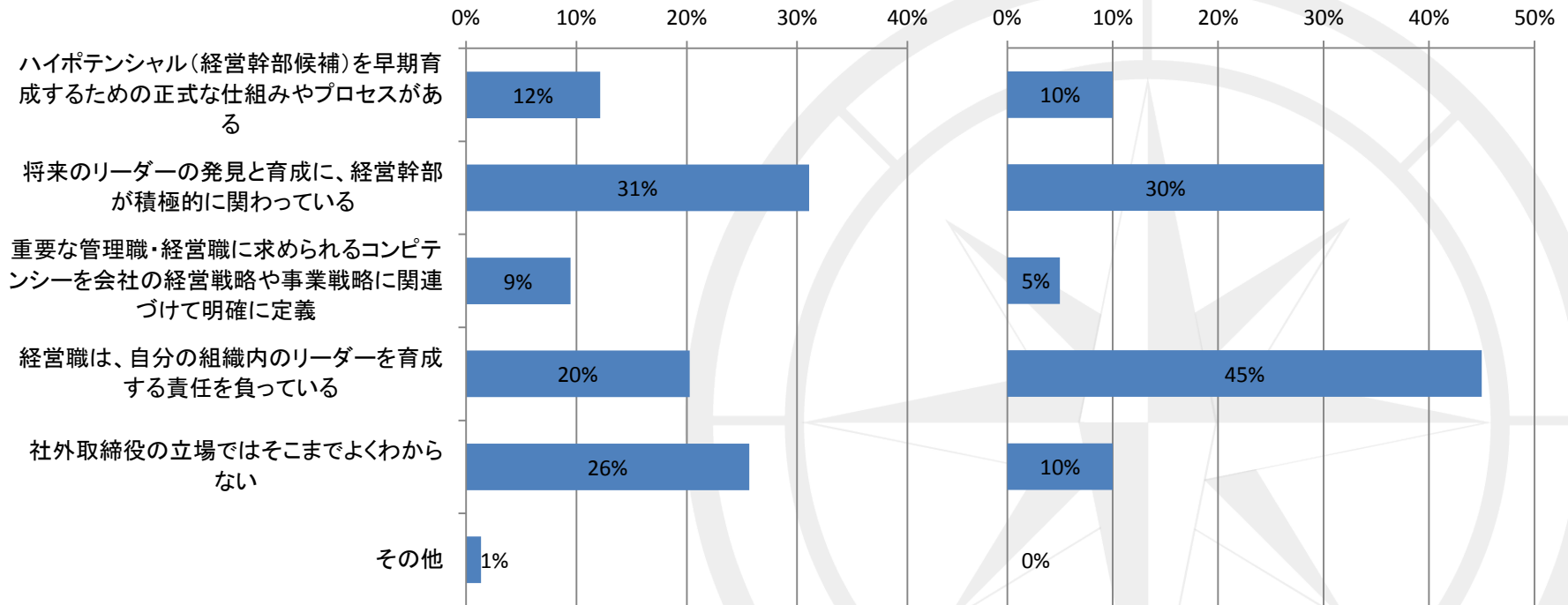
### その他の回答

- まだその段階にきていません。
- 指名委員会で決定。
- 社長交代のプロセスは確立しているが、次期社長候補を評価育成するためのプロセスがない。
- 社長承継のプロセス未確立。社長にはこの点、再々指摘し鋭意検討中。
- 承継の時期がきておらずプロセスについて聞いていない。

