

1504

東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJデータアーカイブ

調査名 コーポレート・ガバナンスについてのトップ・マネジメントの意識に関する調査, 1999

寄託者(寄託時) 連合総合生活開発研究所

本集計表を引用する際には出典を明記して下さい。最新の寄託者名は概要にてご確認下さい。

* 以下に示す数値は、前述の推計にもとづく企業ベースの単純集計結果である。数値の単位は、特に明記しない限り、構成比の百分率(%)である。また、各設問の末尾にある(N=...)の数値はサンプル数を示す。

Q1 (いまの会社への入社経路) 「いまの会社」への入社経路についてうかがいます。(N=731)

<A型キャリア>

1) 学卒直入 56.6
2) 社員として中途入社 17.1

<B型キャリア>

3) 取締役として入社 7.7 NA 2.3
4) 取締役として入社し代表取締役に 16.3

↓
<B型キャリアの方に>「いまの会社」にこられる以前に勤めていた「主たる会社」について (N=175)

Q2 以前勤めていた会社の性格

1) いまの会社の親会社 27.4 5) 官公庁 5.7
2) グループ内の他社・非金融系 11.4 6) その他 22.3
3) グループ内の他社・金融系 9.7 NA 5.1
4) その他の大株主 18.3

Q3-1 その企業での通算勤続年数 29.2年(平均値)

Q3-2 その企業での最高ポスト

1) 社長 2.9 3) 専務 5.7 5) 取締役 19.4 7) 部課長 29.1 NA 5.7
2) 副社長 5.1 4) 常務 11.4 6) 監査役 2.3 8) その他 18.3

Q4 (いまの会社でのキャリア) 「いまの会社」でのキャリアについてうかがいます。(N=731)

1 いまの会社での勤続年数 28.3年(平均値)

2 はじめて役員(取締役あるいは監査役)になった年齢 50.6歳(平均値)

3 役付取締役になった年齢 56.7歳(平均値)

4 いまの職位

1) 会長 4.8 6) 社内分社の社長・副社長 1.1
2) 社長 13.3 7) グループ企業の社長・副社長・専務 7.7
3) 副社長 15.2 8) その他 1.6
4) 専務 27.6 NA 1.1
5) 常務 37.8

5 主管している業務部門の有無

1) 複数ある 53.5 2) ひとつ 26.8 3) ない 16.8 NA 2.9

↳ 主管している業務部門数 平均 2.3 (N=587)

Q5 (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。(N=731)

1) 兼務している 58.4 2) 兼務していない 40.4 NA 1.2

(N=427)

- 兼務している会社は、合計でいくつありますか。 平均 3.6 社
- その仕事 (複数ある場合、主たる兼務) は、常勤・非常勤のいずれですか。
 - 1) 常勤 7.7 2) 非常勤 89.5 NA 2.8
- その主たる兼務の職位は
 - 1) 会長 11.5 6) 非役付の取締役 51.8
 - 2) 社長 20.6 7) 監査役 10.8
 - 3) 副社長 2.1 8) その他 0.5
 - 4) 専務 0.5 NA 1.6
 - 5) 常務 0.7
- 役員兼務している他社 (複数ある場合、主たる兼務) はつぎのどれにあたりますか。
 - 1) グループ内の企業 82.9
 - 2) グループ外で今の会社への出資企業 8.7
 - 3) グループ外で今の会社の取引先顧客 4.7
 - 4) その他 1.6
 - NA 2.1
- その主たる兼務に費やしている時間 (日数) は、月平均で、2.8 日 (平均値)
- その主たる兼務に伴う報酬は年収 (株式配当除く) の、約 0.5 割
 - 1) 0割 69.8 5) 4~5割 1.4
 - 2) 1割 13.3 6) 6割以上 1.4
 - 3) 2割 2.1 NA 10.3
 - 4) 3割 1.6

