

## News Release

2019年3月29日

報道関係各位

### 社外取締役に対する満足は“約9割”にのぼる ～社外取締役の活用及び取締役会の実効性評価に関する調査～

株式会社日本能率協会総合研究所(代表取締役社長: 譲原正昭)は、このたび日本企業における「社外取締役の活用及び取締役会の実効性評価」の実態を具体的に把握する目的で、東証1部・2部上場の企業を対象に調査を実施し、301社から回答が得られた。この結果は、現在の日本企業の取締役会をとりまく実情を反映していると考ええる。

#### 【ポイント】

1. 約9割の企業が「社外取締役に対して満足」【図1】
2. 社外取締役のメリット: ベスト3【図2～3】
  - 1位: 社内取締役だけでは見落とす視点の提供
  - 2位: 重要な意思決定への監督機能の発揮
  - 3位: 取締役会の議論の活性化
3. 社外取締役の人数は「2人」または「3人」が主流【図4～10】
  - ・社外取締役比率 1/3 以上の企業は“約4割”
  - ・社外取締役には「経営経験者」、「弁護士」、「会計士」を招へい
  - ・社外取締役探しには約4割の企業が“苦勞している”
4. 取締役会の機能は、現状では、“意思決定機能”>“監督機能”【図11～12】
5. 法定又は任意で「指名・報酬委員会」を設置している企業は“5割強”【図13～14】
6. 取締役会の実効性向上: 2つの必要条件【図15～20】【表1】
  - ・監督機能を強化しやすい体制整備と人員構成
  - ・積極的な事務局活動

#### <調査概要>

調査時期	2018年12月
調査対象	東証1部・2部上場企業
調査方法	郵送配布、郵送回収
回答数	配布数: 2,605 社 回収数: 301 社 (回収率 11.6%)

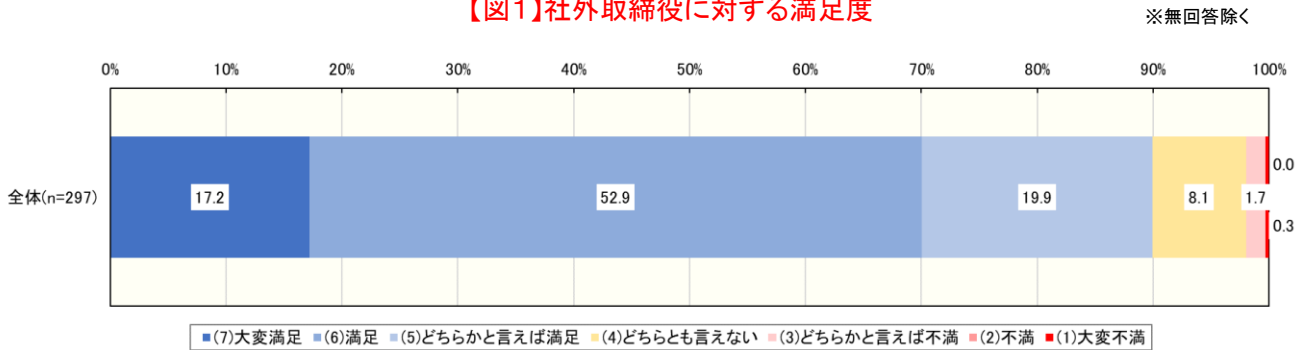
#### 【本件に関するお問合せ先】

株式会社日本能率協会総合研究所 組織・人材戦略研究部(担当: 岡崎)  
TEL: 03-3578-7608 / E-mail: HRM@jmar.co.jp

## 1. 約9割の企業が「社外取締役に対して満足」

社外取締役に対する満足度を尋ねたところ、「大変満足」が17.2%、「満足」が52.9%、「どちらかと言えば満足」が19.9%となり、約9割の企業が社外取締役に対して満足している。

【図1】社外取締役に対する満足度



## 2. 社外取締役のメリット:ベスト3

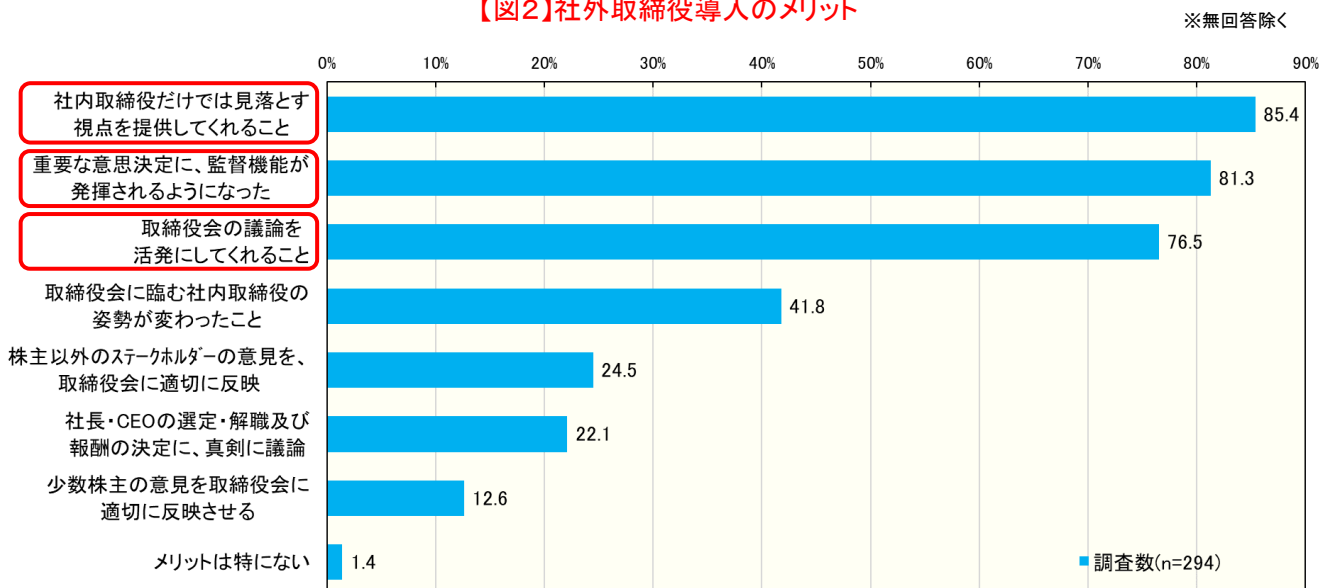
**1位: 社内取締役だけでは見落とす視点の提供**

**2位: 重要な意思決定への監督機能の発揮**

**3位: 取締役会の議論の活性化**

社外取締役を導入したことによるメリットを尋ねたところ、1位が「社内取締役だけでは見落とす視点の提供(85.4%)」、2位が「重要な意思決定への監督機能の発揮(81.3%)」、3位が「取締役会の議論の活性化(76.5%)」となった。