# 11. 将来の経営幹部候補を育成してゆくための取り組み

**監査役設置会社**

**委員会設置会社**



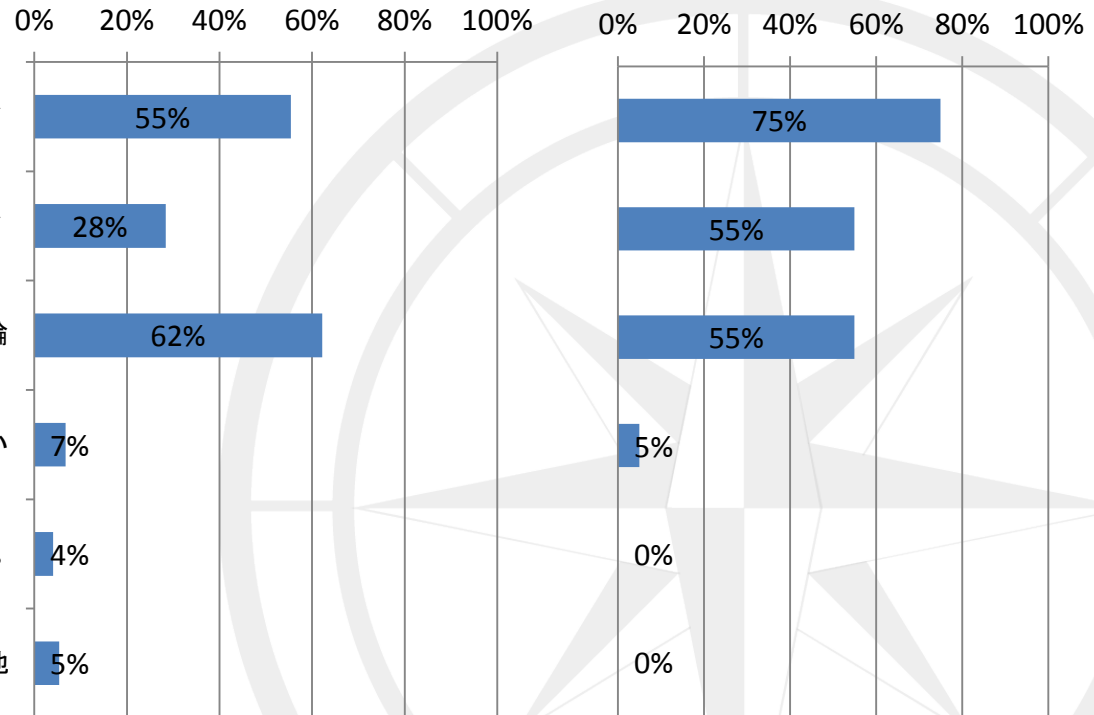
**その他の回答**

- 将来の経営幹部の育成を目指した仕組み作りをするよう強く進言しているが、暖簾に腕押し。

## 12. 取締役会におけるリスク・マネージメント

監査役設置会社

委員会設置会社

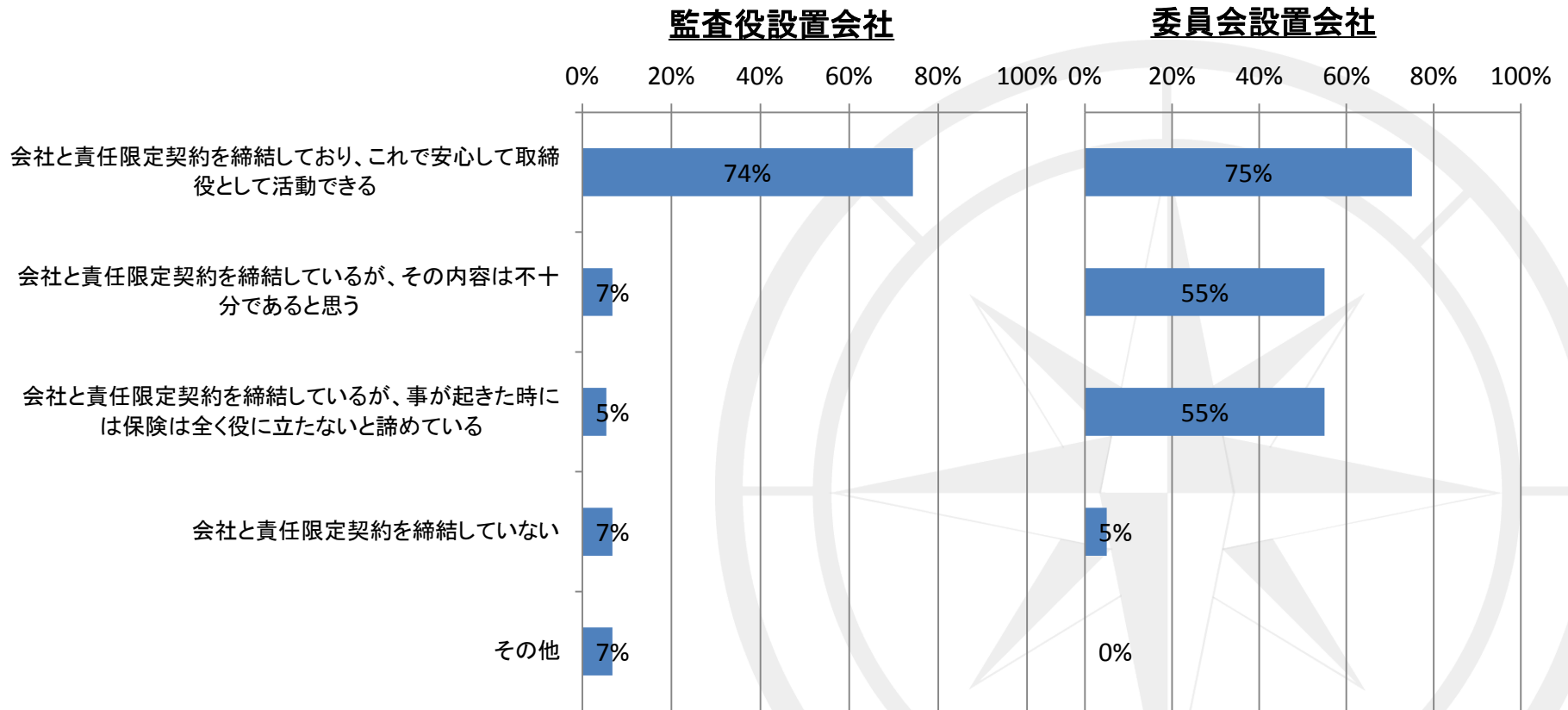


その他の回答

- 意識はあるが、取締役会で採り上げ報告される系統的レベルに達していない。
- 個別案件毎にリスクに関する議論は行われている。これには、周囲の環境の定性・定量評価を含む。
- 特に評価していないが、議論はしている。
- 報告される全ての経営課題について課題達成とその課題実現がもたらすリスク・マネージメントについて吟味しコメントを与えている。