Q6 (役員人事) 貴社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考えますか。(N=731)

	現状				望ましいか				
	あてはまる	えない	どちらともい	あてはまらな	NA	望ましい	えない	どちらともい	望ましくない
1 新社長の人选に大株主・親会社の意向が強く働く	29.5	12.9	55.4	2.2	24.2	56.8	16.8	2.3	
2 副社長以下の人事について、社長の意向が強く働く	85.8	10.3	2.7	1.2	55.0	38.2	5.0	1.9	
3 社長を含む役員人事に創業者やその親族の意向が強く働く	14.9	8.5	74.8	1.8	9.9	47.4	39.8	2.9	
4 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	2.6	9.0	86.3	2.1	7.1	69.4	21.2	2.4	
5 常勤監査役 (外部監査役を除く) には取締役経験者となることが多い	47.9	29.5	22.0	0.5	18.0	66.4	12.4	3.2	
6 社長や副社長などの経営首脳については、しばしば抜擢人事がある	15.5	32.1	50.9	1.5	48.9	45.4	2.0	3.7	
7 社長や副社長などの経営首脳については、およその任期が決まっている	35.6	24.1	39.1	1.2	59.9	32.1	4.8	3.2	

(注) 「望ましいか」に関する選択肢の集計は、「現状」について、「あてはまる」あるいは「どちらともいえない」と回答した人を対象にしている。以下同様。

Q7 (役員報酬および給与) 貴社では以下のことがあてはまりますか。また、それは望ましいと考えますか。(N=731)

	現状				望ましいか					
	あてはまる	いえない	どちらとも	あてはまらない	N A	望ましい	いえない	どちらとも	い望ましくない	N A
1 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が占める	58.5	18.2	21.9	1.4		40.3	47.4	9.3	3.0	
2 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。	74.0	16.3	7.8	1.9		20.3	44.4	32.1	3.2	
3 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	22.3	17.8	57.2	2.7		23.2	48.5	25.6	2.7	
4 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	77.8	12.3	9.0	0.8		72.7	21.4	3.5	2.4	
5 取締役どうしは、お互いの年収を大体知っている	38.4	30.2	30.1	1.2		39.2	52.0	6.2	2.6	

Q8 (役員報酬および給与—続き) 一般的にいつて次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。(N=731)

- 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) 128.4 (平均値)
- 2 取締役から代表取締役になるとき(直前年収=100として) 138.1 (平均値)
- 3 代表取締役から社長になるとき(直前年収=100として) 140.5 (平均値)

Q9 (取締役会の実態) 貴社の取締役会等について、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考えますか。(N=731)

	現状				望ましいか					
	あてはまる	いえない	どちらとも	あてはまらない	N A	望ましい	いえない	どちらとも	望ましくない	N A
1 経営戦略など重要な意志決定は、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	81.9	8.3	9.0	0.7		34.1	42.1	21.7	2.1	
2 経営戦略など重要な意志決定は、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	48.7	31.7	18.2	1.4		17.2	52.0	29.6	1.2	
3 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	19.6	30.9	48.7	0.8		61.2	24.1	11.9	2.7	
4 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	73.5	7.7	14.5	4.4		47.6	35.4	15.5	1.5	

Q10 (取締役会の開催頻度など) (N=731)

- 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 12.4回(平均値)
- 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 2.0回(平均値)
- 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。
 - 1)ある 47.1
 - 2)ない 8.2
 - N A 44.7

▶ 昨年度の場合、平均して月に何回ぐらい開かれましたか。(N=344) 月 4.6回(平均値)

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。(N=731)

1 貴社には、いわゆる安定株主は存在しますか。

1)はい 98.4 2)いいえ 1.0 NA 0.7

<以下は、前問で「はい」と答えられた方におうかがいします。(N=719)

2 その安定株主には次ようなものが含まれますか。(該当するものすべてに○)

