

# **指名委員会・報酬委員会に関する参考資料 (企業アンケート等の結果)**

**2018年3月13日**

**経済産業省 経済産業政策局**



# (参考) 企業アンケート調査の概要

## アンケート調査の目的

- CGSガイドラインで提言されている主要項目について、企業の取組状況を把握する。
- コーポレートガバナンスに関する主要事項について、企業の課題認識を把握する。
- 昨年のアンケート調査時からの変化を把握する。

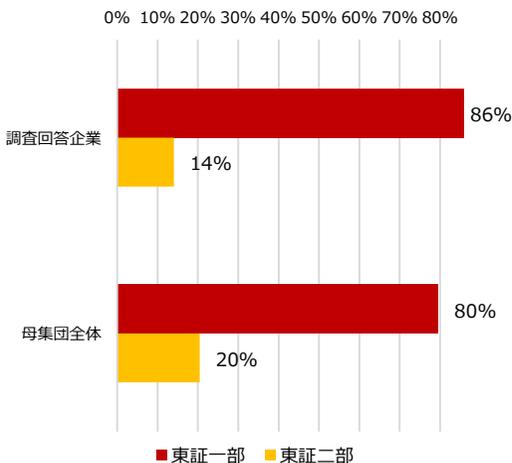
## 調査の概要

【名称】 平成29年度 コーポレートガバナンスに関するアンケート調査  
 【対象】 東証1部・2部上場企業 (計2,569社)  
 【期間】 2017年12月26日～2018年1月25日  
 【方法】 コーポレートガバナンス担当部署に調査票を郵送し、郵送又はメールで回答  
 【回答数】 941社 (有効回答率36.6%)  
 (※PwCあらた有限責任監査法人への委託により実施)

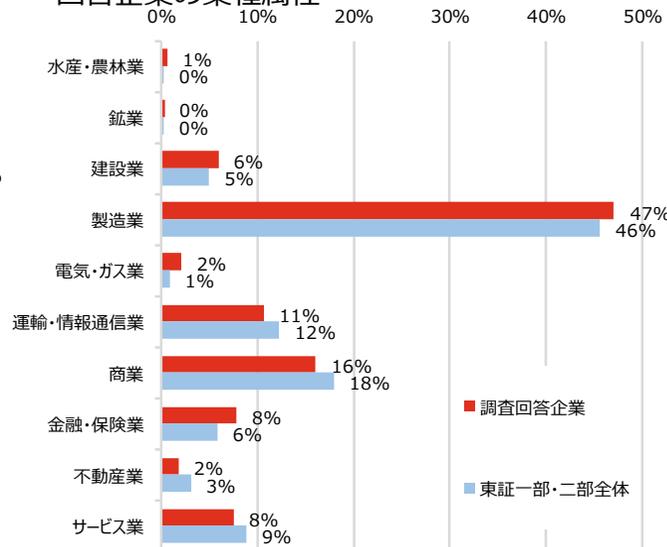
## (参考) 前回アンケート調査の概要

【名称】 平成28年度 コーポレートガバナンスに関するアンケート調査  
 【対象】 東証1部・2部上場企業  
 【期間】 2016年8月25日～2016年9月30日  
 【方法】 コーポレートガバナンス担当部署に調査票を郵送し、専用URLにアクセスして回答  
 【回答数】 874社 (有効回答率34.9%)