# 13. 会社との責任限定契約の締結



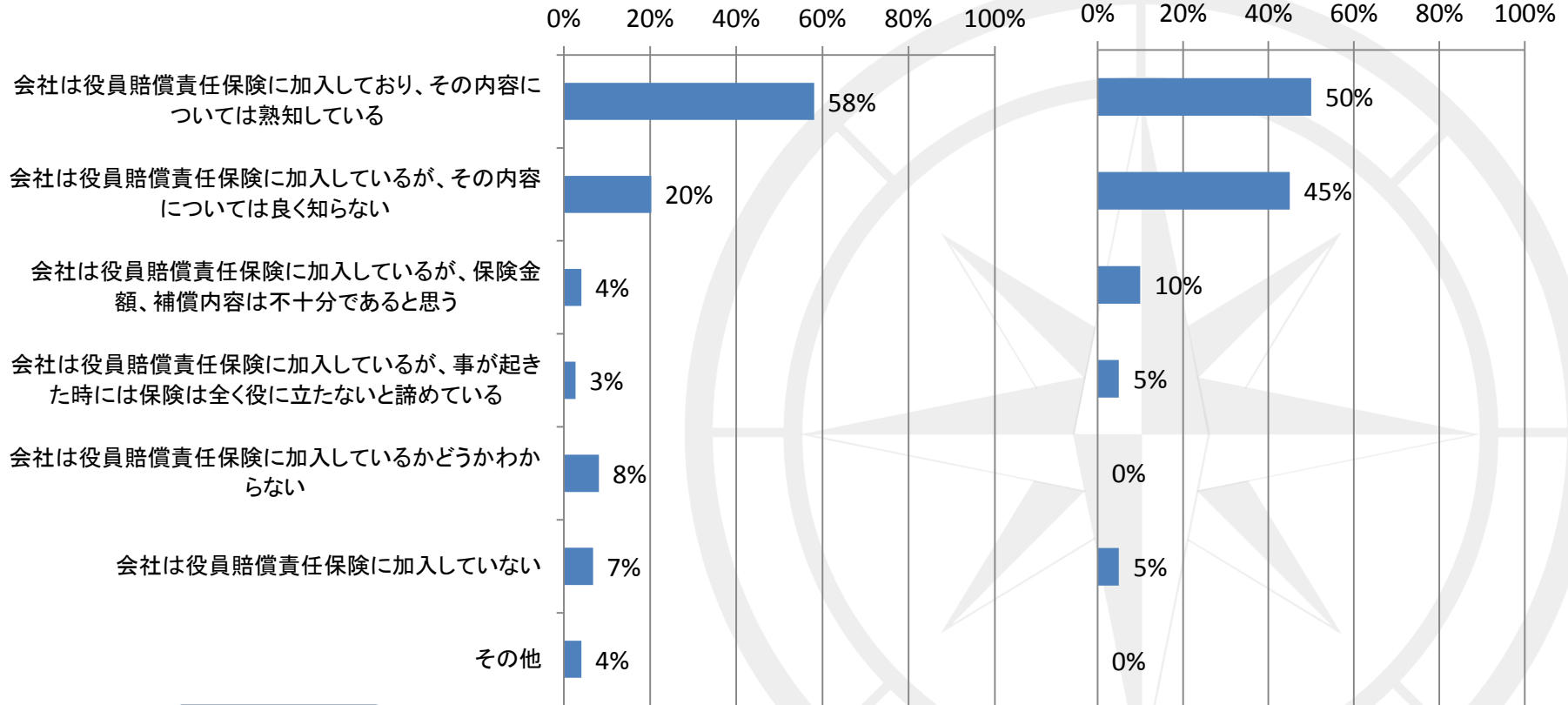
### その他の回答

- 契約締結はしているがそれをもって活動を左右しているわけではない。
- 責任限定契約も保険も、事が起きた時には役には立たないが、取締役の責任が問われるのは、対応を誤らない限り、実質的に故意が認められるような場合。
- 責任限定契約締結の準備中。

