

2010年 独立取締役100人アンケート

2010年12月
株式会社プロネット

株式会社プロネッドの御紹介

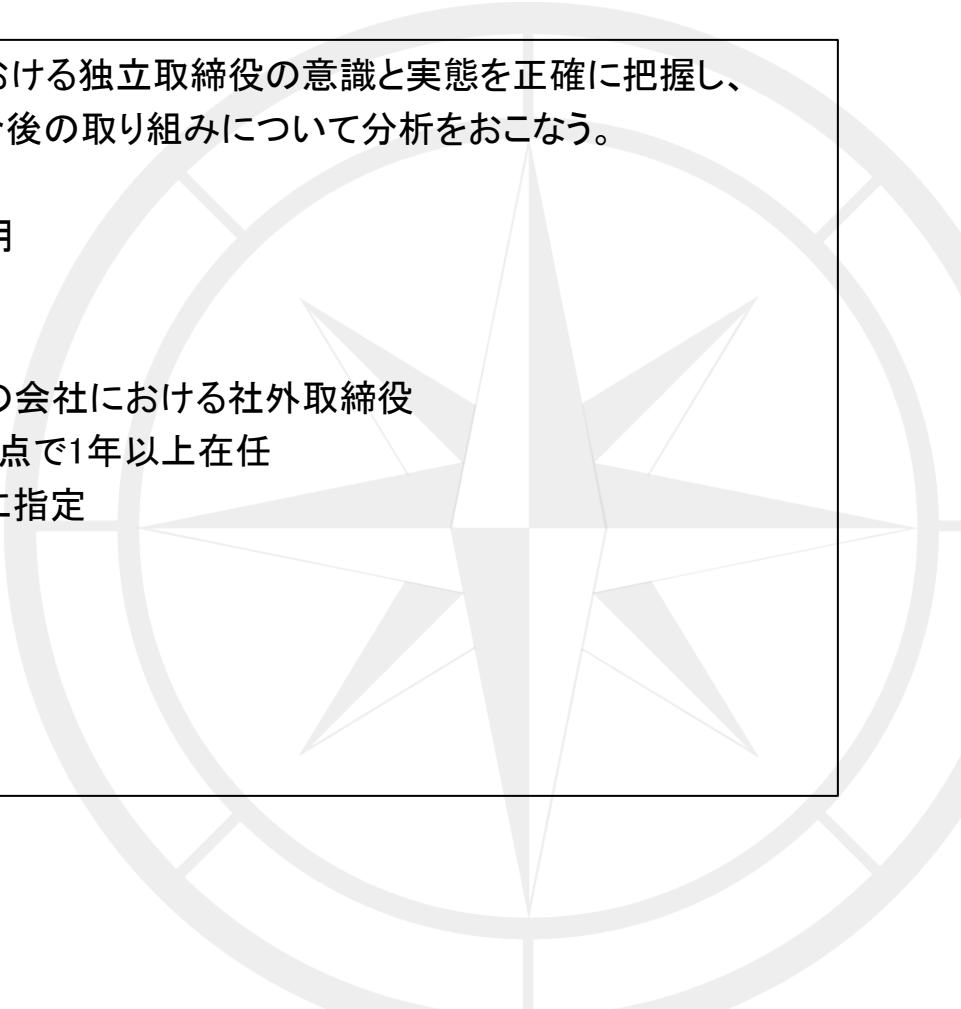
会社名： 株式会社 プロネッド (ProNed Inc.) www.proned.co.jp

住 所： 〒105-0003 東京都港区西新橋1-5-8 西新橋一丁目川手ビル 10階
Tel: 03-6268-8186 Fax: 03-6268-8187

業務内容： 社外取締役・社外監査役のご紹介
ボード・レビュー(取締役会に関するコンサルティング)
エグゼクティブ・サーチ
経営幹部候補のアセスメント

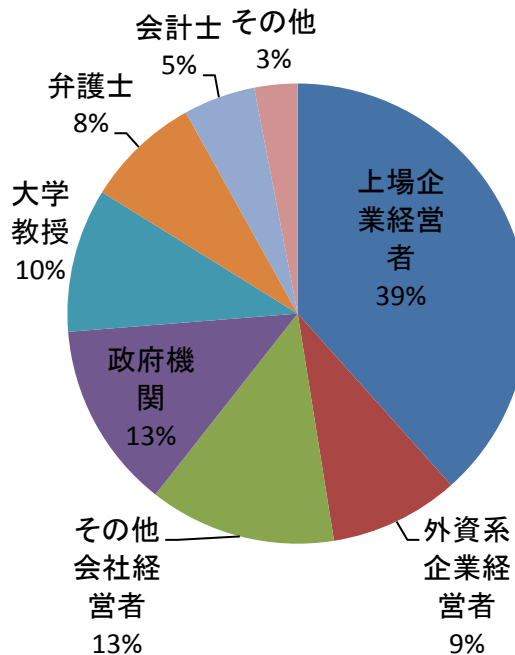
代表取締役： 酒井 功
住友電気工業、ユニデン、アップル・コンピュータを経て、
1997年 エゴン・ゼンダー・インターナショナル入社。パートナー就任。
2008年 株式会社プロネッド設立。代表取締役就任。
東京大学法学部卒、ペンシルヴェニア大学ウォートン校MBA及びMA取得。

アンケート調査について

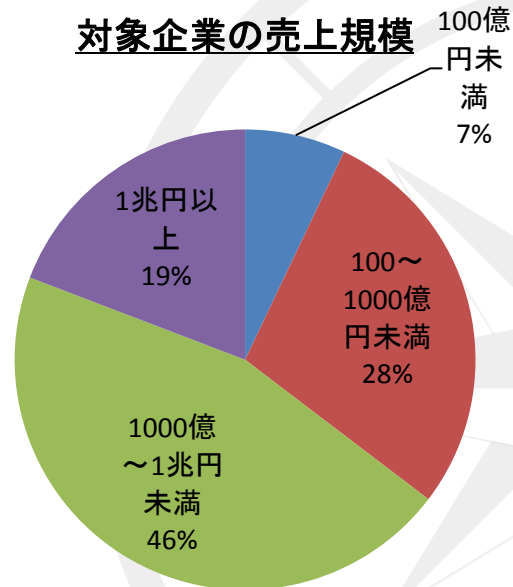
- 
- ◆ 目的: 日本企業における独立取締役の意識と実態を正確に把握し、課題および今後の取り組みについて分析をおこなう。
 - ◆ 実施期間: 2010年11月
 - ◆ 対象者: 合計727名
 - ①東証上場の会社における社外取締役
 - ②6月末の時点で1年以上在任
 - ③独立役員に指定
 - ◆ 回答人数: 100人
 - ◆ 回答率: 13.8%