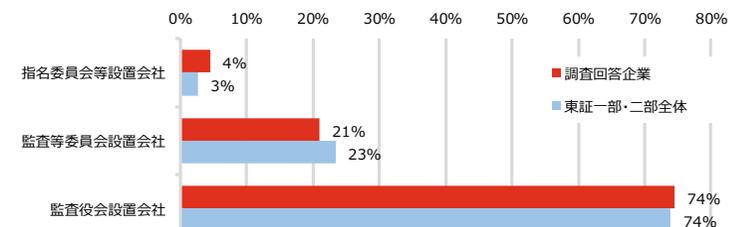
回答企業の上場市場ごとの内訳



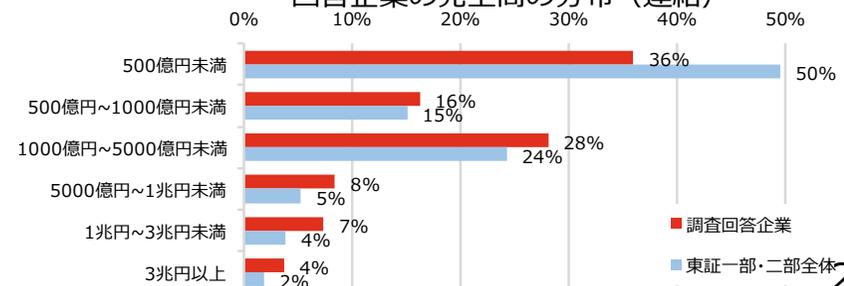
回答企業の業種属性



回答企業の機関設計



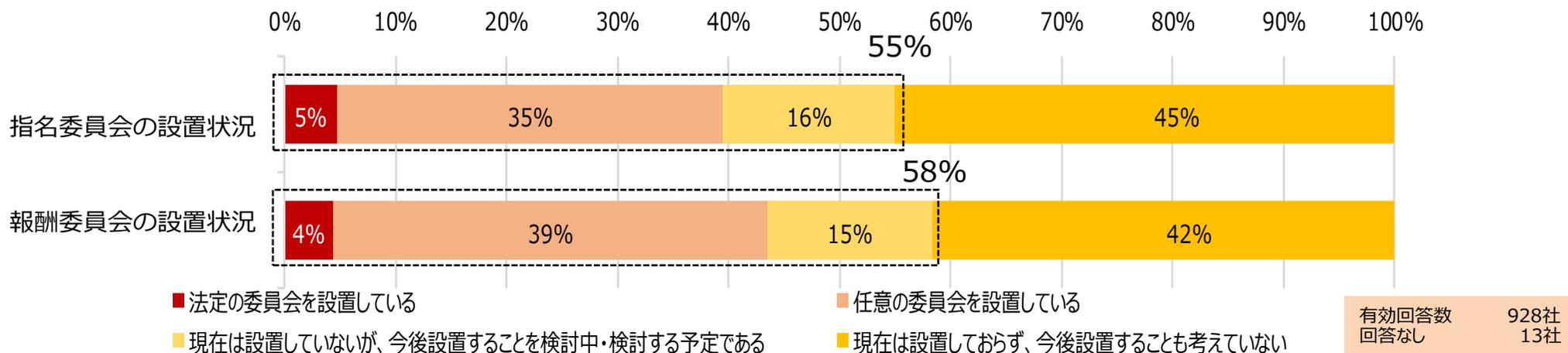
回答企業の売上高の分布 (連結)



# 指名・報酬委員会の設置状況

- 指名・報酬委員会を設置している会社は約4割。今後設置を検討中という会社も含めると、過半数に達する。

問36. 指名委員会や報酬委員会（任意の委員会を含む）の設置状況についてご教示ください。  
（指名委員会・報酬委員会それぞれについて1つ選択）



## （参考）CGSガイドラインの関連部分（31ページ）

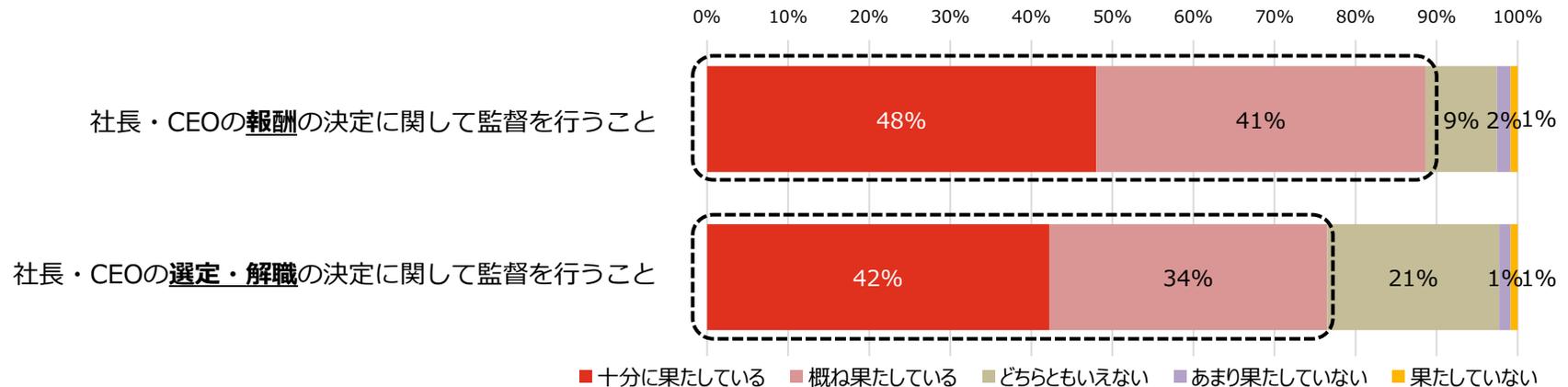
社長・CEOの選解任および後継者計画に関して、法定の指名委員会（指名委員会等設置会社の場合）または任意に設置した指名委員会（指名委員会等設置会社、監査役設置会社または監査等委員会設置会社の場合）を利用することを検討すべきである。