# 14. 役員賠償責任保険(D&O)

監査役設置会社

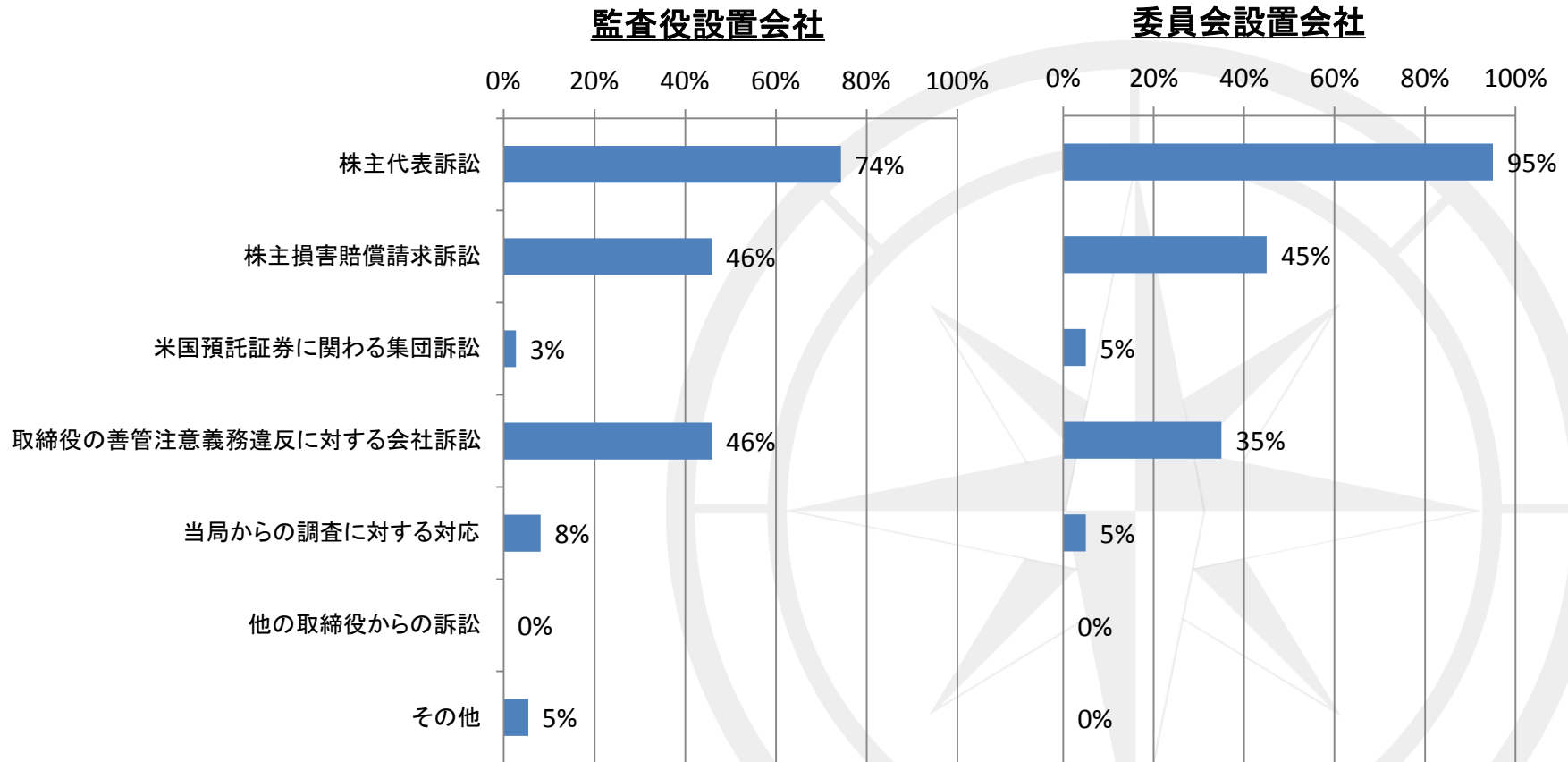
委員会設置会社



**その他の回答**

- 加入しているが、世間相場だと思っている。詳細は知らない。
- 加入の準備中。

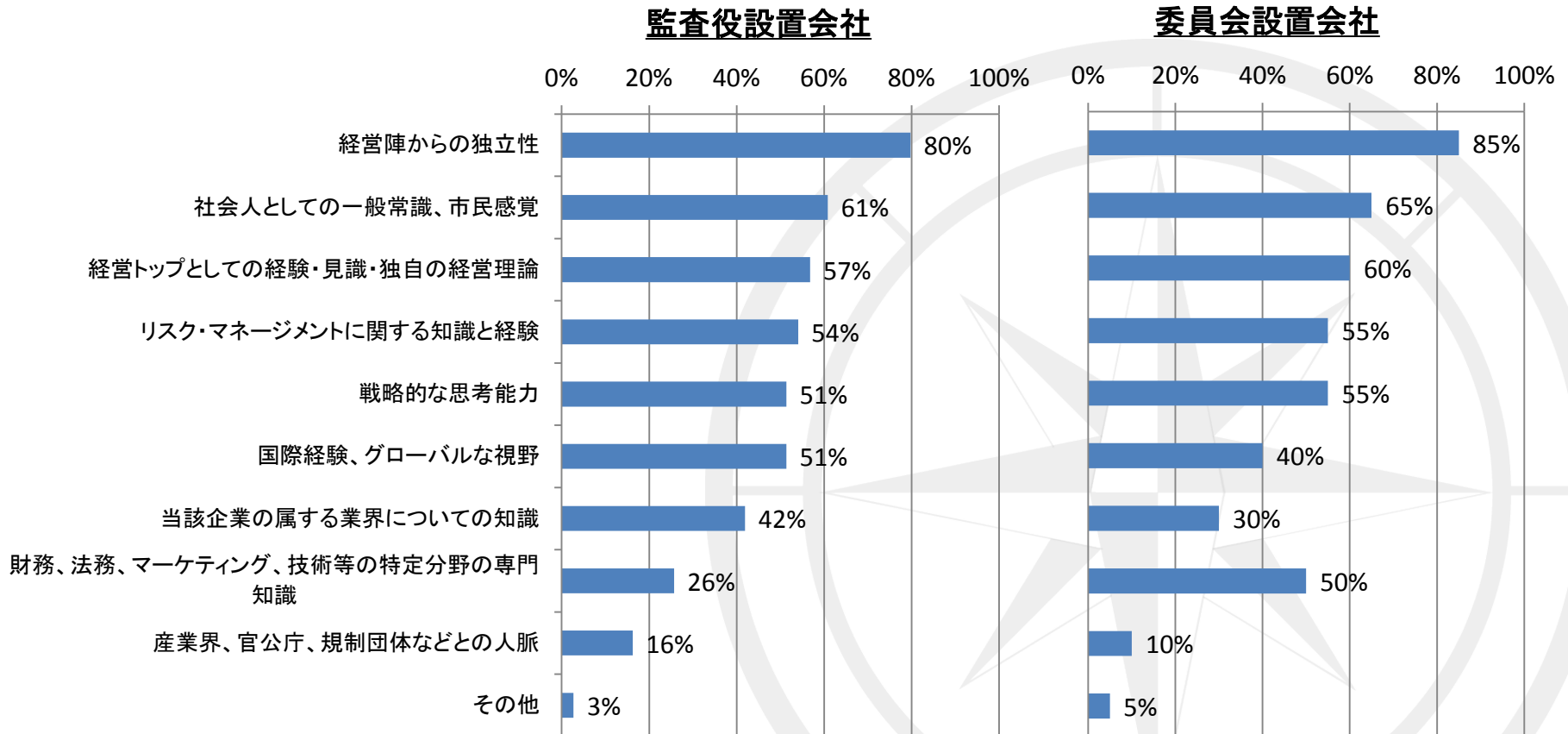
# 15. 社外取締役である個人にとってのリスク



### その他の回答

- あらぬインサイダー取引の疑い。
- すべてがリスク。それに耐え得る職責を果たすこと。
- どれが最も重大か考えたことがない。
- なし。

# 16. 社外取締役求められる資質



**その他の回答**

- 恐れず諫言する事。報酬を生給にしない事。
- リスク・マネージメントと社会人としての一般常識とは関係がある。また、当該企業の属する業界の知識は就任してからでも学べると思うが、会社の長期的発展を考えるために必須だと思う。

**その他の回答**

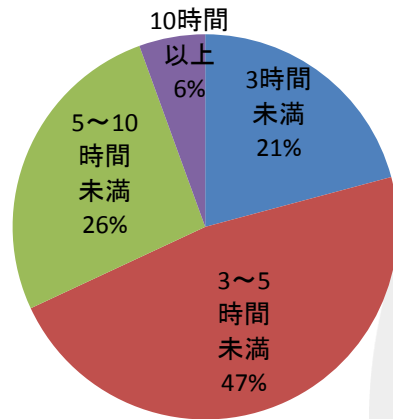
- リーダーシップ

