



ProNed

Promotion of Non Executive Director

2009年  
日本経済新聞社主催  
社外取締役の実態アンケート  
(協力:株式会社プロネット)

2009年10月  
株式会社プロネット

# 株式会社プロネットのご紹介

- 会社名： 株式会社 プロネット (ProNed Inc.) [www.proned.co.jp](http://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 株式会社プロネット設立。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。

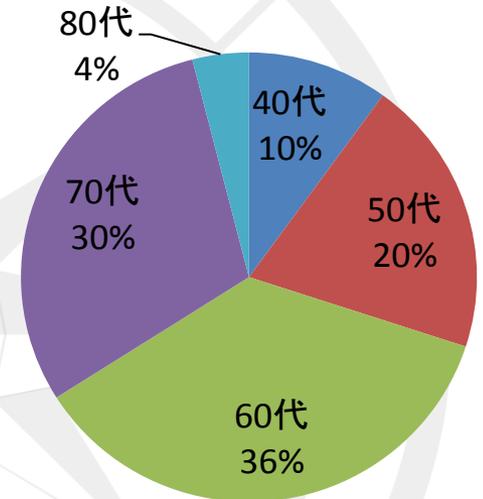
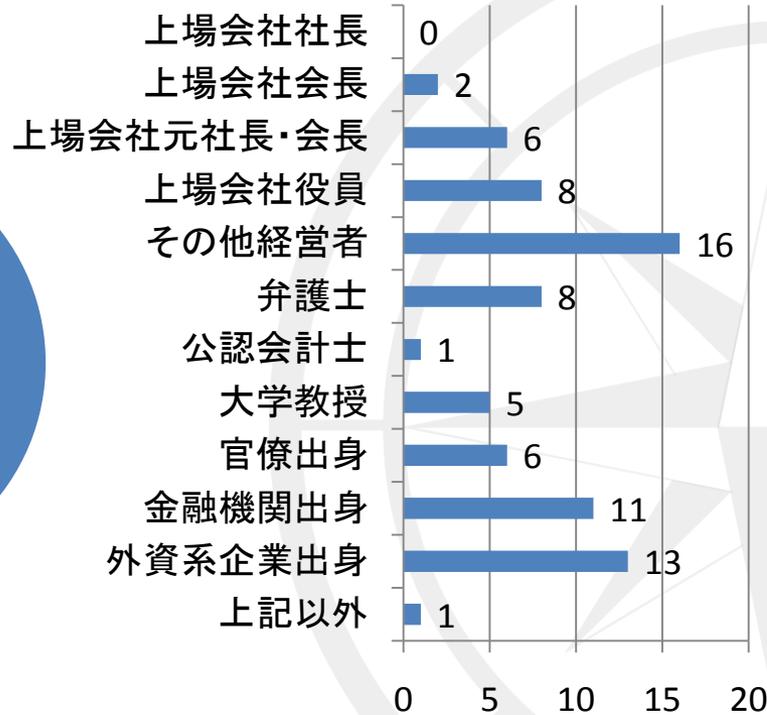
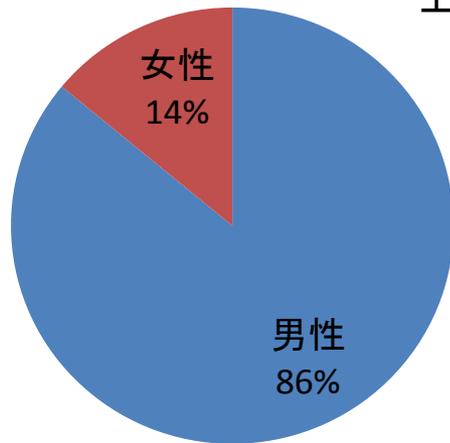
# 目次