# 社外取締役への評価と指名・報酬委員会の有無の関係

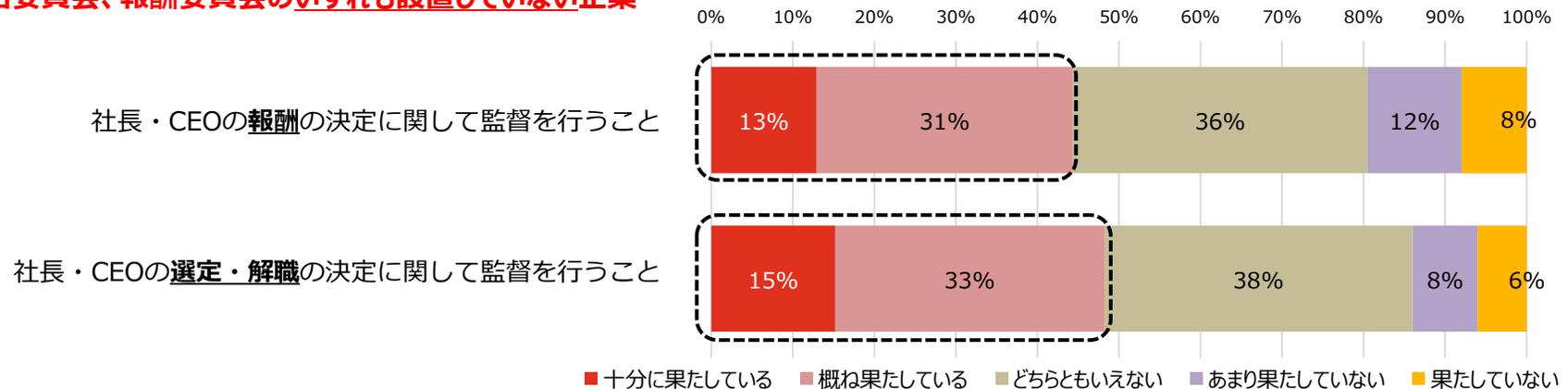
- 指名・報酬委員会の有無によって、社外取締役への評価は大きく異なる。
- 社外取締役が役割を果たす上で、委員会の存在が重要であると考えられる。