# 17. 独立取締役としての月間活動時間

## 監査役設置会社

取締役会・委員会への出席

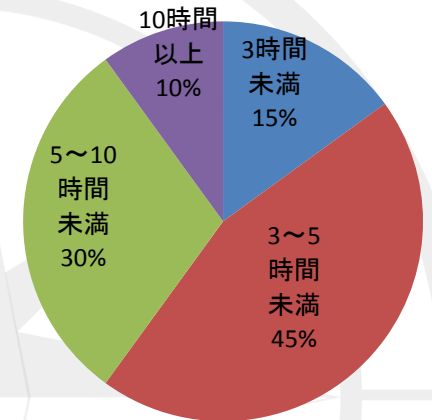
	月間平均
取締役会や委員会への出席	4.3
その他の社内の会議等への出席	3.5
取締役会の事前準備や資料の熟読	2.2
合計	10.0



## 委員会設置会社

取締役会・委員会への出席

	月間平均
取締役会や委員会への出席	4.8
その他の社内の会議等への出席	1.8
取締役会の事前準備や資料の熟読	4.4
合計	11.0



### その他の回答

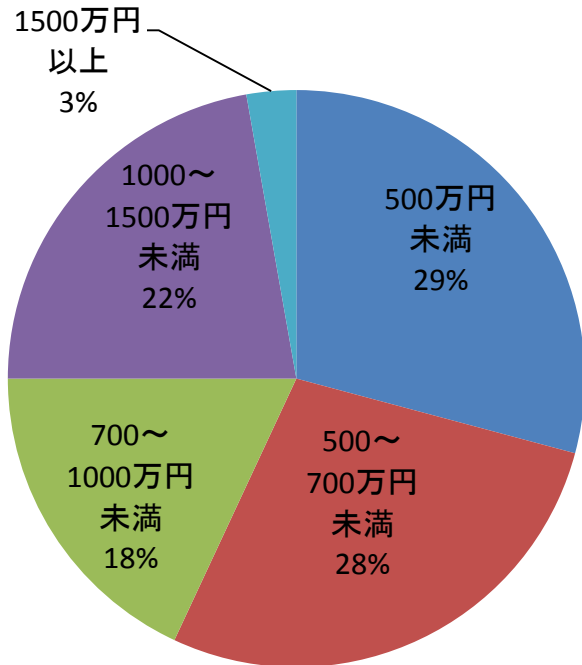
- 各種会合、懇親ゴルフ、会社主催音楽会、講演会等々で月に1日程度
- 議事録・メールチェック(2時間)
- CFOとの打ち合わせ、月平均とすれば1時間程度
- 現場視察と意見交換のための事業所訪問(4時間)
- 経営幹部との会食
- 次世代幹部候補との接触(8時間)
- 全体会議(5時間/月)
- 本店各部、支店、取引先往訪(4時間)
- 他役員とのコミュニケーション(3時間)
- 経営課題の認識と問題解決(6時間)
- 業界事情、競争環境の研究、平均5時間