1)親会社	25.5	8)その他の外国企業	1.8
2)その他のグループ企業	30.9	9)創業者やその親族	32.5
3)主要な取引先・顧客	61.8	10)経営陣	40.9
4)メインバンク	83.9	11)従業員持株会	75.2
5)その他の日本の金融機関	79.1	12)労働組合	1.4
6)その他の日本の企業	14.7	13)その他	3.2
7)外国の金融機関	2.9	NA	1.0

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。 約 53.8%(平均値)

4 貴社は、それらの安定株主の株式を所有していますか。

1)ほぼすべての安定株主の株式を所有	39.2	3)所有しない	8.5
2)ほぼ半数について所有	48.7	NA	3.6

5 今後の貴社の安定株主比率についてどうお考えですか。

1)現状よりふやした方がよい	12.9	4)安定株主は必要ない	0.8
2)現状程度がよい	61.3	NA	1.9
3)現状より減らした方がよい	22.9		

6 前問で、「1 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。(N=93)

1)株主総会の確実な運営のため	45.2	5)長期的視点にたった経営のため	69.9
2)敵対的な企業買収にたいする防衛	54.8	6)経営の自由裁量確保	32.3
3)第三者割当増資の割当先確保	16.1	7)その他	5.4
4)従業員を大切にできる経営のため	24.7	NA	1.1

2 前々問で「3 現状より減らしたほうがよい」または「4 安定株主は必要ない」とお答えの方にはうかがいます。次の中から、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。(N=171)

1)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	11.1
2)一般株主の利益促進のため	33.3
3)含み損の発生を避けるため	31.6
4)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	62.0
5)資本効率を高めるため	49.1
6)経営の自由裁量を確保するため	36.3
7)その他	4.1
NA	0.0

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。(N=731)

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。 約 25.3%(平均値)

2 今後の貴社における株の持ち合いについて

1)ふやした方がよい	4.7	4)持ち合いは必要ない	7.9
2)現状程度がよい	52.5	NA	9.4
3)減らした方がよい	25.4		

3 前問で「3 減らしたほうがよい」または「株の持合は必要ない」に○印をした方にはうかがいます。次の中から、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。(N=244)

1) 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	13.5
2)一般株主の利益促進のため	23.4
3)含み損の発生を避けるため	43.4
4)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	48.4
5)資本効率を高めるため	61.9
6)経営の自由裁量を確保するため	22.5
7)その他	1.6
NA	1.2

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3つまで選んで○をしてください。(N=731)

	過去5年間重視	今後重視
1) 普通株式	16.0	18.5
2) 優先株式	1.5	5.3
3) 転換社債	45.0	29.3
4) 新株引受権附社債	16.7	7.8
5) 劣後債	0.8	1.0
6) 劣後ローン	2.5	1.4
7) 永久債	0.3	0.7
8) 普通社債	30.4	43.1
9) 資産担保証券	2.3	7.0
10) 銀行借入	65.8	53.6
11) その他の借入金	12.7	10.8
N A	7.8	18.2

Q14 (株主等との関係) 貴社では以下のことがあてはまりますか。また、それは望ましいと考えますか。(N=731)

	現状				望ましいか			
	あてはまる	えない どちらともい	い あてはまらな	N A	望ましい	えない どちらともい	望ましくない	N A
1 株主総会の形骸化ということがいわれるが、安定株主の利害が損なわれるといったことはない	72.1	15.6	10.4	1.9	56.6	33.2	6.1	4.1
2 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	79.8	11.9	7.7	0.7	65.4	27.0	4.6	3.0
3 株主総会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	10.7	30.6	57.3	1.4	32.8	61.3	1.3	4.6
4 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	76.7	12.2	10.0	1.1	55.5	29.2	10.9	4.3
5 余剰資金が生じたとき、優先的に配当に回している	6.2	38.3	53.6	1.9	20.6	72.3	2.5	4.6