1. アンケート調査について
2. アンケート回答者のプロフィール
3. Q1:取締役会への程度出席していますか？
4. Q2:取締役会でどの程度質問していますか？
5. Q3:社外取締役の人数は何人ですか？
6. Q4:社外取締役の人数についての感想
7. Q5:望ましい社外取締役の人数は？
8. Q6:社外取締役の年俸について
9. Q7:他社との兼任状況について
10. Q8:社外取締役の機能と役割について
11. Q9:社外取締役の機能・役割を果たしていますか？
12. Q10:どのような場面で役割・機能を果たしていますか？
13. Q11:役割・機能を果たしていない理由は何ですか？
14. Q12:社外取締役の重要な資質は何ですか？

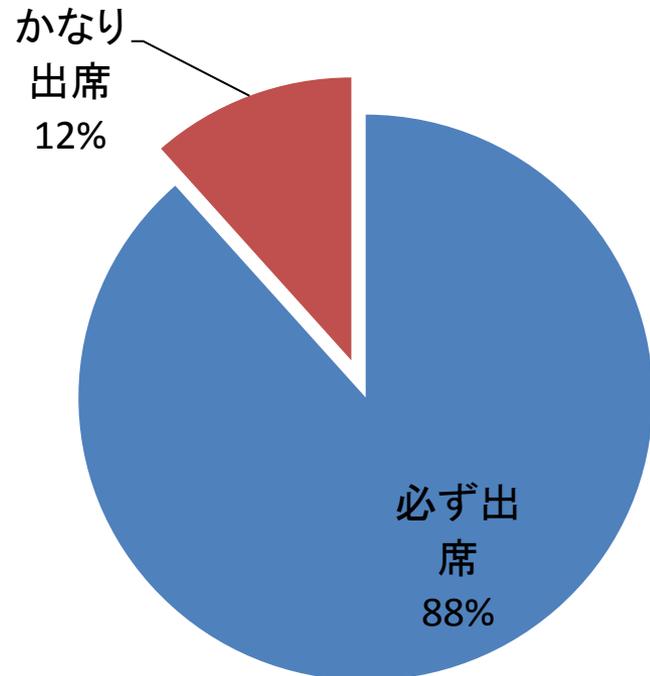
# アンケート調査について

- ◆ 目的： 日本企業における社外取締役の活動を正確に把握し、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： 2009年9月
- ◆ 対象： 東証一部上場企業の社外取締役141人
- ◆ 回答人数： 51人(52社分)
- ◆ 回答率： 36.2%

