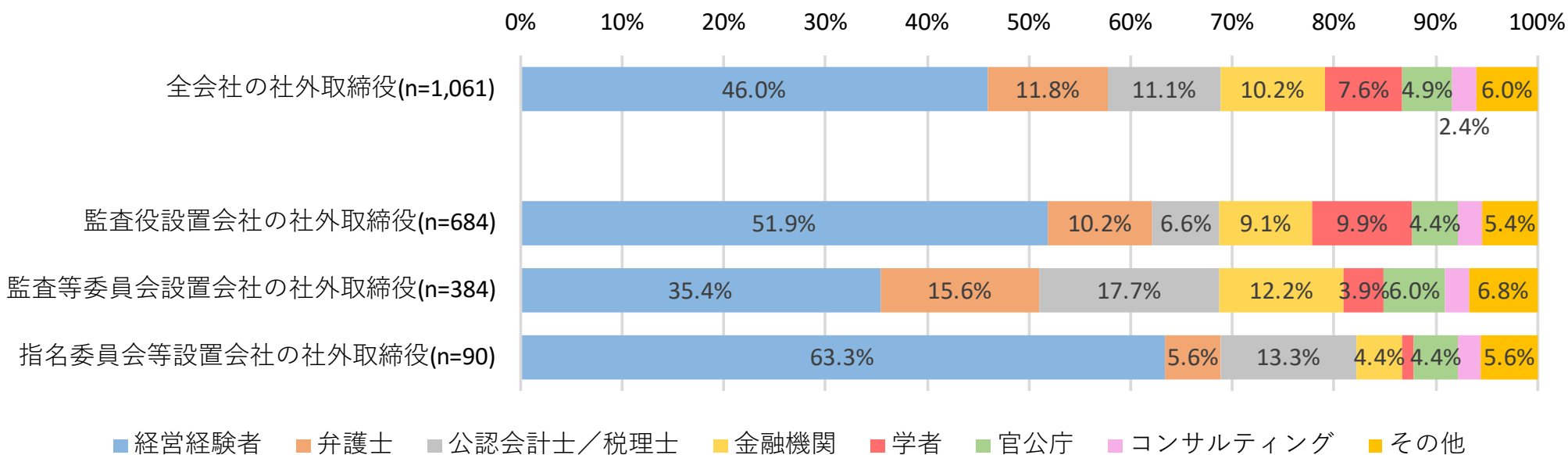


【図表 1】 社外取締役のバックグラウンド（属性）

- 社外取締役のバックグラウンド（属性）は、経営経験者のほか、弁護士、公認会計士／税理士、金融機関、学者など、多様。
- 機関設計ごとに、選任する社外取締役のバックグラウンドに特徴が見られる。例えば、指名委員会等設置会社は、経営経験者を多く選任する傾向が見られる。

（社外取締役向け）問 2．貴方のバックグラウンドをお答えください。（1つ選択）

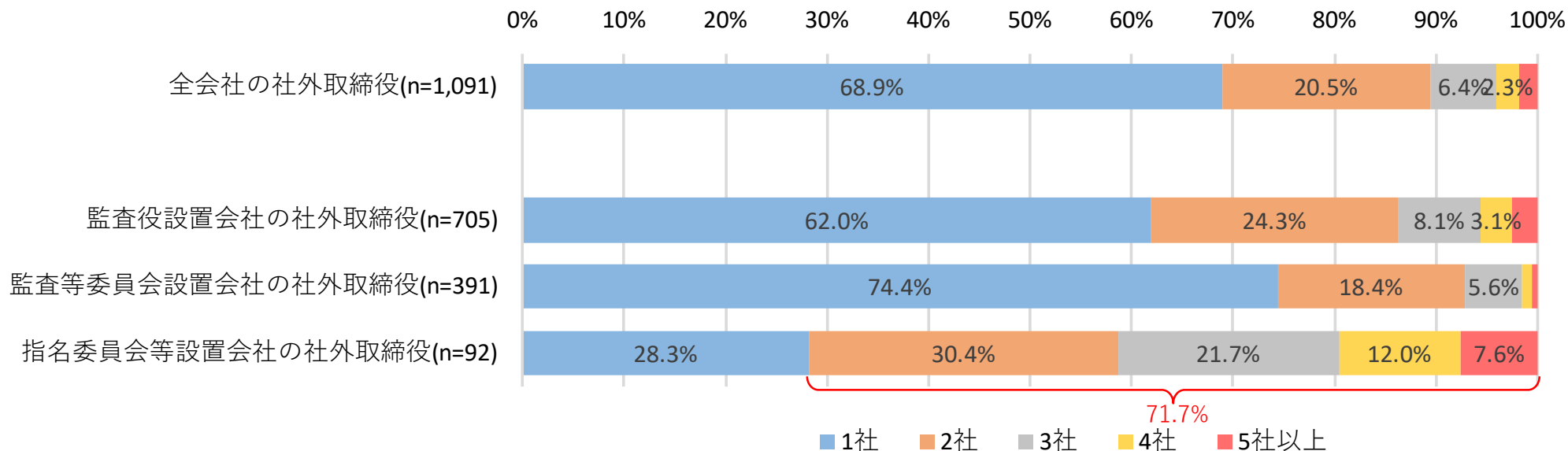


（注）機関設計別での集計においては、一人で複数の企業の社外取締役を務めているケースについて、それぞれカウントしているため、総数は一致しない。

【図表 2】 社外取締役の経験社数

- 東証一部・二部上場企業の社外取締役のうち、69%は初めて社外取締役に就任（兼任無し）。
- 指名委員会等設置会社では、72%が、現在または過去に他社で社外取締役を務めた経験を有する。

（社外取締役向け）問 4 (1). 現在務めている会社を含め、これまでに社外取締役として就任した上場企業は何社ありますか。

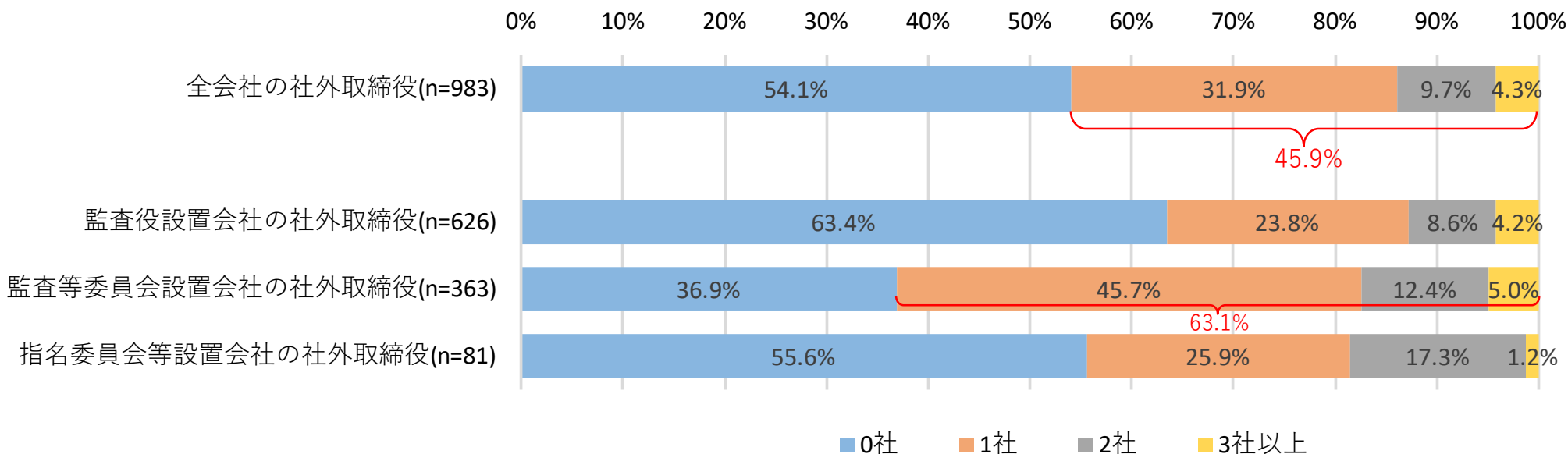


（注）機関設計別での集計においては、一人で複数の企業の社外取締役を務めているケースについて、それぞれカウントしているため、総数は一致しない。

【図表3】 社外監査役の経験社数

- 現在または過去に、自社または他社で社外監査役を務めた経験を有する社外取締役は、46%。
- 監査等委員会設置会社では、63%の社外取締役が自社または他社で社外監査役を務めた経験を有する。

(社外取締役向け) 問4(2). 現在務めている会社を含め、これまでに社外監査役として就任した上場企業は何社ありますか。

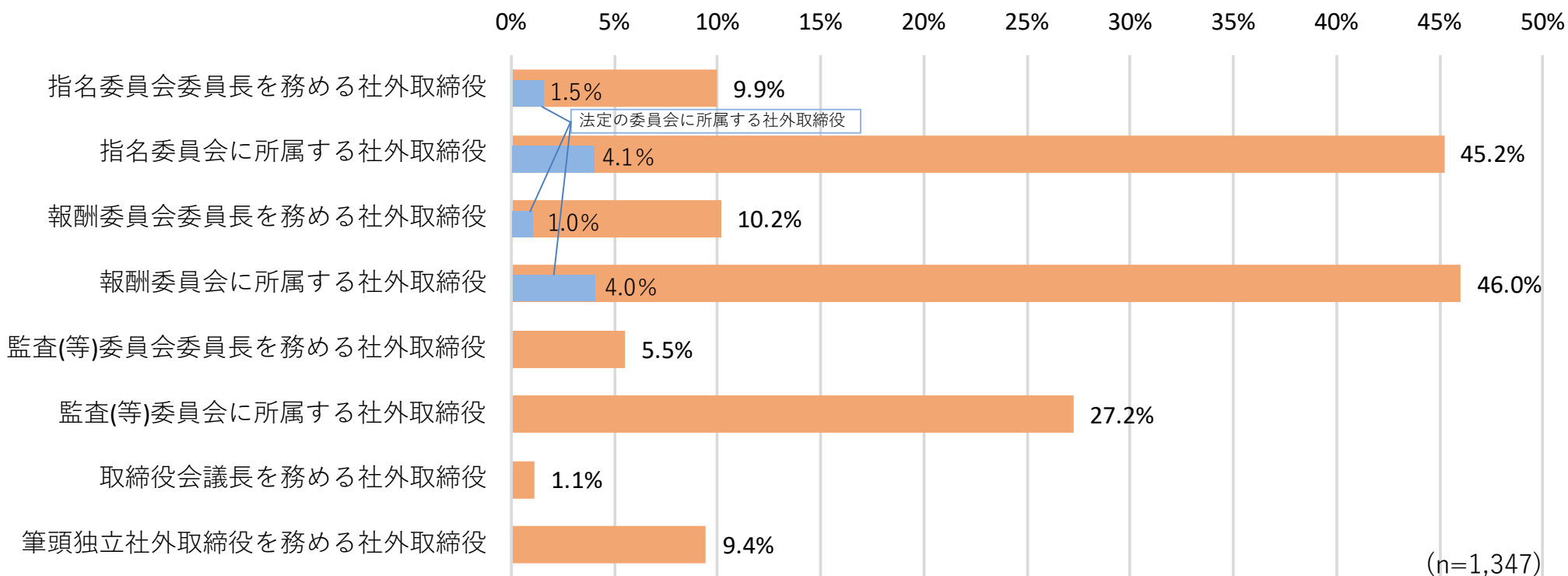


(注) 機関設計別での集計においては、一人で複数の企業の社外取締役を務めているケースについて、それぞれカウントしているため、総数は一致しない。

【図表 4】 社外取締役の役職

- 約半数の社外取締役が、指名・報酬委員会に所属している。

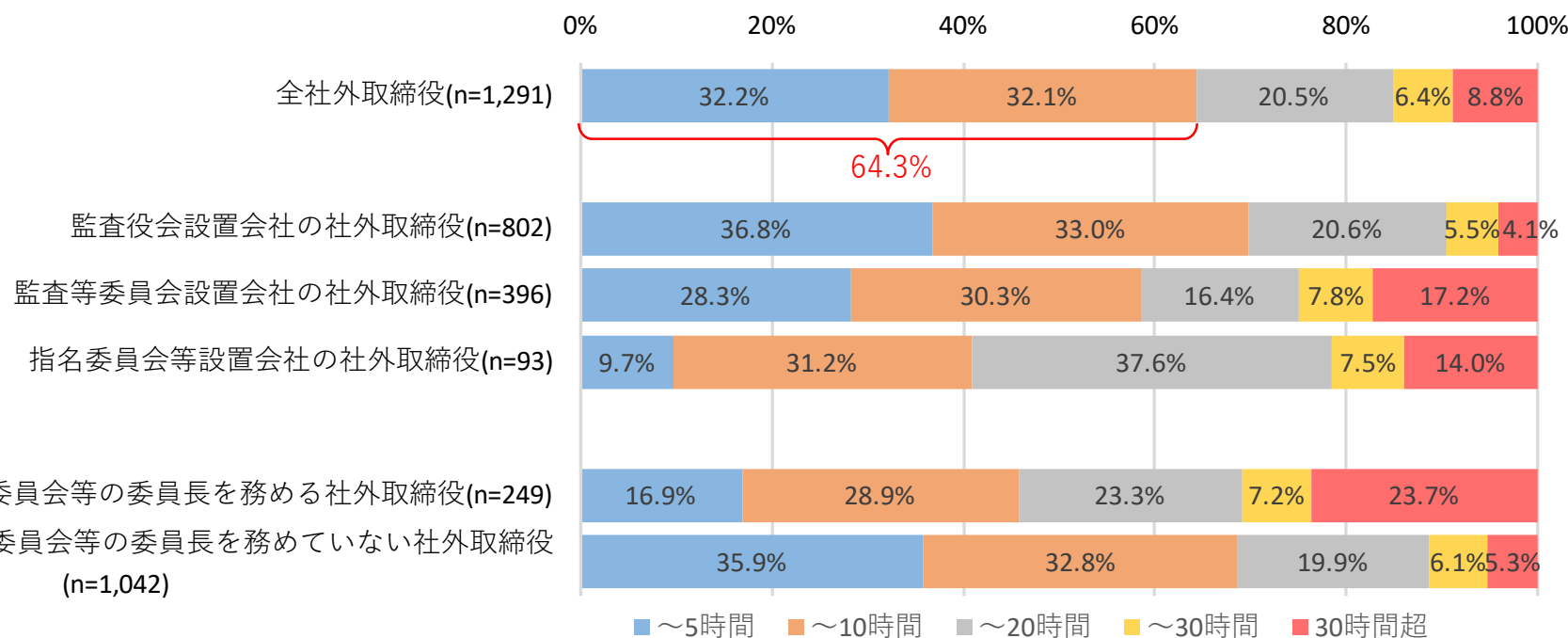
(社外取締役向け) 問 9. 当該企業における貴方の役職をお選びください。(複数選択可)



【図表 5】 社外取締役の活動時間

- 全体では、取締役会の出席時間を除き、1ヶ月で「5時間以下」が32%、「10時間以下」が64%。
- 機関設計別では、指名委員会等設置会社の社外取締役が業務にコミットする時間が長い傾向。
- 取締役会議長または指名委員会等の委員長を務める社外取締役も長時間コミットする傾向。

(社外取締役向け) 問 3 1. 貴方は、取締役会の出席時間を除き、当該企業の社外取締役としての業務に1ヶ月あたり何時間を費やしていますか。

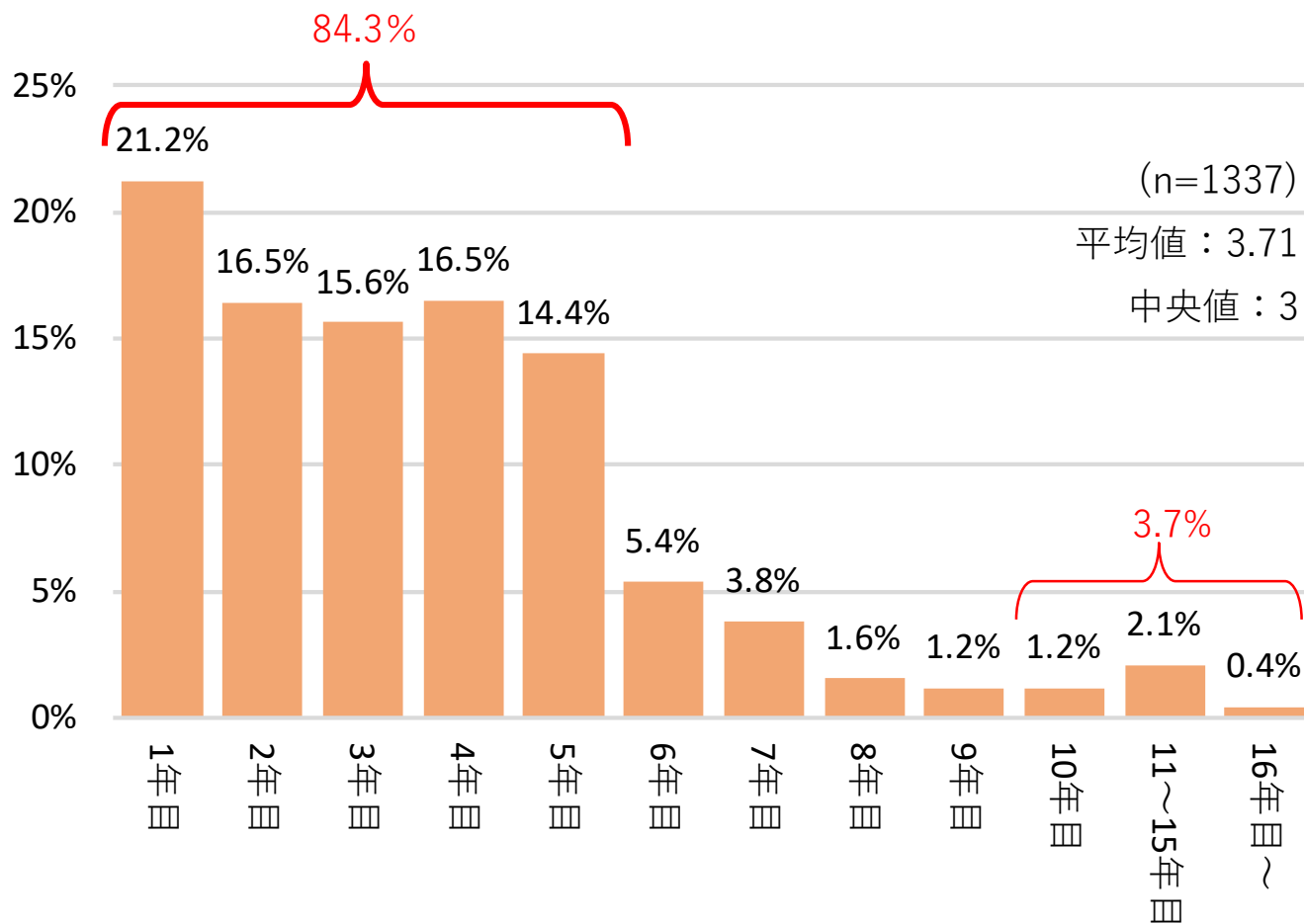


(注) 「指名委員会等の委員長を務める社外取締役」とは、任意の委員会も含め、指名委員会委員長、報酬委員会委員長、監査(等)委員会委員長のいずれかの役職に就いている社外取締役を指す。

