

Q 1 (いまの会社への入社経路) あなたが役付取締役(会長、社長、副社長、専務、常務等、以下同様)をしてられる「いまの会社」への入社経路について伺います。その入社経路はつぎのうちどれですか(ひとつに○)。

- イ 学卒直入 —————→ (A型キャリア) → Q 4 へ
- ロ 社員として中途入社 |
- ハ いまの会社には代表取締役として入社した —————→ (B型キャリア) → Q 2 + Q 3 へ
- ニ いまの会社に取締役として入社したのち、
代表取締役となった |

— A型キャリアの方は、Q 4に進んでください —

Q 2 (B型キャリアの方に) あなたが「いまの会社」にこられる以前に勤めていた「主たる会社」は、つぎのうちどれにあたりますか(ひとつに○)。

- イ いまの会社の親会社
- ロ 企業グループ内の他社(非金融系)
- ハ 企業グループ内の他社(金融系)
- ニ その他の大株主
- ホ 官公庁
- ヘ その他(具体的に _____)

Q 3 (B型キャリアの方に) 前問Q 2でいう以前に勤めていた「主たる企業」でのあなたのキャリアについて伺います。

1 その企業での通算勤続年数は 年だった

2 その企業での最高ポストは

- イ 社長 ホ 取締役
- ロ 副社長 ヘ 監査役
- ハ 専務 ト 部課長
- ニ 常務 チ その他(具体的な名称は _____)

— 以下については、A型キャリア、B型キャリアいずれの方もお答えください —

Q 4 (いまの会社でのキャリア) いまの会社でのキャリアなどについてうかがいます。

- 1 いまの会社での勤続年数は 年
- 2 いまの会社で、はじめて役員 (取締役あるいは監査役、ただし従業員兼務取締役も含む) になったのは 歳のとき
- 3 いまの会社で代表取締役になったのは 歳のとき
- 4 いまの職位は (該当するものすべてに○)
 - イ 会長
 - ロ 社長
 - ハ 副社長
 - ニ 専務
 - ホ 常務
 - ヘ 社内分社の社長・副社長
 - ト グループ企業の社長・副社長・専務・常務
 - チ その他 (具体的に)
- 5 あたなの主管している業務部門 (社内分社含む) などがありますか
 - イ 複数ある→合計で、いくつありますか () ※ 数をご記入下さい
 - ロ ひとつ
 - ハ ない

Q 5 (他社での役員兼務) 現在あなたは、他社の役員を兼務していますか。

- 1 他社の役員 (取締役・監査役) を
 - イ 兼務している (→つぎの2へ)
 - ロ していない (→Q 6 へ進んでください)
- 2 他社役員の兼務状況について
 2. 1 兼務している会社 (社内分社を除く) は合計でいくつありますか () 社
 2. 2 その仕事 (複数兼務している場合は、そのうち主たる兼務) は常勤・非常勤のいずれですか
 - イ 常勤
 - ロ 非常勤

2. 3 その主たる兼務の職位は

イ 会長

ロ 社長

ハ 副社長

ニ 専務

ホ 常務

ヘ 非役付きの取締役

ト 監査役

チ その他（具体的な名称は

)

2. 4 その役員兼務している他社は（複数兼務については、その主たる兼務）

イ グループ内の企業

ロ グループ外の企業であり、いまの企業への出資企業

ハ グループ外の企業であり、いまの企業の取引先・顧客

ニ その他（具体的に

)

2. 5 その主たる兼務に費やしている時間（日数）は月平均で 日程度

2. 6 その主たる兼務にともなう報酬は年収（株式配当を除く）の約 割

Q 6 (役員人事) 貴社での役員人事について、以下のようなことがあてはまりますか。また、それは望ましいことだとお考えですか。

	(現状)			(望ましいか)		
	あてはまる	どちらともいえない	あてはまらない	望ましい	どちらともいえない	望ましくない
・新社長の人選には、大株主・親会社の意向が強く働く	1	2	3	イ	ロ	ハ
・副社長以下の人事については、社長の意向が強く働く	1	2	3	イ	ロ	ハ
・社長を含む役員人事には創業者やその親族の意向が強く働く	1	2	3	イ	ロ	ハ
・社長を含む役員人事にはメインバンクの意向が強く働く	1	2	3	イ	ロ	ハ
・常勤監査役（外部監査役を除く）には取締役経験者になることが多い	1	2	3	イ	ロ	ハ
・社長や副社長など経営首脳については、しばしば抜擢人事がある	1	2	3	イ	ロ	ハ
・社長や副社長など経営首脳については、通算何年といったおよその任期が決まっている	1	2	3	イ	ロ	ハ

