

# 日本独自のガバナンス慣行(12項目)に関する 次世代アンケート

(※)2016年、京都大、一橋大、慶應義塾大、各大学50名前後に対して 講義前と講義後の2回、アンケート調査を実施。

日本銀行金融機構局  
金融高度化センター

日本独自のガバナンス慣行(12項目)に関する次世代(※)アンケート

—構成比%

Q1. 日本企業の利益率が低く、長期停滞している原因、背景として、関連があると思うことを選んでください。	講義前	講義後
経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制、リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない。	55	57
株式持ち合いの慣行があり、株主総会で社長提出の議案に必ず賛成する安定株主がいる。	55	57
取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。	32	56
社長の報酬が比較的少な目で、短期・中長期の業績に連動する部分が相対的に少ない。	46	54
社長、会長を務めた後、相談役、顧問などの形で会社に残り、経営に決定に影響を及ぼすことがある。	50	51
現社長が次期社長を実質的に指名する。指名委員会があっても形式的である。	37	44
Q2. 日本企業で重大な不祥事が繰り返されている理由、背景として、関連があると思うことを選んでください。	講義前	講義後
取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。	60	77
内部監査部門は、社長の指揮命令下に置かれている。	56	67
社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている。	54	61
社外監査役には、ごく少数のスタッフがいるが、内部監査部門に対する指揮命令権を有していない。	54	52
内部監査部門には専門職(プロフェッショナル)がいない。2~3年間で執行側に戻るか、定年退職する。	45	47
社外監査役は、月1回程度の出勤のため、常勤・社内監査役を通じて、主に情報を得ている。	46	42

Q3. 今後、是正すべきと考える日本独自のガバナンス慣行を選んでください。	講義前	講義後
取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。	57	77
内部監査部門は、社長の指揮命令下に置かれている。	49	64
経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制、リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない。	53	60
社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている。	45	59
社長の元部下が常勤・社内監査役を務め、社長を含む取締役の適法性監査の実質的な責任者となっていることが多い。	44	58
内部監査部門には専門職(プロフェッショナル)がいない。2~3年間で執行側に戻るか、定年退職する。	48	57
社外監査役には、ごく少数のスタッフがいるが、内部監査部門に対する指揮命令権を有していない。	44	45
社長、会長を務めた後、相談役、顧問などの形で会社に残り、経営に決定に影響を及ぼすことがある。	41	43
現社長が次期社長を実質的に指名する。指名委員会があっても形式的である。	40	40
社外監査役は、月1回程度の出勤のため、常勤・社内監査役を通じて、主に情報を得ている。	35	39
社長の報酬が比較的少な目で、短期・中長期の業績に連動する部分が相対的に少ない。	28	36
株式持ち合いの慣行があり、株主総会で社長提出の議案に必ず賛成する安定株主がいる。	34	35

(※)京都大、一橋大、慶應義塾大、各大学50名前後に対して、講義前と講義後の2回、アンケート調査を実施。