

2016年3月7日

各 位

株式会社大和総研

## 上場企業の『第2回トップマネジメント意識調査』結果を発表

～コーポレートガバナンス・コードに対する企業の意識の高さが明らかに～

**68%の企業が、投資家との建設的な対話に向けた新たな取組みや検討を開始し、  
72%の企業で、社外取締役の選任・活用によりコーポレートガバナンスに変化**

株式会社大和総研（代表取締役社長：深井 崇史、本社：東京都江東区）は、このたび今後の景況感や経営の課題等に関する各社のトップマネジメントの考えを把握・分析することを目的として、昨年度に続き『第2回 企業価値創造に関するトップマネジメントの意識調査』を実施しました。

### 【調査結果に対する考察】

- 1. 今後10年間の日本経済の強み**に関しては、前回調査に続き「技術開発力」「製品・サービスの品質」「日本のブランド力」が上位回答であった。  
技術、品質を含めて総合的に日本が信頼されている証しである「ブランド力」こそ日本の強みという考えが企業経営に根付いていることがわかる。しかし、テレビ等の家電製品やIT機器がそうであったように技術力や日本ブランドへの過信は禁物であり、それらを強み・成長エンジンとして活かす「戦略」の視点がより一層企業経営者には求められよう。
- 2. 自社の経営課題**に関しては、「新製品開発・新規事業」「M&A・業務提携」「人事政策」が上位回答であった。  
前回調査と比較すると、「新製品開発・新規事業」の回答率が大きく増加。コーポレートガバナンス・コード適用開始により、「稼ぐ力」を取り戻すための成長戦略が今まで以上に求められるなか、さらに外部環境は厳しさを増し、「成長」に対する企業の危機感が高まっている。その結果「新製品開発・新規事業」が強く意識されるようになったと考えられる。
- 3. これからの経営トップに求められる資質**に関しては、前回同様、「先見性」「戦略的思考」「リーダーシップ」「環境変化対応」が上位の回答であり、さらにこれらへの回答率は増加している。  
コーポレートガバナンス・コードの導入を契機にリーダーの役割がより一層高まったことをうかがわせる結果となった。リーダーには成長に向け既存の枠組みにとらわれず、積極的にリスクをとる覚悟が期待されているのであろう。
- 4. 投資家との関係**に関しては、7割の企業が「建設的な対話の促進」が必要である、取り組んでいると回答。重視する内容としては「事業戦略・営業戦略」「中期経営計画」、コミュニケーションの手段としては「決算発表資料」が上位の回答であった。  
コーポレートガバナンス・コードは、経営戦略や経営計画の策定・公表について、株主に分かりやすく、納得性の高い説明を求めている。今回、経営者らが重視した内容は、これらの方針に合致すると見ることができる。

5. **「稼ぐ力」を取り戻すためのコーポレートガバナンス改革**として、「経営戦略や経営計画の策定・公表によるコミットメント」が2位以下を大きく引き離し1位の回答であった。  
投資家が具体的な目標値を強く求めていることが背景にあるものと思われる。しかし、投資家が真に知りたいことは決意表明した内容の実現に向けた具体的な取組みである。また、企業経営者にはその実現に向けたやりきる姿勢や執着心が同時に求められているといえよう。
6. **社外取締役**に関しては、7割を超える企業が、コーポレートガバナンスが「変化した」と回答。理由のトップは「経営の方針や経営改善について社外取締役より有効な助言がなされるようになった」であった。  
今後、取締役会が株主のエージェンシーとしての役割を果たすため、最高経営責任者や取締役の選解任、報酬の決定などの経営を監督する機能について、いかに実効性を持たせるかが課題となるであろう。
7. **役員の評価と報酬**に関して6割の企業が「何らかの改革を行った」、もしくは「取組中」であり、特に重視する項目では「業績連動報酬の導入」「ストック・オプション等の株式に関する制度の導入」「評価指標の明確化」と続いた。役員の評価指標として採用している、あるいはふさわしい指標としては「経営計画の達成率」が1位の回答であった。  
コーポレートガバナンス・コードは、「報酬決定の方針と手続き」の開示を求めている。株主や投資家が求めるものが、単年度の高業績から中長期の持続的成長へと徐々にシフトしていく中で、中期経営計画等の達成率を役員の評価指標とする企業が増えているものと考えられる。