アンケート回答者のプロフィール

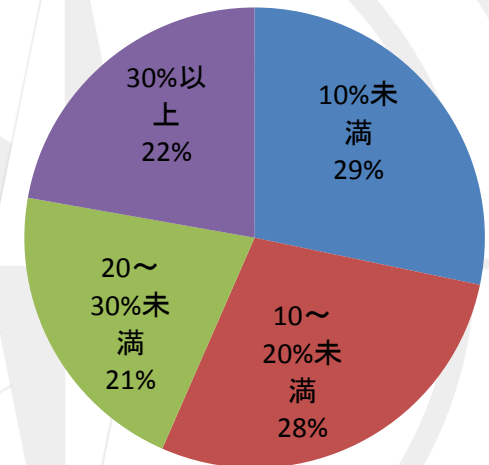
回答者の主な経歴



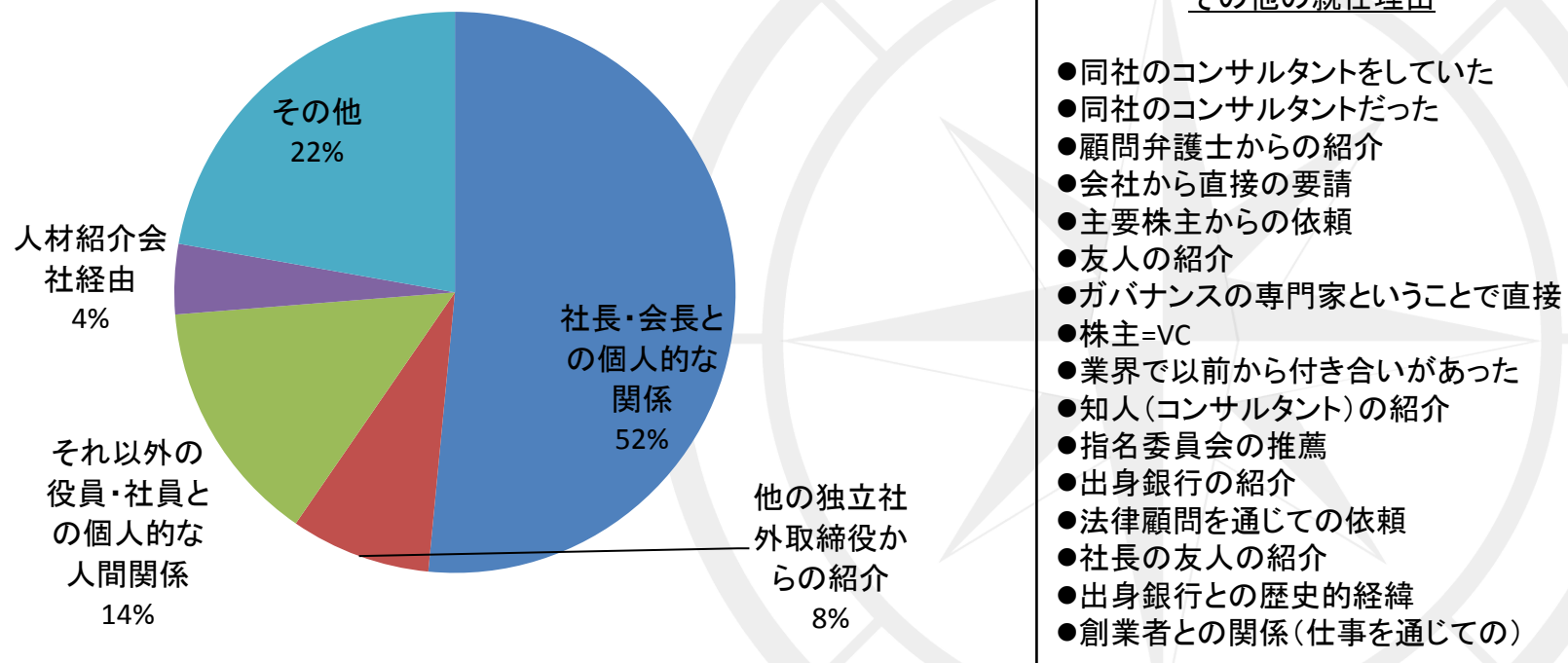
対象企業の売上規模



対象企業の外国人持株比率

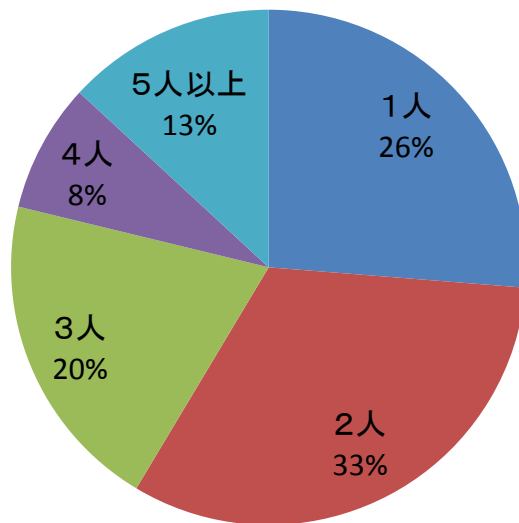


1. あなたが(独立)社外取締役役に就任した経緯についてお尋ねします。

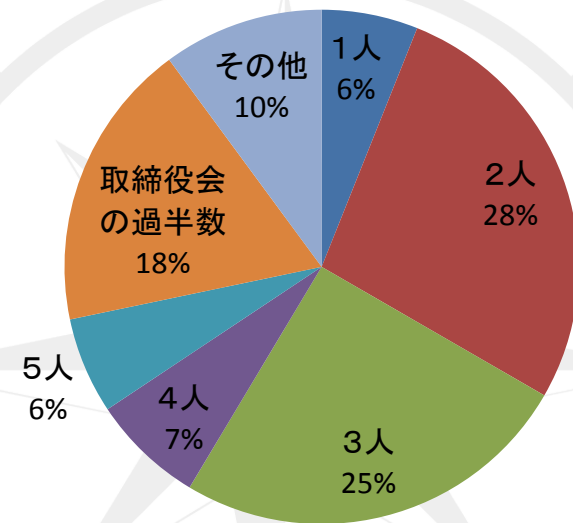


2. あなたが望ましいと考える独立取締役の人数は何人ですか。

現状の独立取締役の人数



望ましい独立取締役の人数



その他の意見

- 一概には言えない
- 置かれている企業の状況で異なる
- 取締役総数の3割
- 取締役の人数による

- 取締役会の半数/会長にキャスティングボート
- 30～40%程度
- 人数よりも人物次第
- 会社の方針次第

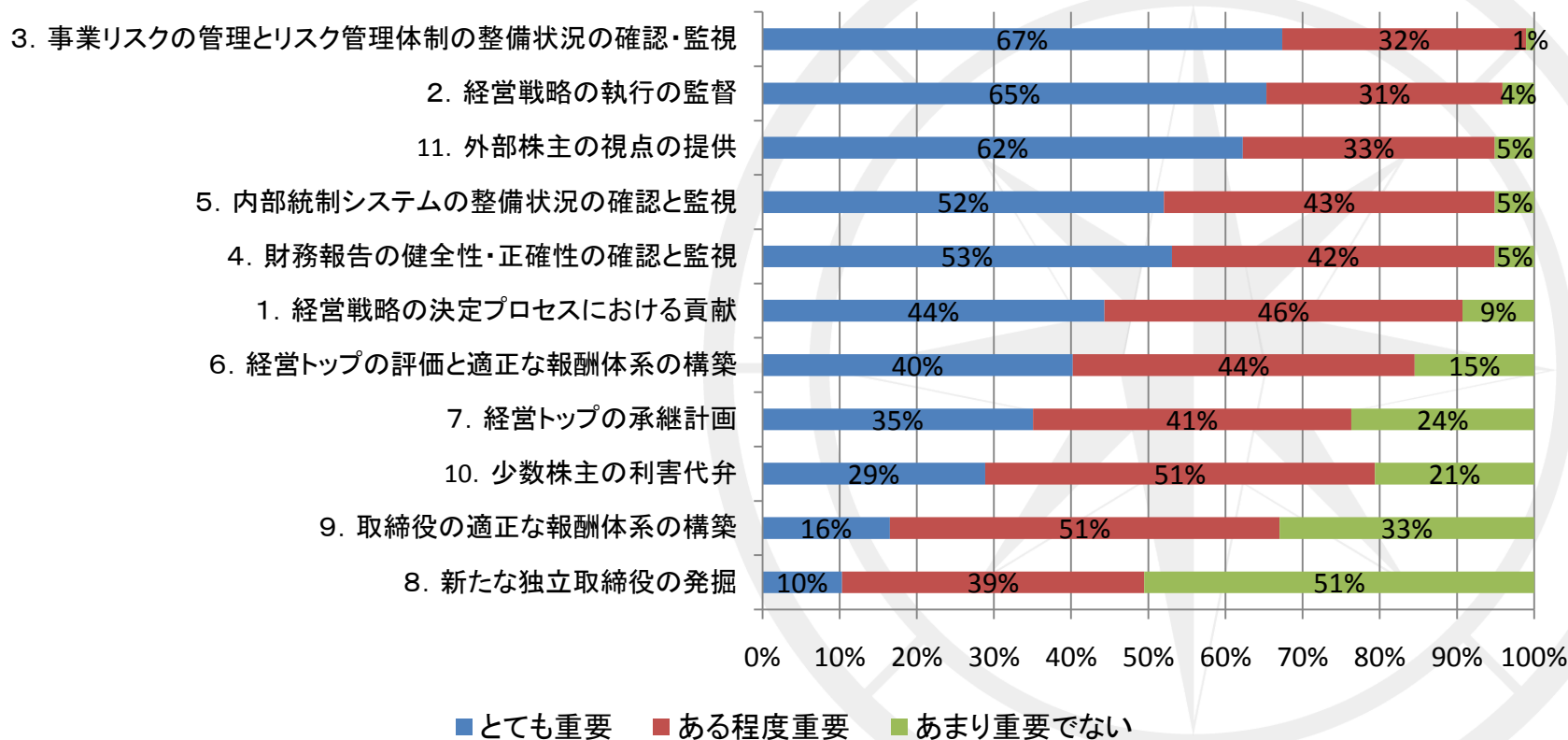
3. あなたが望ましいと考える独立取締役の人数は何人ですか。 (現状の独立取締役の人数との対比)