【図表6】 社外取締役の在任期間

- 就任して5年目以下の社外取締役が84%を占める。
- 他方、就任して10年目以上の社外取締役も4%近く存在。

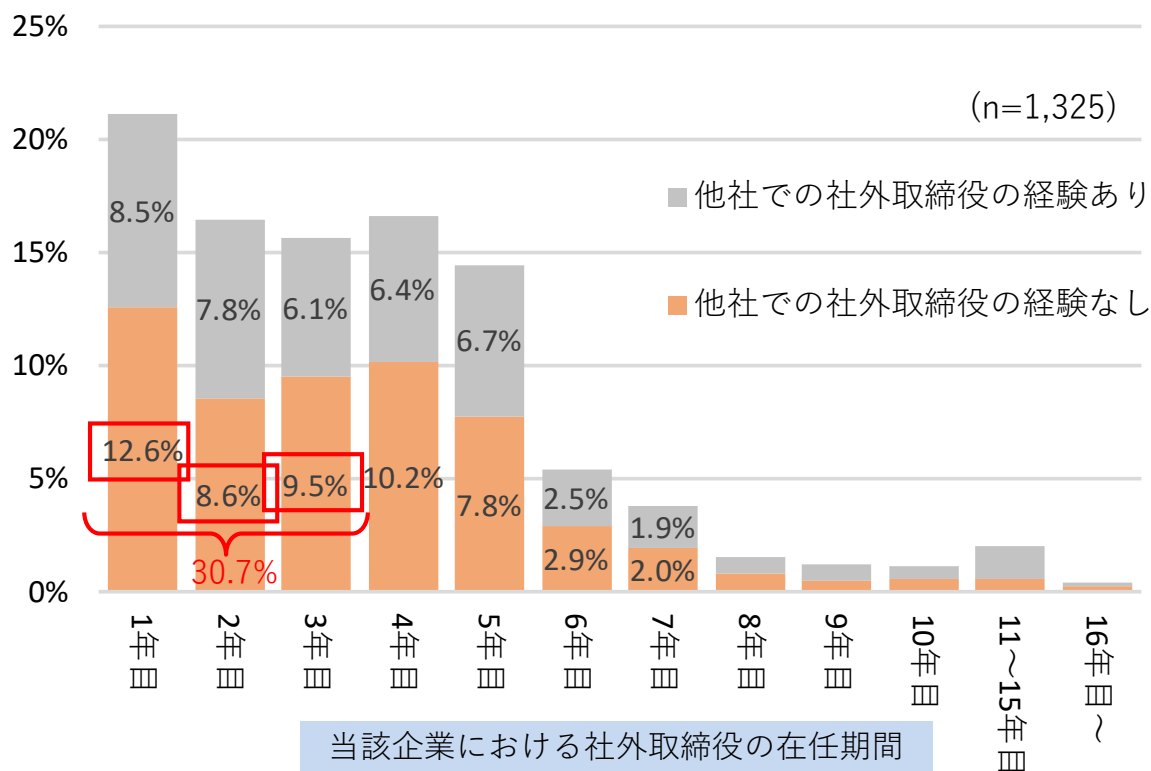
(社外取締役向け) 問8. 当該企業の社外取締役に就任して、何年目ですか。



【図表 7】 昨今、新規参入した社外取締役の割合

- 就任して3年目以下の社外取締役で、かつ、その会社で初めて社外取締役を務める方（他社での社外取締役の経験がない方）は31%。
- 2019年9月末日現在、東証一部二部上場企業に延べ7,062人の社外取締役が存在することから推定すると、昨今の社外取締役の急激な増加に伴い、この2～3年間で新規参入した社外取締役が約2,000人存在することが推定される。

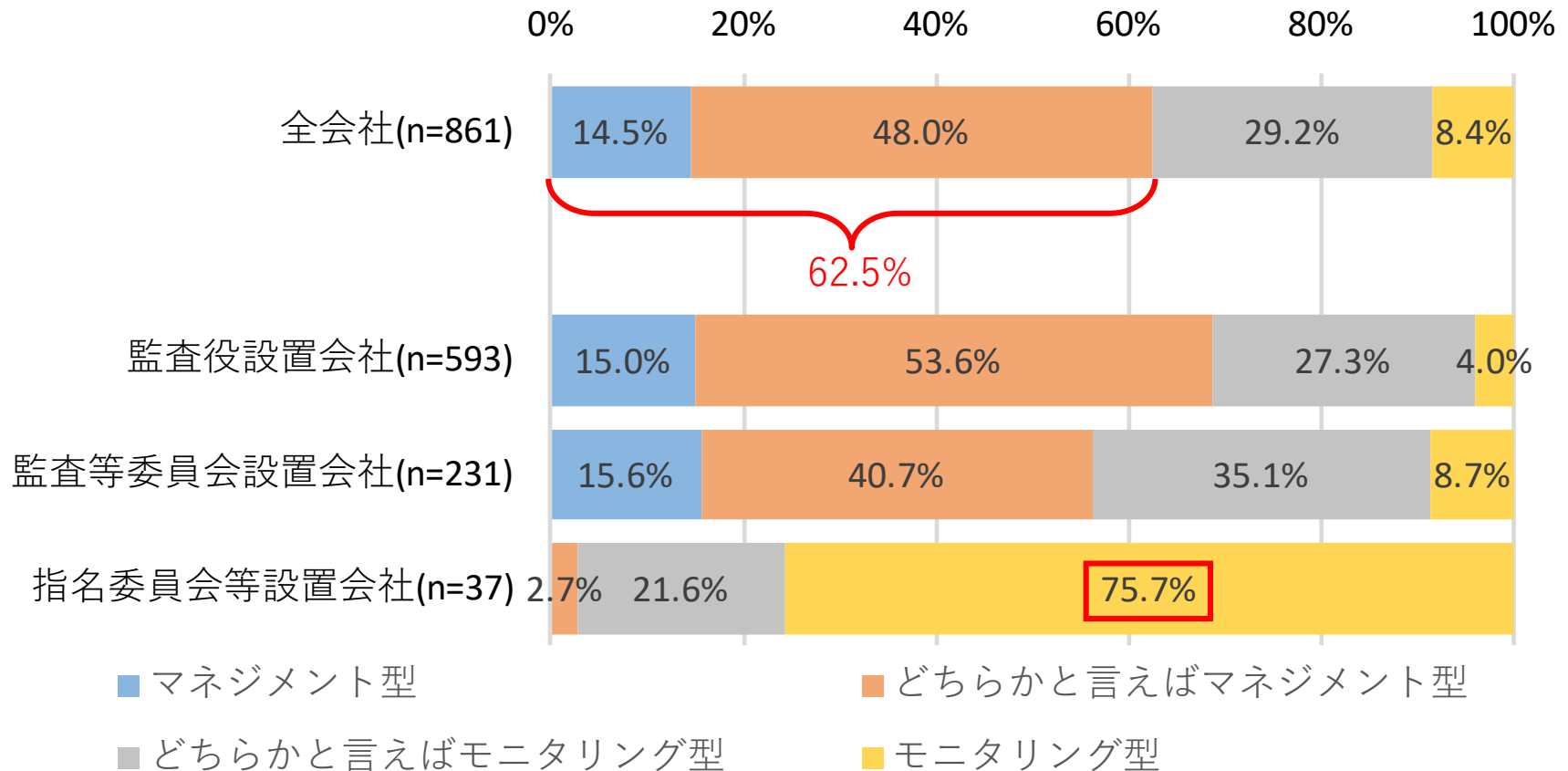
（社外取締役向け）問 8．社外取締役の在任期間 × （社外取締役向け）問 4（1）．社外取締役の経験社数



【図表 8】 取締役会の位置づけ（企業側の認識）

- 全体では、(どちらかと言えば)「マネジメント型」を志向している企業が2/3（63%）。
- 指名委員会等設置会社では、明確に「モニタリング型」を志向している割合が高い(76%)。

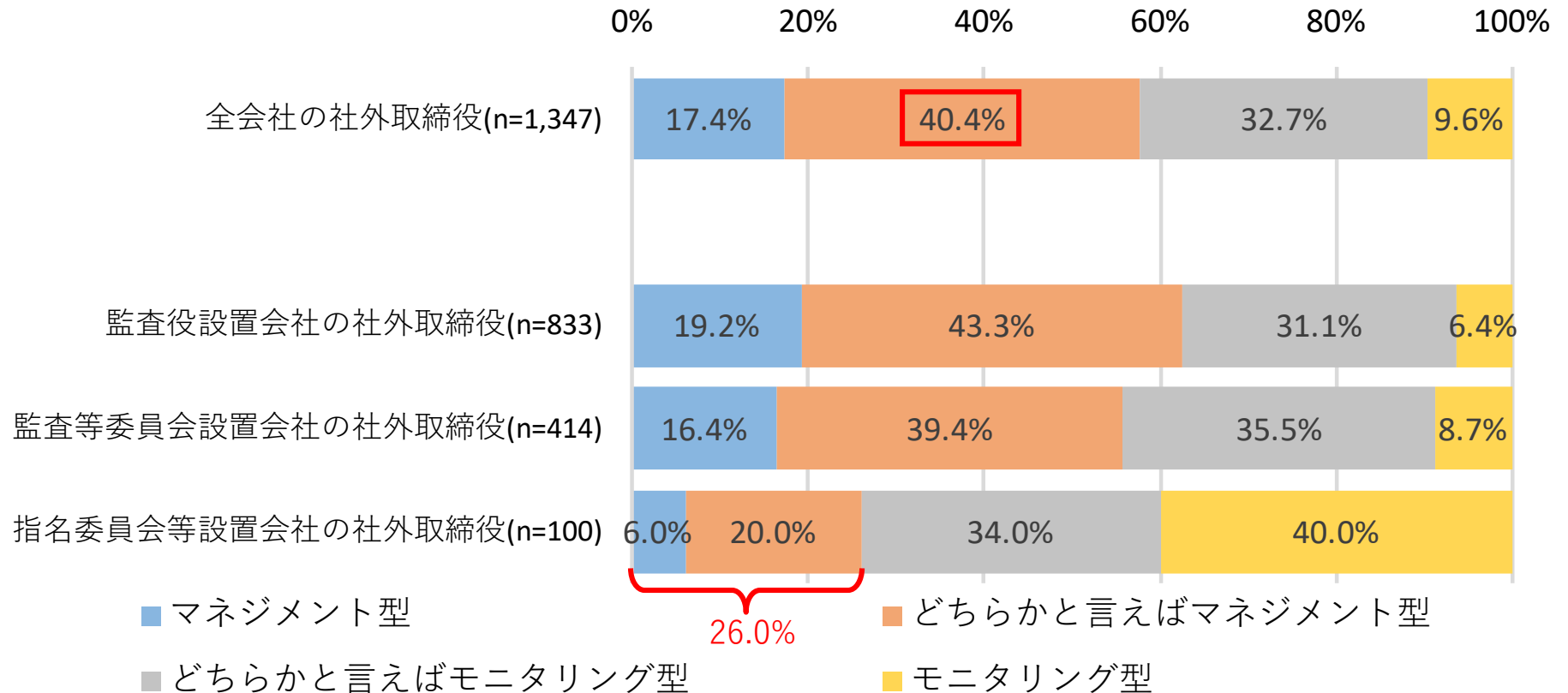
(企業向け) 問2. 貴社の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか。(1つ選択)



【図表 9】 取締役会の位置づけ（社外取締役側の認識）

- 企業側と同様、「どちらかと言えばマネジメント型」だと認識している社外取締役が多い（40%）。
- 指名委員会等設置会社の社外取締役は、「モニタリング型」だと認識している割合が高いが、企業側の認識（前頁）と比較すると、（どちらかと言えば）「マネジメント型」と認識している社外取締役が1/4に上り、企業側の認識との乖離が見られる。

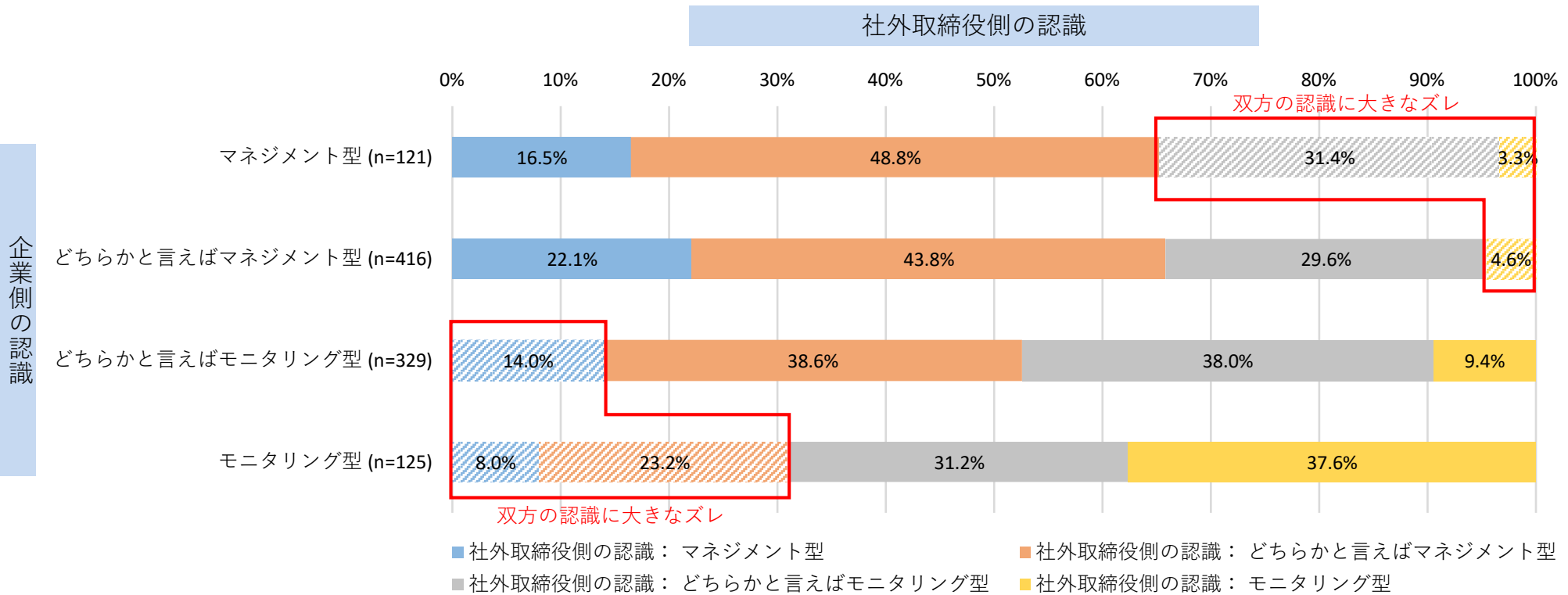
（社外取締役向け）問 10. 当該企業の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を指向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を指向していますか、貴方の認識をお答えください。（1つ選択）



【図表10】 取締役会の位置づけ（企業側と社外取締役側との認識の比較）

- 取締役会の位置づけについて、同一の企業についての企業側と社外取締役側の回答を比較したところ、企業側と社外取締役側の認識には一部に齟齬が見られる。

（社外取締役向け）問10．取締役会の志向の認識 × （企業向け）問2．取締役会の志向の認識

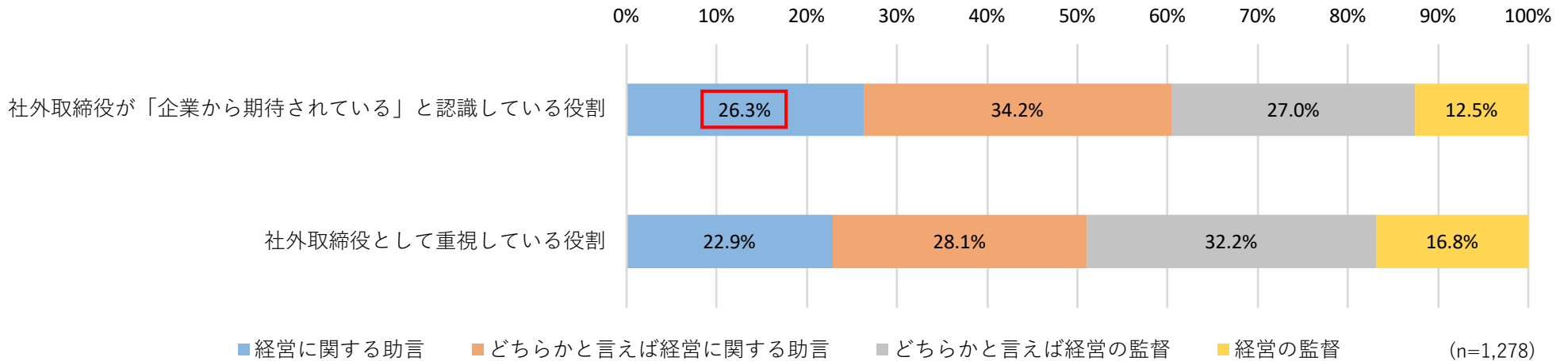


（注）企業側と社外取締役側の双方から回答があった企業・社外取締役についてのみ集計した。

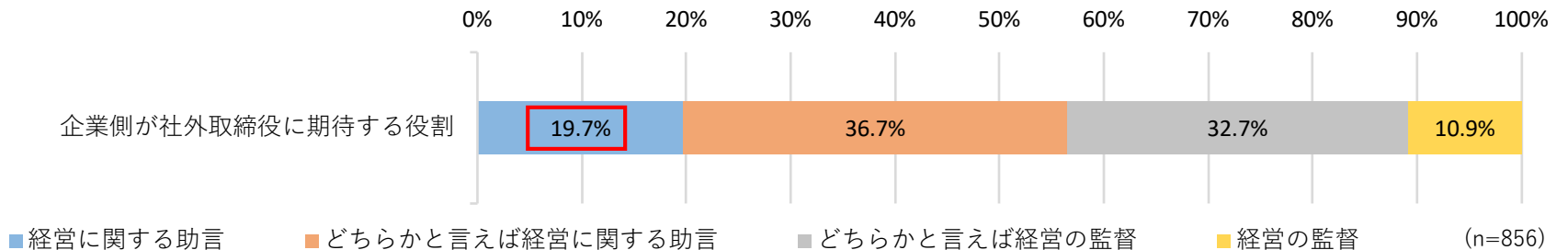
【図表11】 社外取締役の役割

- 社外取締役自身が重視している役割としては、「経営に関する助言」と「経営の監督」がほぼ半々。
- 「経営に関する助言」を期待されていると認識している社外取締役の割合は、期待している企業の割合よりやや大きい（企業側:20% – 社外取締役側:26%）。

（社外取締役向け）問 1 1. 以下の選択肢のうち、当該企業から貴方が期待されている役割は何ですか。また、社外取締役として貴方が重視している役割は何ですか。それぞれ最も当てはまる選択肢をお選びください。（それぞれ 1 つ選択）