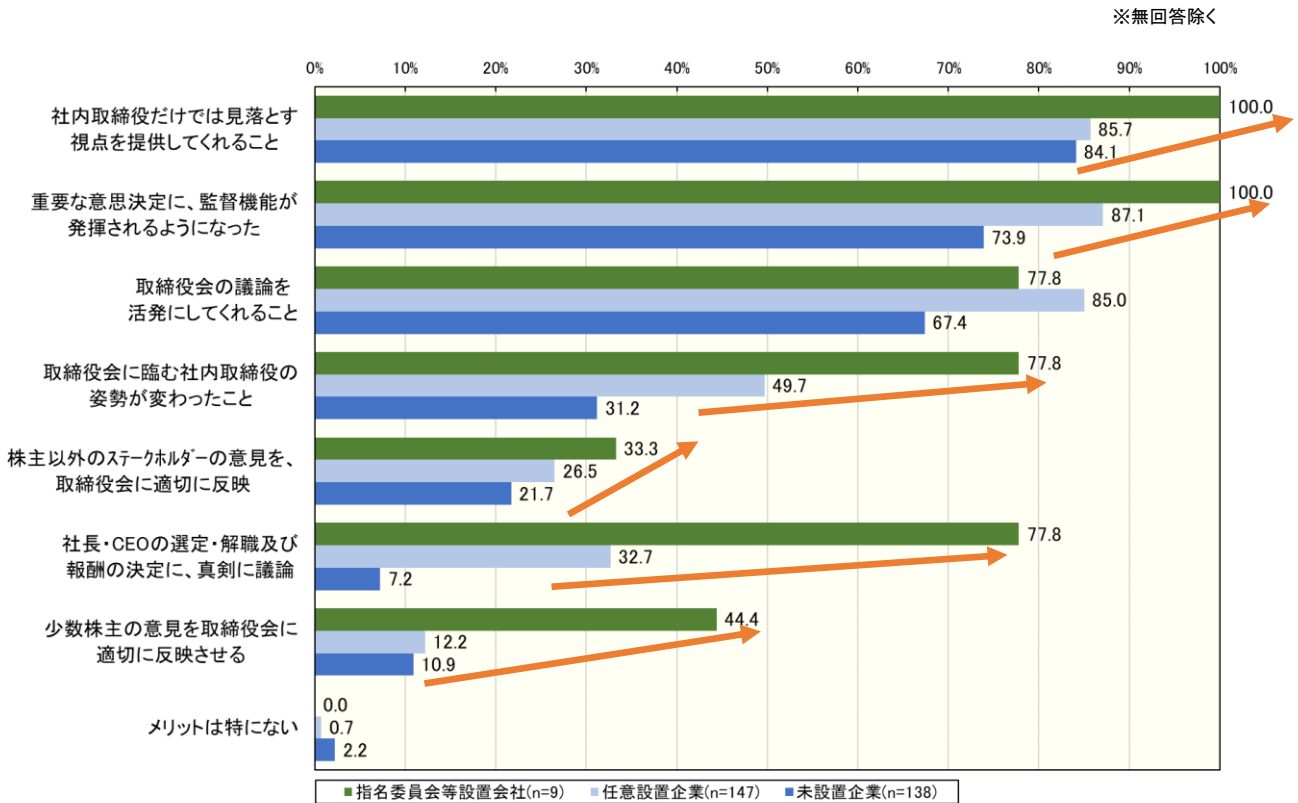
【図2】社外取締役導入のメリット



(※選択率の大きい順)

社外取締役を導入したことによるメリットを「指名委員会等設置会社」・「指名・報酬委員会を任意に設置している企業(任意設置企業)」・「指名・報酬委員会を設置していない企業(未設置企業)」の区分で見ると、全体的には社外取締役の機能が強いとされる指名委員会等設置会社ほどメリットを感じる率が高い。また、任意設置企業と未設置企業とを比較しても、任意設置企業の方がメリットを感じる率が高くなっている。

【図3】委員会設置有無別の社外取締役導入のメリット

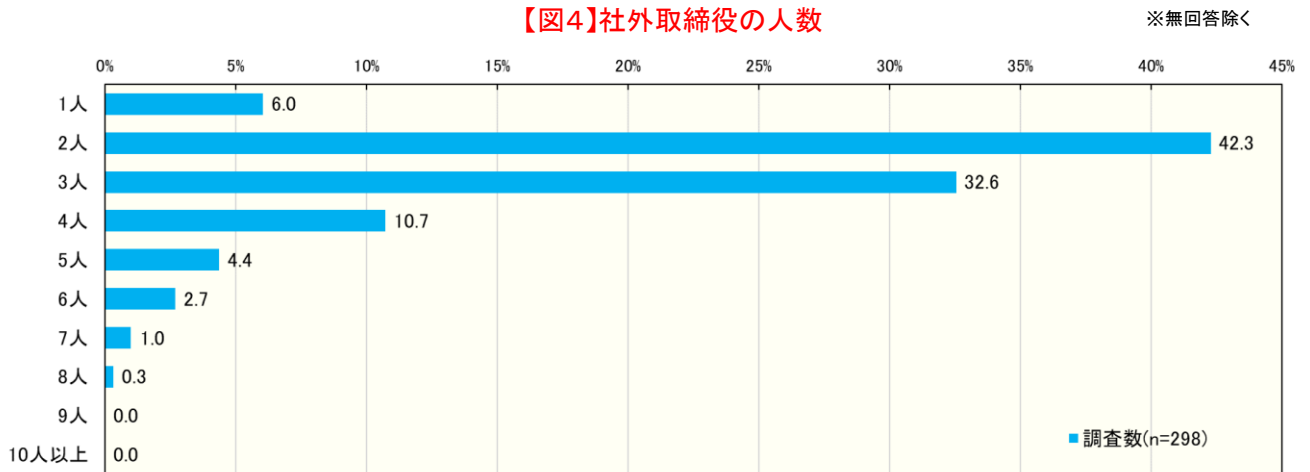


(※図2と同順)