# アンケート回答者のプロフィール

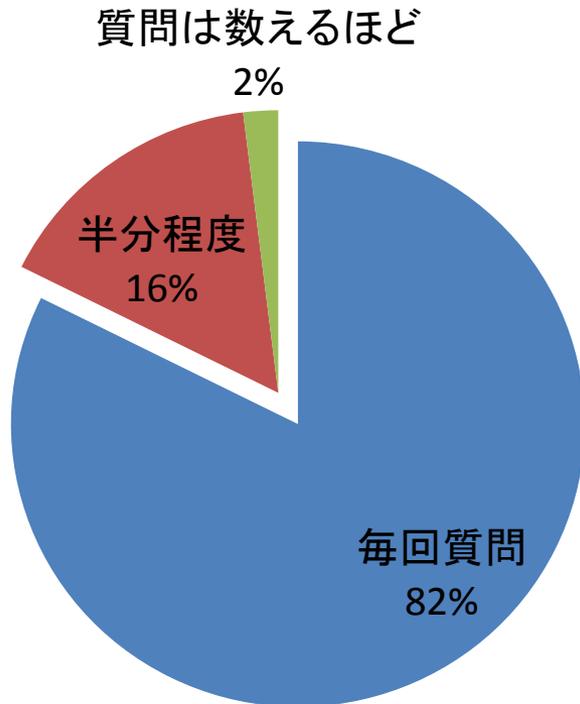


# Q1: 取締役会へのどの程度出席していますか？



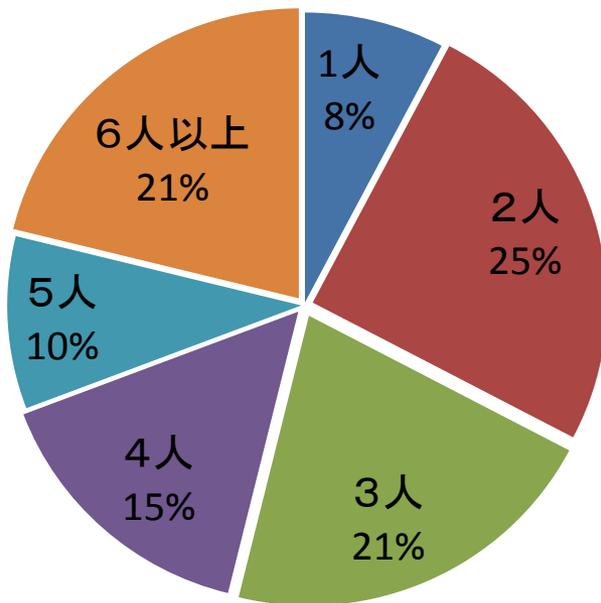
- ◆ 回答者の9割近く(46人)が必ず取締役会に出席していると回答。
- ◆ 出席率9割未満(7割以上~9割未満)という社外取締役は12%(6人)のみ。

## Q2: 取締役会でどの程度質問していますか？



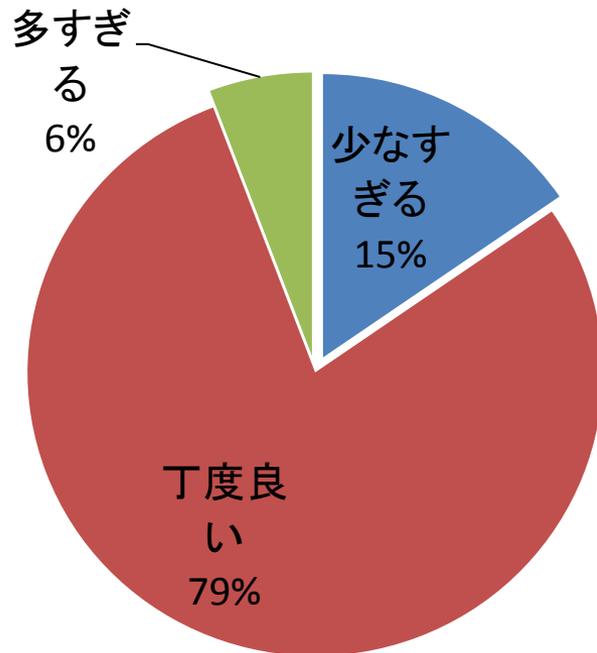
- ◆ 回答者の8割以上(42人)が取締役会に出席のたび毎回質問していると回答。
- ◆ 数えるほどという社外取締役は1人のみで、全体の2%にとどまる。

## Q3: 社外取締役の人数は何人ですか？



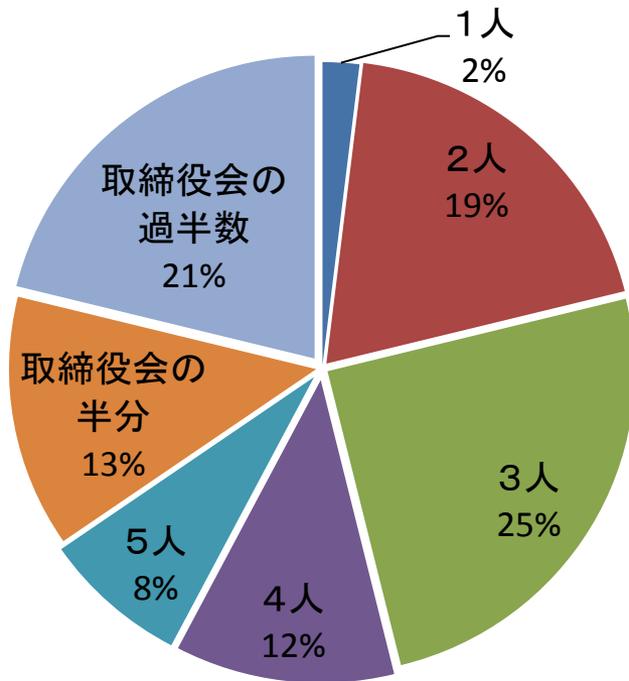
- ◆ 社外取締役2人の会社(25%)、3人の会社(21%)と6人以上の会社(21%)とがほぼ拮抗している。
- ◆ 社外取締役が4人以上の会社が全体の半数弱(46%)を占めている。