### その他の回答

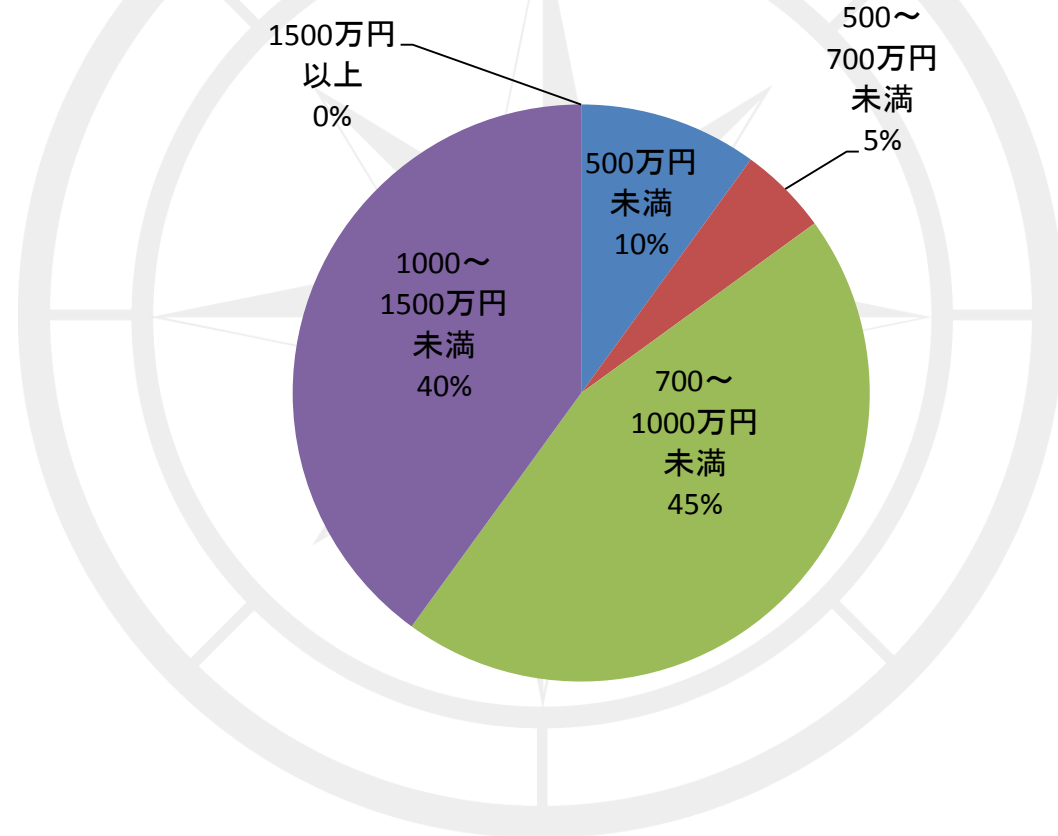
- 現場訪問 2時間/月
- 海外往査、国内往査(年間合計18日程度)
- ある事案についての調査委員会 15時間/月
- 事務局との打ち合わせ等 4～5時間/月

