

2013年12月7日

## 2013年 JCGIndex 調査報告

日本コーポレート・ガバナンス研究所(JCGR)

若杉敬明(東京大学名誉教授)

クリスティーナ・アメイジャン(一橋大学)

永井秀哉(東洋学園大学)

大林守(専修大学)

<http://www.JCGR.org/>

日本コーポレート・ガバナンスの付置研究機関である日本コーポレート・ガバナンス研究所(JCGR)は昨年続き、東京証券取引所を対象として第12回コーポレート・ガバナンス調査(2013年 JCGIndex サurvey)を実施した。ここに調査結果を報告するとともに、回答にご協力いただいた各社に心よりお礼を申し上げます。

## 1. 調査対象・調査期間および回答企業数

2013年8月から10月にかけて、東証一部上場企業(8月9日時点の1,749社)を対象にコーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査を行い、120社から回答を得た。

3年前の2010年調査より、郵送での回答からインターネットの本調査サイトからの回答に切り替えた。しかし、郵送回答に対するご要望が多いので、本年より郵送回答に戻している。

これまでの調査における回答会社数は、159社(2002)、201社(2003)、341社(2004)、405社(2005)、312社(2006)、311社(2007)、252社(2008)、215社(2009)、127社(2010)、120社(2011)、131社(2012)および120社(2013)であり、12回の調査により累計2,694社、正味864社から回答を得たことになる。

## 2. 質問項目の内容と分類

企業は、従業員、経営者、顧客、供給業者、債権者、株主、政府、地域・環境等々のステークホルダーにベネフィットをもたらすことにより、それらステークホルダーの支持を得て存続するものである。このように企業はすべてのステークホルダーのために存在するのが社会的使命であるが、株式会社制度においては、株式会社は(法律的にではなく)実質的に株主のものとされ、株主が出資者としてガバナンスを有し、会社を支配するとともに、事業の結果に対して責任を負いリスクを負担する。しかし、「出資と業務執行」の分離という制度のもとで、株主は経営には直接関与せず、株主総会で取締役を選任し、取締役が構成する取締役会に経営を委ねる。そこで取締役会が株主に代わって会社の経営を支

*All rights reserved copyright (c) Japan Corporate Governance Research Institute, Inc. 2013*

配することになる。これを取締役会のガバナンスすなわち監督という。

この 20 年間に確立したガバナンスに対する考え方は、「ガバナンスとマネジメントの分離」である。それ以前は、取締役が執行役員を兼ねるのが一般的であったが、グローバル化と技術革新という厳しい競争環境のもとでは、取締役と執行役員を分離する体制が望ましいということが、近年、各国の共通認識となっている。取締役会は経営者として執行役員を選任し、執行役員にマネジメントを委ね、取締役会は執行役員から良質のマネジメントを誘導するためにガバナンスに専念するというモデルである。取締役会を構成するのは取締役であり、取締役を選任するのは株主総会である。したがって、株主総会に提出する取締役の候補者を決定することはきわめて重要である。

このような仕組みの下では、「指名」の機能により優秀な取締役候補者を決定するとともに、インセンティブ報酬制度に業績目標を埋め込むことにより、取締役が選任した経営者を目標達成に動機付ける「報酬」の機能が重要である。また、現代はコンプライアンスが重視されるので、経営者のもとの事業の遂行を「監査」する機能が不可欠である。そこで指名、報酬、監査これらの機能を確保するのが取締役会のガバナンスの中心とされる。取締役会のガバナンスのもとで、経営者はマネジメント体制を確立し営利を追求する。これが現代のベスト・プラクティスである。

このベスト・プラクティスを前提として、JCGIndex サーベイの調査票は、7 つのパートの質問から構成される。

Part I	会社の目標と最高経営者のリーダーシップ	9 問
Part II	コーポレート・ガバナンスへの取組み	4 問
Part III	取締役会とその構成	10 問
Part IV	経営執行の体制	10 問
Part V	経営執行の評価と報酬制度	5 問
Part VI	連結子会社の管理	2 問
Part VII	株主その他とのコミュニケーション	8 問