## Q4: 社外取締役の人数についての感想



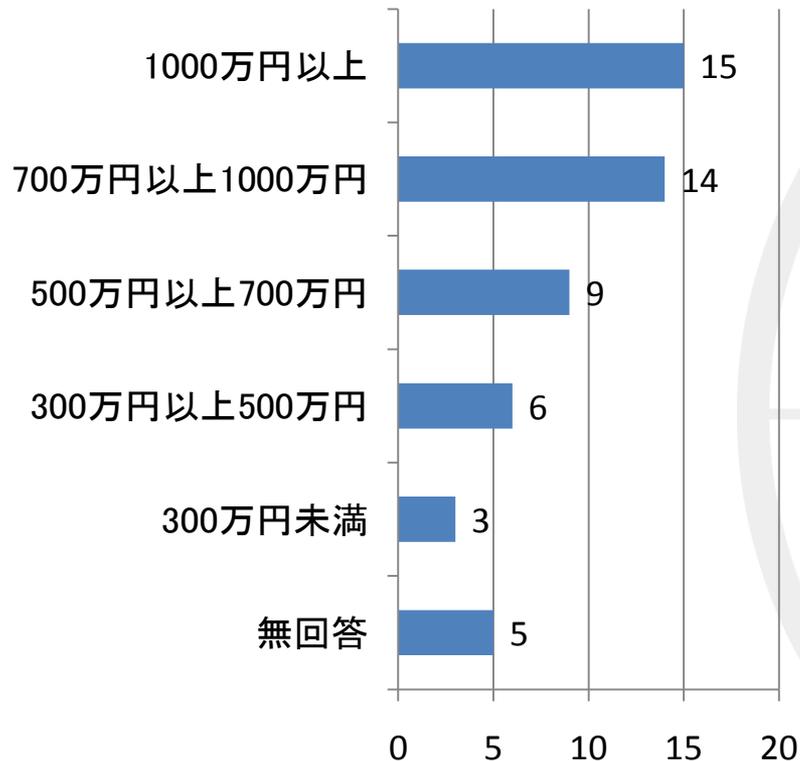
- ◆ 回答者の4分の3以上(41人)が今の人数を丁度良いと感じている。この41人の会社の社外取締役の平均は3.9人。
- ◆ 少な過ぎると感じる社外取締役は8人(15%)。この8人の会社の社外取締役の平均は2.1人。
- ◆ 多過ぎると感じる社外取締役は3人(6%)のみ。多過ぎると答えた社外取締役の会社はいずれも8名以上の社外取締役を有する。