【『第2回 企業価値創造に関するトップマネジメント意識調査』 実施概要】

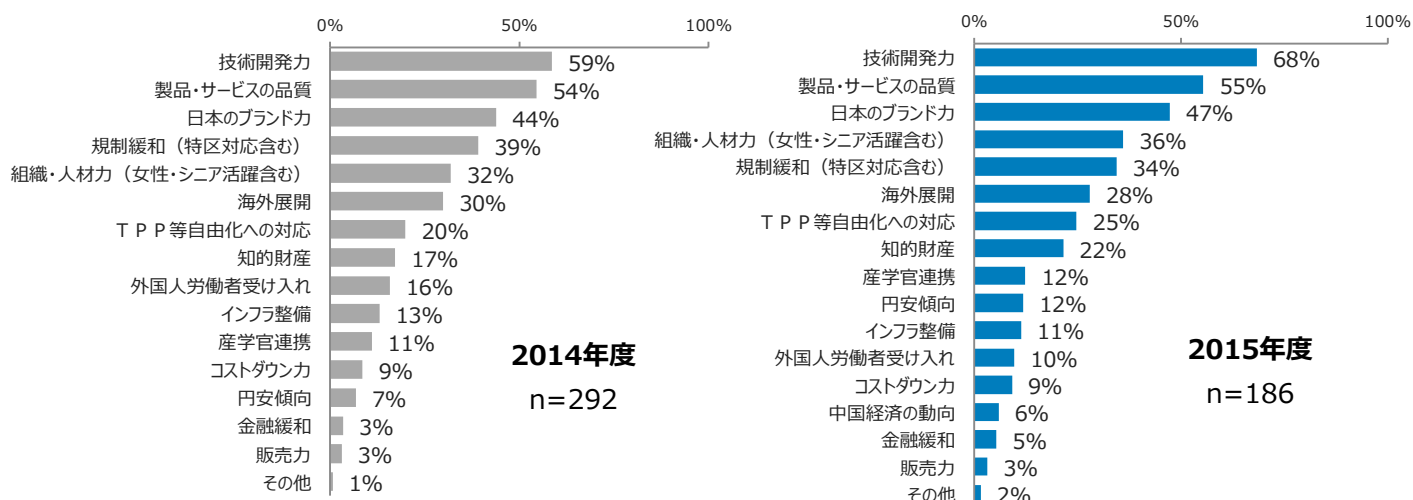
- ・ 調査対象社数：東証1部、2部、JASDAQ上場企業の内、時価総額50億円以上の2,484社（2015年11月末時点／外国企業除く）
- ・ 有効回答数：187社（製造業95社、非製造業80社、金融業12社）
- ・ 調査方法：郵送配布～郵送回収
- ・ 質問数：全7問
- ・ 調査期間：2015年12月4日（金）～2016年1月15日（金）
- ・ 調査主体：株式会社大和総研 経営コンサルティング本部

【調査結果の概要】

1. 今後10年の日本経済の強み・成長エンジン

- ・ 今後10年の日本経済の強み・成長エンジンとしては、「技術開発力」が68%で最も多く、次いで、「製品・サービスの品質」（55%）、「日本のブランド力」（47%）となった。
- ・ 2014年度の前回調査と比較すると、全体としては回答の傾向に差異がみられなかった。
- ・ 業種別にみると、製造業では「技術開発力」が1位であったのに対して、非製造業、金融業では「日本のブランド力」が1位となった。
- ・ 自由意見としては、「日本型ビジネスモデル」、「法人税の軽減」等が挙げられた。