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。つぎのような件について、あなたは どうお考えですか。(N=731)

	はい	いいえ どちらともい	いいえ	N A
1 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方に問題があった	81.8	16.4	1.6	0.1
2 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ったことに大きな原因がある	6.2	32.0	60.3	1.5
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社外取締役が占めるようにすべきである	5.1	48.7	45.3	1.0
4 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	68.8	25.2	5.6	0.4

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も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。(N=731)

	そう思う	どちらともいえない	ない	そうは思わない	N/A
1 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	8.5	23.5	66.1	1.9	
2 会社の利害関係者(ステークホルダー)は株主に限らない。従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	85.8	10.4	2.1	1.8	
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	49.9	37.6	10.7	1.8	
4 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	84.1	10.7	2.6	2.6	
5 監査役会制度の改革にあたっては、従業員代表も監査役になることができるようにすることが望ましい	19.4	44.5	34.3	1.8	
6 企業別労働組合が自社株を持ち、株主として経営に発言していくことが望ましい	11.6	45.4	41.2	1.8	

Q17 (取締役会等の改革) この2~3年のうちに、貴社では次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。(N=731)

	実施した	検討中	なし	検討の予定	N/A
1 取締役の人数の削減	48.6	26.9	23.3	1.2	
2 執行役員制度の導入	4.2	37.8	54.9	3.1	
3 外部取締役の導入	22.7	17.1	57.0	3.1	
4 相談役・顧問制度の廃止や見直し	21.3	25.7	49.0	4.0	
5 役員定年制の導入	65.1	15.2	17.6	2.1	
6 業績査定による役員報酬格差拡大	18.3	41.6	36.3	3.8	
7 ストックオプション制の導入	5.3	34.7	56.4	3.6	
8 常務会など経営首脳会議の改廃	28.7	21.8	46.1	3.4	
9 社内分社・カンパニー制の導入	13.0	33.5	50.2	3.3	
10 持株会社の設立	2.7	27.9	66.1	3.3	
11 自社株式消却	21.2	39.5	37.2	2.1	
12 持ち合い株式の交換	9.6	24.5	61.1	4.8	
13 直接金融の比重増大	24.6	30.4	39.9	5.1	

Q18 (将来起こりうる事態) いまから5年後を考えたとき、貴社では次のようなことが生じていると思われませんか。(N=731)

	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	N A
(A. 経営関連)					
1 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段の優れた、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	11.8	24.4	60.3	2.6	1.0
2 ストックオプションや株主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	10.8	28.0	59.8	0.3	1.1
3 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	60.3	26.8	4.5	7.0	1.4
社長の報酬が一般社員の平均年収の50倍以上になっている	2.7	12.9	82.1	1.0	1.4
4 外国のビジネス・スクールでMBA(経営学修士)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要視されるようになっている	5.1	33.1	60.7	0.3	0.8
5 企業グループのなかに、持ち株会社が作られている	36.0	29.4	28.6	4.9	1.1
6 女性の取締役・監査役がかなり増えている	6.3	23.3	69.6	0.0	0.8
7 外国人の取締役が登用されるようになっている	13.4	25.9	56.8	3.1	0.8
(B. 雇用・労使関係関連)					
8 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しめるようになっている	15.9	32.0	45.8	5.3	1.0
9 社内的にも社外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出来るようになっている	20.7	33.2	42.0	3.1	1.0
10 基幹社員についても、短期勤続の人がごく普通という状態になっている	11.6	27.1	59.4	0.8	1.1
11 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	28.3	39.3	29.0	2.6	0.8
12 雇用労働条件の決め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を中心になっている	35.8	33.0	27.9	2.3	1.0
13 労働組合の自社株取得がめだって増えている	5.2	29.3	63.9	0.3	1.4
14 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	56.6	23.7	5.5	13.7	0.5
15 社員の報酬システムは事業分野や職種にそって別立てになり、全社的に多元化している	51.7	29.1	15.3	3.0	0.8
16 学歴・勤続年数が同じ40歳以上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	33.5	29.1	35.0	1.5	0.8