望ましいと考える独立取締役の人数

現状の独立取締役の人数

	1人	2人	3人	4人	5人	過半数	その他
現状1人	23%	46%	15%	0%	0%	4%	12%
現状2人	0%	44%	28%	0%	0%	19%	9%
現状3人	0%	0%	55%	10%	0%	25%	10%
現状4人	0%	13%	0%	50%	13%	13%	13%
現状5人以上	0%	0%	8%	8%	38%	38%	8%

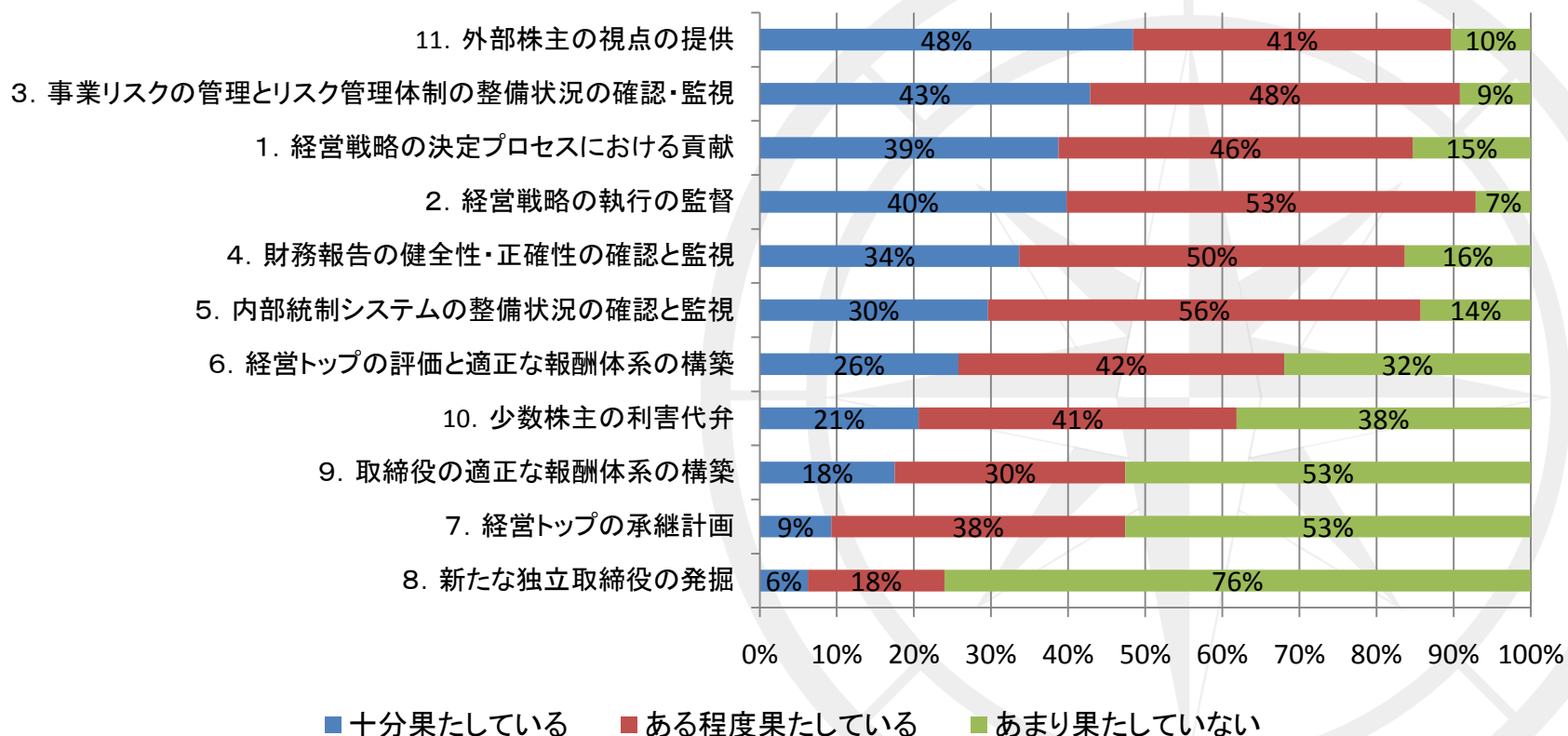
4. 独立取締役の役割・機能についての重要度をお尋ねします。



5. 独立取締役のその他の重要な役割・機能

- 人財の育成とモチベーション向上の監視。特にグローバルゼーション対応。
- 海外法務リスク。
- CEOの評価と選任。
- コンプライアンス
- 会社が必要とする情報の提供、会社が必要とする人物、団体を紹介。
- 株主価値重視の経営を確保すること。
- 監査役会との連携。
- 企業の社会的責任遂行の監視。
- 業界、競合動向、ビジネストレンドなどのウォッチと経営の差異。その会社の常識が全てではないことの注意。
- 経営に対する世間常識からのチェック。
- 経営の透明性を経営者に意識させる。
- 顧客保護の視点。
- 事業への実務的理解度による参加型。
- 自分の経営経験による経営へのアドバイス。
- 社員とのコミュニケーションによるモチベーションの把握。
- 社会的バランス感覚、適時適切な情報公開の推進。
- 社会変化(例:高齢化)に対する企業対応の促進。
- 知識経験がある限りにおいて、重要な経営戦略につきアドバイス。
- 独自の内外人脈を活用して企業の経営を支援。
- 内輪の論理になったときの外からの意見。
- 法令遵守状況、コンプライアンスの徹底。
- 目線を変えた立場から経営執行へのアドバイス。
- 役割・機能を果たす為正確な情報を取れる体制の確保。