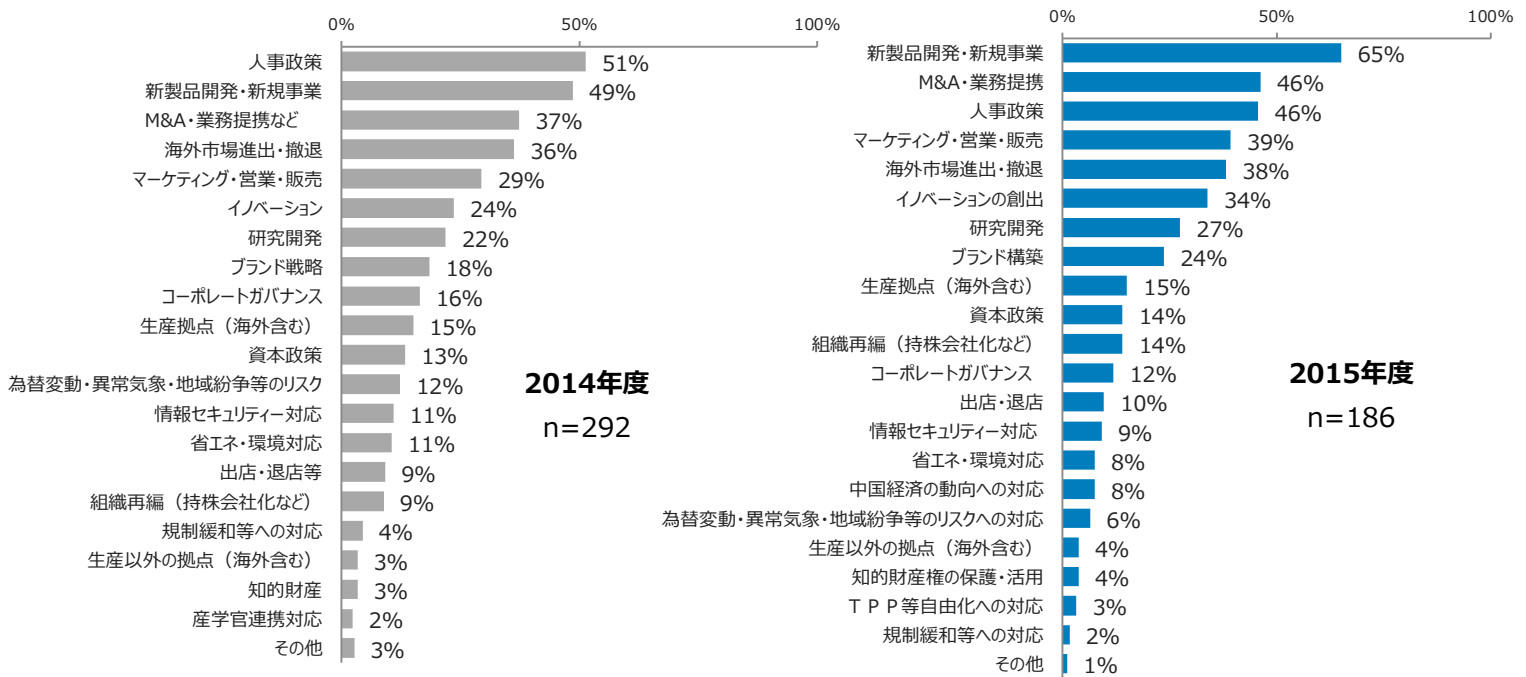
今後10年の日本経済の強み・成長エンジンは何であるとお考えですか



## 2. 現在、貴社の抱える経営課題

- ・ 自社の抱える経営課題としては、「新製品開発・新規事業」が65%で最も多く、次いで、「M&A・業務提携」（46%）、「人事政策」（46%）となった。
- ・ 2014年度の前回調査と比較すると、自社の経営課題として最も多く挙げられた項目が「人事政策」（2014年度）から「新製品開発・新規事業」（2015年度）へと変化した。
- ・ 業種別にみると、製造業、非製造業と異なり、金融業では、1位「人事政策（グローバル人材、女性・シニア活躍等を含む）」、2位「ブランド構築」となった。
- ・ 自由意見としては、「生産性向上」、「事業部門間のシナジー創出」等が挙げられた。