# 18. 独立取締役に対する報酬

**監査役設置会社の独立取締役の報酬額**  
(退職慰労金・ストックオプション除く)

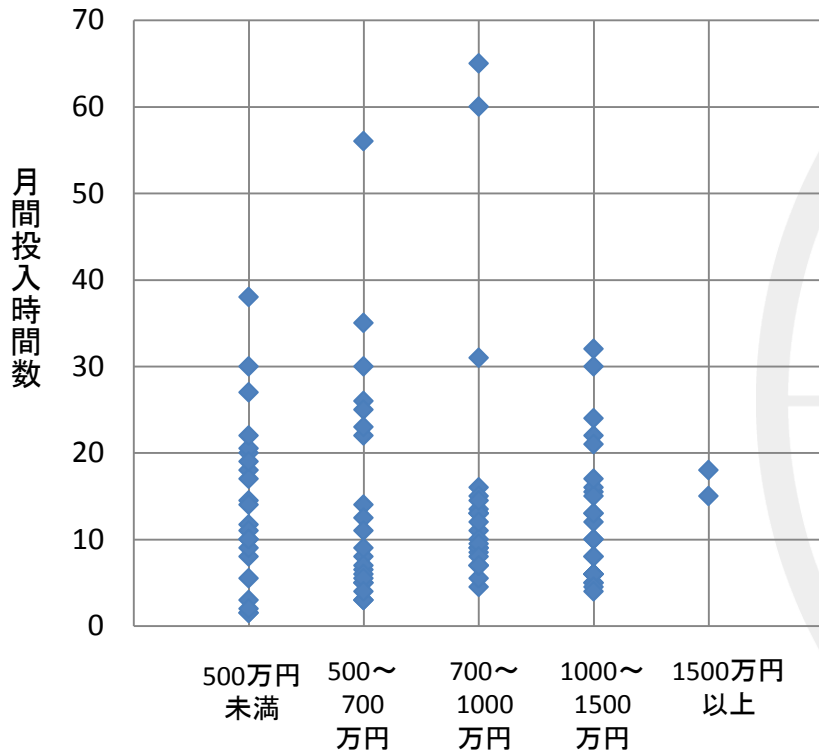


**委員会設置会社の独立取締役の報酬額**  
(退職慰労金・ストックオプション除く)

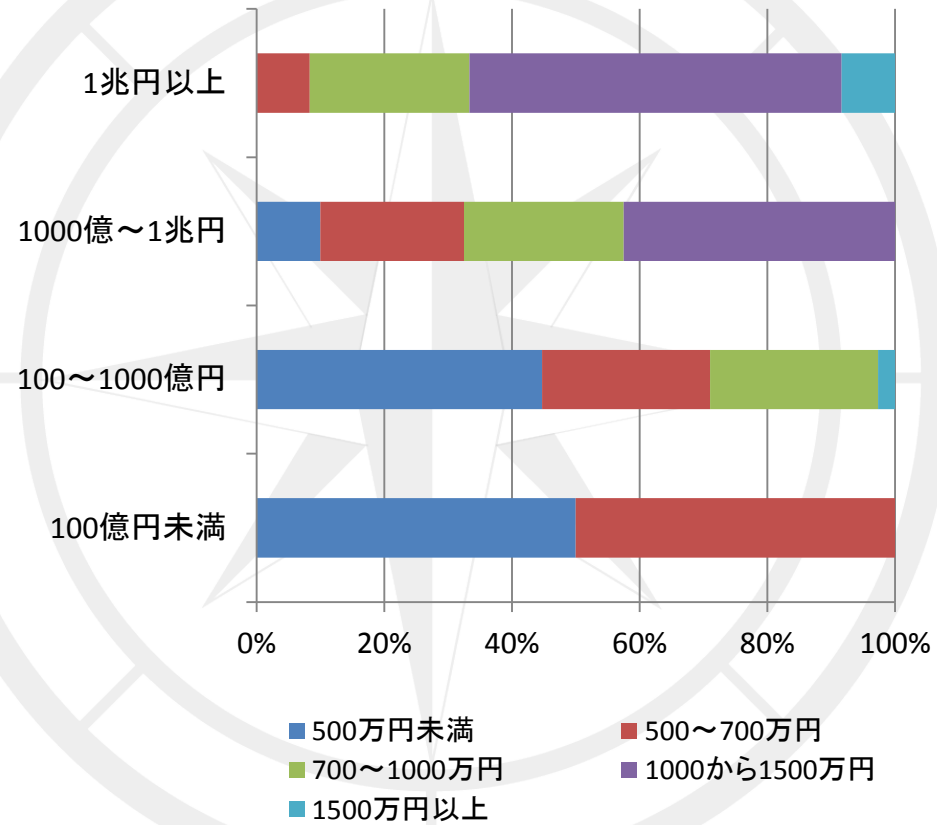


# 19. 独立取締役の報酬との相関関係

活動時間との関係



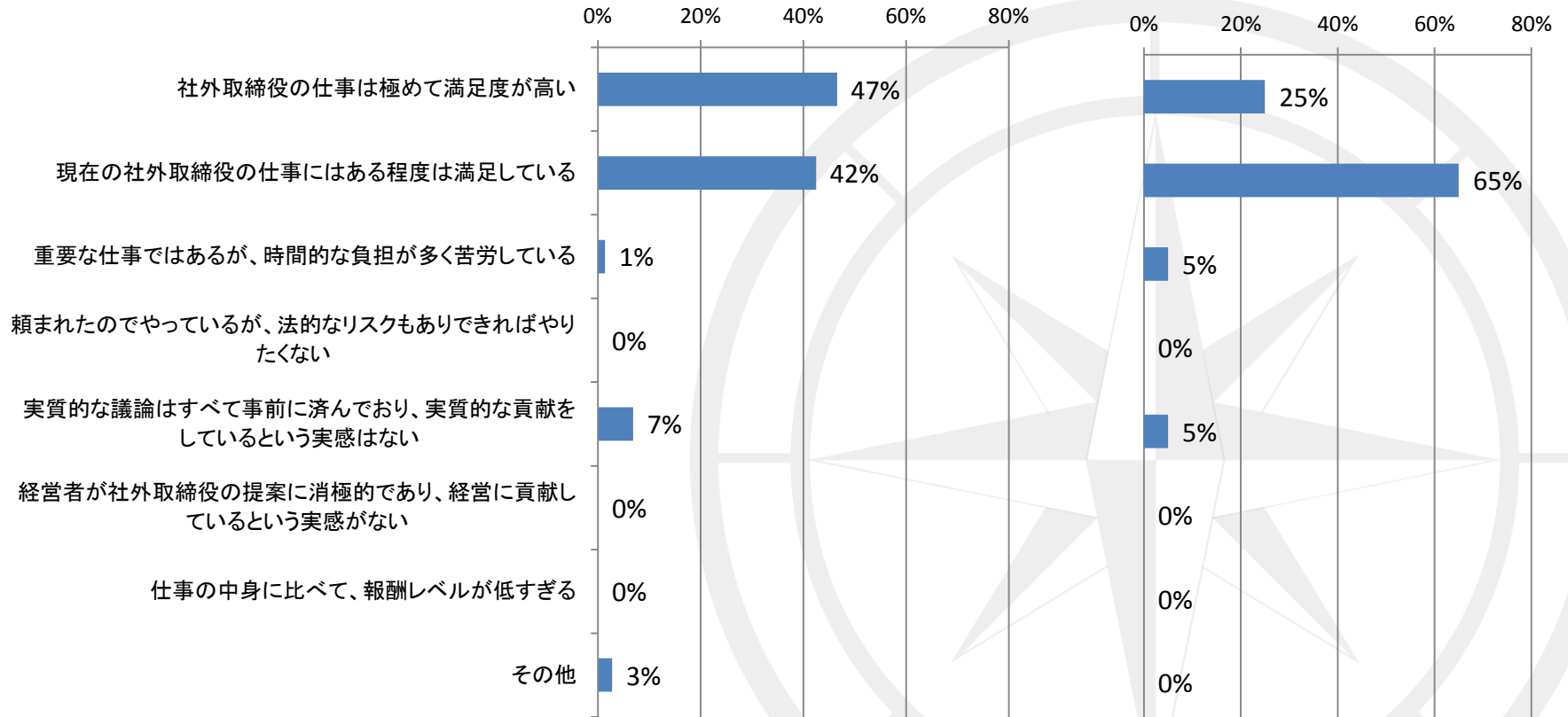
売上規模との関係