Q 7 (役員の報酬および給与) 貴社の役員報酬および給与(株式配当は除く)についてつぎのようなことがあてはまりますか。また、それは望ましいことだとお考えですか。

	(現状)			(望ましいか)		
	あてはまる	どちらともいえない	あてはまらない	望ましい	どちらともいえない	望ましくない
・事業本部長など主管業務をもつ取締役の場合、その年収のかなりの部分は事業本部長等であることによる所得（つまり従業員給与）が占めている	1	2	3	イ	ロ	ハ
・(専務や常務以外の) 非役付きの取締役のあいだでは、その年収格差はあまり大きくない	1	2	3	イ	ロ	ハ
・役員賞与は、たとえば社員が年間5ヶ月であれば、ほぼそれに準じたものになっている	1	2	3	イ	ロ	ハ
・業績不振のとき、役員報酬・賞与をカットすることがよくある	1	2	3	イ	ロ	ハ
・取締役どうしは、お互いの年収を大体知っている	1	2	3	イ	ロ	ハ

Q 8

役員の報酬および給与一続き) 一般的にいつて、つぎのようなキャリアの節目でそれぞれその年収はおよそどのくらい増えるものでしょうか。指数でお答えください。

- 1 社員からはじめて取締役になるとき (直前年収=100として) →
- 2 取締役から代表取締役になるとき (直前年収=100として) →
- 3 代表取締役から代表取締役・社長になるとき (直前年収=100として) →

Q 9 (取締役会等の実態) 貴社の取締役会等について、つぎのようなことがあてはまりますか。また、それは望ましいことだとお考えですか。

	(現状)			(望ましいか)		
	あてはまる	どちらともいえない	あてはまらない	望ましい	どちらともいえない	望ましくない
・経営戦略など重要な意思決定は、実質的に経営会議や常務会などで行われており、取締役会はそれをオーソライズしたり確認する場になっている	1	2	3	イ	ロ	ハ
・経営戦略など重要な意思決定は、実質的に特定の人物(社長・会長などトップ経営者)の判断に大きく依存している	1	2	3	イ	ロ	ハ
・取締役会では反対意見も出され、活発な議論の場になっている	1	2	3	イ	ロ	ハ
・会長や社長以外の代表取締役は、それぞれ主管業務をもっており、「無任所」の人はほとんどいない	1	2	3	イ	ロ	ハ

Q10 (取締役等の開催頻度など) 貴社では、取締役会等はどのような頻度で開かれていますか。

- 1 定例の取締役会は、昨年度の場合、何回開かれましたか→年 回
- 2 臨時の取締役会は、昨年度の場合、何回開かれましたか→年 回

(注: 開かれなかった場合も、0回と書き込んでください)

- 3 代表取締役など経営首脳による経営会議や常務会といったものがありますか。

- イ ある→昨年度の場合、平均して月に何回ぐらい開かれましたか→月 回
- ロ ない

Q11（安定株主について） 貴社の安定株主についてうかがいます。

1 貴社には、いわゆる安定株主が存在しますか

- イ はい
- ロ いいえ（→Q12へ）

2 前問1で「はい」と答えた方にうかがいます。その安定株主にはつぎのようなものが含まれますか（該当するものすべてに○）

- イ 親会社
- ロ その他のグループ企業
- ハ 主要な取引先・顧客
- ニ メインバンク
- ホ その他の日本の金融機関（銀行・証券会社・保険会社など）
- ヘ その他（イ～ホ以外）の日本の企業
- ト 外国の金融機関（銀行・証券会社・保険会社など）
- チ その他の外国企業
- ヌ 創業者やその親族
- ヲ 経営陣（旧経営陣も含む）
- ワ 従業員持株会
- カ 労働組合
- コ その他（具体的に