## Q5: 望ましい社外取締役の人数は？



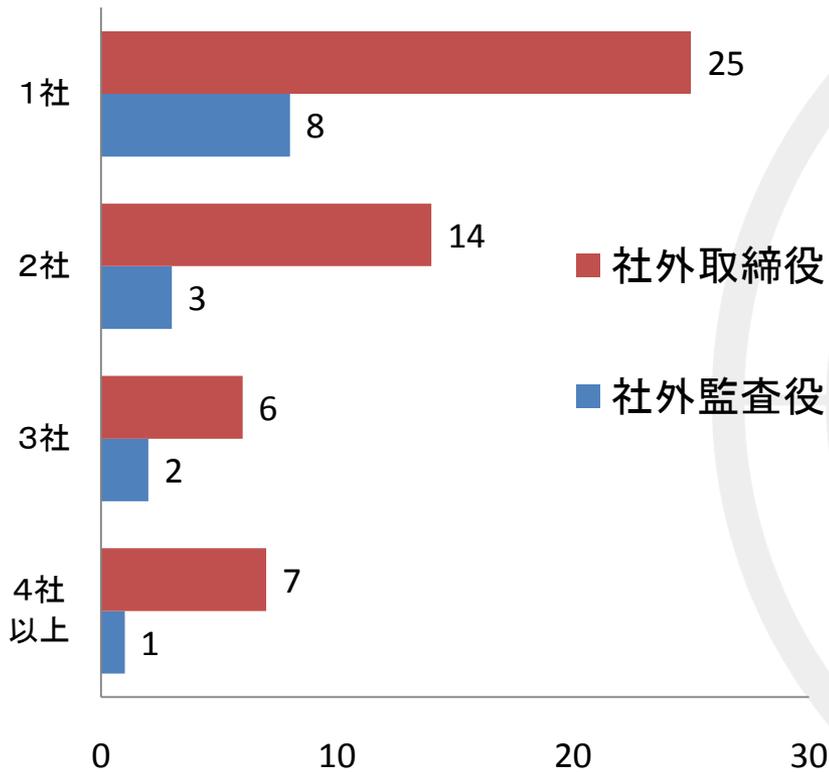
- ◆ 回答者が望ましいと考える人数は、1人から、取締役の過半数まで、回答にばらつきがある。3人(25%)が最も多く、次いで取締役の過半数(21%)。
- ◆ 回答者の過半数(54%)は4人以上が望ましいと考えている。
- ◆ また、回答者の3分の一(34%)は取締役会の半分または過半数が望ましいと考えている。

## Q6: 社外取締役の年俸について



- ◆ 社外取締役の報酬にはバラツキがあり、300万円未満は3人(3社)で全体の7%(但し無回答を除く)。うち1社は売上1兆円以上の会社。
- ◆ 700万円以上の社外取締役は29人で全体の6割以上を占める(但し無回答を除く)。
- ◆ 1000万円以上の会社(13社)のうち9社は売上1兆円以上。1000億円未満は1社のみ。