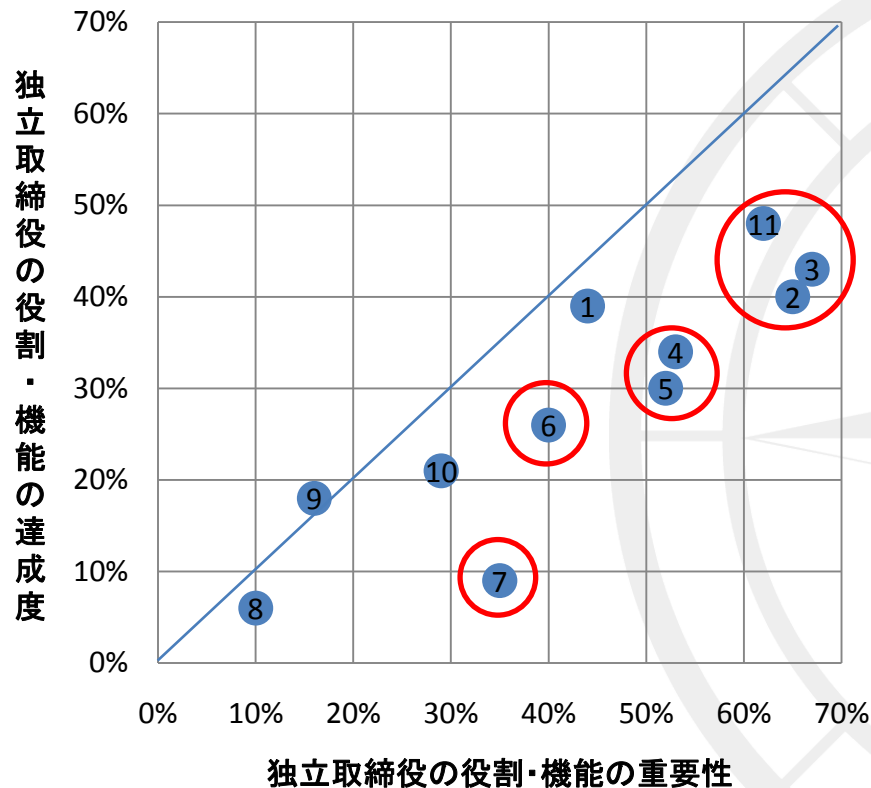
6. 独立取締役の役割・機能について、どの程度果たしているとお考えですか。



7. 独立取締役が果たしているその他の役割・機能

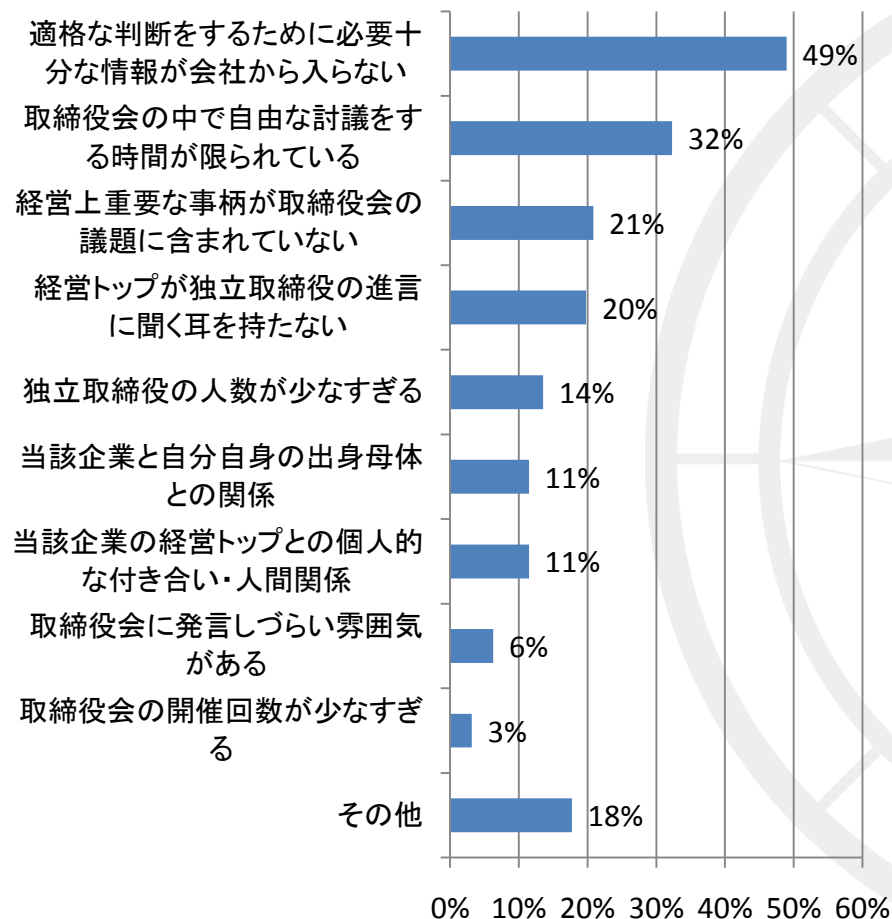
- 各独立取締役は専門領域を持っており(私の場合経営コンサルティング)専門領域に関しては十分に果たしている。
- 財務報告・内部統制は別の専門性の高い独立取締役がしっかり見ている。
- この欄の項目については各種委員会のどの委員会に就任しているかによって回答が異なると思われる。
- コンプライアンス、顧客保護。
- ディスクロージャーの推進、経営陣の責任の自覚
- 異業種業界(商社)の経験に基づく各種アドバイス
- 会社が必要とする情報の提供、会社が必要とする人物、団体を紹介。
- 各種委員会への参加。
- 企業風土の変革、顧客の視点。
- 経営戦略 立案へのアドバイス。
- 産業動向の伝達、将来展望。
- 資本政策の策定とその実行。
- 事業への実務的理解度による参加型。
- 執行部署よりの相談、アドバイス依頼に応じている。
- 新規事業、太陽光電池事業推進の相談相手。
- 内外の政治、外交についてのアドバイス。
- 役割・機能を果たせる体制ができている。特殊かもしれないが常勤である。

8. 独立取締役の役割・機能における重要性と達成度の比較 (とても重要 vs. 十分果たしている)



1. 経営戦略の決定プロセスにおける貢献
2. 経営戦略の執行の監督
3. 事業リスクの管理とリスク管理体制の整備状況の確認・監視
4. 財務報告の健全性・正確性の確認と監視
5. 内部統制システムの整備状況の確認と監視
6. 経営トップの評価と適正な報酬体系の構築
7. 経営トップの承継計画
8. 新たな独立取締役の発掘
9. 取締役の適正な報酬体系の構築
10. 少数株主の利害代弁
11. 外部株主の視点の提供

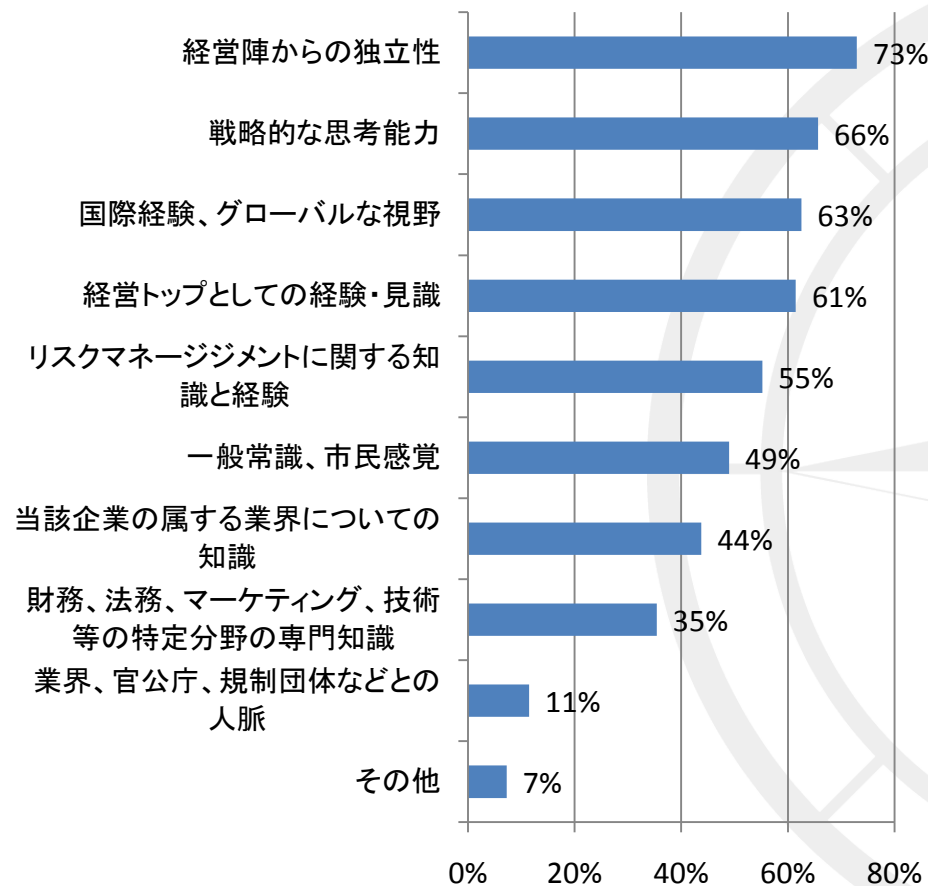
9. 独立取締役の役割・機能を果たすための障害になりうるのはどの事柄ですか。



その他の回答:

- 現在考えられる障害なし。
- 現場、現実から遠いこと。
- 特になし。円滑におこなわれている。
- 当社には現在障害なし。
- 私が社外取締役をしている企業については、問題はない。
- 現経営陣の経営実務訓練不足-前経営トップの後継者育成怠慢。
- しっかり機能している。
- 特に無いが、決議・報告事項に当局の要請によるものが多すぎる様に思える。
- 障害になりうるという意味では左記すべてなりうる。
- 監視型より参加、指導型が望ましい。
- 雰囲気はオープンであり、障害になるような事項はない。
- 十分機能している。