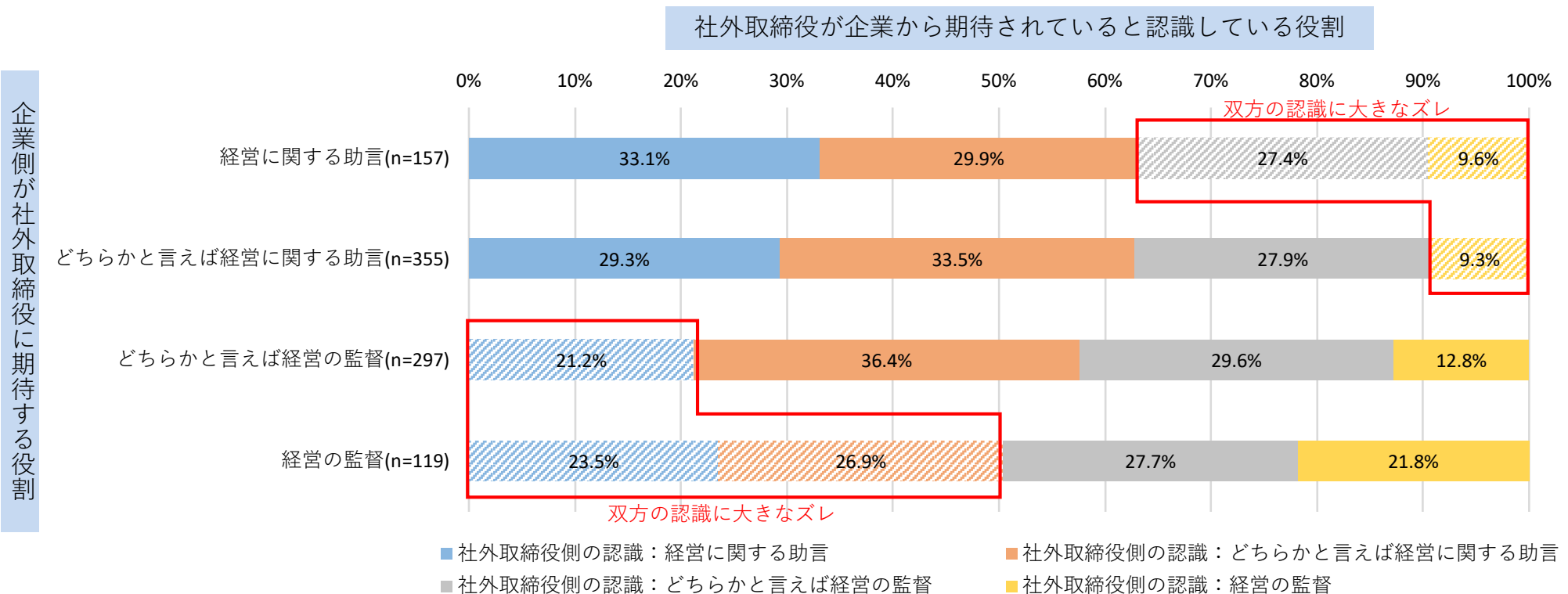
（企業向け）問 1 7. 社外取締役に期待する役割として、最も当てはまる選択肢をお選びください。（1 つ選択）



【図表12】 社外取締役役の役割（同一企業に関する回答分析）

- 同一の企業についての企業側と社外取締役側の役割認識の回答を照合したところ、一部で見られる。例えば、企業側が社外取締役に「経営の監督」を期待している企業において、「(どちらかと言えば)経営の監督」を期待されていると認識している社外取締役は約半数にとどまっている。
- 企業側が抱いている役割期待が、必ずしも社外取締役側に伝わっていない。

(社外取締役向け) 問 1 1. 企業から期待されている役割 × (企業向け) 問 1 7. 社外取締役に期待する役割

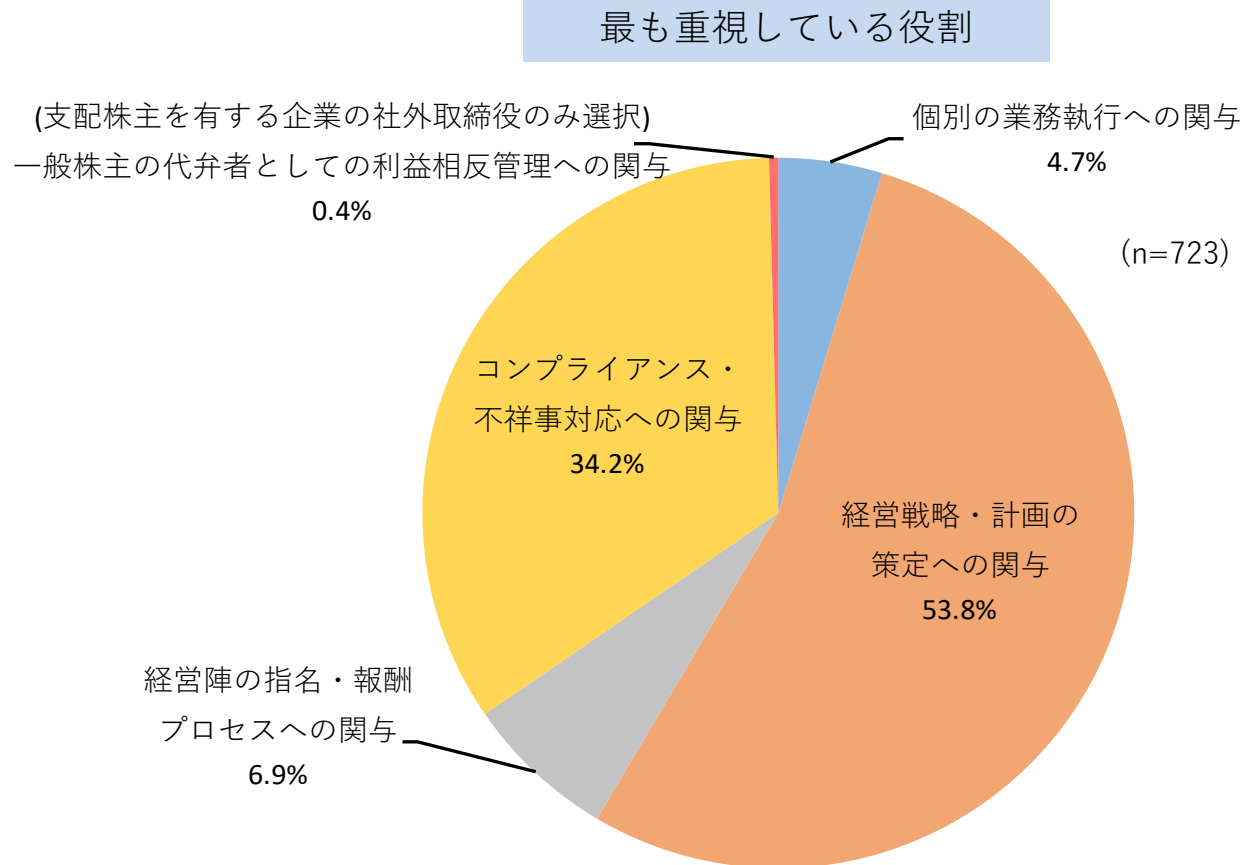


(注) 企業側と社外取締役側の双方から回答があった企業・社外取締役についてのみ集計した。

【図表13】 社外取締役として最も重視している役割

- 社外取締役が最も重視している役割としては、「経営戦略・計画の策定への関与」（54%）、「コンプライアンス・不祥事対応への関与」（34%）が多く、「経営陣の指名・報酬プロセスへの関与」は少数（7%）にとどまっている。

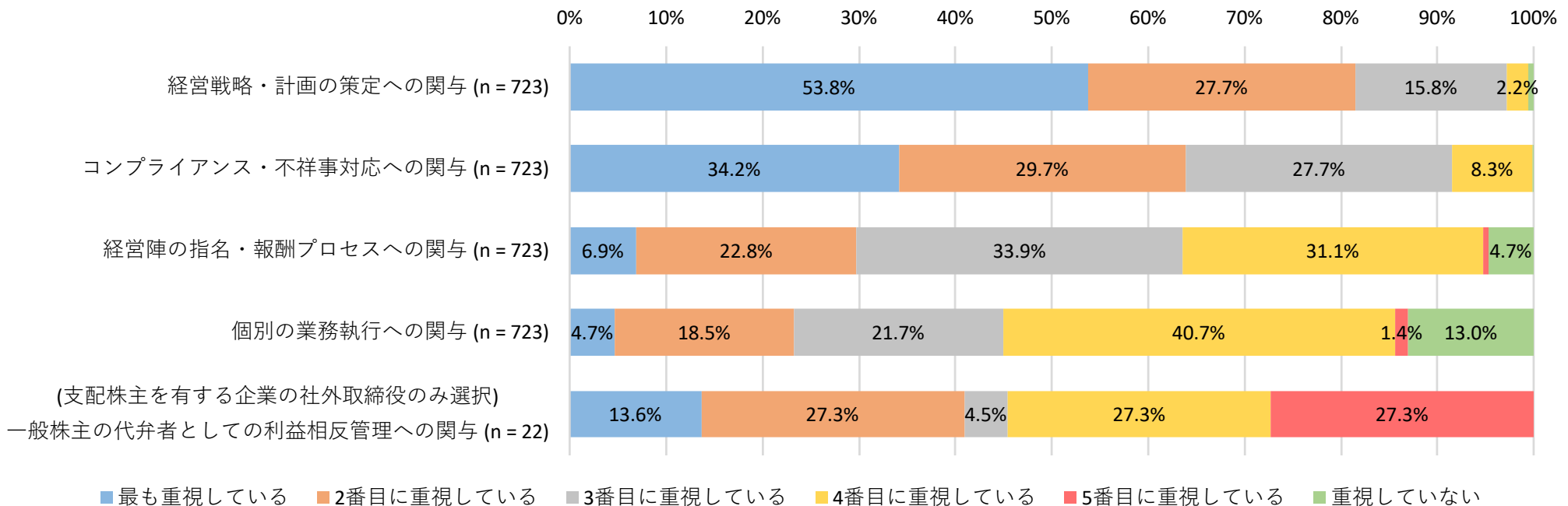
（社外取締役向け）問1 2．当該企業において社外取締役として活動する上で、貴方が重視している役割をお選びください。
（重視している順に、それぞれ1つずつ選択）



【図表14】 社外取締役役として重視している役割

- 社外取締役の役割として、「経営戦略・計画の策定への関与」や「コンプライアンス・不祥事対応への関与」を重視している者が多いのに対し、「経営陣の指名・報酬プロセスへの関与」という役割は劣後している。
- 支配株主を有する企業の社外取締役において、「一般株主の代弁者としての利益相反管理への関与」という役割は必ずしも重視されていない。

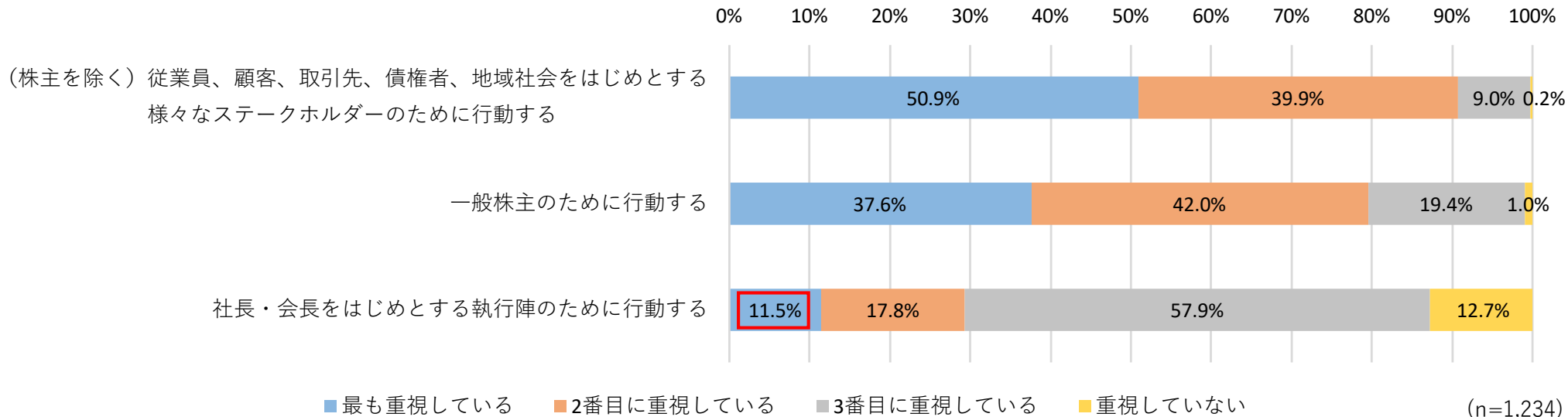
(社外取締役向け) 問 1 2. 当該企業において社外取締役として活動する上で、貴方が重視している役割をお選びください。
(重視している順に、それぞれ1つずつ選択)



【図表15】 社外取締役の意識（誰のために行動しているか）

- 「(株主を除く)様々なステークホルダーのため」が最多、「一般株主のため」がこれに続く。
- 「社長・会長をはじめとする執行陣のため」を最も重視している社外取締役も少数（12%）ながら存在。

（社外取締役向け）問13. 当該企業において、貴方は社外取締役としてどのような意識で行動していますか。
（重視している順に、それぞれ1つずつ選択）

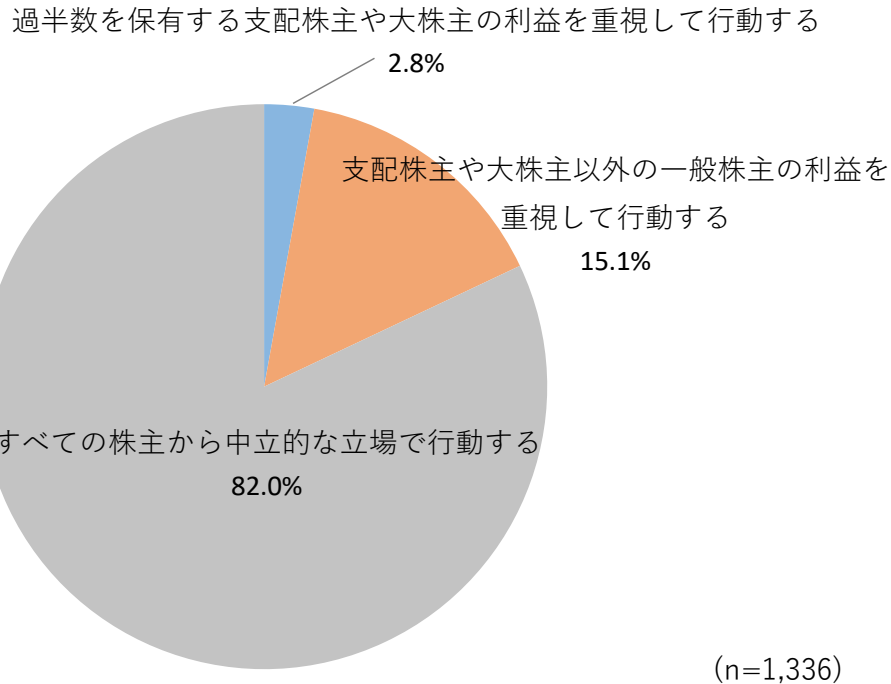


【図表16】 株主間に利益相反がある場合のスタンス

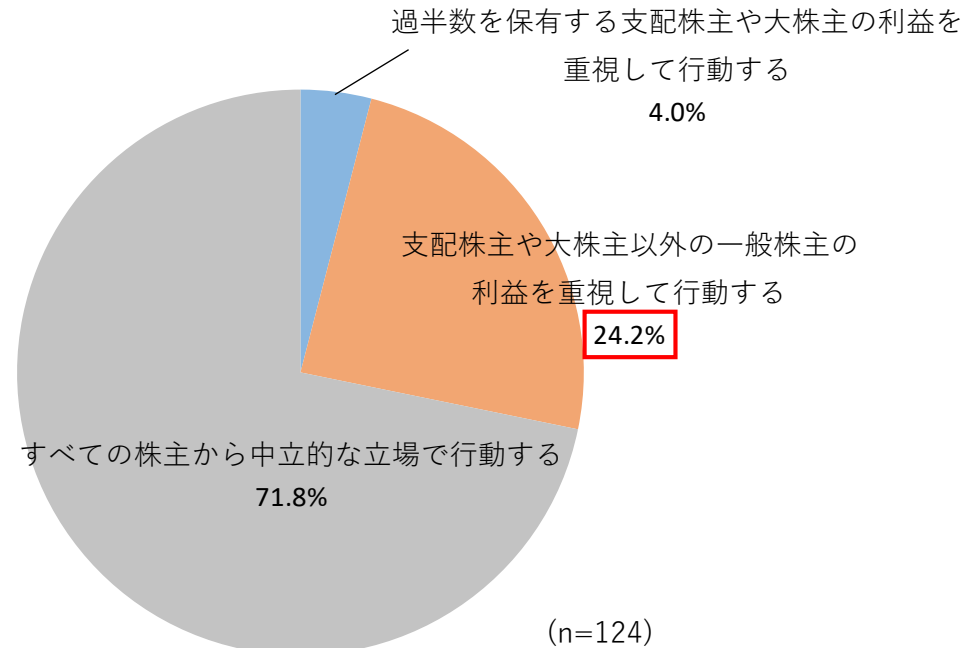
- 支配株主が存在する企業においては、支配株主とそれ以外の一般株主の間には利益相反リスクが存在するため、社外取締役には、業務執行を監督する役割のみならず、一般株主の利益を確保する役割も期待されている。しかしながら、支配株主が存在する企業の社外取締役であっても、「一般株主の利益を重視して行動する」と回答した社外取締役は24%にとどまる。

(社外取締役向け) 問 1 4. 株主間に利益相反がある場合、貴方はどのような立場で行動しますか。(1つ選択)

全ての企業の社外取締役



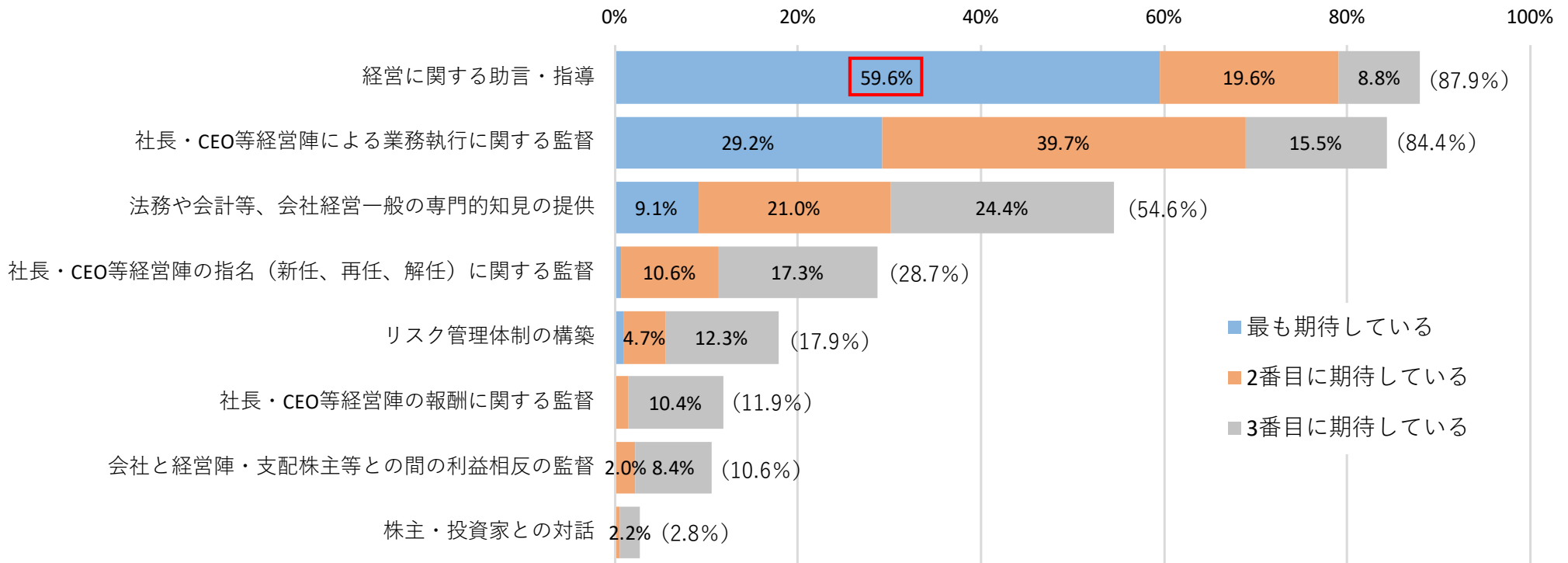
支配株主が存在する企業の社外取締役



【図表17】 社長・CEOが社外取締役に対して期待している役割(1)