合計 48 の質問項目を 4 つのカテゴリーに再分類し、質問項目の得点をカテゴリーごとに合計し、カテゴリーの得点とした。各カテゴリーは次のように性格づけられる

カテゴリー I 「企業目標と経営者の責任体制」

主として Part I および Part II の質問項目より構成

カテゴリー II 「取締役会の構成と機能」

主として Part III の質問項目より構成

カテゴリー III 「最高経営責任者の経営執行体制」

主として Part IV、Part V および Part VI の質問項目より構成

カテゴリー IV 「株主等とのコミュニケーションと透明性」

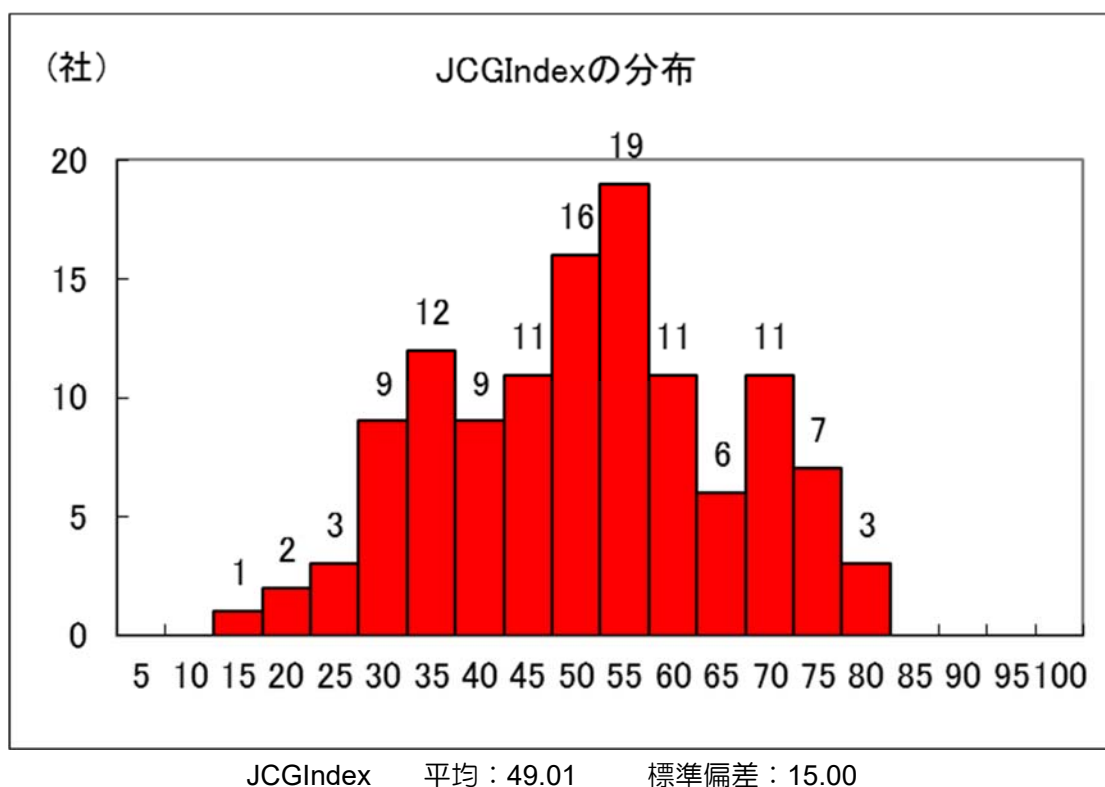
主として Part VII の質問項目より構成

4 つのカテゴリーのうち、I および II がガバナンス・システムに関するものであり、II および III はマネジメント・システムに関するものである。後述のように、カテゴリー I  
*All rights reserved copyright (c) Japan Corporate Governance Research Institute, Inc. 2013*

およびⅡだけでガバナンスの評価は十分できるが、良いガバナンス体制の下では良いマネジメント体制が確立されるというガバナンス観に基づき、カテゴリーⅢとⅣが JCGIndex というガバナンス指標に組み入れられている。