問28. 以下の事項について、社外取締役がどの程度役割を果たしているかをご教示ください。（それぞれについて1つ選択）

## ○指名委員会、報酬委員会のいずれも設置している企業



## ○指名委員会、報酬委員会のいずれも設置していない企業

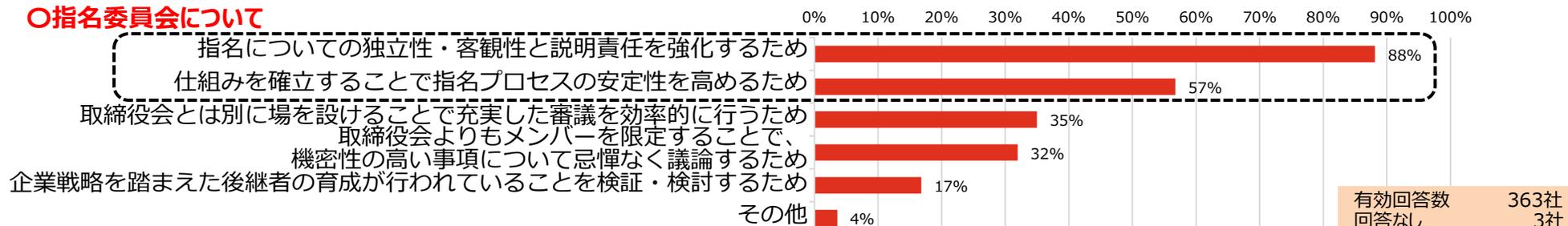


# 指名・報酬委員会の設置の目的とその実現状況

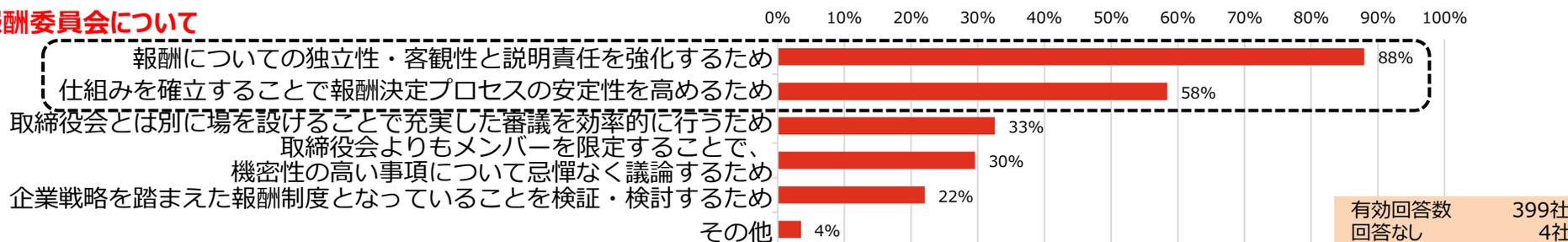
- 委員会の設置目的としては、独立性・客観性と説明責任の強化、決定プロセスの安定性向上を挙げる回答が多い。
- また、設置している企業では、目的が実現できているという回答の企業が多い。