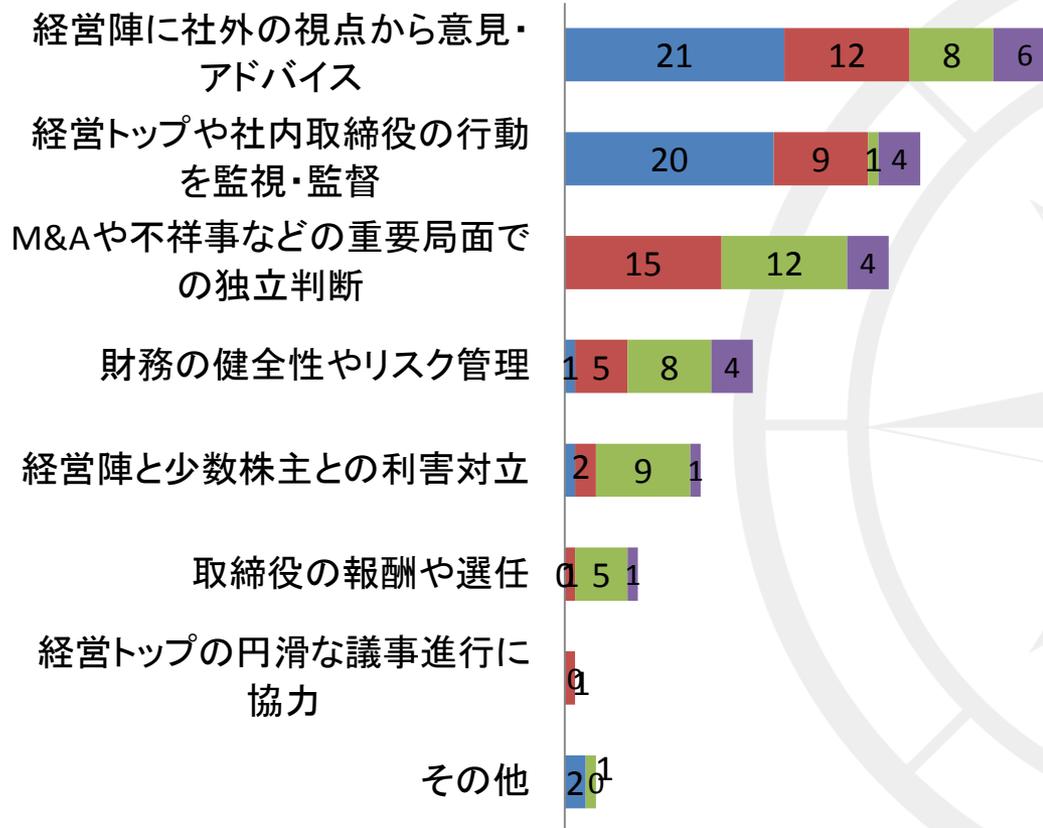
## Q7: 他社との兼任状況について



- ◆ ほぼ半数(25人)の社外取締役が2社から4社以上の企業で社外取締役を兼任している。
- ◆ 回答者の4人に1人(27%)は社外監査役にも就任している。他社の社外監査役を兼任しているのは1社が多く、8人となっている。

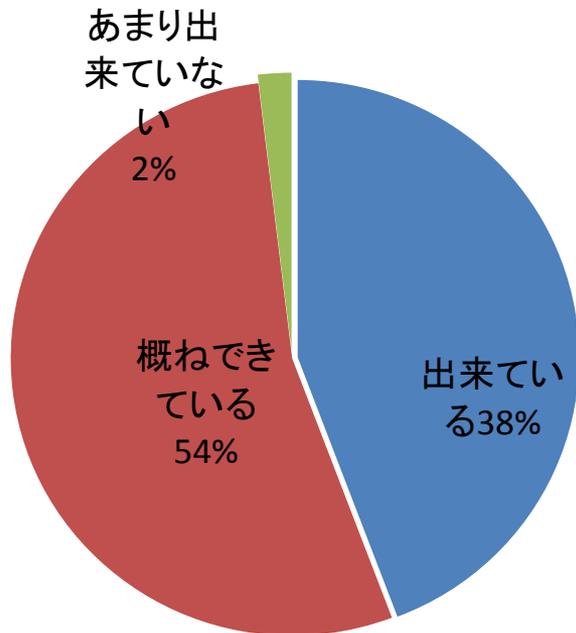
# Q8: 社外取締役の機能と役割について

■ 1位 ■ 2位 ■ 3位 ■ 順位なし



- ◆ 回答者の9割以上は経営陣への意見・アドバイスを重要な役割と考えている。この項目に投票しなかったのは5名のみ。
- ◆ 優先順位1番目の項目では、経営陣への意見・アドバイスと行動の監視・監督が並んでいる。
- ◆ その他では、経営トップの指名、戦略の妥当性チェック、社外の重要人物の紹介。