### 3. 社外取締役の人数は「2人」または「3人」が主流

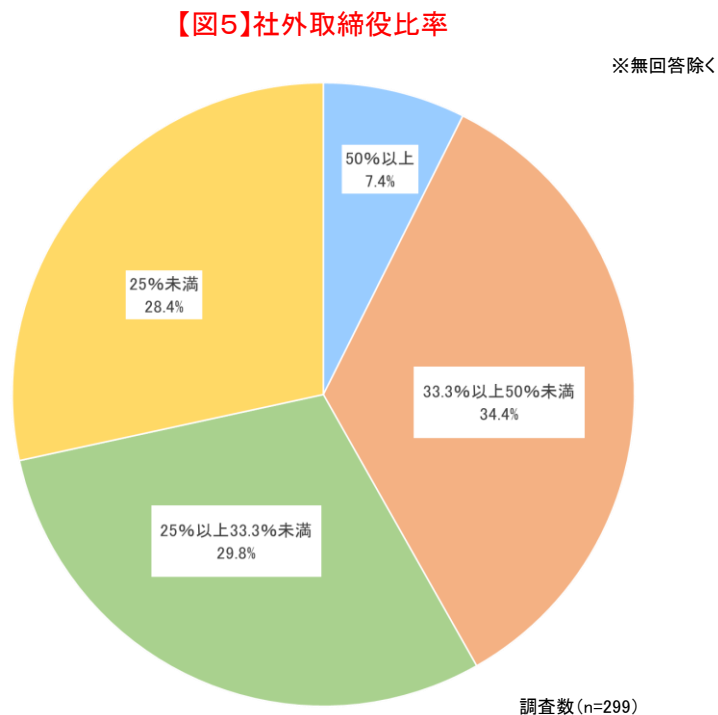
#### (1) 社外取締役の人数

社外取締役の人数は、「2人(42.3%)」で最も多く、「3人(32.6%)」が続いている。CGコード(コーポレート・ガバナンス・コード)が求めている2名以上の社外取締役については概ねクリアできている。



#### (2) 社外取締役の比率

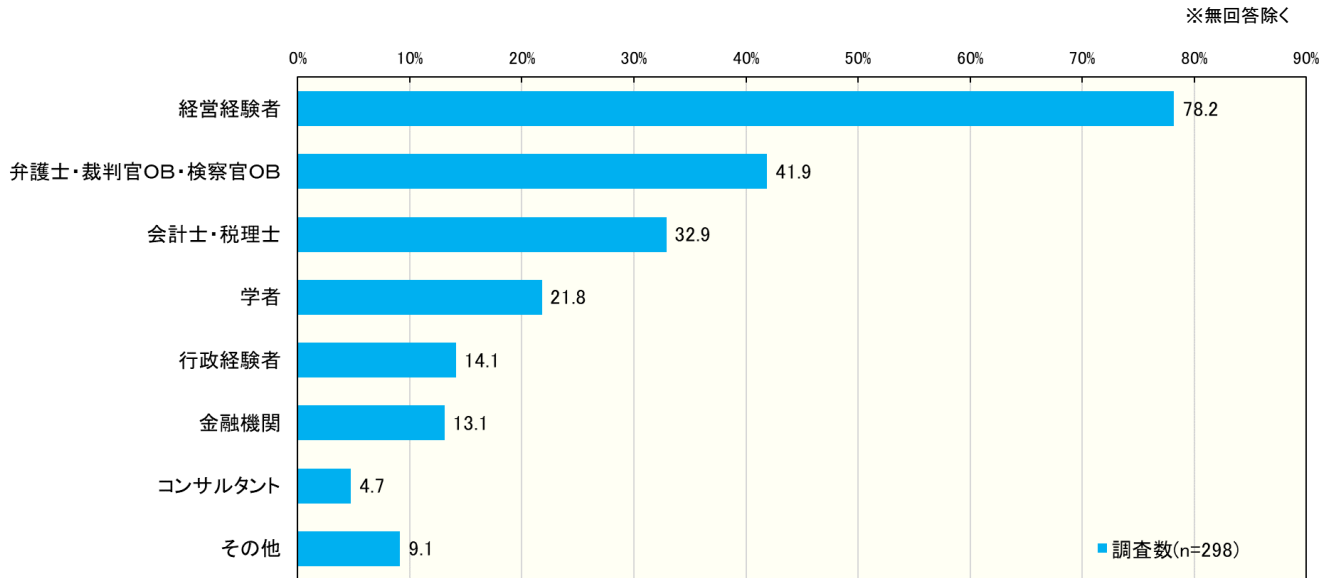
一方、社外取締役比率では、「33.3%以上 50%未満」が 34.4%で最も多く、「50%以上」を加えると 41.8%となっている。CGコードが求めるもう一つの規定である社外取締役比率「3分の1以上」については、まだ未達の企業が多い。



### (3) 社外取締役の属性

社外取締役の属性について聞いたところ、「経営経験者」が 78.2%と圧倒的に多くっており、「弁護士・裁判官 OB・検察官 OB」、「会計士・税理士」、「学者」が続いている。

【図6】社外取締役の属性



(※その他を除く選択率の大きい順)