問37 指名委員会や報酬委員会を設置した目的についてご教示ください。（※設置している場合のみ回答）

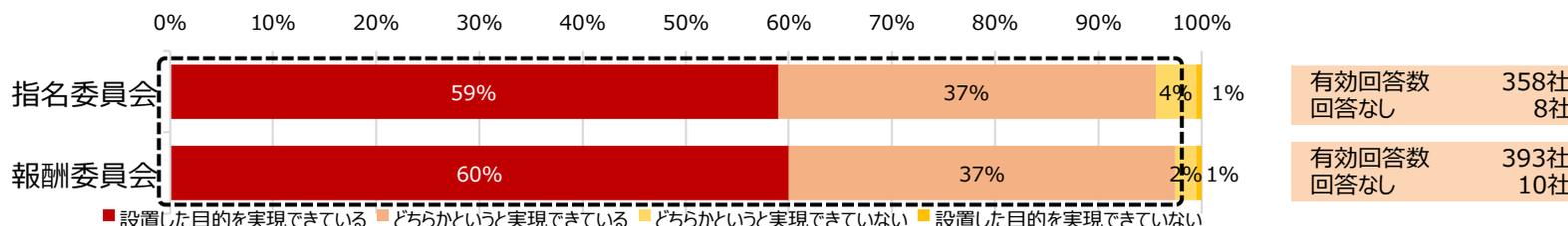
## ○指名委員会について



## ○報酬委員会について



問38 設問37で回答した指名委員会や報酬委員会を設置した目的について、その実現状況をご教示ください。（※設置している場合のみ回答）

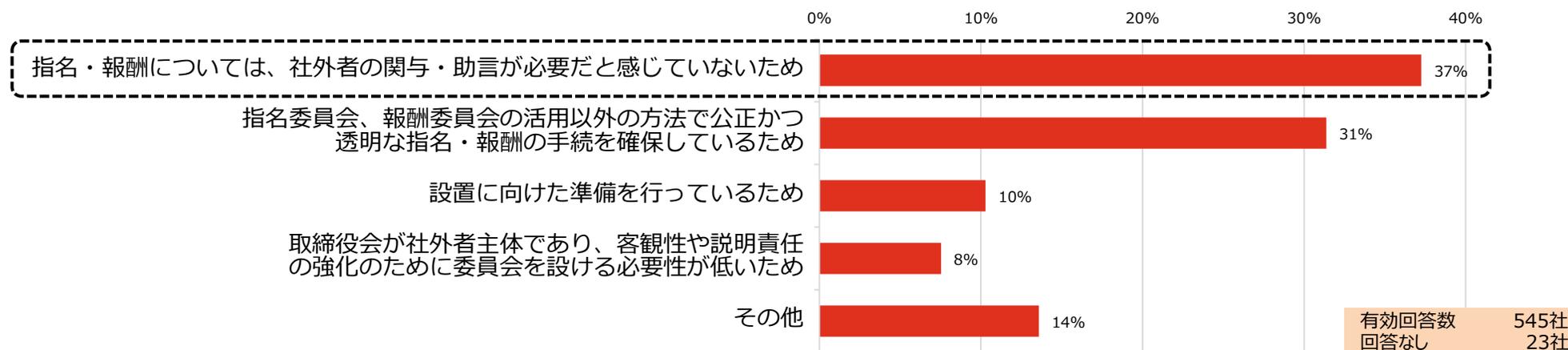


# 指名・報酬委員会を設置していない場合の理由①

- 指名・報酬委員会を設置していない会社のうち、約4割は、指名・報酬について社外者の関与・助言が必要だと感じていないために設置していないと回答。
- 他方、コーポレートガバナンス・コードの「指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである」という原則については、76.69%の企業が「実施」していると回答している。（2017年7月14日時点 東証調べ）

問49. 指名委員会や報酬委員会を設置していない理由についてご教示ください。

（※指名委員会および報酬委員会の両方とも設置していない、または片方のみ設置している場合のみ回答）



## （参考）コーポレートガバナンス・コードの関連部分

補充原則4-10① 上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、例えば、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の諮問委員会を設置することなどにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。

# 指名・報酬委員会を設置していない場合の理由②

- 指名・報酬委員会を設置していない理由に関する自由回答を分析すると、委員会は設置していないが取締役会とは別の場で社外取締役の助言を得ているという回答が多い。

問49.-2 設問49で選択肢4「指名委員会、報酬委員会の活用以外の方法で公正かつ透明な指名・報酬の手続を確保しているため」を選択した場合、その具体的な方法をご教示ください。（自由記述）

（※指名委員会および報酬委員会の両方とも設置していない、または片方のみ設置している場合のみ回答）

## ○自由回答欄の主な内容（抜粋）

- ・ 社外取締役を含む取締役会で議論している
- ・ 委員会という形式をとってはいないが、取締役会付議の前に、社外取締役に意見を求め参考としている
- ・ 代表取締役が、原案を作成し事前に社外取締役の助言・提言を仰いだ上で取締役会で決定している
- ・ 社外取締役と社長による検討の結果を取締役会にて審議決定するプロセスが確立されている
- ・ 監査等委員会の職務に含まれている
- ・ 議案に上程する前に社外取締役に事前説明をしたうえで同意を得ることをルール化している

問49. 指名委員会や報酬委員会を設置していない理由についてご教示ください。

（※指名委員会および報酬委員会の両方とも設置していない、または片方のみ設置している場合のみ回答）

## ○「その他」を選択した企業の自由回答欄の主な内容（抜粋）

- ・ 当社の規模・経営運営状況から見て、個別の委員会設置は過剰
- ・ 取締役会付議前に、社外取締役を含む監査等委員会で審議を諮り、意見を求める体制としている
- ・ 取締役会が少人数であり、十分な議論を果せていると考えている
- ・ 経営トップと社外取締役をメンバーとする「アドバイザリーミーティング」を定期的に行い社外の意見を取り入れている
- ・ 検討すべきとの認識ではあるが対応が追いついていない

# 企業業績とコーポレートガバナンスの取組に関する分析の枠組み

- コーポレートガバナンスに関する企業の各種取組と企業パフォーマンスの関係について、東証1部・2部上場企業のデータを用いて分析。

## 分析方法

- 業績を表す指標を被説明変数とし、コーポレートガバナンスに関する企業の各種取組状況を説明変数とする重回帰分析を実施。
- 業種、企業規模（総資産額）、負債資本倍率、機関投資家保有比率、親会社のある上場会社かどうか、オーナー企業かどうか等について、コントロールしている。

## 業績を表す指標

- 企業業績を表す被説明変数としては、コーポレートガバナンス・コード導入以前の業種調整済みROA（2013-14年の2年平均）と直近の業種調整済みROA（2016-17年の2年平均）の差分を使用。