3 貴社のすべての安定株主が保有する株式数を合計すると、それは貴社の発行済み株式総数にたいしてどのくらいの割合になりますか。

$$\frac{\text{すべての安定株主が保有する株式数の合計}}{\text{発行済み株式総数}} = \text{約 } \boxed{\quad} \%$$

4 貴社は、それら安定株主の株式を所有していますか（もっとも近いものに○）

- イ ほぼすべての安定株主について、その株式を所有している
- ロ 安定株主のうち半数ほどについて、その株式を所有している
- ハ 安定株主の株式を所有することはない

5 今後の貴社における安定株主比率についてどうお考えですか

- イ 現状より増やしたほうがよい（→つぎの6へ）
- ロ 現状程度がよい
- ハ 現状より減らしたほうがよい（→7に進んでください）
- ニ 安定株主は必要ない（→7に進んでください）

6 前問5で(イ)現状より増やしたほうがよい、とお答えの方にはうかがいます。安定株主を確保するのはどのような目的からでしょうか(該当するものすべてに○)

- イ 株主総会の確実な運営のため
- ロ 敵対的な企業買収にたいする防衛のため
- ハ 第三者割当増資のとき、その割当先を確保するため
- ニ 従業員の雇用・労働条件を大切にできる経営のため
- ホ 長期的視点に立った経営のため
- ヘ 経営の自由裁量を確保するため
- ト その他(具体的に)

7 前々問5で(ハ)現状より減らしたほうがよい、または(ニ)安定株主は必要ない、とお答えの方にはうかがいます。つぎのなかから、その理由としてあてはまるものすべてに○をしてください。

- イ 安定株主との不利な取引など、会社に不利益を与えるような取引を避けるため
- ロ 一般株主の利益促進のため
- ハ 含み損の発生を避けるため
- ニ グローバル・スタンダードにもとづく企業統治システム構築のため
- ホ 資本効率を高めるため
- ヘ 経営の自由裁量を確保するため
- ト その他(具体的に)

Q12(株の持ち合いについて) 貴社における株の持ち合いについてうかがいます。

1 貴社における株の持ち合い比率は? と聞かれてどうお答えになりますか。その比率を教えてください。

貴社における株の持ち合い比率は、約 %

2 今後の貴社における株の持ち合いについて

- イ 現状より増やしたほうがよい(→4へ進んでください)
- ロ 現状程度がよい
- ハ 現状より減らしたほうがよい(→つぎの3へ)
- ニ 株の持ち合いは必要ない(→つぎの3へ)

3 前問2で(ハ)または(ニ)に○印をした方にうかがいます。つぎのなかから、その理由としてあてはまるものすべてに○をしてください。

- イ 株の持ち合いをしている企業との不利な取引など、会社に不利益を与えるような取引を避けるため
- ロ 一般株主の利益促進のため
- ハ 含み損の発生を避けるため
- ニ グローバル・スタンダードにもとづく企業統治システム構築のため
- ホ 資本効率を高めるため
- ヘ 経営の自由裁量を確保するため
- ト その他(具体的に)

Q13 (メインバンク制と資金調達) 過去5年間をとった場合、貴社では中長期の資金調達の方法としてどのようなものを重視してきましたか。また、今後についてはどうお考えですか。それぞれ主なものを3つまで選んで○をしてください。

	過去5年間 重視してきた	今後重視する
普通株式	イ	ロ
優先株式	イ	ロ
転換社債	イ	ロ
新株引受権附社債	イ	ロ
劣後債	イ	ロ
劣後ローン	イ	ロ
永久債	イ	ロ
普通社債	イ	ロ
資産担保証券	イ	ロ
銀行借入	イ	ロ
その他の借入金	イ	ロ