### (4) 社外取締役探し

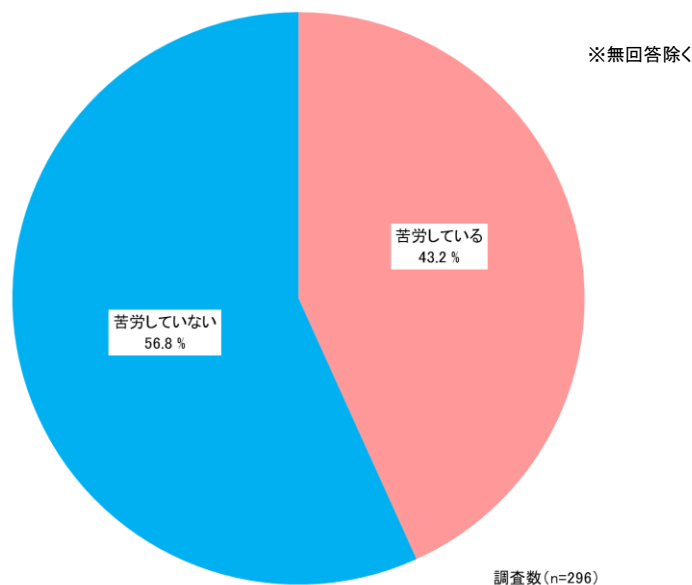
#### ① 社外取締役探しの苦勞

社外取締役を探すのに「苦勞している」企業が4割を超えている。【図7】

中でも、指名委員会等設置会社では、66.7%の企業が「苦勞している」と回答している。【図8】

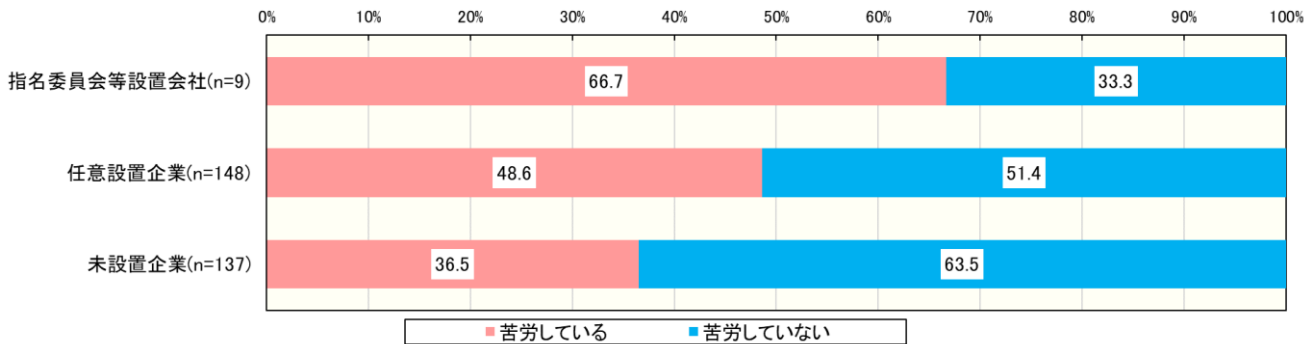
指名委員会等設置会社では、社外取締役の平均人数が 5.7 人となっており、社外取締役を探すことに苦勞を感じる要因を求めることができる。【図9】

【図7】社外取締役探しの苦勞



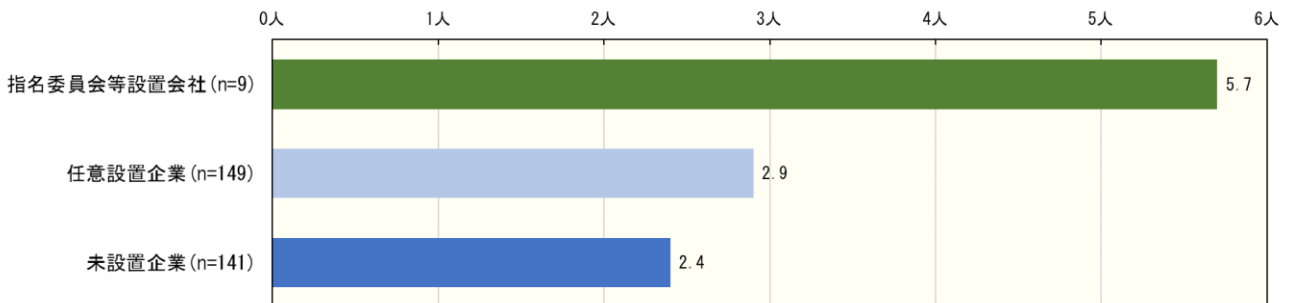
【図8】委員会設置有無別の社外取締役探しの苦労

※無回答除く



【図9】委員会設置有無別の社外取締役の平均人数

※無回答除く



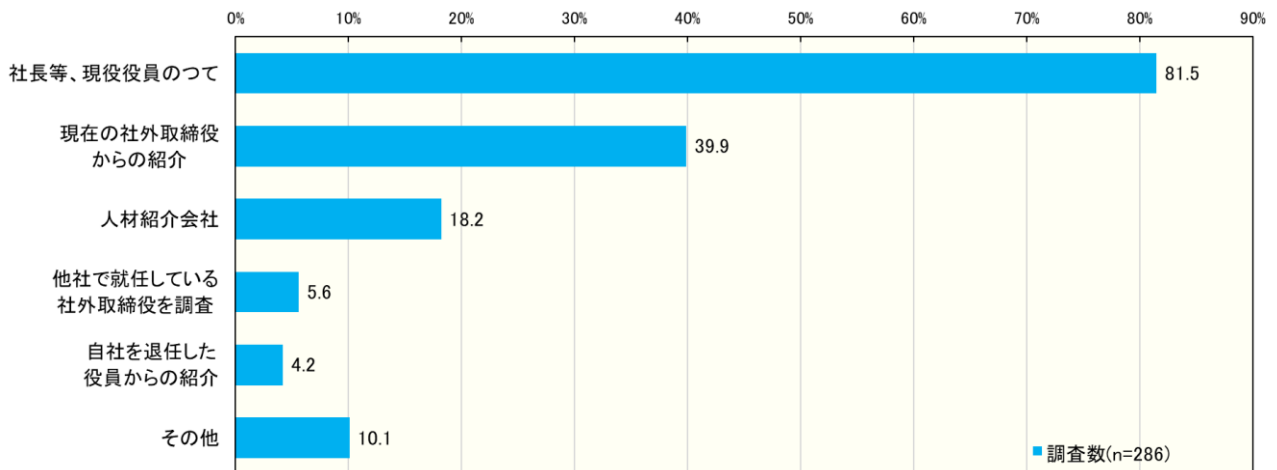
②社外取締役の探し方

社外取締役の探し方は、現状では、「社長等、現役役員のおつて」が主流で 81.5%となっており、「現在の社外取締役からの紹介」が 39.9%で続いている。【図10】

現時点では、社外取締役を探すための有効な手立てとしては、「社長等、現役役員のおつて」が圧倒的に多くなっていることから、自社の取締役及び経営陣がどれだけ幅広く信頼のおける人脈を有しているかが非常に重要なポイントとなっていることがうかがえる。