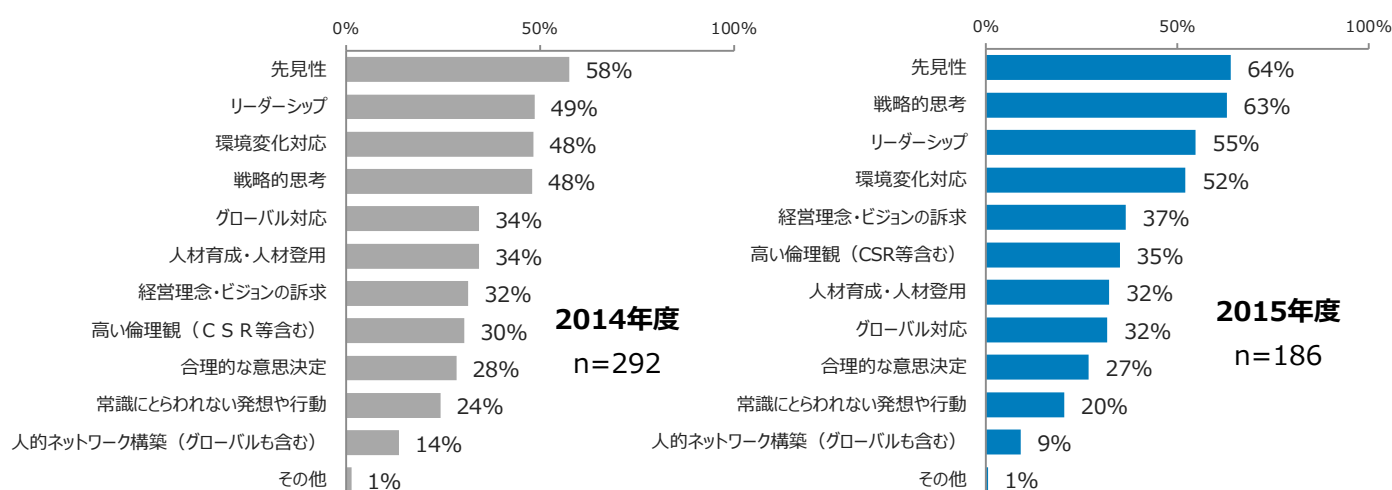
### 現在、貴社の抱える経営課題は何であるとお考えですか



### 3. これからの経営トップに求められる資質

- これからの経営トップに求められる資質としては、「先見性」が64%で最も多く、次いで、「戦略的思考」(63%)、「リーダーシップ」(55%)となった。
- 2014年度の前回調査と比較すると、上位4項目(「先見性」「戦略的思考」「リーダーシップ」「環境変化対応」)は共通であった。
- 業種別にみた場合、回答の傾向に業種間の差異はみられなかった。
- 自由意見としては、「バランス感覚と決断力」等が挙げられた