Q14 (株主等との関係) 貴社の場合、つぎのようなことはあてはまりますか。また、それは望ましいことだとお考えですか。

	(現状)			(望ましいか)		
	あてはまる	どちらともいえない	あては い ない	望ましい ではない	どちらともいえない	望ましくない
・株主総会の形骸化ということがいわれるが、安定株主の利益が損なわれているといったことはない	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
・特別のことでもないかぎり、ふだんの経営について大株主の意向が表明されることはない	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
・株主総会での議決権行使にあたって、最近は大株主の判断が慎重になっている	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
・配当は、業績にリンクした配当というよりも安定的な配当を重視している	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
・フリー・キャッシュ・フロー (余剰資金) が生じたとき、優先的に配当に回している	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q15 (企業不祥事) バブル崩壊後、多くの企業不祥事が生じましたが、その再発防止に関連して商法改正も検討されています。つぎのような意見について、あなたはどうお考えですか。

	はい	どちらとも いえない	いいえ
・企業不祥事の発生は制度面に不備があったというよりも経営者の倫理観や心構えのほうに問題があった	1	2	3
・企業不祥事の発生には、メインバンクのコントロール機能がうまく働かなかつたことに大きな原因がある	1	2	3
・企業不祥事の再発防止のためには、取締役会の過半数を外部取締役が占めるようにすべきである	1	2	3
・企業不祥事を繰り返さないためには、いまの監査役(会)の権限を強化するとともに、監査の中立性・専門性を高めることが重要である	1	2	3

Q16（企業とステークホルダー） 企業経営のあるべき姿についてはいくつかの見方がありますが、あなたは以下のような意見についてどうお考えですか。

	そう思う	どちらとも いえない	そうは思わ ない
・会社は株主の所有物であり、社員も生産要素のひとつにすぎない	1	2	3
・会社の利害関係者（ステークホルダー）は株主にかぎらない。したがって、その経営もその複数の意向を適切に反映したものでなければならない	1	2	3
・経営者の基本的な役割は、資本効率を高めて株主の利益最大化に貢献することにある	1	2	3
・経営目標は同一である必要はなく、それぞれの企業の個性にみあって優先目標が決められ、それに基づいて経営されることが望ましい	1	2	3
・監査役会制度の改革にあたっては、従業員代表も監督役になることができるようにすることが望ましい	1	2	3
・企業別労働組合が自社株をもち、株主として経営に発言していくことが望ましい	1	2	3

Q17（取締役会等の改革） この2～3年のうちに、貴社ではつぎのような制度改革を行いましたか。また、今後の計画をおもちですか。

	実施した	検討中	検討の予定 なし
1 取締役の人数の削減	1	2	3
2 執行役員制度の導入	1	2	3
3 外部取締役の導入	1	2	3
4 相談役・顧問制度の廃止や見直し	1	2	3
5 役員定年制の導入	1	2	3
6 業績査定による役員報酬格差拡大	1	2	3
7 ストックオプション制の導入	1	2	3
8 常務会など経営首脳会議の改廃	1	2	3
9 社内分社・カンパニー制の導入	1	2	3
10 持ち株会社の設立	1	2	3
11 自社株式消却	1	2	3
12 持ち合い株式の交換	1	2	3
13 直接金融の比重増大	1	2	3

Q18 (将来起こりうる事態) いまから5年後を考えたとき、貴社でつぎようなことが生じていると思われますか。

	考えられる	どちらとも いえない	考えられな い	すでにそう なっている
(A. 経営関連)				
・社長など経営首脳が特定の企業(グループ)で長く働いた人ではなく、株主からみて経営手腕の優れた、外部から採用された人が多数を占めるようになっている	1	2	3	4
・ストックオプションや株価比例賞与などが役員年収の半分以上を占めるようになっている	1	2	3	4
・学歴・勤続年数が同じ40歳の社員の年収格差が、平均を100としたとき、最低が50、最高が200といった水準になっている	1	2	3	4
・経営目標として、多くの役員が社員の雇用確保よりも上昇に高い優先順位を与えるようになっている	1	2	3	4
・企業の業績評価基準として、売上高やマーケットシェアなどよりも、資本利益率を最優先するようになっている	1	2	3	4
・社長の給与が一般社員の平均年収の50倍以上になっている	1	2	3	4
・外国のビジネス・スクールでMBA(経営学修士号)を取得していることが役員になるための望ましい条件として重視されるようになっている	1	2	3	4
・企業グループのなかに、持ち株会社が創られている	1	2	3	4
・女性の取締役・監査役がかなり増えている	1	2	3	4
・外国人の取締役が登用されるようになっている	1	2	3	4
(B. 雇用・労使関係関連)				
・労働組合があってもなくても大して変わらないという意見が経営陣のなかで大勢を占めるようになっている	1	2	3	4
・社内的にも社会的にも大きなトラブルなしに、かなりの規模の人員整理ができるようになっている	1	2	3	4
・基幹社員についても、短期勤続の人がごくふつうという状態になっている	1	2	3	4
・社員の能力開発における企業の役割は低下し、それは基本的には社員個人の問題であるといった考え方がふつうになっている	1	2	3	4
・雇用労働条件の決めり方は企業と組合による集団的なものよりも、会社と従業員個人による個別的なものが中心になっている	1	2	3	4
・労働組合の自社株取得がめだって増えている	1	2	3	4
・役職昇進や資格昇格は実績本位に行われ、年齢や入社年次などを考慮しないようになっている	1	2	3	4
・社員の報酬システムは事業分野や職種にそって別建てになり、全社的に多元化している	1	2	3	4