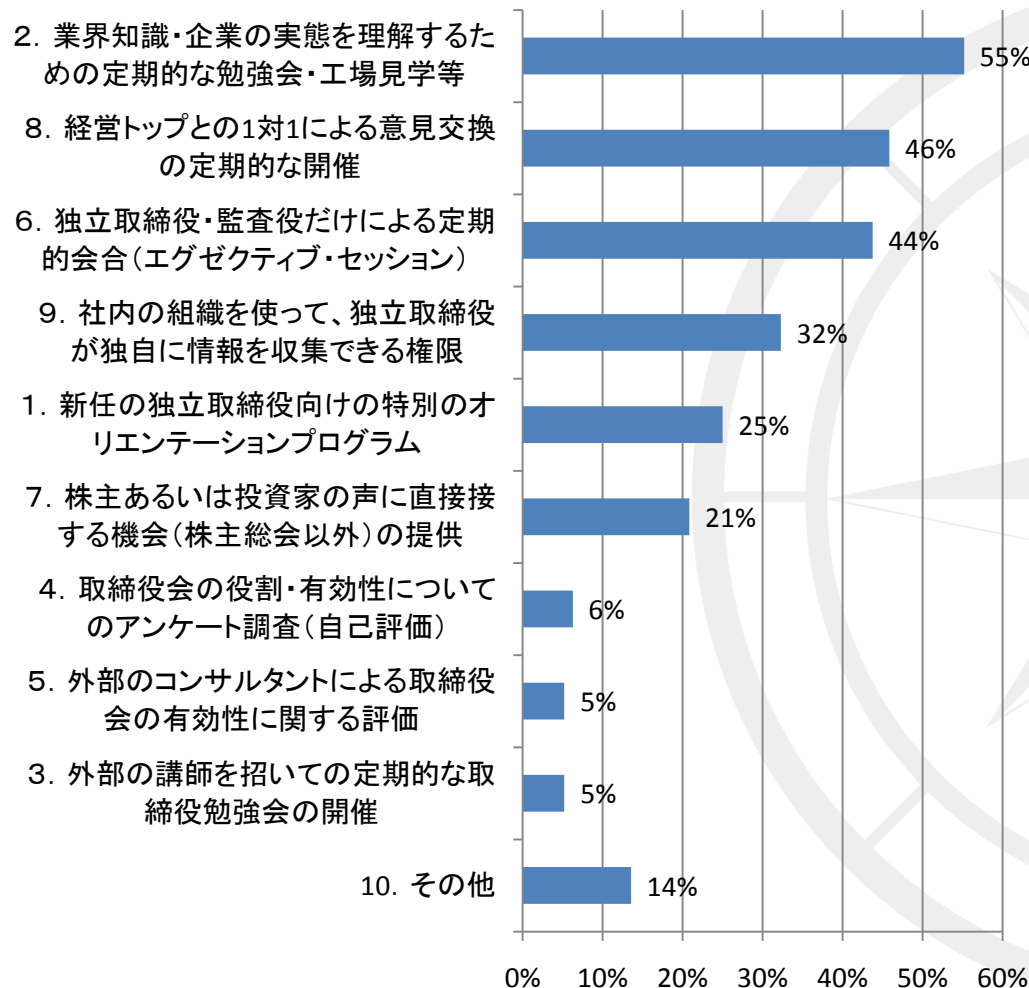
10. 独立取締役求められる重要な資質についてお尋ねします。



その他の回答:

- コーポレートガバナンスの知識と経験。
- 公正な判断能力、利害相対についての鋭敏なセンス。
- 独自の経営理論を持っていること。
- 生きた現場経験。
- リアルタイムの他社他業界の社長会長（経営トップ）とのビジネス交流。
- 監視型より参加、指導型が望ましい。
- 全く知らない業界の社外取締役を受けることは自分の経験からは難しいと思う。
- ある程度の経済的自立性。

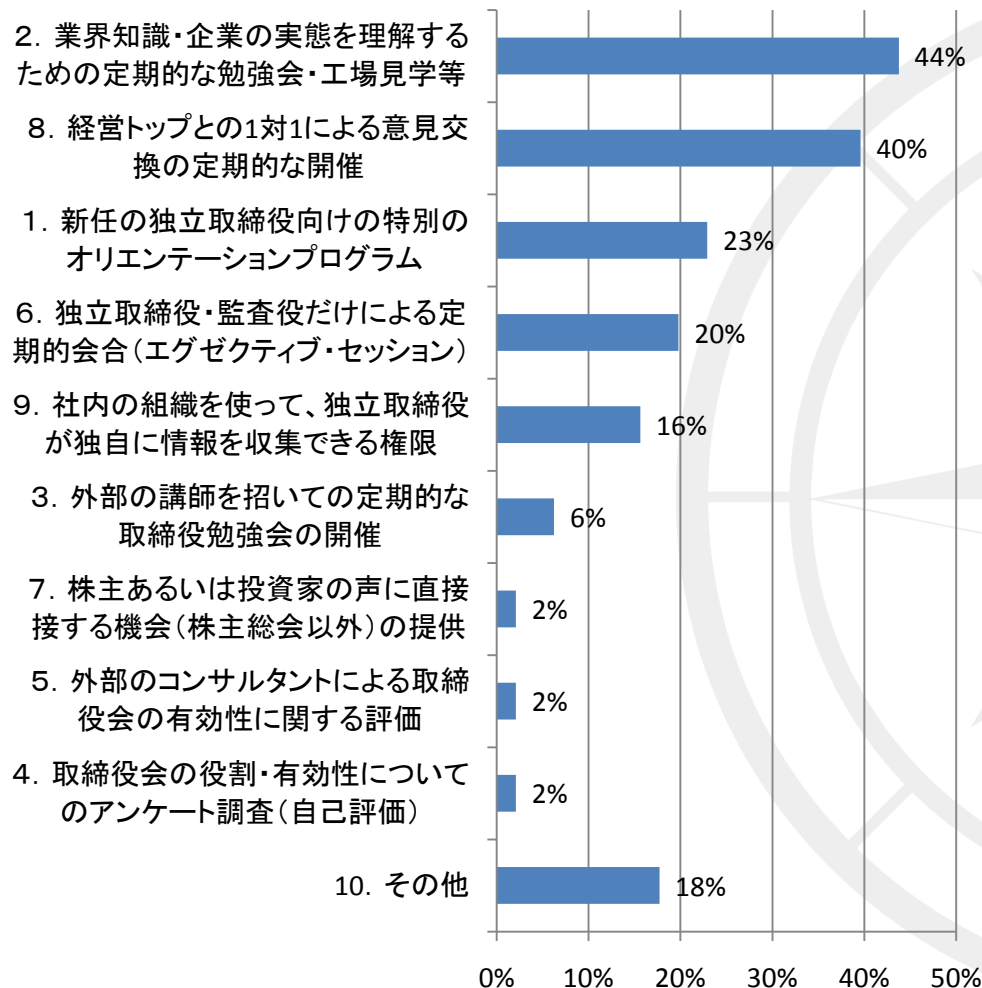
11. 取締役会の有効性をより高めるためにどのような工夫が必要とお考えですか。



その他の回答:

- 執行役員との定期的な議論の場。
- 現在必要性を感じていない。
- 適切な人選。
- 複数企業の取締役、社長などの経験を活用。
- 自分で情報収集し、分析する力を持つこと。
- 経営トップと独立社外取締役との定期的意見交換。1:1である必要はない。
- 勤務先企業とは無関係な組織での学習、意見交換
- 大会社の社長等経験者、弁護士、学者等にそのような工夫が必要だろうか。
- 取締役会議題および報告事項についての事前の説明。
- 重要事項への深い理解。
- 重要事項について議論が十分できる時間確保の工夫。
- 会社の役員の知識、機能が十分果たされていることと自分(社外取締役)も十分知識・経営経験があり役割を果たしている。

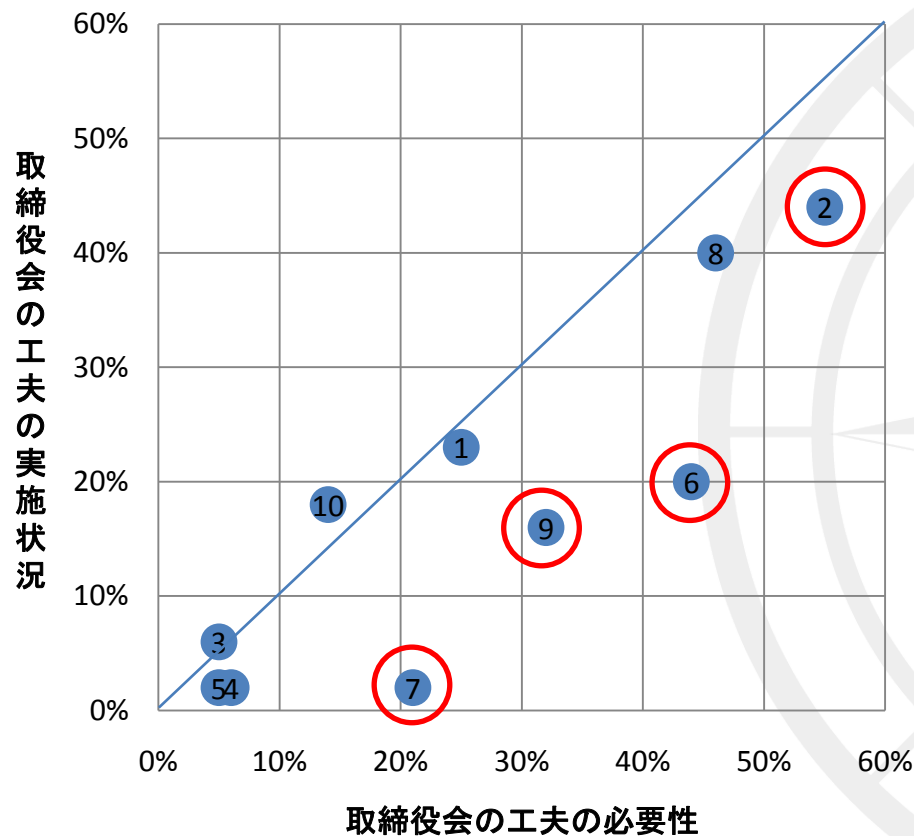
12. 取締役会の有効性を高めるために、実際にどのような工夫がなされていますか



その他の回答:

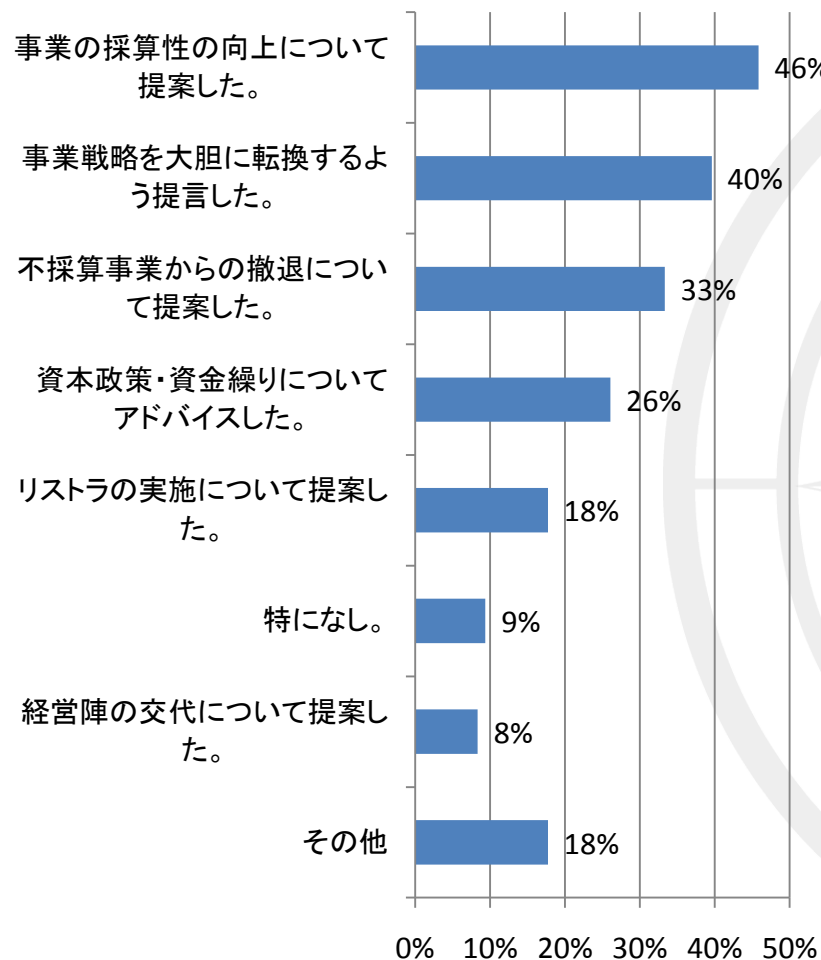
- 経営トップとの不定期な意見交換。
- 重要な意思決定案件への事前意見。
- 非定期の現場見学・勉強会の開催。
- 株主総会後の株主との懇親会での交流(年1回)。
- 企画担当役員による定期的な状況説明。
- 経営トップとの意見交換。1:1の必要はない。
- 自発的に問題店舗の見学等行っている。
- 大会社の社長等経験者、弁護士、学者等にそのような工夫が必要だろうか
- 取締役会議題および報告事項についての事前の説明。
- 取締役会での詳細なヒアリング。
- 1. 自ら望んで約二カ月各部署の説明を受けた。2. 自ら意見書を基に会長、社長との面談を要請、実施(1年半で2回)。
- 経営計画立案局面では別途会議を設営し、十分な議論が行えるよう工夫している。また、委員会設置会社ではないが、それに準じた形で運営されており、有効に機能していると考える。
- 私は執行部門の会議にも出席し、数多くの意見やアドバイスを提供している。
- 自分で勉強会(セミナー等)に参加し、勉強、情報収集をしている。
- 取締役会における深度ある議論。
- 独立社外取締役と経営トップとの情報交換会

13. 取締役会の有効性を高める工夫の必要性と実施状況の比較



1. 新任の独立取締役向けの別のオリエンテーションプログラム。
2. 独立取締役に対して業界知識・企業の実態を理解してもらうための定期的な勉強会工場見学等。
3. 外部の講師を招いての定期的な取締役勉強会の開催。
4. 取締役会の役割・有効性についてのアンケート調査（自己評価）。
5. 外部のコンサルタントによる取締役会の有効性に関する評価。
6. 独立取締役・監査役だけによる会合（エグゼクティブ・セッション）の定期的開催。
7. 独立取締役が株主あるいは投資家の声に直接接する機会（株主総会以外）の提供。
8. 経営トップとの1対1による意見交換の定期的な開催。
9. 社内の組織を使って、独立取締役が独自に情報を収集できる権限。
10. その他

14. リーマンショック以降の不況の中において、どのような貢献をされましたか。



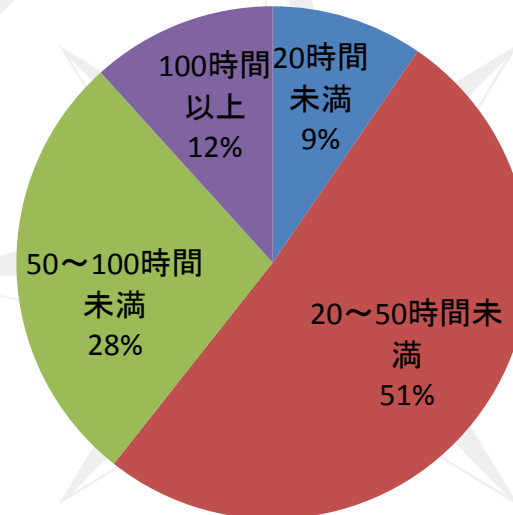
その他の回答:

- 不況の影響は少ない。
- 独立社外取締役としての貢献は、好、不況に中立的である。
- 業績は堅調であり財務体質の一層の改善、安定的な配当政策を求めた。
- 組織の問題点指摘など。
- 当該企業の業界は昨今の不況とは大きな因果関係がありません。
- 損失の先送りをしないこと。
- 銀行という立場からの地元事業者への本業支援（資金だけではなく）。
- 人材のグローバル化、成長市場への投資。
- 経営資源の重点配分を常に意識するよう提言し、理解された。
- 合併・統合提案。
- 投資案件の事後進捗評価の見える化を提言。
- 経費率の削減のための大胆なアクションの提言。
- 販売、マーケティング、グローバル市場の動向、いろいろな他の会社の事例、他社の経営トップの考え方の紹介。
- 取締役会での大いなる議論。
- 役員のミッション達成と責任について。
- 不正の温床要因の除去法について提案した。
- 専門分野における情報提供、助言の機会を増やした。

15. 独立取締役として、年間どの程度の時間をかけていますか。

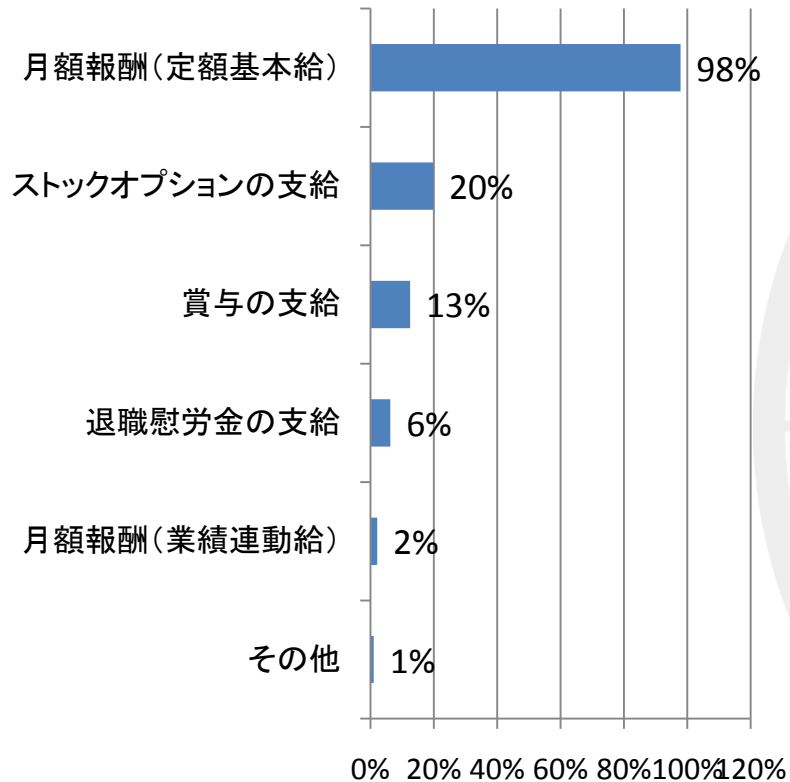
	平均(年間)
取締役会や委員会への出席	48.3
その他の社内の会議等への出席	42.1
取締役会の事前準備や資料の熟読	21.6
通勤・移動	41.0
合計	153.0