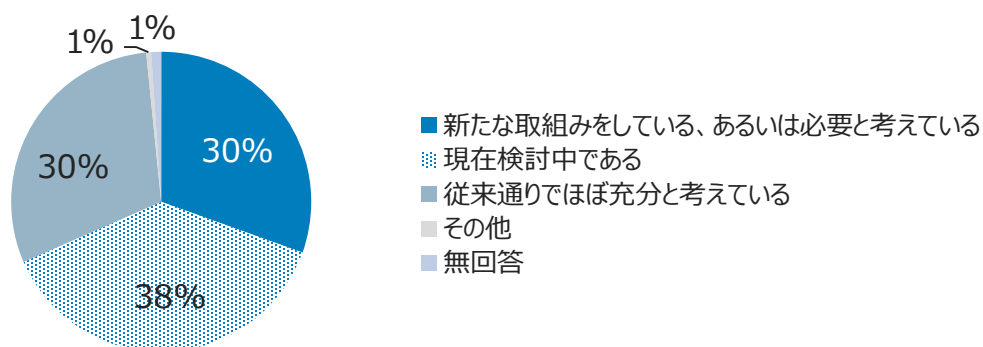
#### これからの経営トップに求められる資質とは何であるとお考えですか



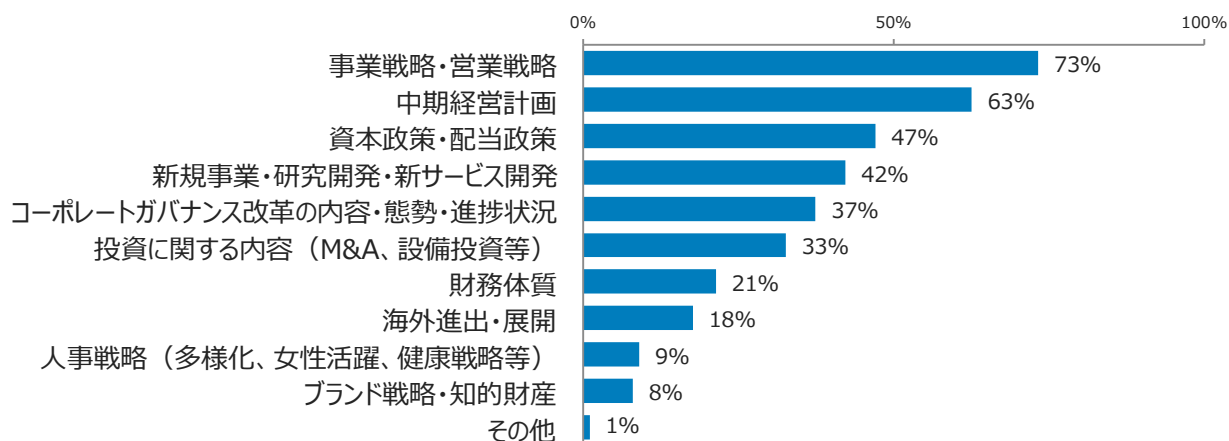
### 4. 投資家との関係

- 投資家との建設的な対話を促進するための取組状況としては、「新たな取組みをしている、あるいは必要としている」(30%)、「現在検討中である」(38%)となっており、合わせて68%の企業が投資家との建設的な対話を促進するための取組みを前向きに検討している。
- 重視する対話の内容としては、「事業戦略・営業戦略」(73%)が最も多く、次いで「中期経営計画」(63%)、「資本政策・配当政策」(47%)となった。
- 対話を促進するために重視するコミュニケーション手段としては、「決算発表資料」(70%)が最も多く、次いで「株主総会および招集通知」(58%)、「スモールミーティング」(58%)となった。

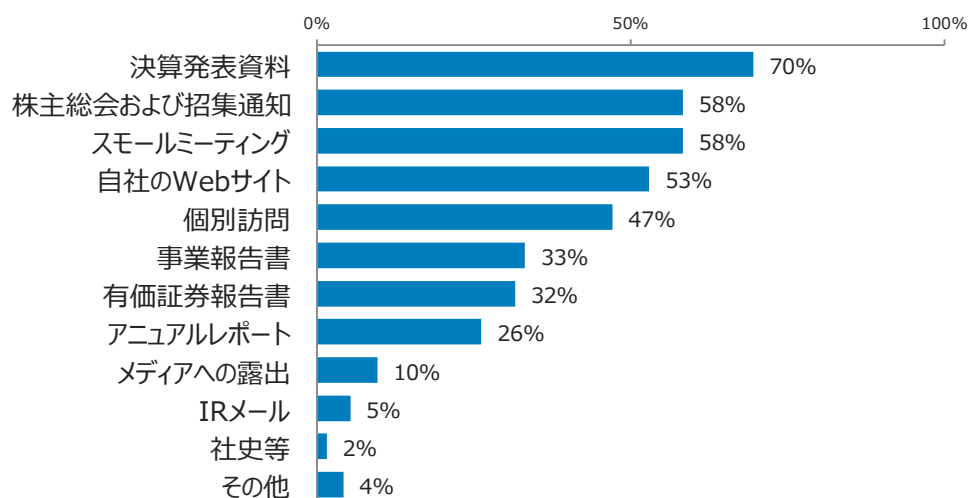
投資家との建設的な対話を促進するための取組状況 (単回答) n=187



投資家との建設的な対話を促進するために重視する内容 (複数回答) n=187



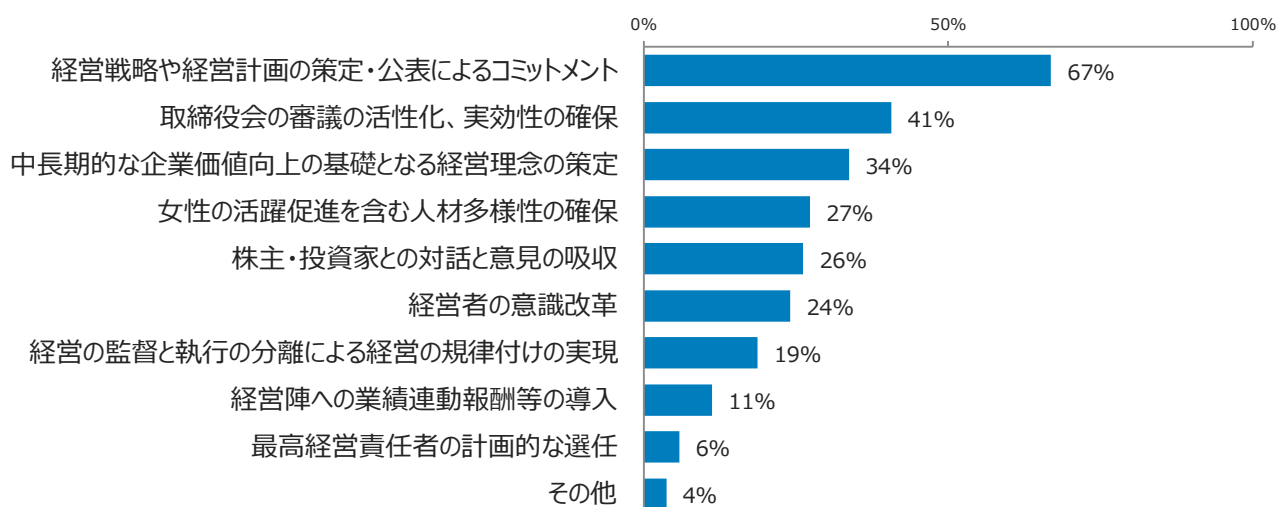
投資家との建設的な対話を促進するために重視するコミュニケーションの手段 (複数回答) n=187