- 社長・CEOが社外取締役に対して最も期待している役割は「経営に関する助言・指導」が多く（60%）、「業務執行に関する監督」はこれに次ぐ位置づけとなっている。
- これに対し、経営陣の指名や報酬に関する監督については、重視している割合が低い。

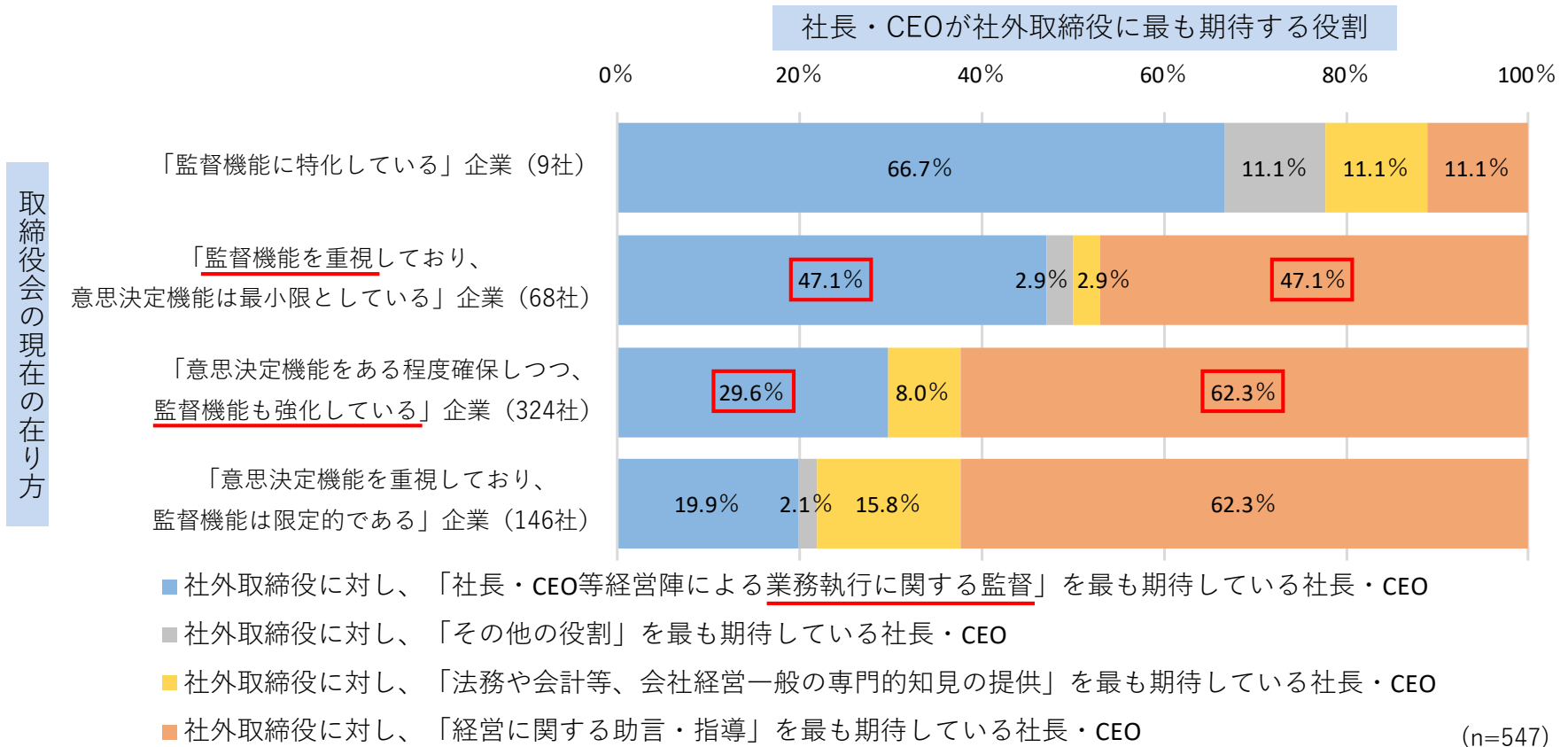
(平成30年度 社長・CEO向け) 問2. 貴社の社外取締役に期待する役割をご教示ください。
 (最も期待する度合いの高い項目を3つまで順に「最も期待している」「2番目に期待している」「3番目に期待している」のいずれかを選択)



(n=537)

【図表18】 社長・CEOが社外取締役役期待している役割(2)

- 取締役会の在り方として、監督機能を重視又は強化している企業であっても、実際に社長・CEOが社外取締役役最も期待する役割は「経営に関する助言・指導」が多く（それぞれ47%、62%）、「業務執行に関する監督」を最も期待している社長・CEOはそれぞれ47%、30%にとどまっている。
- 社外取締役が取締役会の監督機能を担うことへの期待は必ずしも広がっていない。



(出所) 経済産業省「平成30年度コーポレートガバナンスに関するアンケート調査（社長・CEO向け）」

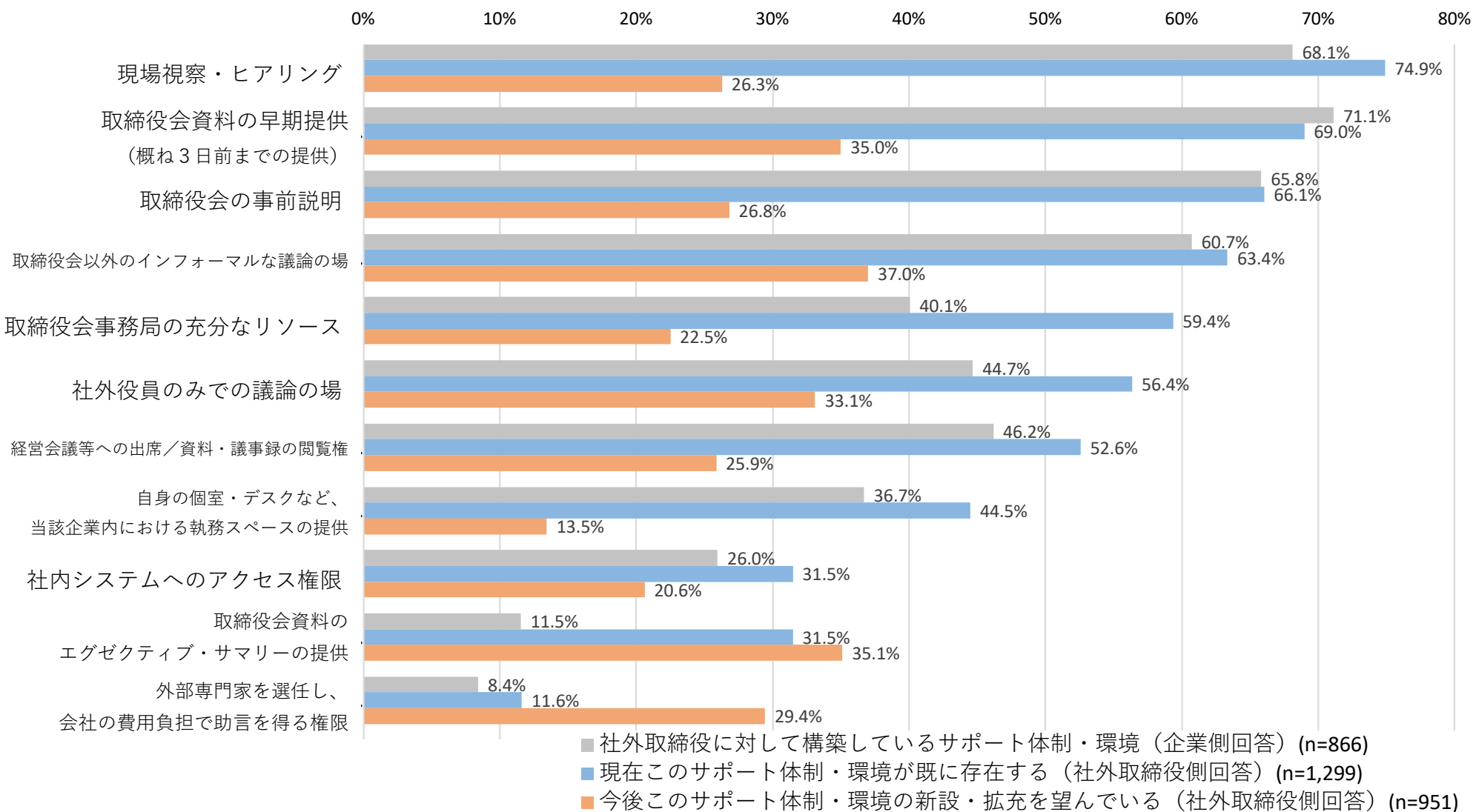
【図表19】 社外取締役へのサポート体制・環境(1)

- 全体的に、企業側が「構築している」と回答した割合と、社外取締役側が「現在このサポート体制・環境が既に存在する」と回答した割合は概ね一致しており、各企業の取締役会事務局等による取組の成果が、社外取締役側にも評価されていると言える。
- 「現場視察・ヒアリング」や「取締役会資料の早期提供」、「取締役会の事前説明」は、約7割の企業で実施されており、大半の日本企業において一般的なサポート体制・環境となっている。
- 「取締役会事務局の充分なリソース」については、企業側の回答は40%にとどまるが、社外取締役側の回答は59%に上っており、社外取締役側は概ね満足している。
- 「社外役員のみでの議論の場」も、社外取締役側の方が回答割合が高くなっており、社外取締役が自主的にそのような場を設けていることがその一因かと推察される。
- 現状で実施率が低く、社外取締役から今後の新設・拡充に対する要望が多いものとして、「外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限」が挙げられた。

【図表19】 社外取締役役へのサポート体制・環境(2)

(企業向け) 問 2 5. 社外取締役役に対して、どのようなサポート体制・環境を構築していますか。(複数選択可)

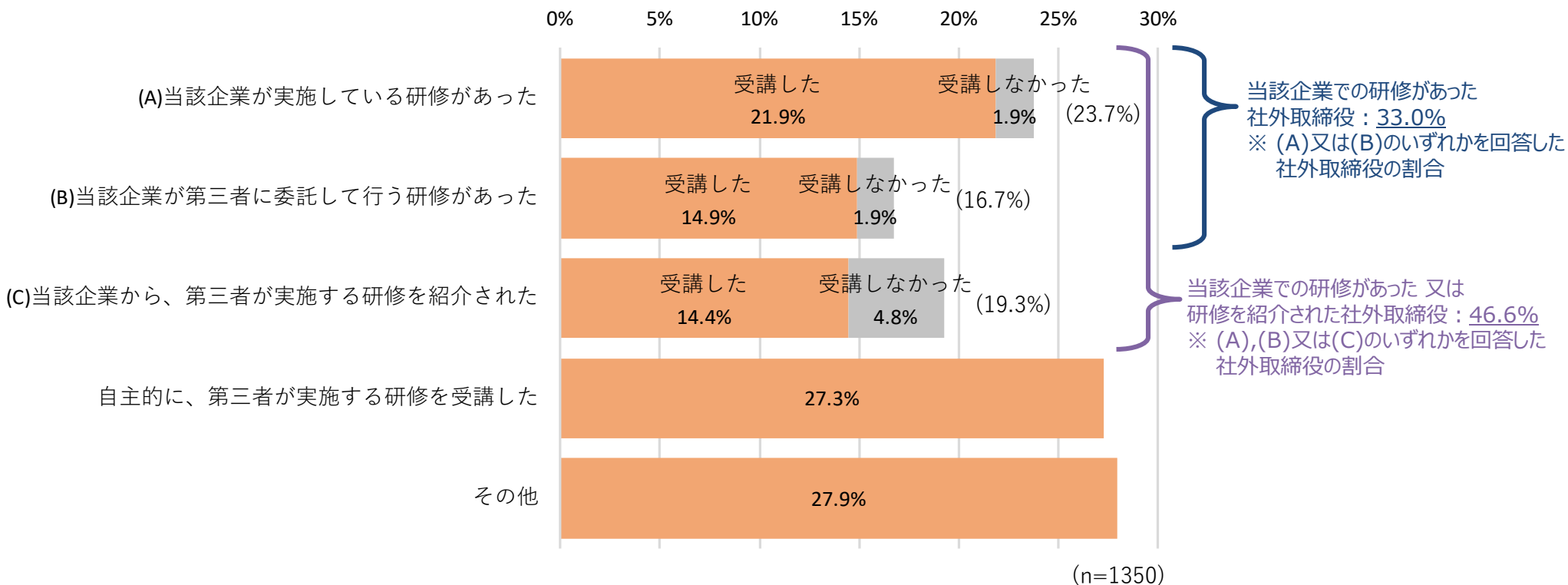
(社外取締役役向け) 問 1 7. 当該企業における現在のサポート体制・環境／今後望むサポート体制・環境についてお答えください。
(それぞれ複数選択可)



【図表20】コーポレートガバナンスに関する研修の提供状況

- 会社側から、コーポレートガバナンスに関する研修の機会を提供された社外取締役は33%。研修を紹介された社外取締役を含めると47%。（過半数の社外取締役は、会社側から、コーポレートガバナンスに関するトレーニングの機会を提供されていない。）
- 自主的にコーポレートガバナンスに関する研修を受講した社外取締役も27%存在。

(社外取締役向け) 問 1 5. 当該企業の社外取締役就任時における、資本コストの内容を含むコーポレートガバナンスに関する研修（トレーニング）の機会の提供状況と、その受講状況をお答えください。（複数選択可）（※ここで言う「研修」には、当該企業の事業紹介や現場説明等は含まれません）

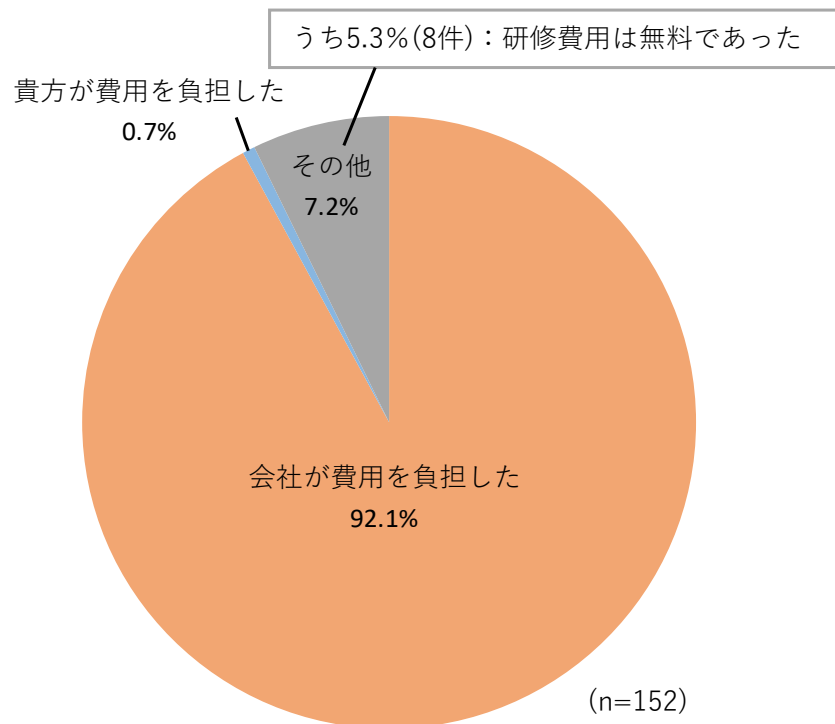


【図表21】コーポレートガバナンスに関する研修の費用負担

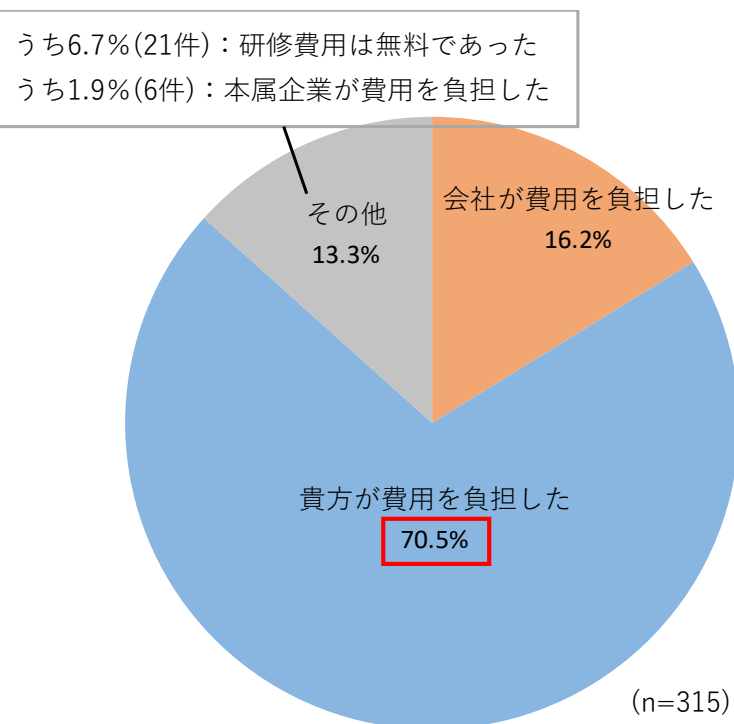
- CGコード原則4-14は、トレーニングの機会の提供・斡旋のほか、その費用の支援も行うべきだとしているところ、会社が紹介した研修については9割のケースで会社が費用負担しているが、社外取締役が自主的にコーポレートガバナンスに関する研修を受講した場合については、7割のケースで社外取締役自身が費用を負担している。

(社外取締役向け) 問16. 第三者が実施する研修を紹介されて受講した際、または、自主的に第三者が実施する研修を受講した際に、その研修費用を誰が負担しましたか。(1つ選択)