## 20. 独立取締役としての満足度について

**監査役設置会社**

**委員会設置会社**



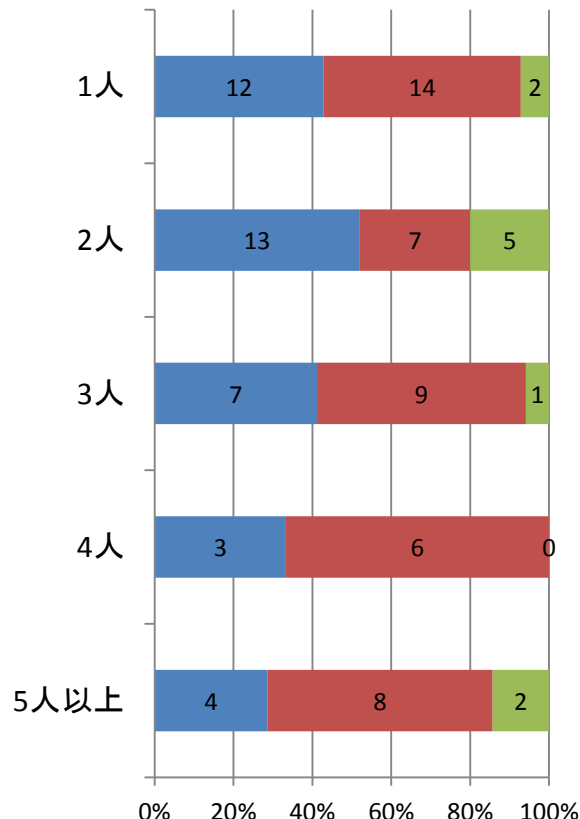
**その他の回答**

- 会社に危機事象が生じたときには職業柄適切な危機管理を提供できると自負しており、その点で適切に職務を遂行していると考えている。



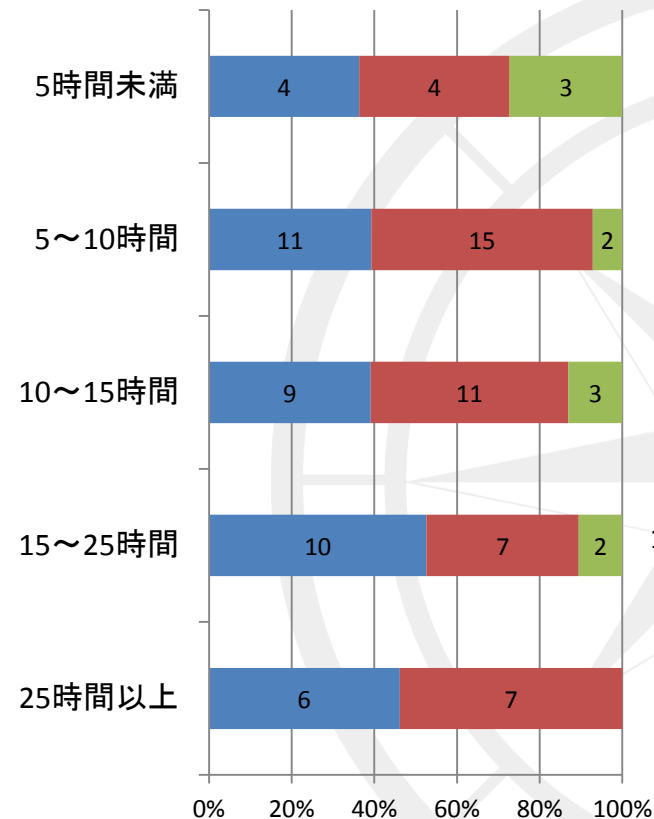
## 21. 独立取締役の満足度との相関関係

### 現状の独立取締役人数



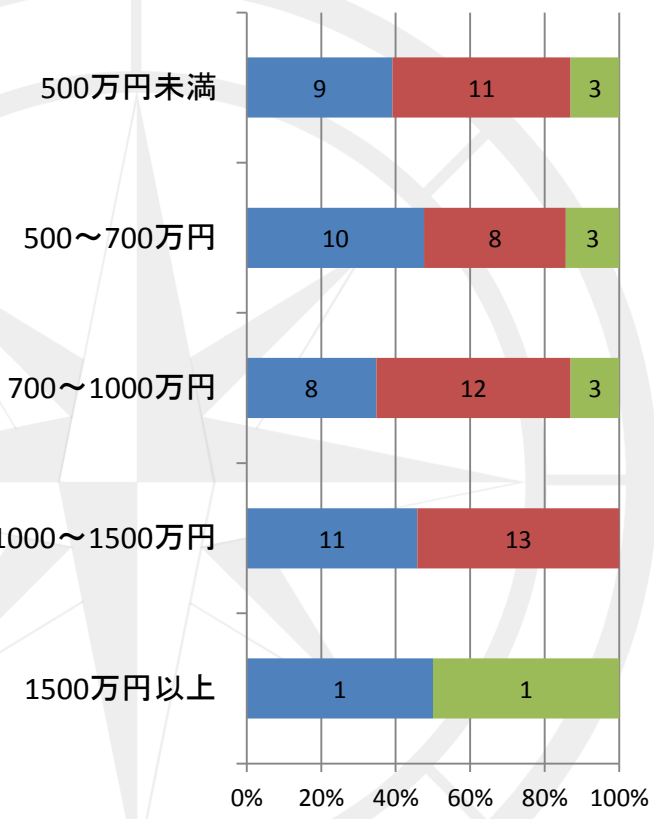
■ 極めて満足

### 月間の活動時間



■ ある程度満足

### 年間の報酬金額



■ その他