## Q9: 社外取締役の機能・役割を果たしていますか？

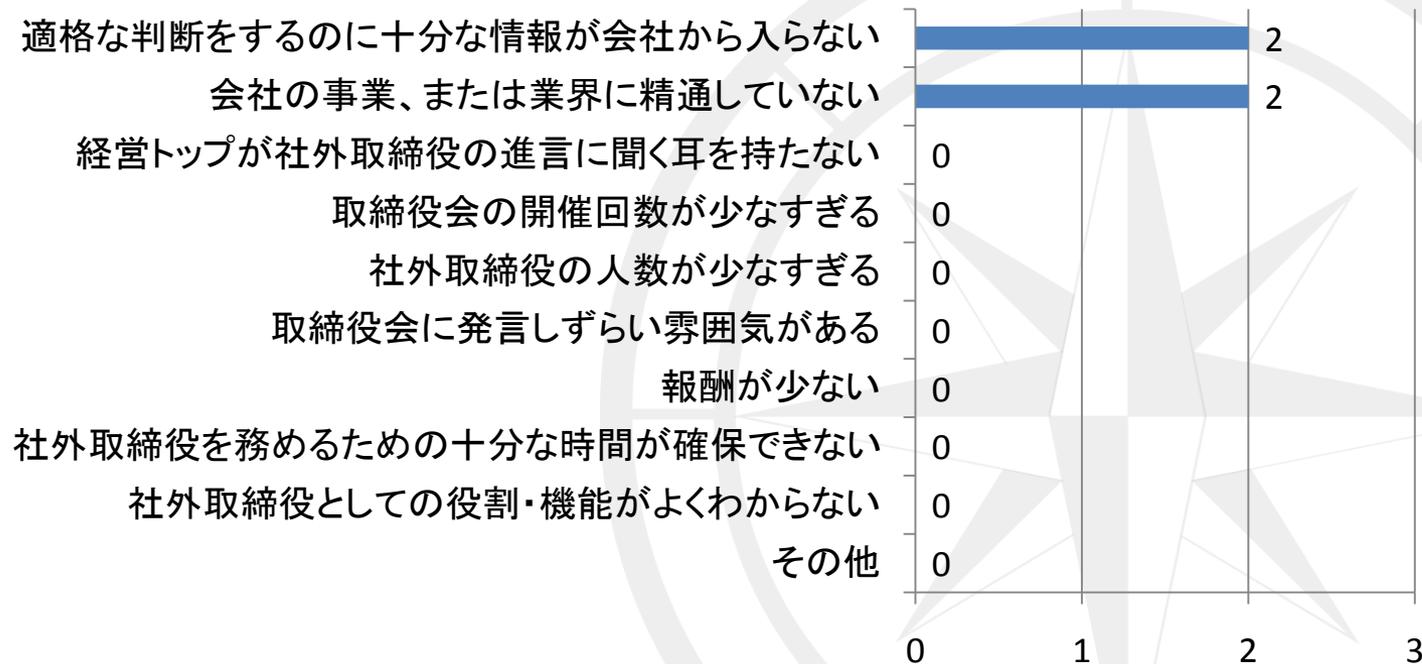


- ◆ 回答者の9割以上が社外取締役としての役割や機能を果たしてと感じている。
- ◆ あまり出来ていないと答えた回答者は1名のみ。この回答者は、(1) 経営陣の監視・監督、(2) 意見・アドバイス、(3) 財務の健全性・リスク管理を重要な機能と考えている。