当該企業から第三者が実施する研修を紹介されて受講した際の費用負担



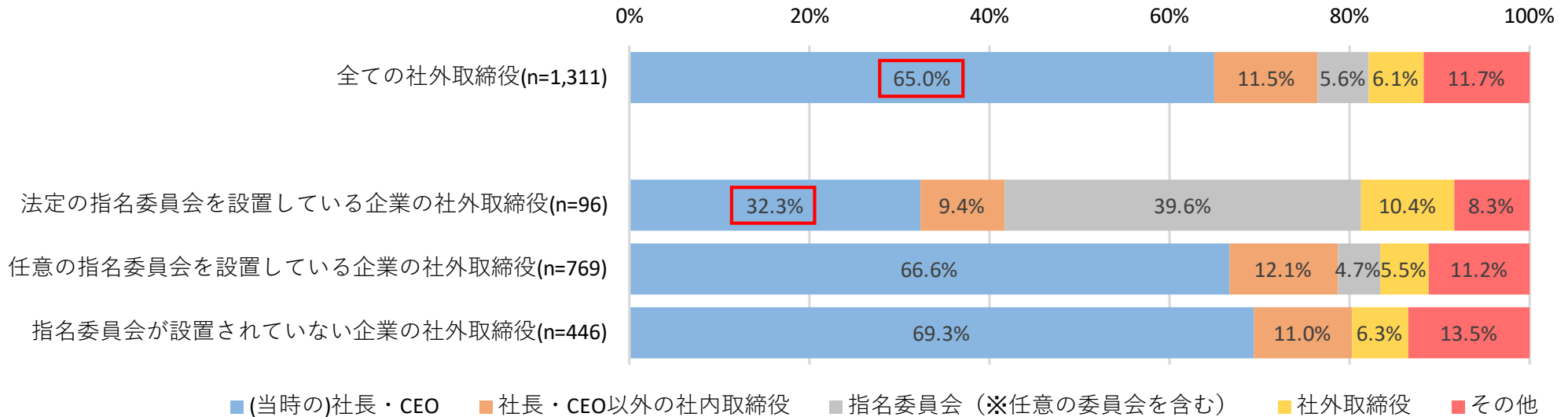
当該企業からの紹介ではなく、自主的に、第三者が実施する研修を受講した際の費用負担



【図表22】 社外取締役の精神的独立性（選任の経緯）

- 社長・CEOが自身の指名を主導したと認識している社外取締役は65%と大半を占め、法定の指名委員会が設置されている企業に限っても32%の回答があった。
- 任意の指名委員会が設置されている企業の回答傾向は、設置されていない企業と大差がない。また、任意の指名委員会が設置されている企業において、「指名委員会」または「社外取締役」が自身の指名を主導したとの回答は計10%にとどまっている。

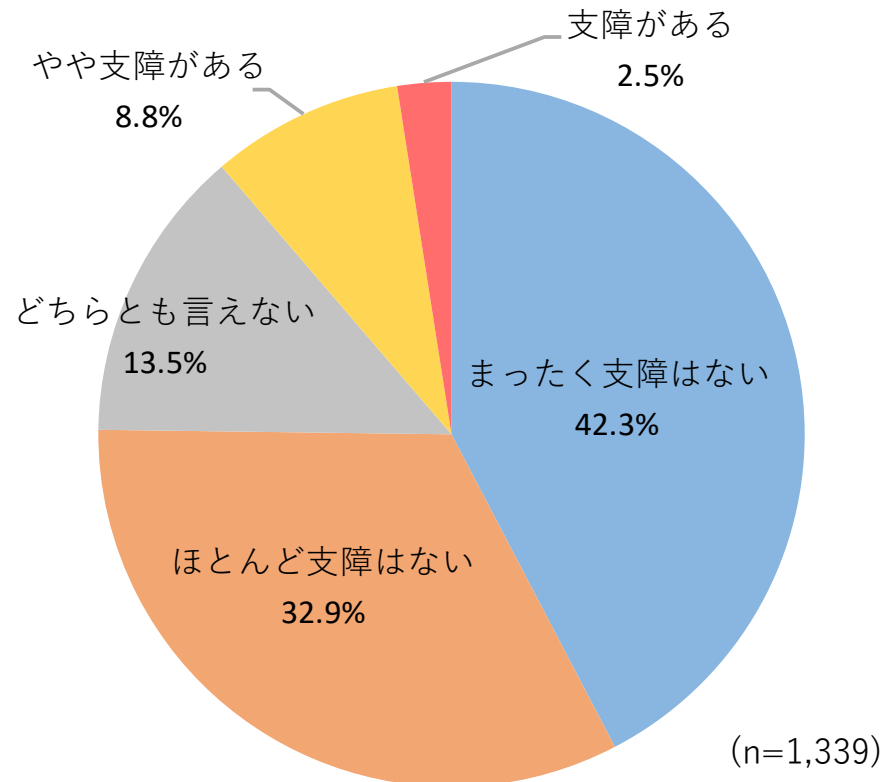
（社外取締役向け）問30．貴方が当該企業の社外取締役として選任された際、誰が主導して貴方が指名されましたか。あなたの認識をお答えください。
（1つ選択）



【図表23】 社外取締役の経済的独立性（辞任した場合の生計への影響）

- 社外取締役を辞任しても「まったく支障はない」「ほとんど支障はない」と回答した社外取締役は計75%。
- 他方、「支障がある」「やや支障がある」との回答も、1割存在。

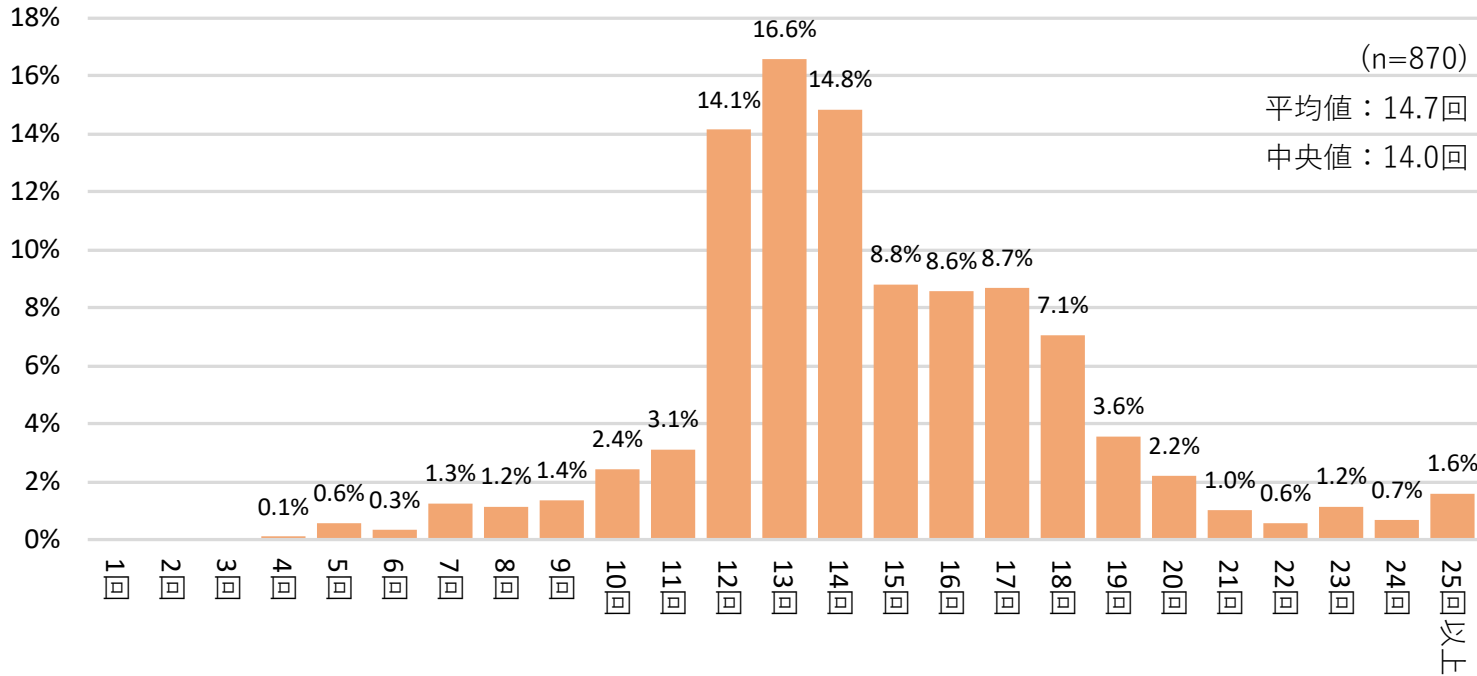
（社外取締役向け）問19．当該企業の社外取締役を辞任した場合、貴方の生計に影響が生じますか。最も当てはまる選択肢をお選びください。
（1つ選択）



【図表24】 取締役会の開催回数

- 取締役会の年間開催回数は概ね14回程度。
- ここ3年間で大きな変化はない。

(企業向け) 問3. 直近事業年度(1年間)における取締役会の開催回数をお答えください。

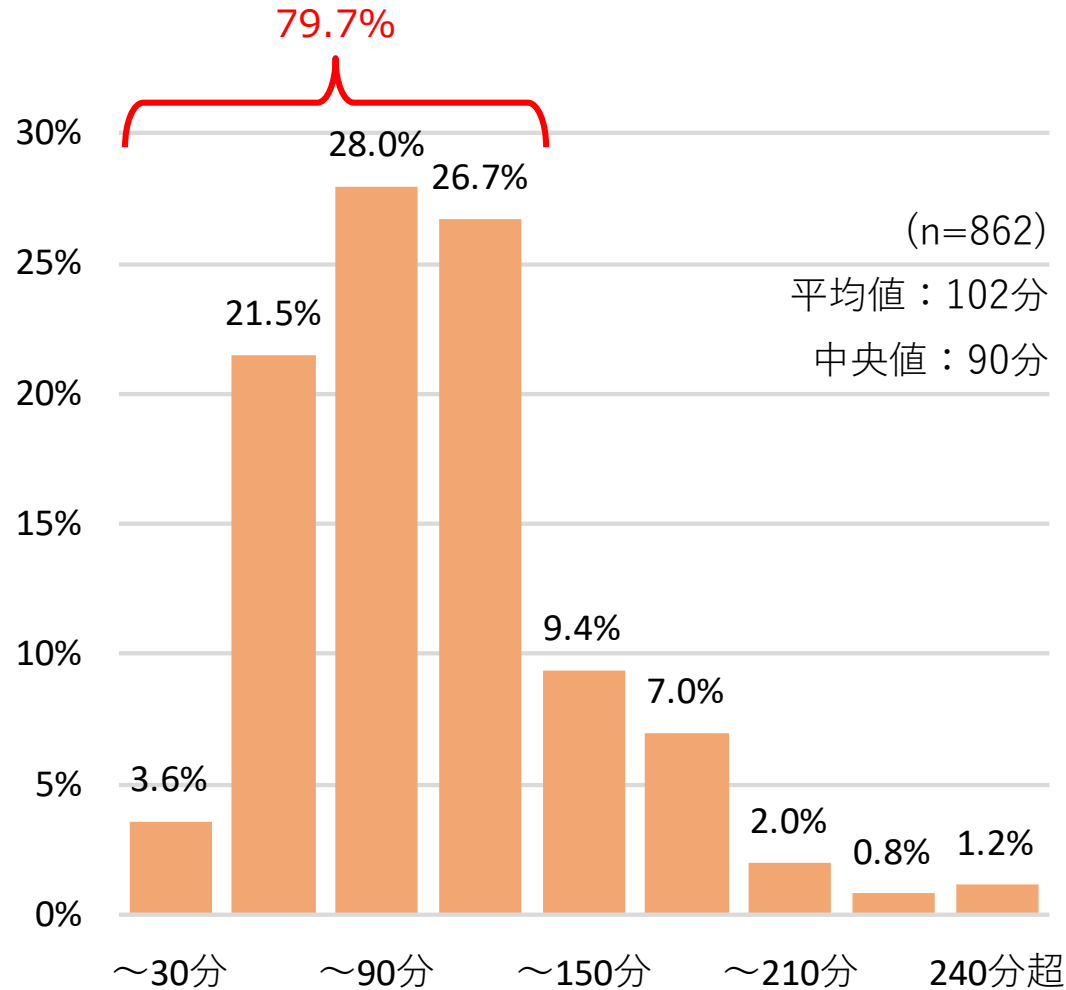
取締役会の開催回数
(経年比較)

	平均値	中央値
2019年	14.7回	14回
2018年	14.6回	14回
2017年	14.6回	14回
2016年	14.9回	14回

【図表25】 取締役会の所要時間

- 80%の企業では2時間以下。30分以下と回答した企業も4%存在。

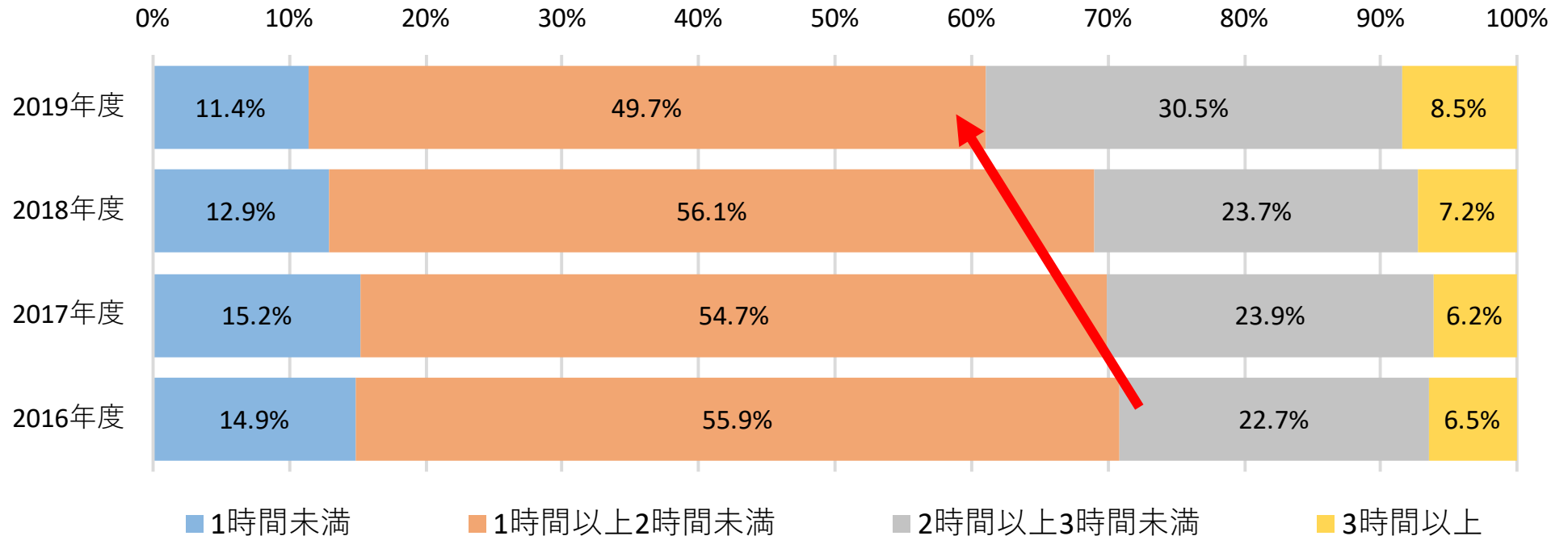
(企業向け) 問4. 取締役会における、1回あたりの平均的な所要時間をお答えください。



【図表26】 取締役会の所要時間（経年比較）

- 取締役会の時間はやや増加傾向にある。

（企業向け）問4．取締役会における、1回あたりの平均的な所要時間をお答えください。

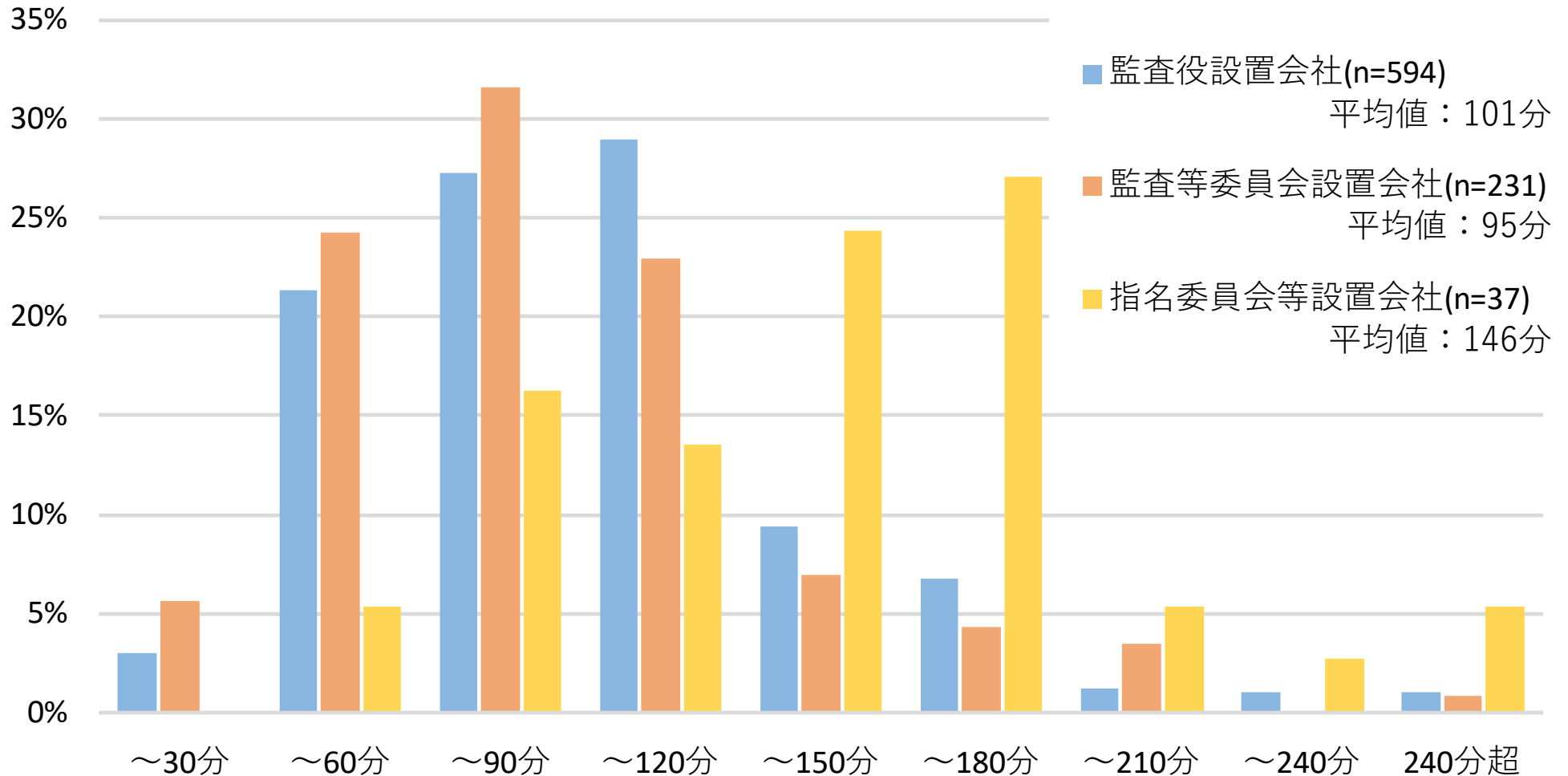


（注）2018年度調査以前は、「1時間未満」「1時間以上2時間未満」…等の範囲を示す選択式の回答方式だったが、2019年度調査では、実数記入による回答方式で調査を実施した。