Q19（企業の業績と属性） 貴社の属性などについてお教えてください。

1 貴社の97年度の売上高・経常利益は、それぞれ92年度に比べてどうでしたか

1. 1 売上高

イ 20%以上の増加

ロ やや増加

ハ ほぼ同じ水準

ニ やや減少

ホ 20%以上の減少

1. 2 経常利益

イ 20%以上の増加

ロ やや増加

ハ ほぼ同じ水準

ニ やや減少

ホ 20%以上の減少

2 貴社にはつぎのようなことがあてはまりますか（該当するものすべてに○）

イ オーナー経営

ロ 企業グループの中心的企業

ハ 企業グループの子会社・関連会社

3 連結決算対象企業数 社

4 貴社の従業員規模 万・ 百人

（注： 1万人以下の場合、0万と書き込んでください）

5 産業分類

イ 水産・農林・鉱業

ロ 建設業

ハ 製造業

ニ 商業（卸小売業）

ホ 金融・保険業

ヘ 不動産・運輸業

ト 倉庫・通信業

チ 電力・ガス・その他のサービス

6 創業年 1 年（西暦）

7 資本金 億円

8 貴社の役員構成

① 取締役総数 人

② 代表取締役 人

③ 生え抜きの常勤取締役 人

④ メインバンクなど金融機関出身の常勤取締役 人

⑤ 取締役のうち、従業員兼務取締役 人

⑥ 非常勤取締役 人

⑦ 常勤監査役 人

⑧ 外部監査役 人

⑨ 監査役 人

⑩ 相談役 人

⑪ 顧問 人

⑫ 執行役員数 人

9 企業グループにおける持ち株会社の有無

イ ある

ロ ない

10 貴社には労働組合がありますか

イ ある

ロ ない

—最後に、あなたご自身について伺います—

(フェースシート)

F1 性別

- イ 男
- ロ 女

F2 年齢 歳

F3 学歴

- イ 大学院卒
 - 1) 博士→(文・理)系
 - 2) 修士→(文・理)系
 - 3) MBA(経営学修士号)など海外での学位取得
- ロ 大卒(文系)
- ハ 大卒(理系)
- ニ 高専・短大卒
- ホ 高卒・中卒

F4 貴社におけるあなたの年収(お差し支えなければ、お教えてください)

- 1 あなたの年収総額(但し株式配当を除く)は、新規大卒者の年収の約 倍
- 2 年収全体に占める自社株配当の割合は、約 %

F5 労働組合の役員をされたことがありますか(いずれかに○)。

- イ 中央本部三役(委員長、副委員長、書記長)
- ロ 中央執行委員
- ハ 支部三役
- ニ 支部執行委員
- ホ イ～ニの役員経験はない

~~~~~

—ご協力に心から感謝申し上げます。恐れ入りますが、この調査票を表紙に書きました方法にしたがってご投函ください—

ご希望があれば、調査結果がまとまり次第、概要をご報告いたしますので、下記に送付先をご記入ください。

|     |  |
|-----|--|
| ご住所 |  |
| お名前 |  |

※ 希望される方のみ記入して下さい。