取締役会・委員会への出席時間の分布

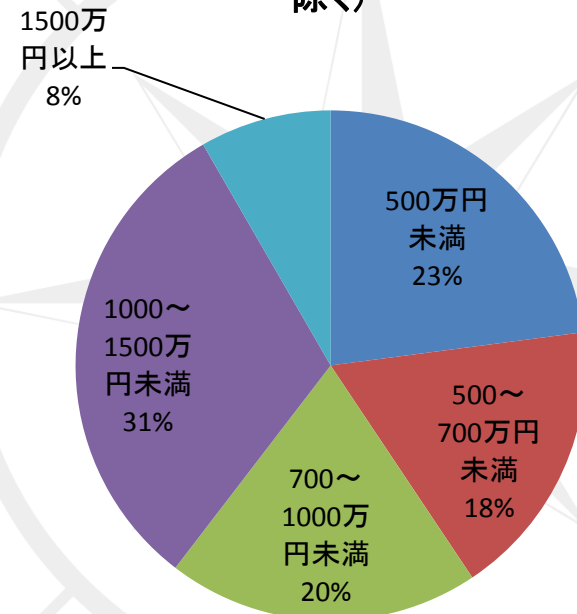


その他の回答: 事業所実査など、経営者との面談、フィールドリサーチ、市場分析、女性社員との交流

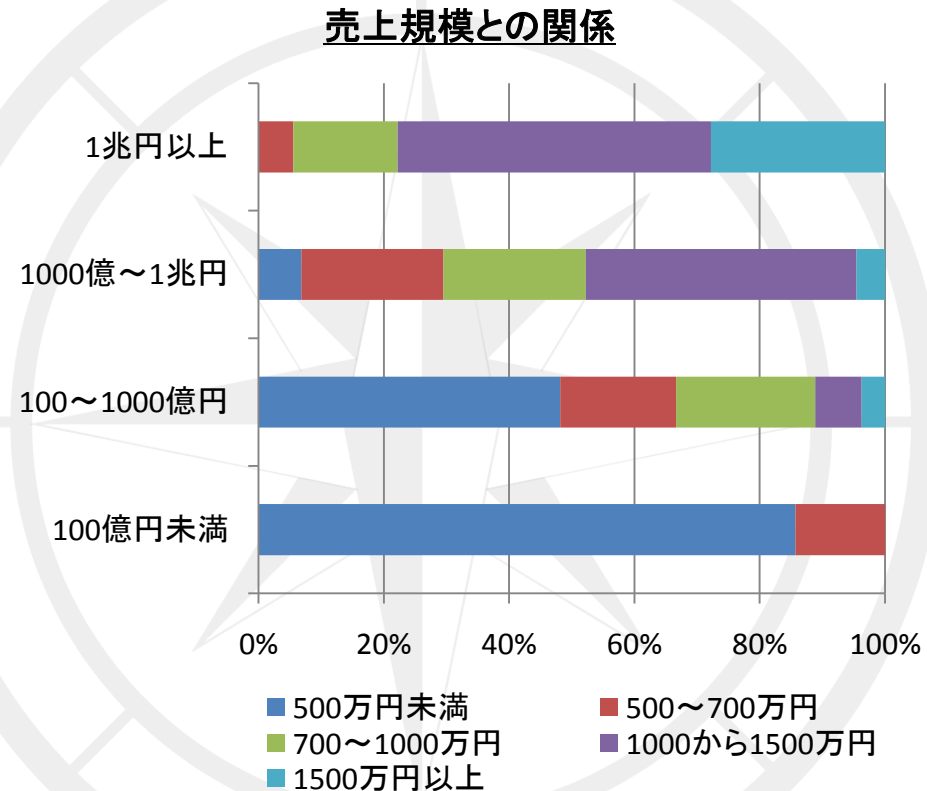
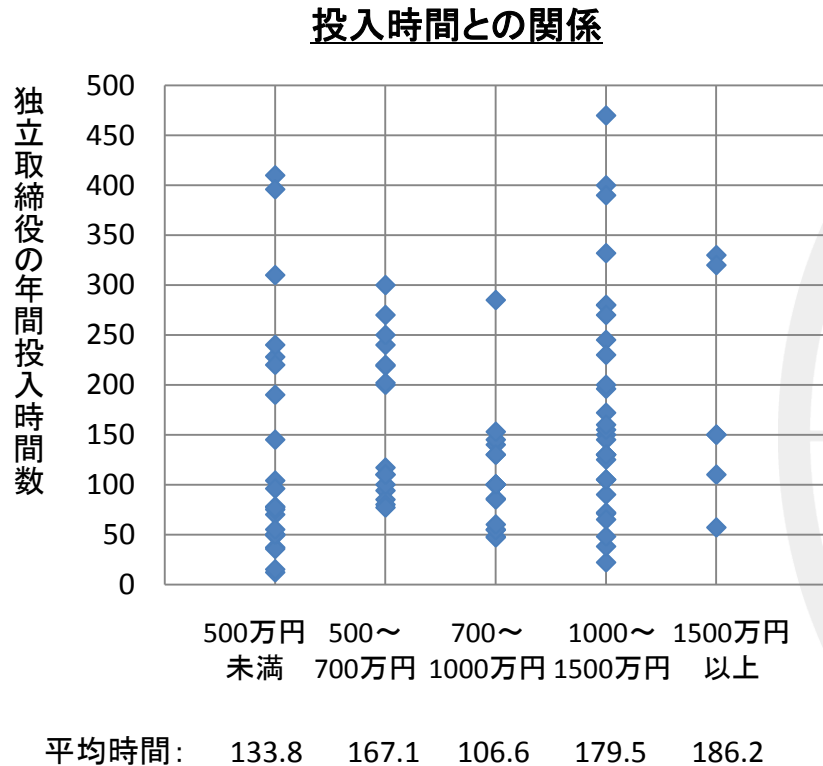
16. 独立取締役に対する報酬としてはどのようなものがありますか。



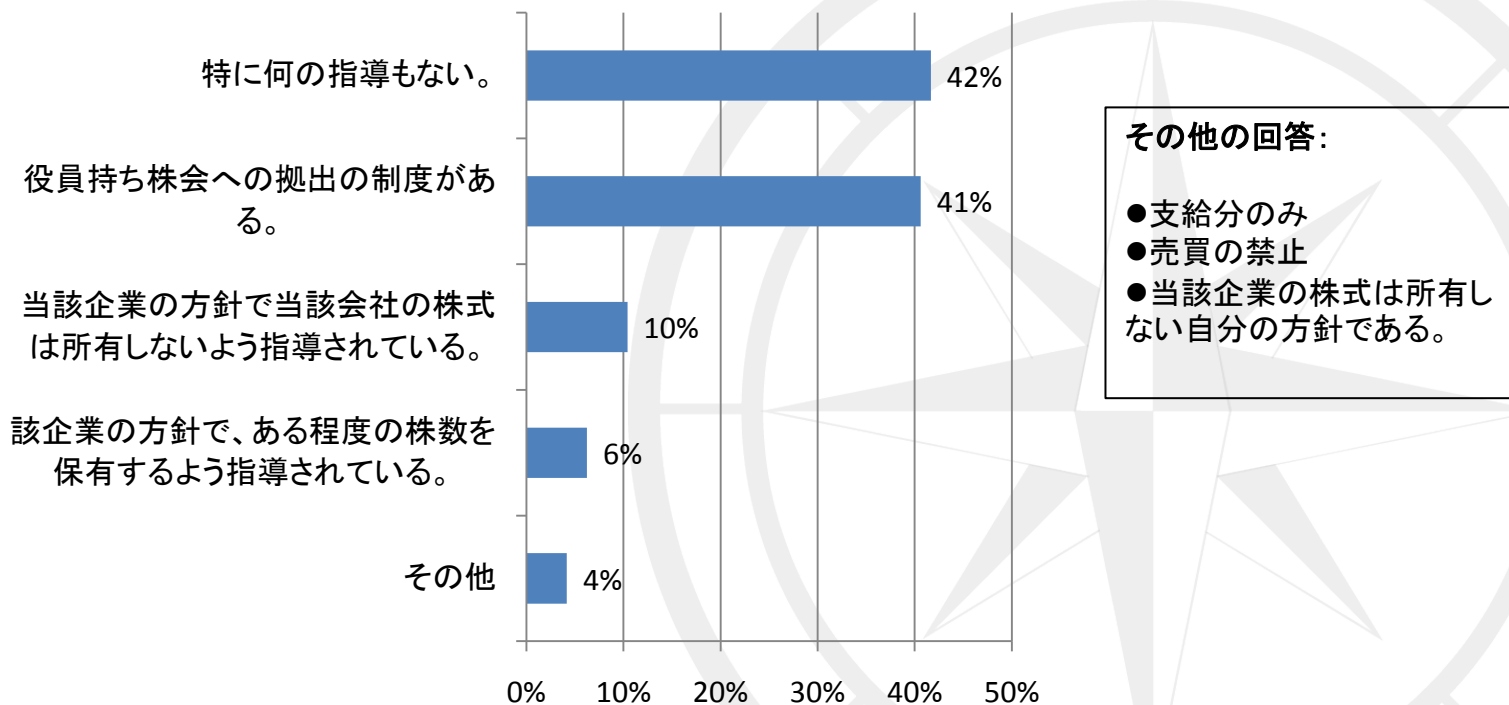
独立取締役の報酬額
 (退職慰労金・ストックオプション
 除く)