【図表27】 取締役会の所要時間（機関設計別）

- 指名委員会等設置会社では、他の機関設計より長時間の取締役会を開催している。

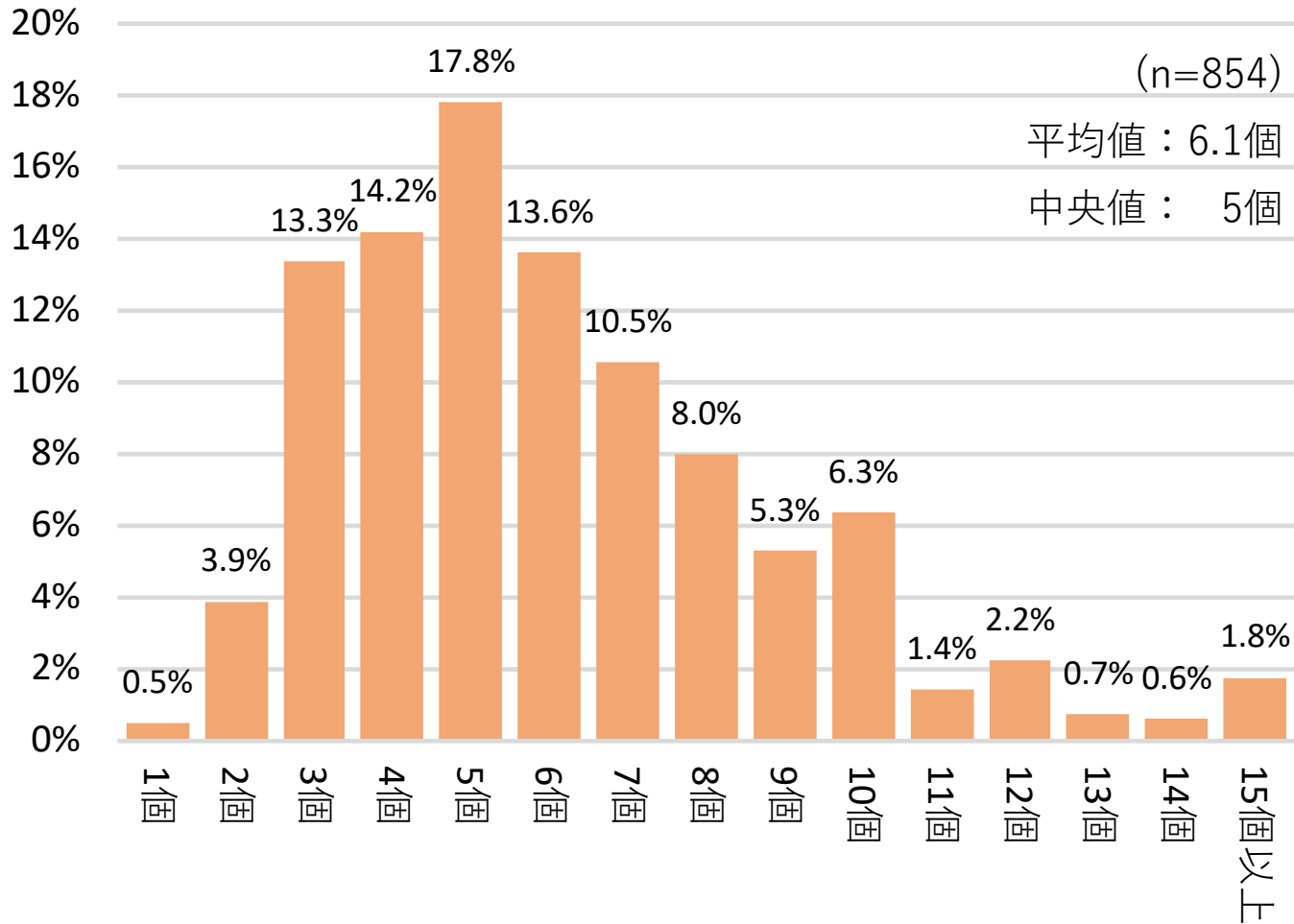
（企業向け）問4．取締役会における、1回あたりの平均的な所要時間をお答えください。



【図表28】 取締役会の議題数

- 議題数は、平均5～6個程度。

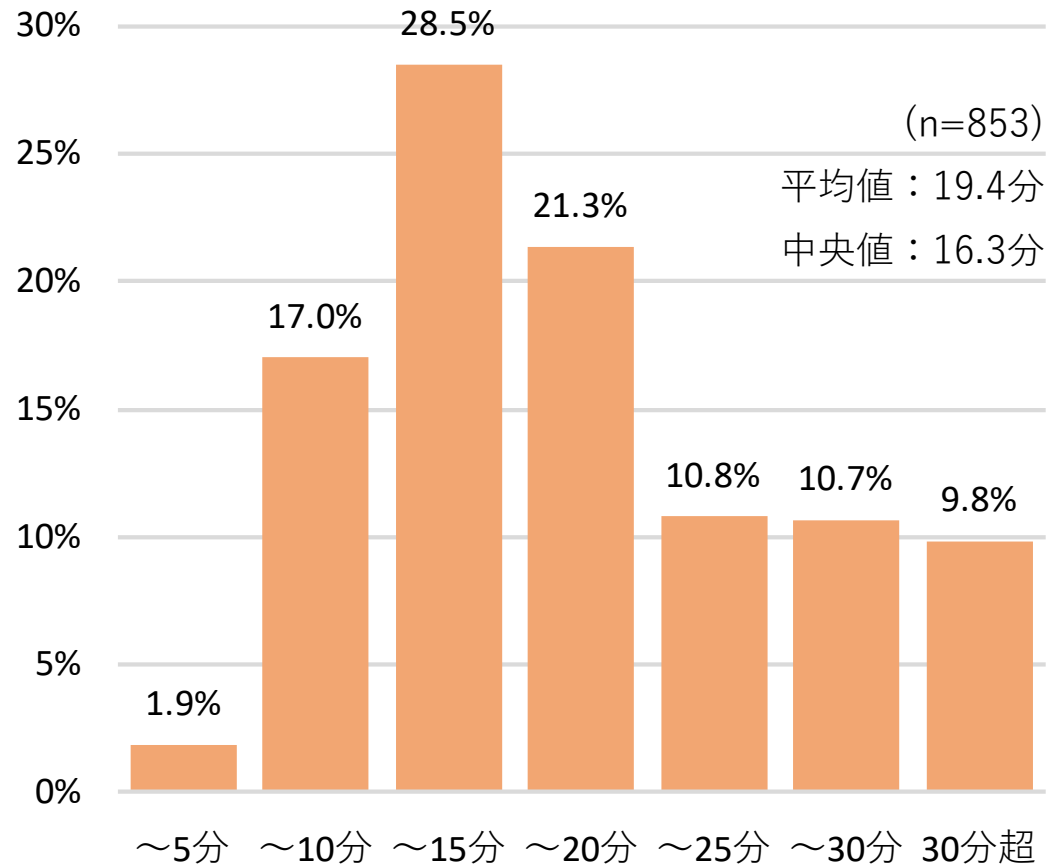
(企業向け) 問5. 取締役会における、1回あたりの平均議題数をお答えください。



【図表29】 取締役会の一議題あたり所要時間

- 取締役会における一議題あたり所要時間は平均19分。
- 1つの議題に30分を超える時間をかけている企業は10%にとどまる。

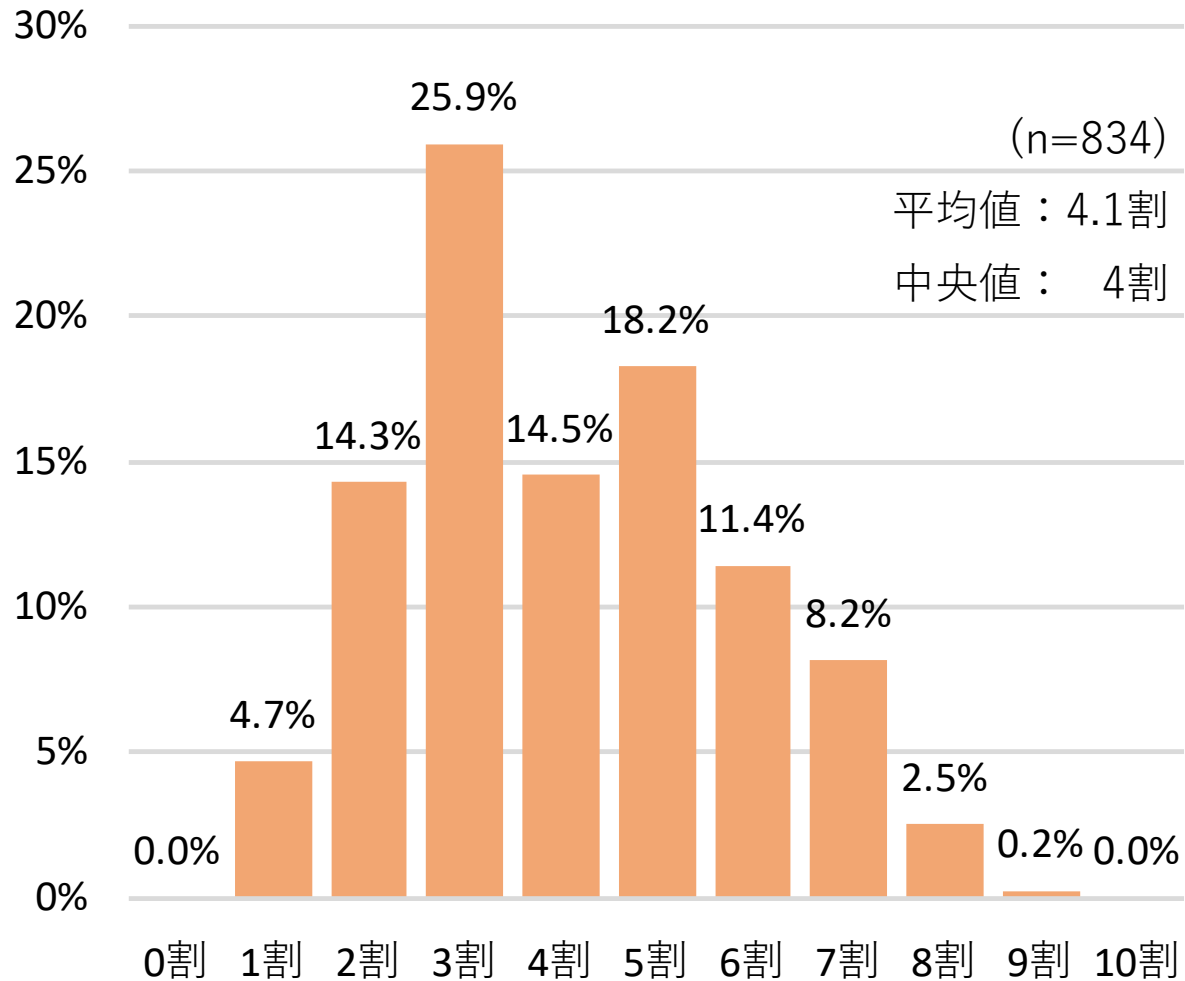
(企業向け) 問4. 取締役会の所要時間 × 問5. 取締役会の議題数



【図表30】 質疑応答・議論に割かれる時間

- 取締役会において、質疑応答・議論に割かれる時間は4割程度。

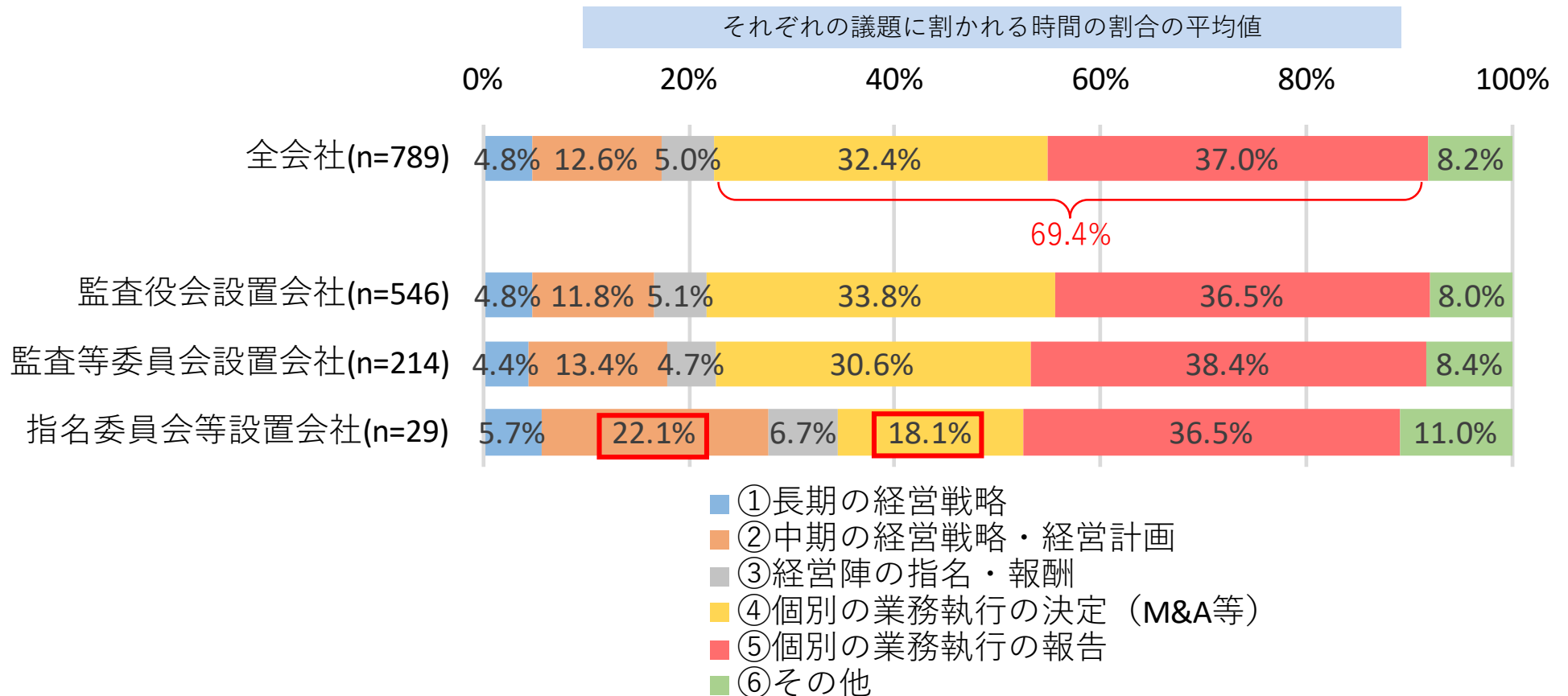
(企業向け) 問6. 取締役会全体の所要時間のうち、質疑応答・議論に割かれる時間 (※議案説明や報告を除く時間) が何割程度か、お答えください。



【図表31】 取締役会の時間配分（割合）

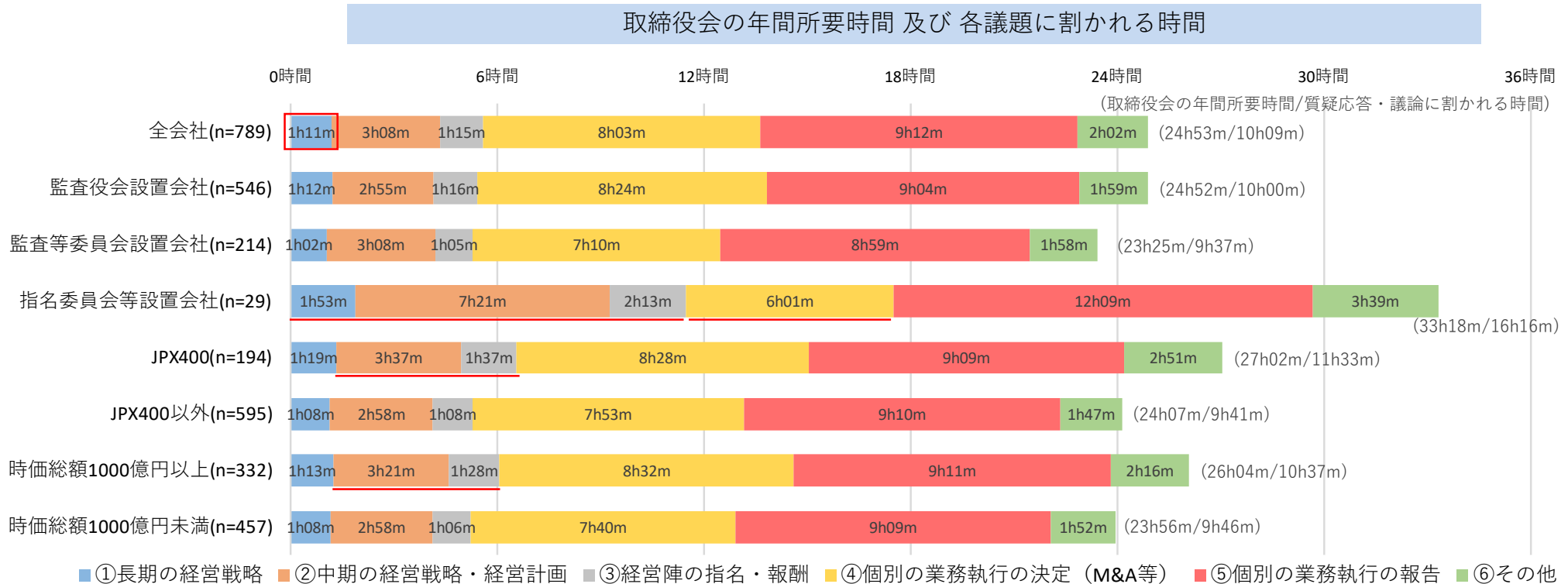
- 「個別の業務執行」に関する議題に、平均69%の時間が割かれている。
- 指名委員会等設置会社においては、「個別の業務執行の決定」の割合が低く、「中期の経営戦略・経営計画」の議論の時間を多くとっている傾向が見られる。

（企業向け）問7. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。



【図表32】 取締役会の時間配分（年間所要時間）

- 「長期の経営戦略」に関する時間は、年間で1時間程度にとどまる。
- 指名委員会等設置会社は、「長期の経営戦略」「中期の経営戦略・経営計画」「経営陣の指名・報酬」の議論の時間が長く、「個別の業務執行の決定」の時間が短い傾向。
- JPX400企業、時価総額1,000億円以上の企業は、その他の企業に比べ、「中期の経営戦略・経営計画」「経営陣の指名・報酬」の議論の時間がやや長めになっている。