【図10】社外取締役の探し方

※無回答除く



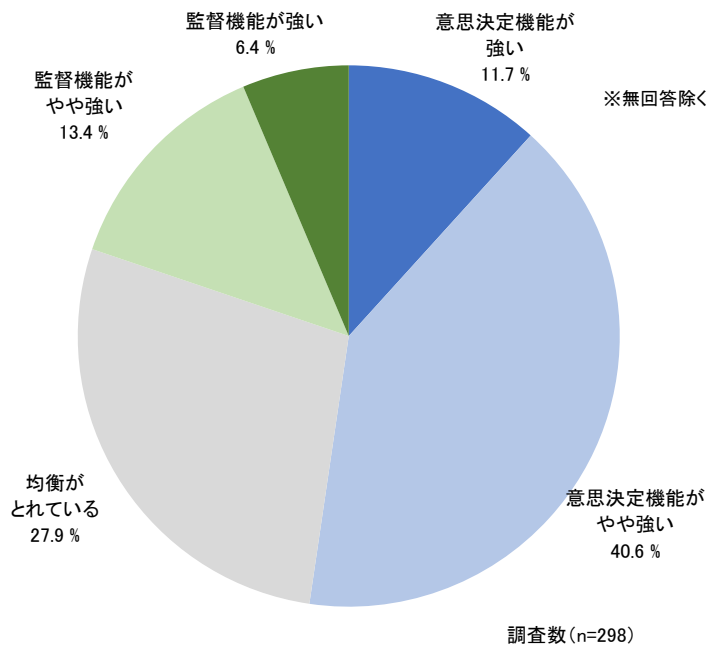
(※その他を除く選択率の大きい順)

#### 4. 取締役会が果たしている機能は、現状では、“意思決定機能”>“監督機能”

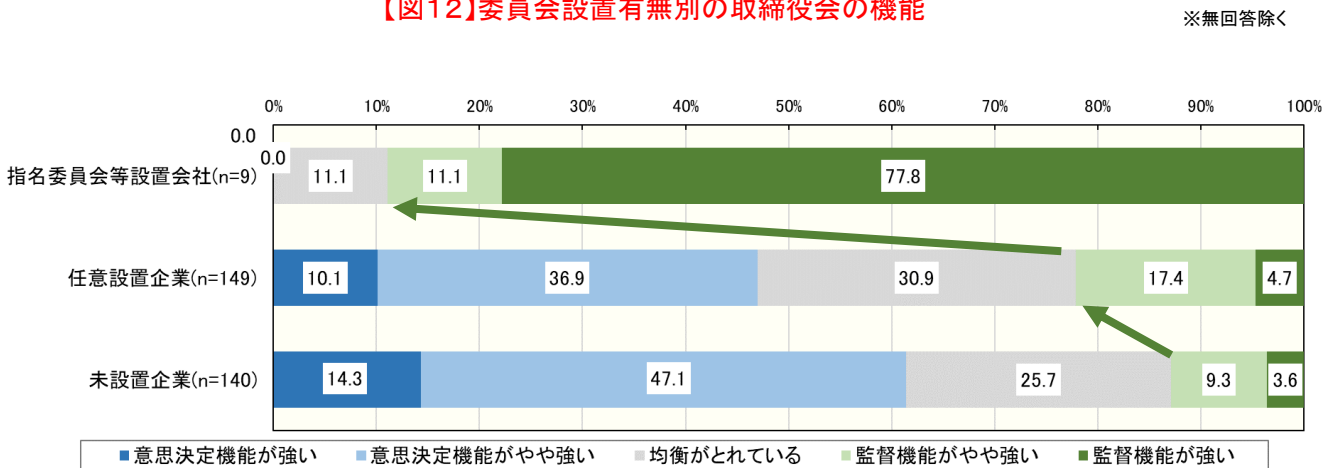
取締役会が果たしている機能について、「意思決定機能が強いか」、「監督機能が強いか」を尋ねたところ、「意思決定機能が強い」「意思決定機能がやや強い」が 52.3%で最も多く、「均衡がとれている」が 27.9%、「監督機能が強い」「監督機能がやや強い」が 19.8%となり、「意思決定:均衡:監督=5:3:2」となった。【図11】

また、任意であっても、指名委員会・報酬委員会を設置する企業は、「監督機能」が強くなる傾向にある。【図12】

【図11】取締役会の“監督機能”と“意思決定機能”



【図12】委員会設置有無別の取締役会の機能



## 5. 法定又は任意で「指名委員会」・「報酬委員会」を設置している企業は“5割強”

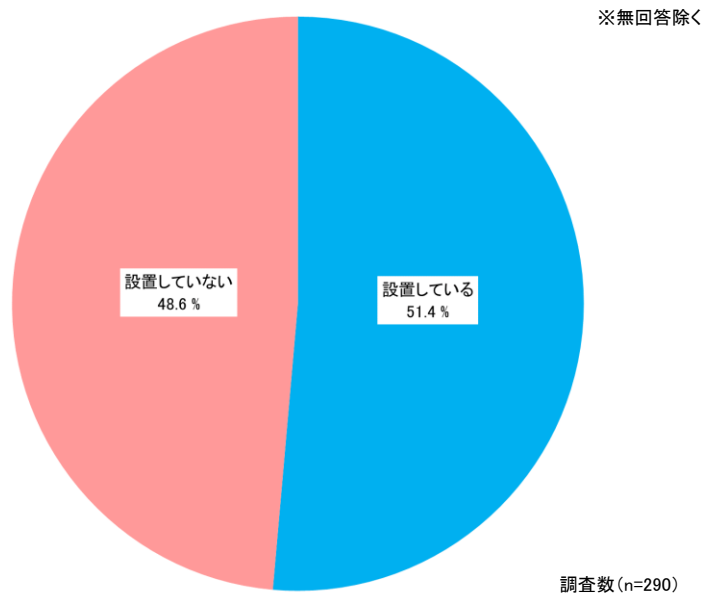
法定・任意を含め、指名委員会・報酬委員会の設置状況を尋ねたところ、51.4%の企業で「設置している」ことがわかった。【図13】

参考指標として、2018年5月に公表された「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査結果 2018年版 PwC実施 下記URL参照 \*1)」では、指名委員会の設置率が35%、報酬委員会の設置率が39%であったことからすると、設置率が増加傾向にあることが確認できる。