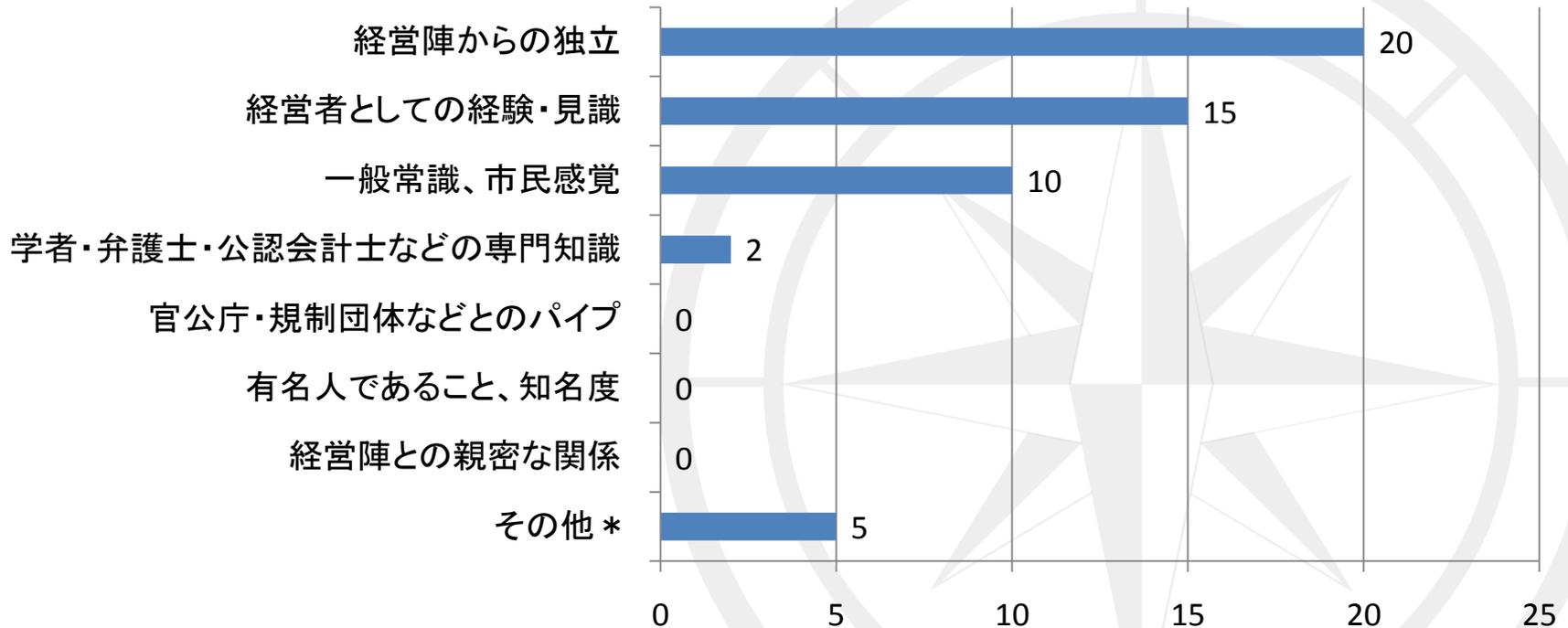
## Q10:どのような場面で役割・機能を果たしていますか？

- ◆ 激変化における会社経営の方向性
- ◆ 中長期計画・戦略について
- ◆ 単年度計画、資金繰り管理、在庫管理
- ◆ 経営戦略と事業目標の妥当性
- ◆ 会社戦略の優先順位付け
- ◆ 経営改革の必要性について
- ◆ 予算の遂行状況(市場・競争・顧客など)についての的確な説明を促した
- ◆ 拡大路線の転換とリストラの実施
- ◆ 業績見直しの妥当性
- ◆ 各事業の採算性向上
- ◆ 不採算事業からの撤退
- ◆ マーケティングの強化
- ◆ リスク管理体制の不備についての指摘
- ◆ 海外市場に関するリスク要因
- ◆ 海外での活動における現地法遵守の確認
- ◆ 投資案件の妥当性。調査が不十分な案件について再考を促す
- ◆ M&A案件での社外の視点から意見・アドバイス
- ◆ 配当方針の妥当性(市場の視点から)
- ◆ 買収提案への対応
- ◆ ライツ・プランの導入や継続についての意見具申
- ◆ 知財保護の確認
- ◆ 企業のガバナンス・システムの事例の紹介
- ◆ コンプライアンスの強化
- ◆ 内部監査の実施
- ◆ トップを含む人事や報酬制度についての提言
- ◆ サクセッションプランについて(誰を、いつ、なぜ)の問題提起
- ◆ 議論が内向きの時に、客観的な意見具申をする
- ◆ 不祥事事件で調査委員会を主導
- ◆ 経営に直接関連の薄い「政治・経済・国際関係・社会問題」などでのアドバイス
- ◆ 外部の重要人物の紹介
- ◆ 不祥事についての対応と社内外のコミュニケーションの仕方について

# Q11: 役割・機能を果たしていない理由は何ですか？



# Q12: 社外取締役の重要な資質は何ですか？



\* その他には、経営についての知識と判断力、市場の視点、経済界の常識、教養の質の高さ、多様な専門性や経験を持った取締役のバランスのとれたミックスなどを含む

# お問い合わせ

---

株式会社 プロネッド (ProNed Inc.)

〒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

代表取締役: 酒井 功

Email: [isao.sakai@proned.co.jp](mailto:isao.sakai@proned.co.jp)