## 5. 「稼ぐ力」に関して

- 「稼ぐ力」を高める（取り戻す）ことにつながるコーポレートガバナンス改革としては、「経営戦略や経営計画の策定・公表によるコミットメント」（67%）が最も多く、次いで「取締役会の審議の活性化、実効性の確保」（41%）、「中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定」（34%）となった。

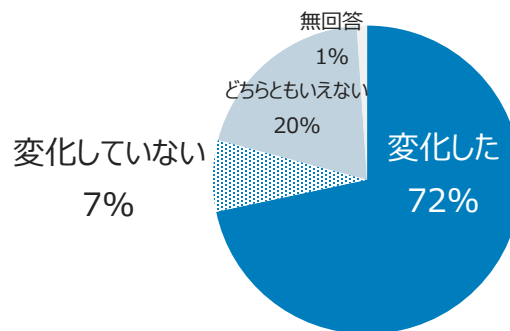
貴社にとって、「稼ぐ力」を高める（取り戻す）ことにつながる有効なコーポレートガバナンス改革は何であるとお考えですか。（複数回答） n=187



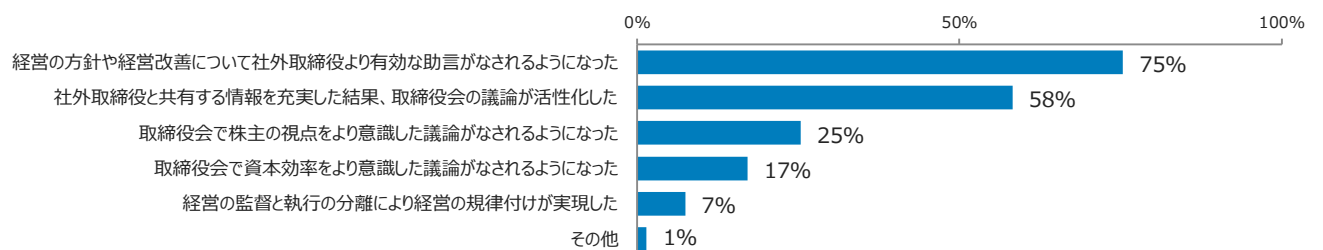
## 6. 社外取締役に関して

- ・ 社外取締役の選任・活用により「コーポレートガバナンスが変化した」と回答した企業経営者が7割を超えた。
- ・ 「変化した」と回答した企業経営者に理由を尋ねたところ、「経営方針や経営改善について社外取締役より有効な助言がなされるようになった」が75%と最も多く、次いで、「社外取締役と共有する情報を充実した結果、取締役会の議論が活性化した」（58%）、「取締役会で株主の視点をより意識した議論がなされるようになった」（25%）となった。
- ・ 「変化していない」と回答した理由としては、「社外取締役が活躍できる環境が整備できていない」（43%）が最も多かった。

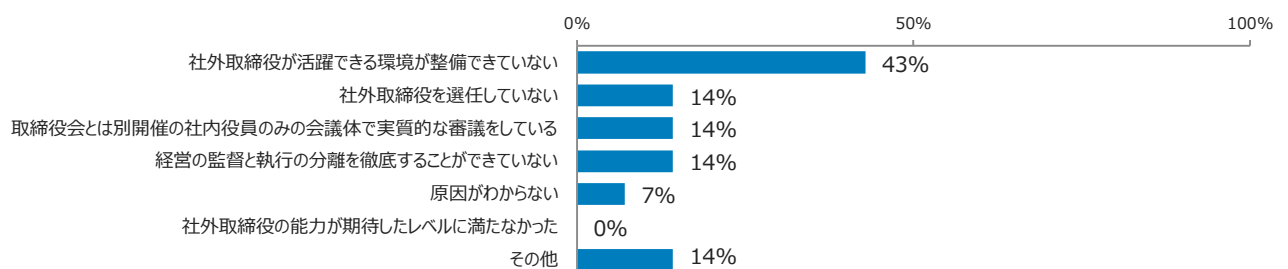
社外取締役の選任・活用により、貴社のコーポレートガバナンスは変化しましたか。（複数回答） n=187