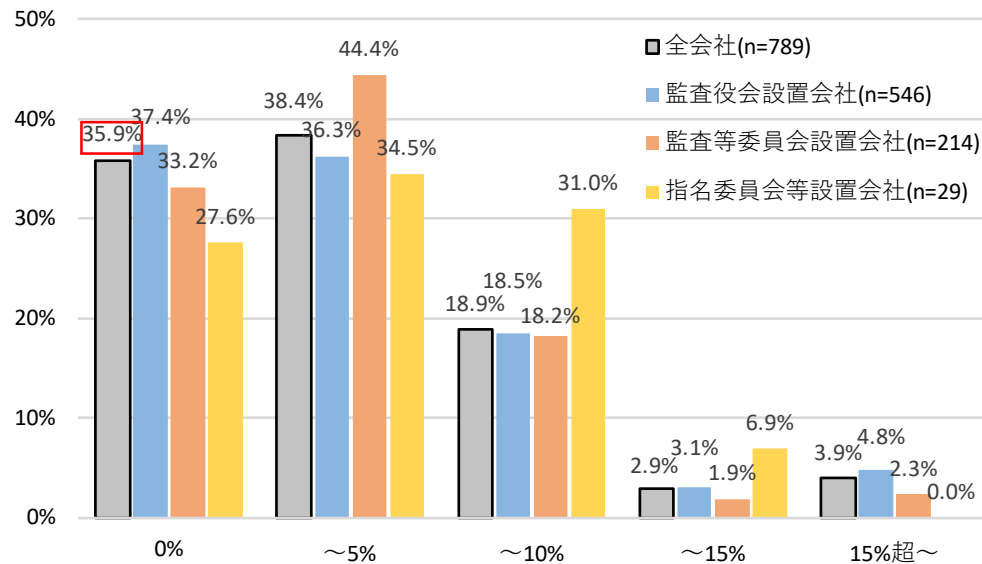


【図表33】 経営戦略・経営計画に関する議論（回答企業の分布）

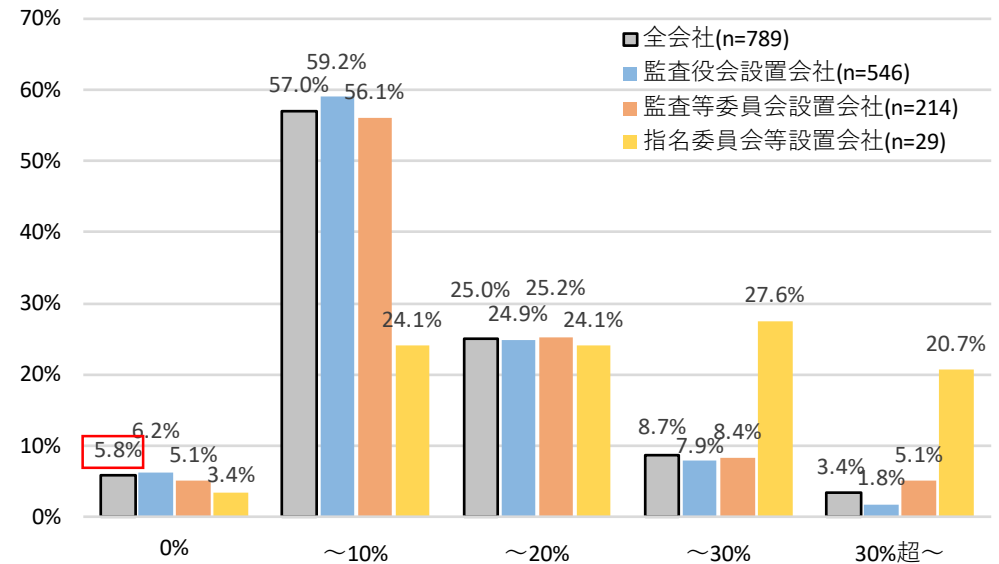
- 取締役会において、「長期の経営戦略」に関する議論を全く行っていない企業が36%存在する。
- 「中期の経営戦略・経営計画」に関する議論を全く行っていない企業も6%存在。

（企業向け）問7. 取締役会全体の所要時間のうち、以下の各区分に属する議題に割かれる時間がそれぞれ何%程度か、お答えください。

「長期の経営戦略」に割かれる時間の割合



「中期の経営戦略・経営計画」に割かれる時間の割合

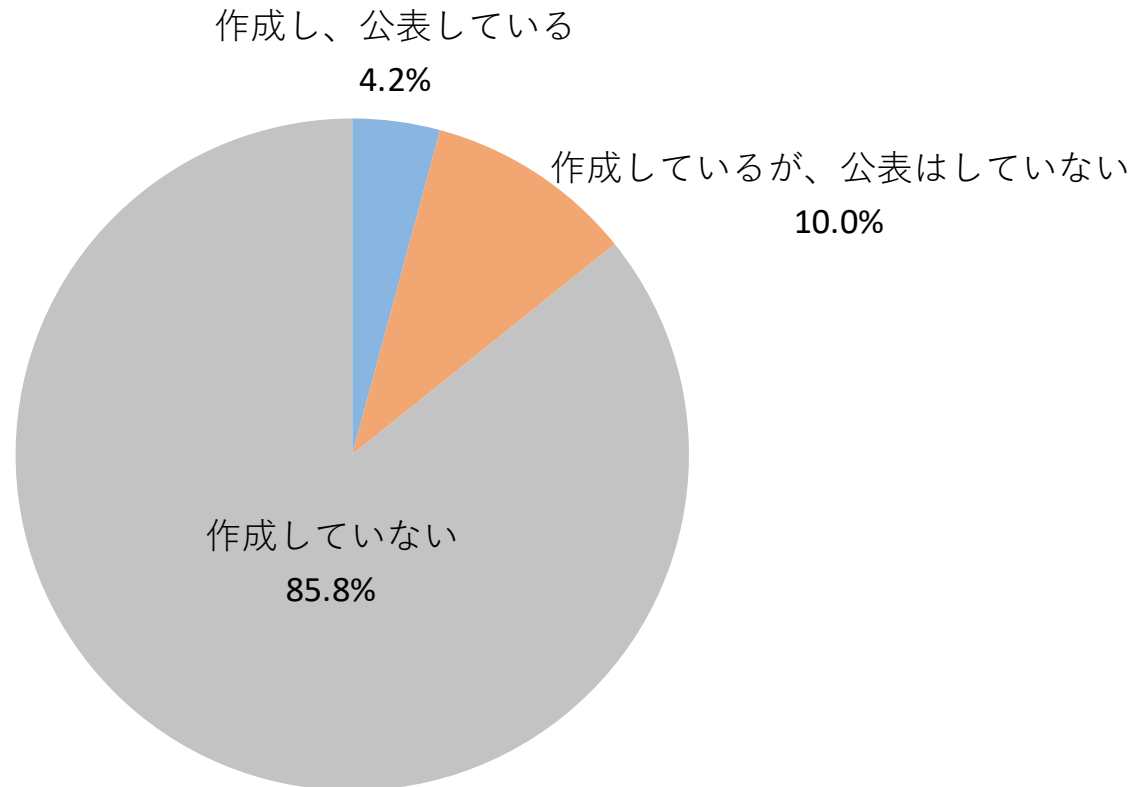


【図表34】 取締役会のスキルマトリックスの作成・公表状況

- CGコード原則4-11は、取締役会が「その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え」ることを求めるとともに、補充原則4-11①で、「取締役会は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである」としているが、スキルマトリックスを作成している企業は14%、公表している企業は4%にとどまっている。

(企業向け) 問8. 取締役の選任を行う際、スキルマトリックスを作成・公表していますか。(1つ選択)

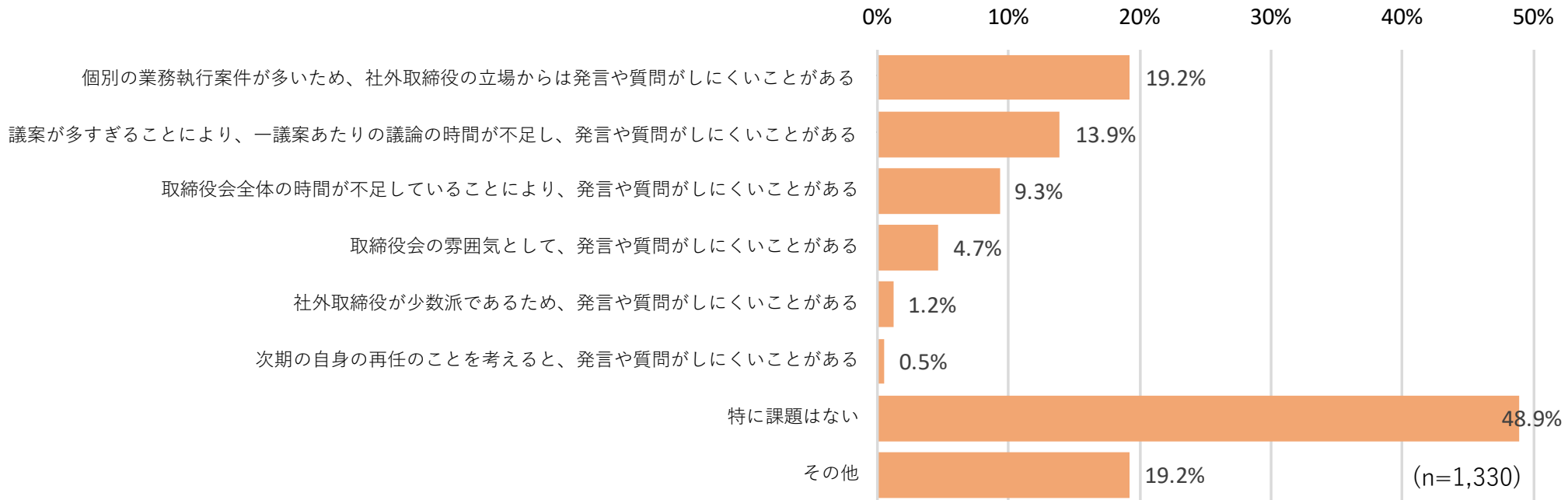
(※「スキルマトリックス」とは、取締役会に必要なスキルを分野ごとに表にまとめ、どの取締役がどの分野について知見や専門性を備えているかを示した表をいう)



【図表35】 取締役会の課題（社外取締役の認識）

- 取締役会において、発言や質問がしにくいといった課題は「特にない」との回答が半数を占めた。
- 他方、「個別の業務執行案件が多い」「議案が多すぎる」「時間が不足している」等により発言や質問がしにくいといった課題も挙げられている。

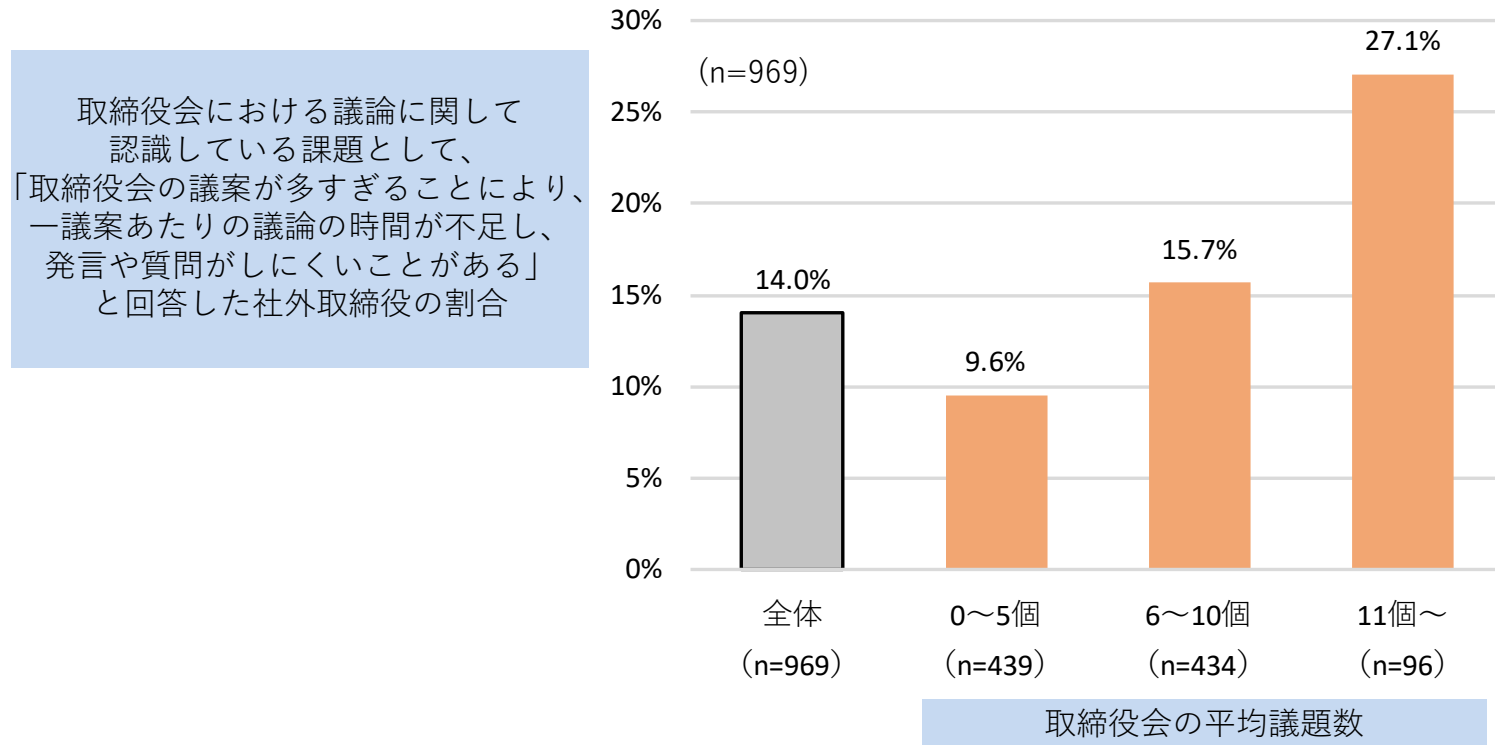
（社外取締役向け）問 2 2．当該企業の取締役会における議論に関して、貴方が認識している課題をお選びください。（複数選択可）



【図表36】 議論の時間を不足と感じる社外取締役の割合 (取締役会の平均議題数別)

- 取締役会における議論に関して認識している課題として、「取締役会の議案が多すぎることにより、一議案あたりの議論の時間が不足し、発言や質問がしにくいことがある」と回答した社外取締役の割合を取締役会の議題数別で集計したところ、議題数が多くなるにつれ、「課題あり」と回答する割合が高まる傾向（相関関係）が確認された。この結果から、社外取締役が発言や質問をするためには、議論の時間を確保するため、一定程度、議題数を絞る必要があることが示唆される。

(社外取締役向け) 問 2 2. 取締役会の課題 × (企業向け) 問 5. 取締役会の議題数

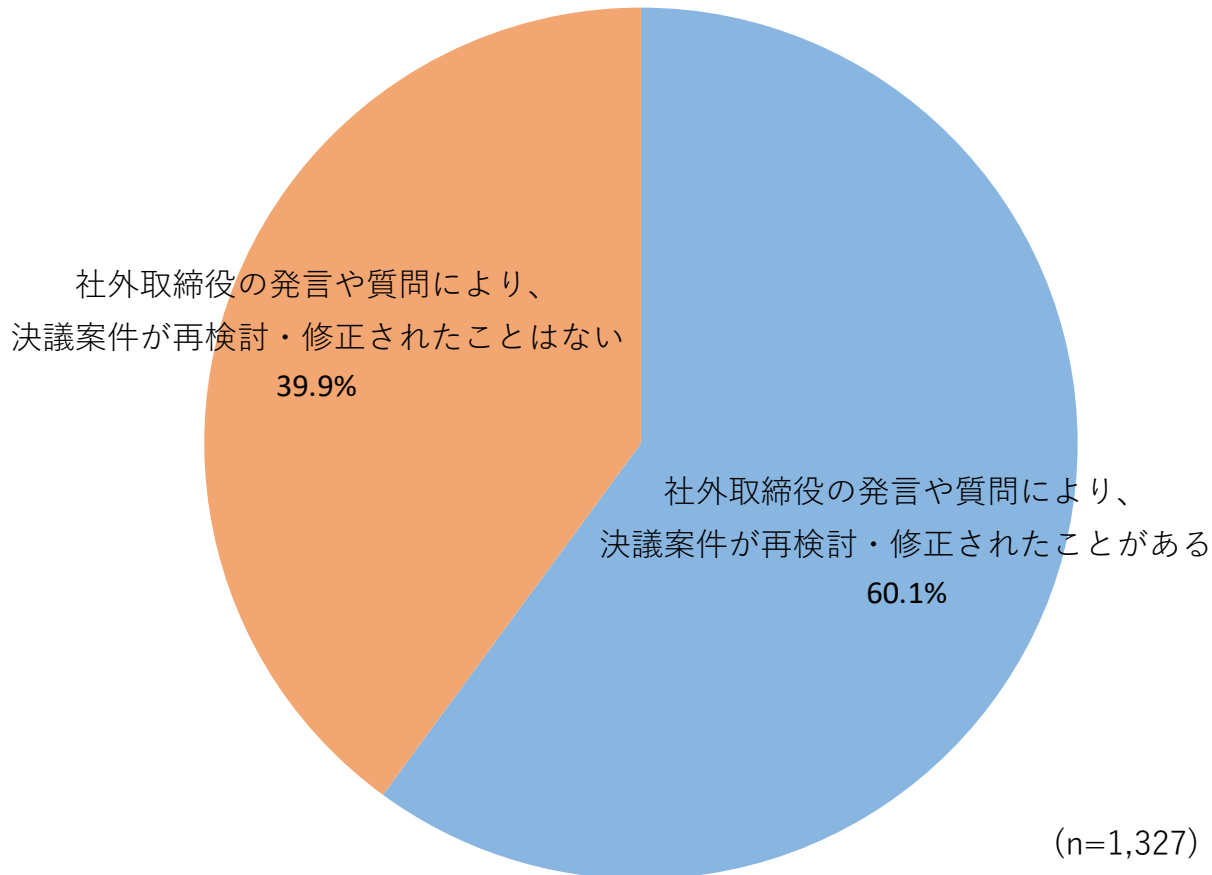


(注) 企業側と社外取締役側の双方から回答があった企業・社外取締役についてのみ集計した。

【図表37】 決議案件に対する社外取締役の発言・質問の影響

- 「社外取締役の発言・質問により、決議案件が再検討・修正されたことがある」との回答が60%を占めており、それらの企業では、社外取締役の発言・質問が取締役会において影響力を有していることが確認された。