## コーポレートガバナンスの取組状況を表す指標

- コーポレートガバナンスに関する企業の各種取組状況（指名・報酬委員会の設置、中長期インセンティブ報酬の導入など）については、2016年度に実施した前回アンケート調査の結果を使用。

（※PwCあらた有限責任監査法人・PwCアドバイザリー合同会社への委託により実施）

# 分析結果の全体像

- 指名委員会を設置して社長・CEOの指名を議論するといったいくつかの取組については、ROAの伸び幅との間に一定の相関関係がみられた。
- ただし、この結果が因果関係を表しているとは限らず、また、このような関係が生じるメカニズムが必ずしも明らかではないため（※）、今後より詳細な分析が必要。

（※）例えば、他の要素が影響している可能性や、逆向きの因果関係である可能性もある。また、コーポレートガバナンスの取組は中長期的な企業価値向上を目指しており、結果に結びつくには時間を要する可能性もある。

前述の手法による分析によれば、コーポレートガバナンスに関する企業の各種の取組状況のうち、以下のものについては、コード導入前の時期から直近にかけてのROAの伸び幅との間に一定の相関関係がみられた。

- 指名委員会の設置（特に、指名委員会で社長・CEOの指名を議論している企業）
- 報酬委員会の設置（特に、報酬委員会で社長・CEOの報酬を議論している企業）
- 取締役会や指名委員会での社長・CEOの後継者計画の監督

（備考）指名委員会の設置などの上記各取組のほか、以下の取組についても分析を行なった

- 取締役会の「重要な業務執行」の範囲や取締役への委任の範囲の見直しの実施
- 中長期業績指標に連動した報酬の導入
- 取締役会の議論時間を確保するための各種取組の実施
- 社長・CEOを解任する運用上の工夫
- 2013年から2016年にかけての社外取締役の増加人数

# 指名委員会の設置と業績（ROAの伸び）の関係

- 指名委員会を設置している企業では、企業規模、機関投資家保有比率等をコントロールした上でも、ROAの伸び幅が有意に大きい傾向が見られる。
- また、指名委員会で社長・CEOの指名まで議論している企業では、この傾向がより強まる（係数が大きい）。

	指名委員会の有無に着目した分析				指名委員会の実質にも着目した分析			
	係数	t値	P値		係数	t値	P値	
切片	0.029	0.063	0.950		0.040	0.086	0.932	
負債資本倍率	-1.136	-4.020	0.000	***	-1.132	-4.003	0.000	***
総資産額(対数)	0.077	0.731	0.465		0.074	0.706	0.480	
機関投資家保有比率	0.003	0.840	0.401		0.003	0.831	0.406	
外国人投資家保有比率	0.004	0.571	0.568		0.004	0.566	0.572	
オーナー企業ダミー	-0.188	-1.059	0.290		-0.186	-1.042	0.298	
親会社のある企業ダミー	-0.211	-0.956	0.340		-0.208	-0.943	0.346	
2013-14のROA	-0.165	-8.489	0.000	***	-0.165	-8.459	0.000	***
指名委員会設置ダミー	0.291	2.272	0.023	**				
指名委員会を設置し、社長・CEOの指名の議論をしているダミー					0.311	2.176	0.030	**
指名委員会を設置しているが、社長・CEOの指名の議論は行っていないダミー					0.245	1.259	0.208	
社外取締役過半ダミー	-0.184	-0.688	0.492		-0.181	-0.678	0.498	
取締役会での後継者計画の議論が不足しているダミー	-0.292	-2.722	0.007	***	-0.292	-2.721	0.007	***
社長・CEO経験者の相談役・顧問の有無ダミー	-0.286	-2.441	0.015	**	-0.285	-2.432	0.015	**

(備考1) 被説明変数は、コーポレートガバナンス・コード導入以前の業種調整済みROA（2013-14年の2年平均）と業種調整済み直近のROA（2016-17年の2年平均）の差分を%ポイントで表したもの。ROAが極端に大きい又は小さい上下2%の企業はそれぞれ除外している。

(備考2) 業種調整については、各企業のROAと、東証3業種ごとのROAの中央値の差分の値を用いることで調整している。

(備考3) 「オーナー企業ダミー」は、オーナー系が10%以上の株式を保有している場合に1、そうでなければ0としている。それ以外のダミー変数は、それぞれ該当していれば1、そうでなければ0としている。