Q19 (企業の業績と属性) 貴社の属性などについて教えてください。(N=731)

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

	売上高	経常利益
1)20%以上の増加	24.8	30.9
2)やや増加	27.6	12.6
3)ほぼ同じ水準	12.2	8.8
4)やや減少	20.8	14.9
5)20%以上の減少	12.6	30.4
N A	2.1	2.5

2 貴社には次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○)。

1)オーナー経営	20.7
2)企業グループの中心的企業	56.8
3)企業グループの子会社・関連会社	20.2
N A	9.6

3 連結決算対象企業数 26.4社(平均値)

4 貴社の従業員規模 3,250人(平均値)

1)千人未満	25.7	3)5千人未満	14.2	5)1万人以上	5.3
2)3千人未満	45.1	4)1万人未満	9.6	N A	0.0

5 産業分類

1)水産・農林・鉱業	1.2	6)不動産・運輸業	4.7
2)建設業	10.8	7)倉庫・通信業	0.8
3)製造業	58.5	8)電力・ガス・その他のサービス	4.5
4)商業	10.4	N A	1.1
5)金融保険業	7.9		

6 創業年

1)明治維新以前	1.9	5)昭和35年以前	25.7
2)明治期	16.4	6)昭和36年以降	8.3
3)大正期	16.8	N A	5.5
4)昭和20年以前	25.3		

7 資本金 266.3百億円(平均値)

1)50億未満	16.0	5)1千億未満	6.0
2)百億未満	23.4	6)1千億以上	5.1
3)3百億未満	34.7	N A	4.1
4)5百億未満	10.7		

8 貴社の役員構成(平均値)

取締役総数	<u>17.5</u> 人	常勤監査役	<u>2.1</u> 人
代表取締役	<u>2.8</u> 人	外部監査役	<u>1.7</u> 人
生え抜きの常勤取締役	<u>12.5</u> 人	監査役	<u>3.3</u> 人
金融機関出身の常勤取締役	<u>0.7</u> 人	相談役	<u>0.9</u> 人
従業員兼務取締役	<u>8.3</u> 人	顧問	<u>3.9</u> 人
非常勤取締役	<u>0.9</u> 人	執行役員数	<u>1.4</u> 人

9 企業グループにおける持株会社の有無

1)ある	17.6	2)ない	80.2	N A	2.2
------	------	------	------	-----	-----

10 貴社には労働組合がありますか。

1)ある	87.1	2)ない	11.9	N A	1.0
------	------	------	------	-----	-----

—最後に、あなたご自身についてうかがいます—

F1 性別

1)男	96.9	2)女	0.0	N A	3.1
-----	------	-----	-----	-----	-----

F2 年齢 平均60.9歳

1)45歳未満	0.1	5)65歳未満	48.3
2)50歳未満	1.4	6)70歳未満	13.4
3)55歳未満	5.2	7)70歳以上	3.1
4)60歳未満	26.1	N A	2.3

F3 学歴

1)大学院卒	3.3	
└──┬──┘ (N=24)	1)博士	20.8
	2)修士	54.2
	3)MBA	8.3
	NA	16.7
2)大卒文系	60.5	
3)大卒理系	25.9	
4)高専短大卒	1.1	
5)高卒・中卒	5.1	
NA	4.2	

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）

- あなたの年収総額（ただし、株式配当を除く）は、新規大卒者の年収の約9.2倍（平均値）
- 年収全体に占める自社株配当の割合は、約2.5%（平均値）

F5 労働組合の役員をされたことがありますか。

1)中央本部三役	8.3	3)支部三役	5.6	5)役員経験はない	64.6
2)中央執行委員	7.3	4)支部執行委員	7.0	NA	7.3