ただし、現在設置していない企業に対して今後の設置予定を聞いたところ、「設置予定はない」が最も多く67.7%となり、今後の設置率の向上に陰りがうかがえる結果となった。【図14】

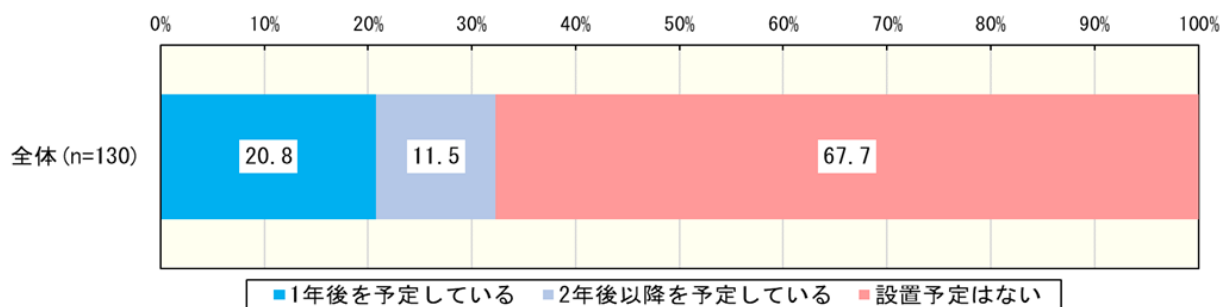
<\*1> <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2018/assets/pdf/corporate-governance-survey.pdf>

【図13】指名・報酬委員会の設置率



【図14】任意の指名・報酬委員会の設置予定時期

※無回答除く





## 6. 取締役会の実効性向上:2つの必要条件

### (1) “高実効群”と“実効途上群”との比較

今回の回答企業を、【図15】のように「高実効群」と「実効途上群」という2つの対照群に分け、その比較を通じて、取締役会の実効性向上の必要条件を抽出した。なお、下記の対照群は、社外取締役がいることにより監督機能が高まるかどうかに対する意識の違いに着目したものである。

比較の結果、「高実効群」と「実効途上群」との間には、【表1】に示す違いが見られた。

【図15】高実効群と実効途上群

		【社外取締役の監督機能に対する期待】			
		変わらない	多少高まる	高まる	大いに高まる
社外取締役の 監督機能に対する実感	監督機能が 大いに高まっている				<b>高実効群 (46社)</b>
	高まっている			比較	
	多少高まっている	<b>実効途上群 (52社)</b>			
	変わらない				

<b>高実効群</b>	社外取締役の監督機能に対する期待が「大いに高く」、実感としても監督機能が「大いに高まっている」企業群
<b>実効途上群</b>	社外取締役の監督機能に対する期待が「多少高まっている」又は「変わらず」、実感としても監督機能が「多少高まっている」又は「変わらない」企業群

【表1】社外取締役の監督機能における“高実効群”と“実効途上群”の差

比較項目	高実効群	実効途上群
① 指名・報酬委員会の設置率【図16】 (法定及び任意で設置している企業の割合)	65.2%	30.8%
② 社外取締役比率 1/3 以上の企業の割合【図17】	60.9%	26.9%
③ 社外取締役に自社を理解してもらうための手立て (代表的な6つの手立ての平均実施率)【図18】	60.9%	43.0%
④ 取締役会の実効性を高めるための改善策実施【図19】	積極的	—
⑤ 取締役会事務局の機能が強化されたと感じる企業の割合 【図20】	33.3%	8.3%

## (2) 取締役会の実効性向上:2つの必要条件

【表1】で整理した内容を解釈すると、今回の調査結果からは、以下の2点が取締役会の実効性向上の必要条件であると考えられることができる。

＜取締役会の実効性向上の必要条件＞	
<b>1) 監督機能を強化しやすい体制整備と人員構成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指名委員会・報酬委員会の設置率が高い</li> <li>・社外取締役比率が高い</li> </ul>
<b>2) 積極的な事務局活動</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社外取締役に対して自社を理解してもらうためにあれこれと手を打つ</li> <li>・取締役会の実効性を高めるため、積極的な改善アクションを展開する</li> <li>・CGコード適用以降、取締役会事務局の機能が強化されている</li> </ul>

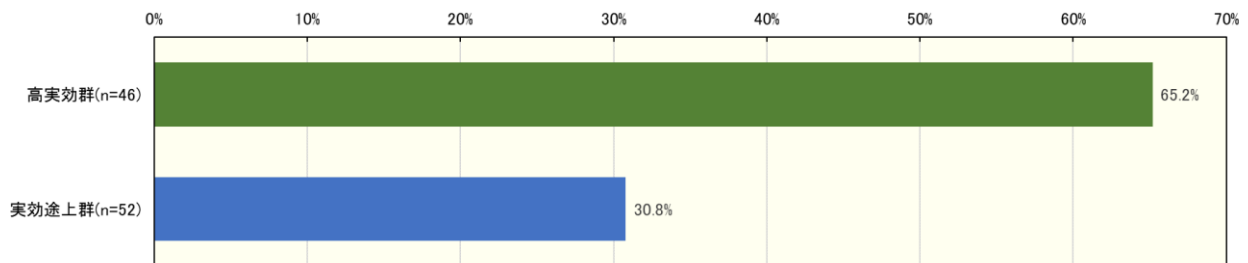
### 1) 監督機能を強化しやすい体制整備と人員構成

#### ① 指名委員会・報酬委員会の設置率が高い

「高実効群」では設置率が6割を超えるのに対し、「実効途上群」では約3割にとどまる。

※無回答除く

【図16】指名・報酬委員会の設置率

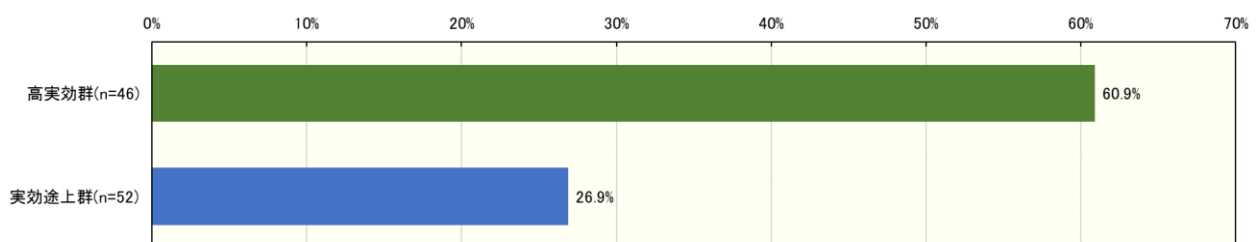


#### ② 社外取締役比率が高い

社外取締役比率について、CGコードが求める3分の1以上に照らして比較すると、「高実効群」では60.9%がクリアしているのに対し、「実効途上群」では26.9%にとどまる。