### （1）「変化した」を選択した理由（複数回答） n=134



### （2）「変化していない」を選択した理由（複数回答） n=14

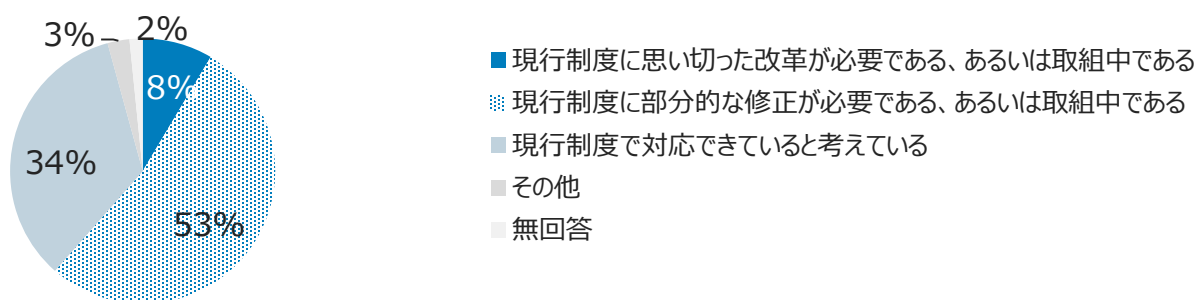




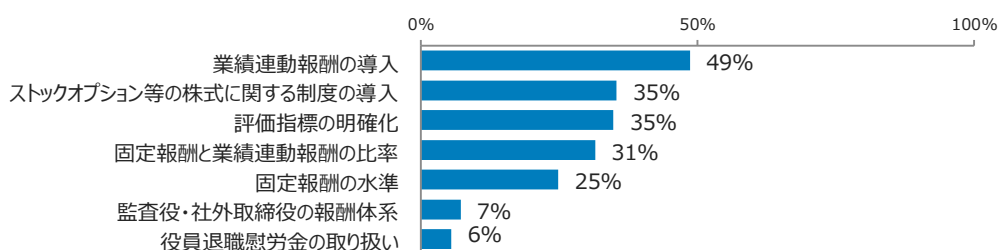
## 7. 役員の評価と報酬に関して

- ・ 役員の評価と報酬に関して「思い切った改革が必要である、あるいは取組中である」(8%)、「部分的な修正が必要である、あるいは取組中である」(53%)となっており、合わせて61%が「改革や修正が必要」としている。
- ・ 役員報酬や評価等に関して重視している項目としては、「業績連動報酬の導入」が49%と最も多く、次いで、「ストック・オプション等の株式に関する制度の導入」(35%)となっており、株主とベクトルを合わせた報酬制度が重視されてきている。
- ・ 役員評価に採用している指標としては、「経営計画の達成率」が68%と最も多く、次いで、「営業利益」(56%)、「当期利益」(38%)となっており、株主へのコミットメント、利益指標のような、株主目線の指標が主として採用されている。

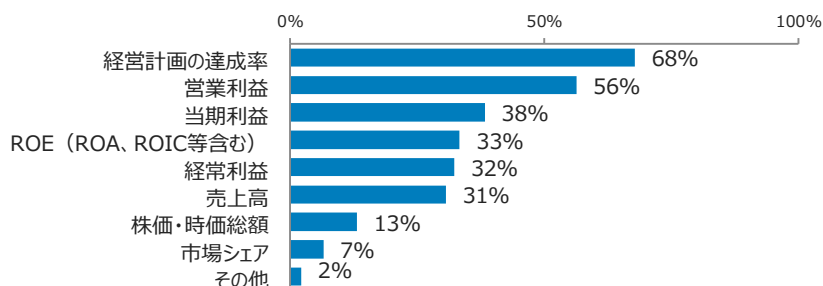
役員の報酬制度や評価等に関する取組状況 (単回答) n=187



役員報酬や評価等に関して特に重視している(した)項目 (複数回答) n=181



役員の評価指標として採用している、あるいはふさわしいとお考えの指標 (複数回答) n=183



以上