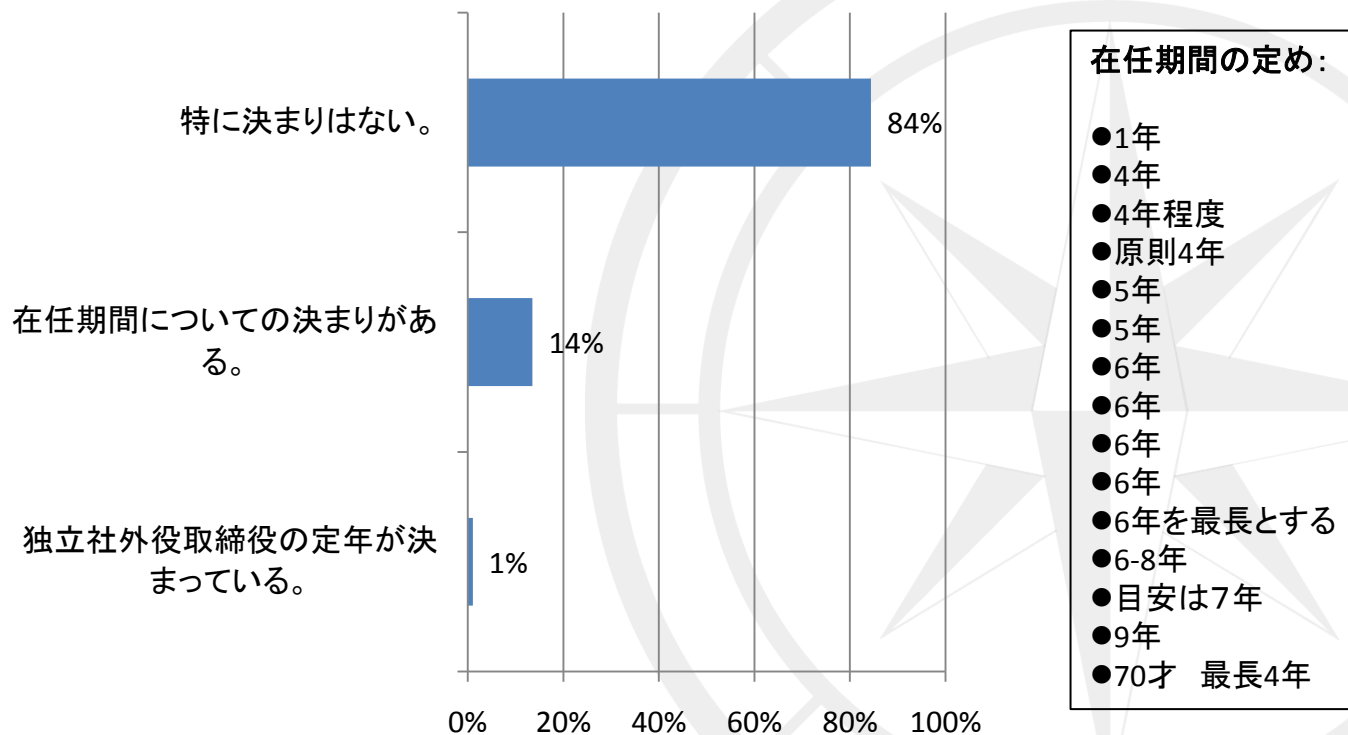
17. 独立取締役の報酬との相関関係



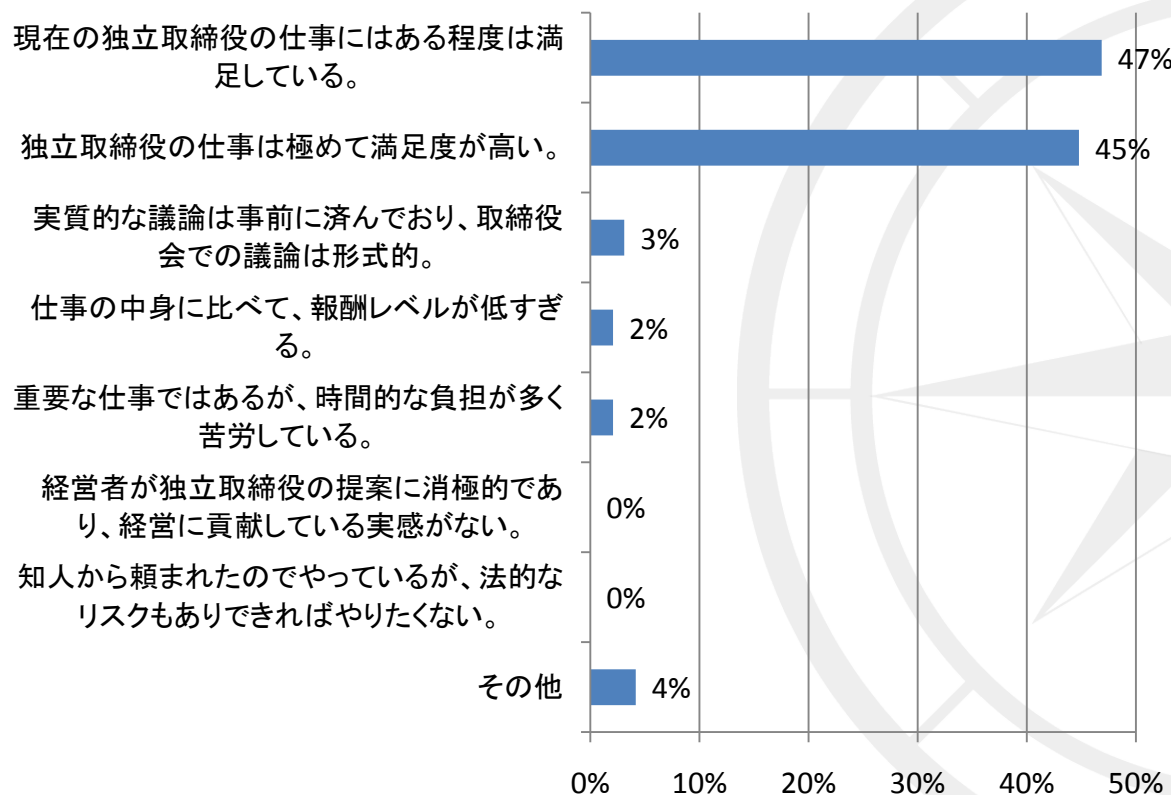
18. 独立取締役による当該企業の株式の所有についてお尋ねします。



19. 独立取締役としての定年・在任期間に関して決まりはありますか。



20. 独立取締役としての満足度についてお聞きます。



その他の回答

- ある程度満足しているが、会社にどれだけ貢献しているか、と問われると、心苦しいこともある。
- ガバナンスおよび役員の出処進退などに対する会社の姿勢が明確であり、気持ちよく仕事ができる。
- 仕事の中身に比べて、報酬レベルが低すぎる。最低でも年間500万必要
- 仕事の中身に比べて、報酬レベルが低すぎる。最低でも年間480万円。

21. 独立取締役の満足度との相関関係