【図17】社外取締役比率 1/3 以上の企業の割合

※無回答除く



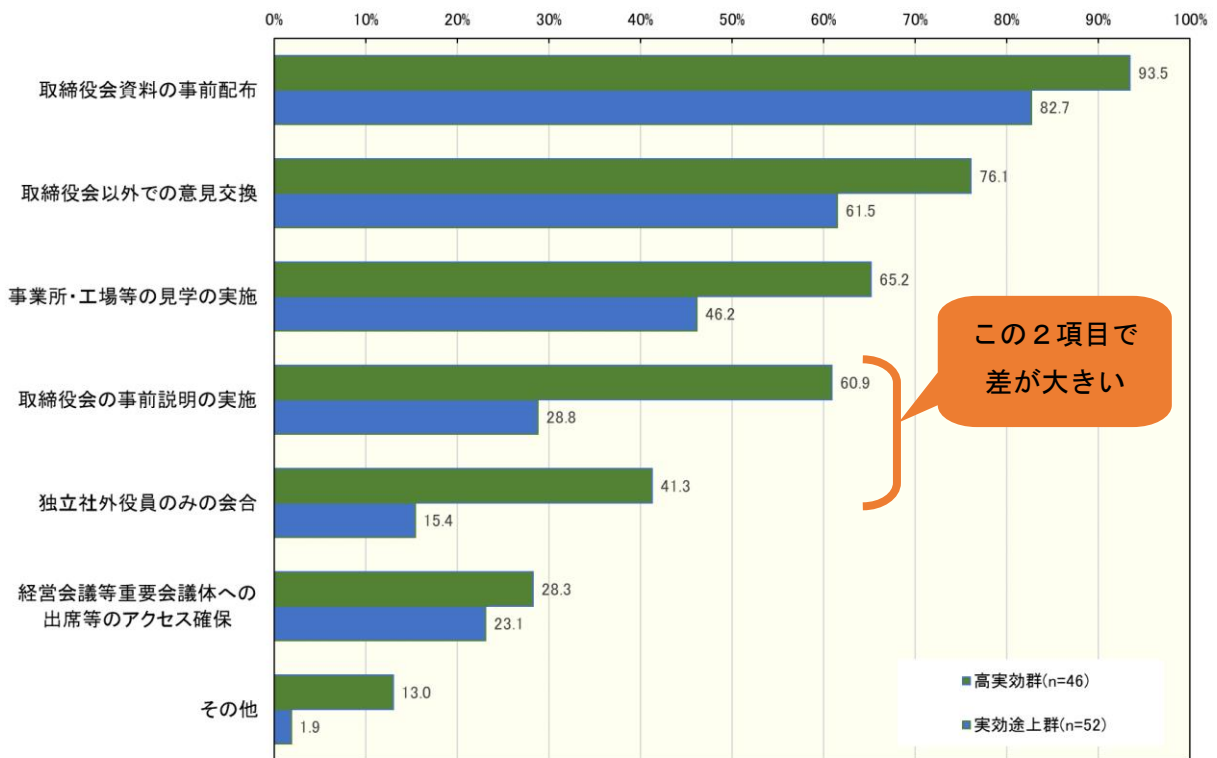
## 2) 積極的な事務局活動

### ① 社外取締役に対して自社を理解してもらうためにあれこれと手を打つ

社外取締役に対する自社理解の工夫について、すべての項目で「高実効群」が「実効途上群」を上回っており、「高実効群」の方が社外取締役に対する自社理解の工夫を数多く実施していることがわかる。特に、「取締役会の事前説明の実施」「独立社外役員のための会合」で両者の開きが大きくなっている。

【図18】社外取締役に自社を理解してもらうための手立て

※無回答除く



この2項目で  
差が大きい

(※高実効群の値の大きい順)