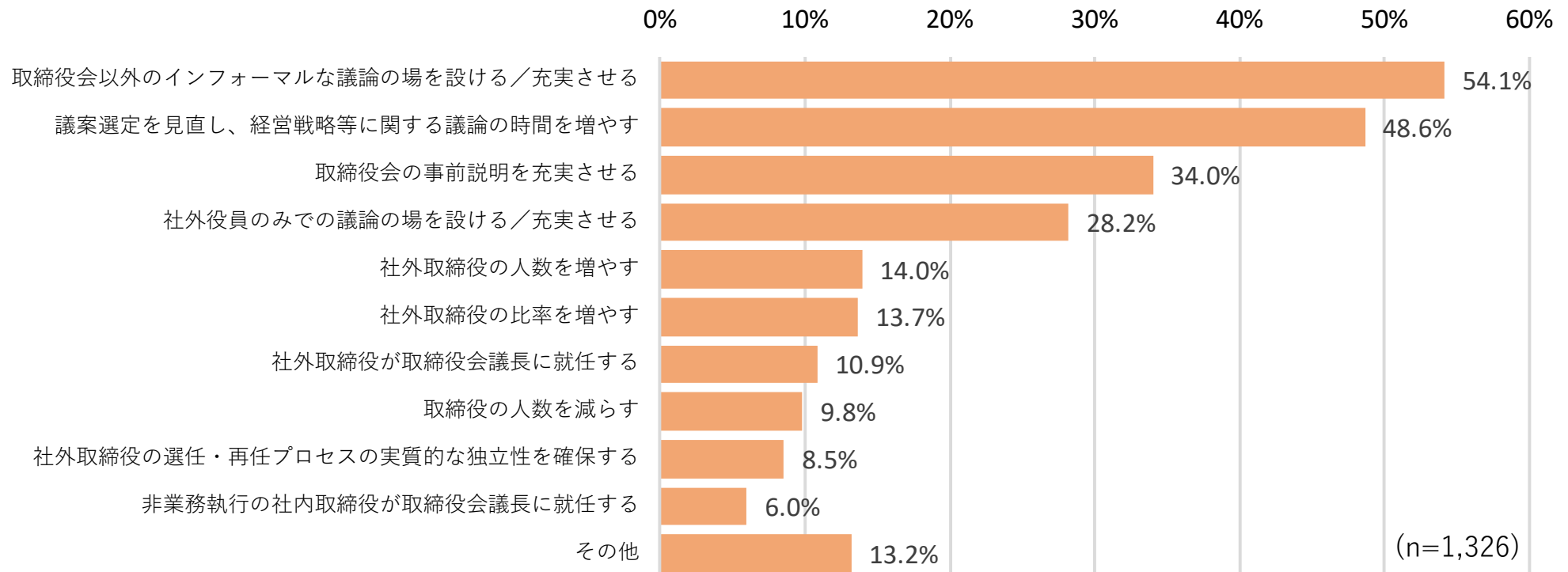
(社外取締役向け) 問 2 3. 当該企業の取締役会において、社外取締役の発言や質問により、決議案件が再検討・修正されたことがありますか。
(1つ選択)



【図表38】 取締役会の活性化させるための施策

- 取締役会の活性化策として、「インフォーマルな議論の場を設ける／充実させる」こと、「議案選定を見直し、経営戦略等に関する議論の時間を増やす」べきだという回答が多数に上っている。議案選定の見直しについては、多くの企業が取り組んできていると思われるが、さらなる改善が期待される。

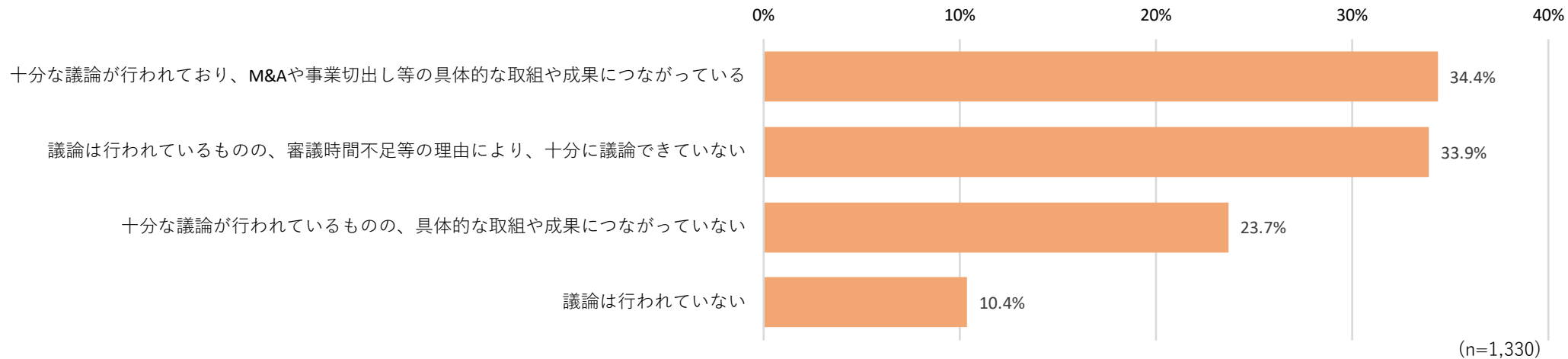
(社外取締役向け) 問 2 4. 当該企業の実取締役会の議論を活性化させるために、有効だと考える対策をお答えください。(複数選択可)



【図表39】 事業ポートフォリオの検討状況

- 取締役会における事業ポートフォリオに関する議論について、約3分の2の社外取締役は、「審議時間不足等の理由により、十分に議論できていない」（34%）、「具体的な取組や成果につながっていない」（24%）、「議論が行われていない」（10%）など、なんらかの問題意識を有している。

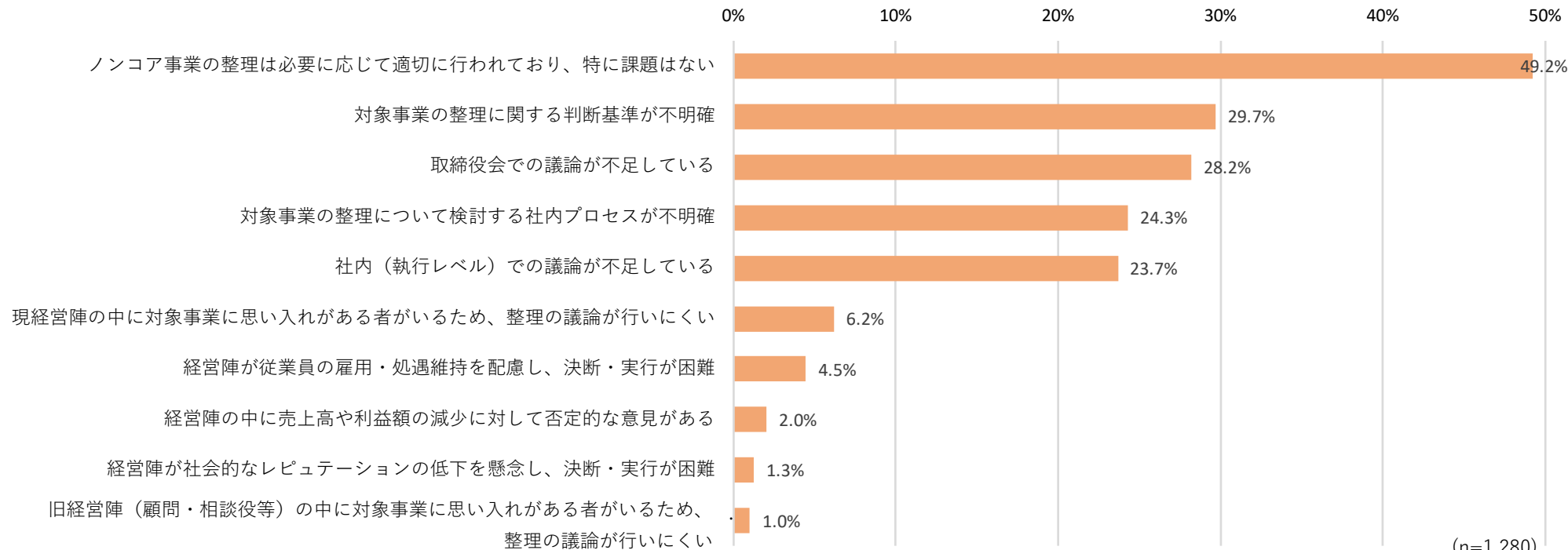
（社外取締役向け）問25. 当該企業の実業取締役会では、事業ポートフォリオについて、経営理念、事業戦略、資本コスト等との関係に基づいて、現状分析や見直しのための議論が十分に行われていますか。貴方の認識をお答えください。（複数選択可）



【図表40】 ノンコア事業の整理に関する課題認識

- ノンコア事業の整理について、社外取締役の半数は、「社内（執行レベル）での議論が不足」、「取締役会での議論が不足」、「社内プロセスが不明確」、「判断基準が不明確」等、何らかの課題があると認識している。

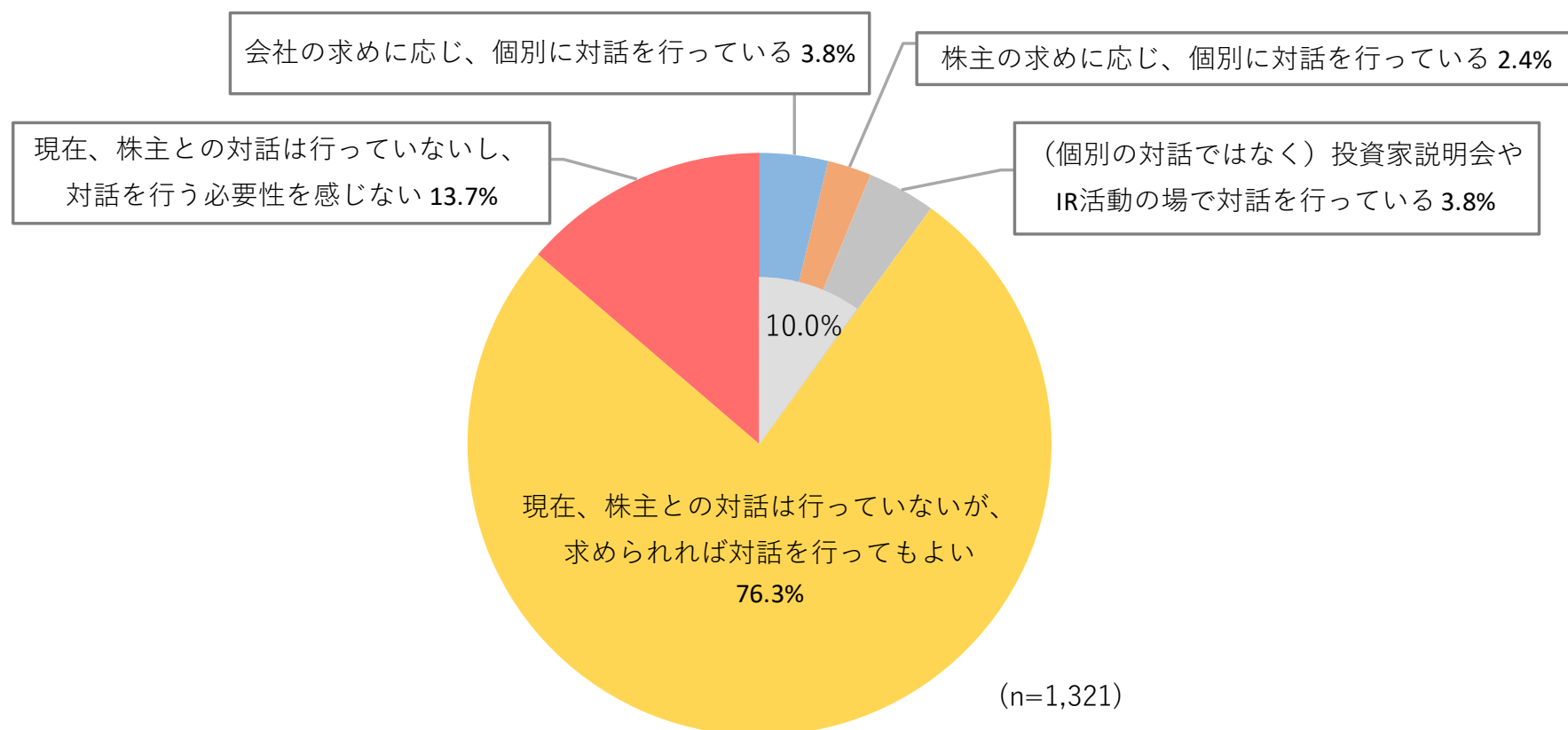
（社外取締役向け）問26. 当該企業においてノンコア事業の整理（売却・スピンオフ・撤退・縮小等）が十分行われていると思いますか。貴方の課題認識をお答えください。（複数選択可）



【図表41】 社外取締役と株主・機関投資家との対話 (社外取締役側の回答)

- 現在、株主・機関投資家との対話を行っている社外取締役は10%。個別の対話に限ると6%。
- 株主・機関投資家との対話について、「対話を行う必要性を感じない」との回答は14%にとどまり、社外取締役側の大半は「求められれば行ってもよい」と積極的であることが確認された。

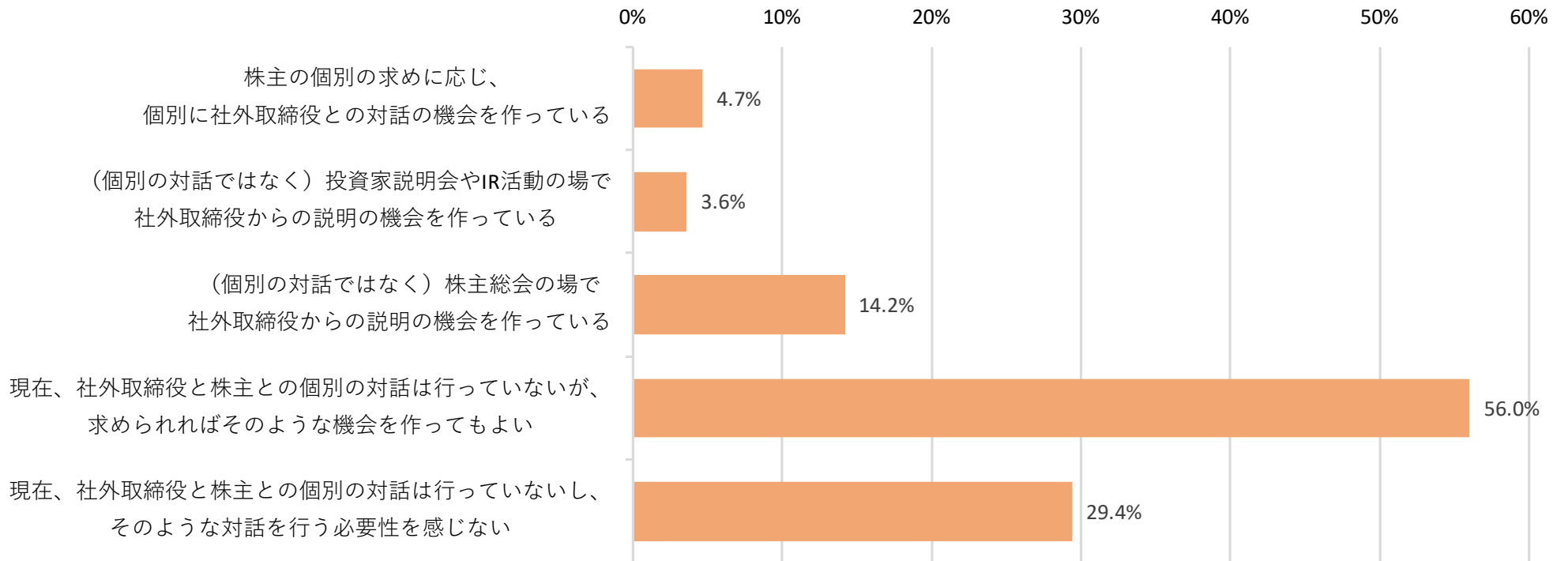
(社外取締役向け) 問3 2. 当該企業において、貴方は社外取締役として株主・機関投資家との対話を行っていますか。最も当てはまる選択肢をお選びください。(1つ選択)



【図表42】 社外取締役と株主・機関投資家との対話（企業側の回答）

- 社外取締役と株主・機関投資家との対話について、「対話を行う必要性を感じない」との回答は、社外取締役側が14%であるのに対し（前頁参照）、企業側では29%に上っており、企業側の方が対話に消極的。
- 今後、対話の機会を持っても良いとの回答についても、社外取締役側では76%に上るが（前頁参照）、企業側では56%にとどまっており、やはり企業側の方が消極的。

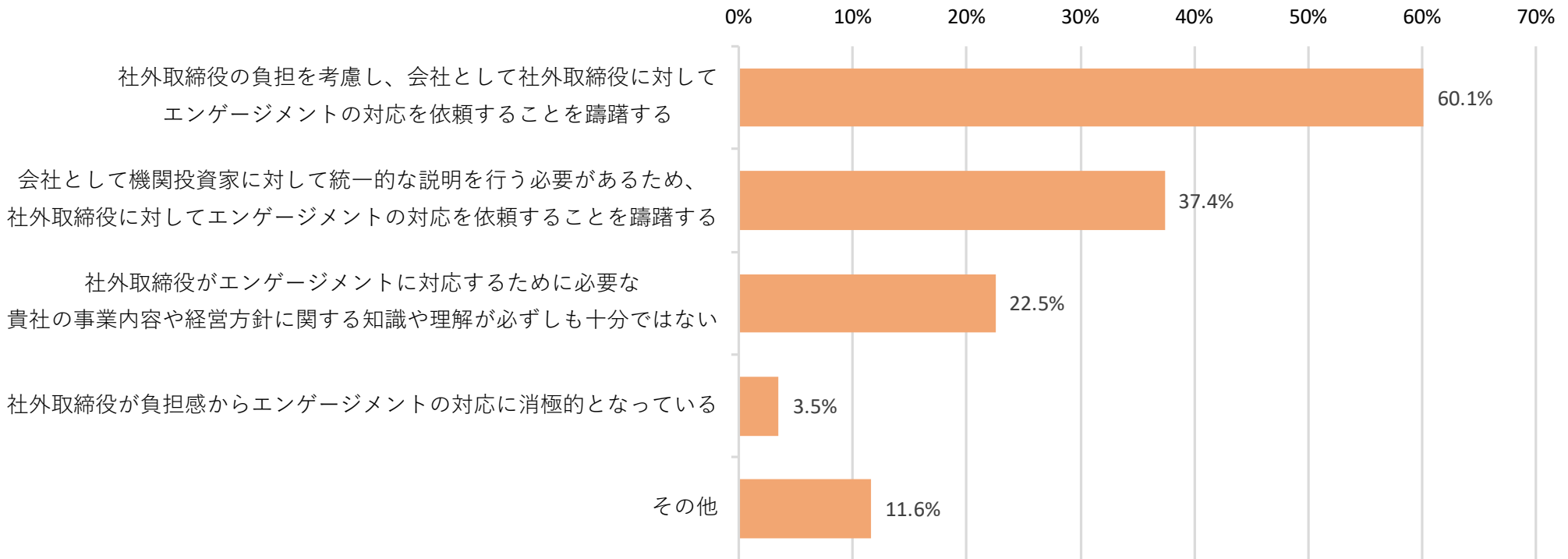
（企業向け）問27. 社外取締役と株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）について、最も当てはまる選択肢をお答えください。（複数選択可）



【図表43】 社外取締役と株主・機関投資家との対話 (企業側が躊躇する理由)

- 企業側が社外取締役と株主・機関投資家との対話に躊躇する理由については、60%が「社外取締役の負担を考慮し、会社として社外取締役に対してエンゲージメントの対応を依頼することを躊躇する」、37%が「会社として統一的な説明を行う必要があるため、依頼することを躊躇する」ことを挙げている。

(企業向け) 問 28. 社外取締役がエンゲージメントを行うことに関する課題について、お答えください。(複数選択可)



(n=835)