【参考:改善策の平均実施率(その他を除く)】

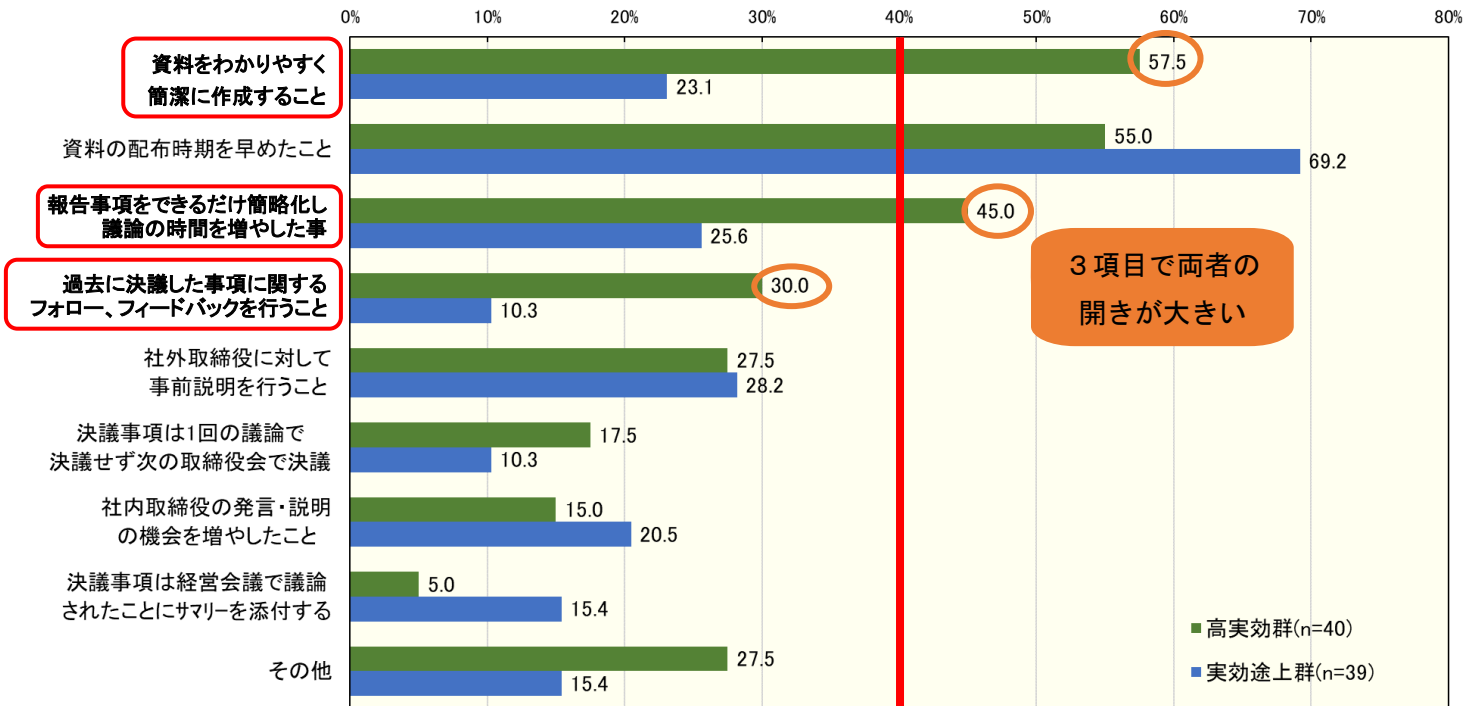
高実効群:実効途上群=60.9%:43.0%

②取締役会の実効性を高めるため、積極的な改善アクションを展開する

取締役会における改善項目について、「高実効群」では3項目が40%を超えているが、「実効途上群」では1項目となっている。また、「資料をわかりやすく簡潔に作成」「報告事項をできるだけ簡略化し議論の時間を増やす」「過去に議決した事項に関するフォロー、フィードバックを行う」では、両者の開きが大きくなっている。

【図19】取締役会の実効性を高めるための実施改善策

※無回答除く



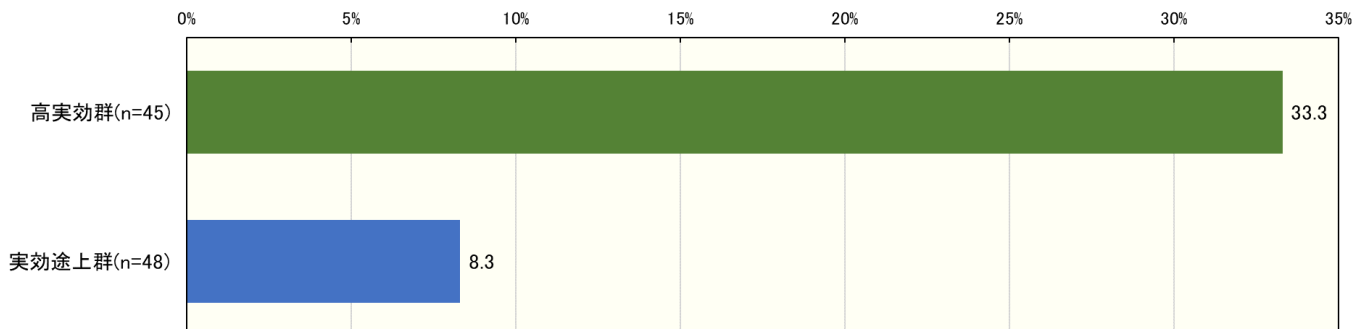
(※その他を除く高実効群の値の大きい順)

③CGコード適用以降、取締役会事務局の機能が強化されている

CGコード適用以降、取締役会事務局の立場として感じていることのうち、「事務局機能が強化された」とするのは、「高実効群」では3割を超えているのに対し、「実効途上群」では1割にも満たない。

【図20】事務局機能の強化

※無回答除く



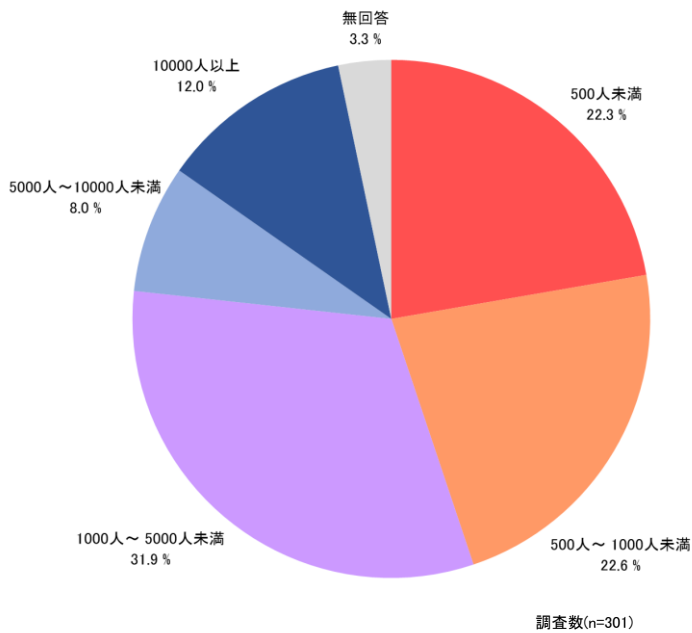
【参考：調査データ】

【図21】回答企業の属性

【図21-①】業種

調査数	(%)
製造業(自動車・電機・機械・精密機械等加工組立産業)	24.9
製造業(化学・紙パルプ・繊維・ガラス・鉄・セメント・金属等素材)	11.6
その他製造業(消費財・食品等)	8.3
建設業・不動産業	6.6
資源・エネルギー業(石油・電機・ガス等)	1.3
運輸業(陸運・海運・空運業、倉庫・運輸関連業)	3.7
小売業・卸売業	11.6
商社(総合商社・専門商社等)	4.0
テクノロジー・メディア・通信(TMT)(通信・エンターテインメント・情報)	7.6
ライフサイエンス・ヘルスケア(製薬業、介護関連業等)	2.7
金融業(銀行・証券・保険等)	6.6
サービス業(外食・宿泊業等)	5.6
その他	3.0
無回答	2.3

【図21-②】従業員規模



【図21-③】機関設計