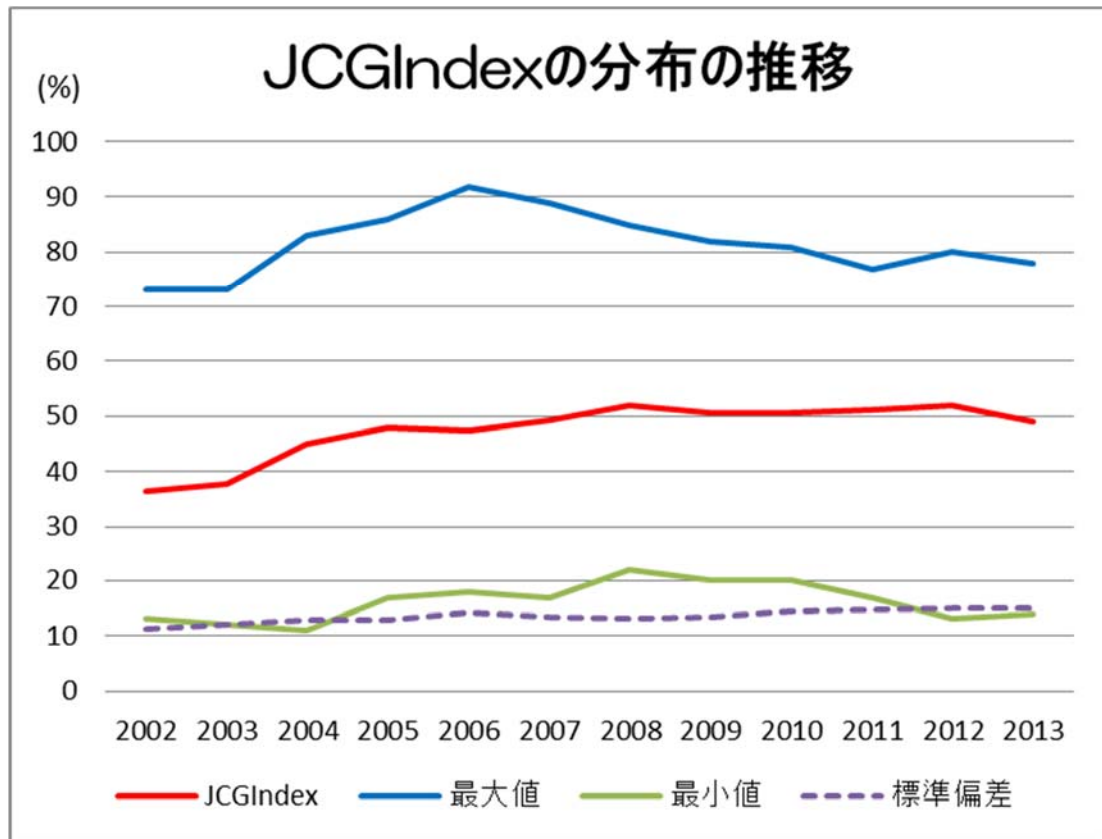
### 3. JCGIndex の分布

回答企業の JCGIndex 算定結果は次の図表「JCGIndex の分布」の通りである。2013 年調査では一部の質問及び選択項目を変更した。またコーポレート・ガバナンスに関する理解の普及に伴い、配点を若干変更した。その結果、回答企業 120 社の JCGIndex の平均は 49.01、標準偏差 15.00 であり、昨年の平均 52.08、標準偏差 15.01 と比べると、平均、標準偏差ともわずかながら低下している。他方、JCGIndex の最高点、最低点を見るとそれぞれ 78 点、14 点であり、最高点は昨年の 80 点より低下し、最低点は昨年の 13 点より上昇している。



## 4. JCGIndex の分布の推移

図表 JCGIndex の分布の推移



過去 11 回の調査結果を時系列で見ると図表「JCGIndex の分布の推移」のようになる。ただし、回答会社の出入りがあるので、毎年、サンプルは同じでない。また、この間、2006 年に質問項目および配点の変更が行われ、2009 年には配点の変更が行われている（変更は最小限に留まるように配慮されている）。上述のように 2013 年調査でも変更が行われた。したがって、各年の数値を単純に比較することはできないので注意が必要である。しかし、全体としては、JCGIndex の上昇トレンド見ることができる。

最高点をとる会社は数社に限定されているが、2006 年以降最高点が一貫して低下している。これは、質問項目および配点の変更によるものと思われる。

## 5. カテゴリー別得点とその分布

図表「カテゴリー別の得点と充足率」は、カテゴリー別得点を 100 点満点に換算した充足率を示したものである。参考までに JCGIndex および括弧内に昨年調査の結果が示されている。

過去の調査と同様に、ガバナンスに関する直接の評価であるカテゴリー I および II の充足率が低い。全体としてわが国の企業のガバナンスは貧弱であるといわざるを得ない。マ  
All rights reserved copyright (c) Japan Corporate Governance Research Institute, Inc. 2013

ネジメントの改革が先行しているのであろうか。とはいえ、カテゴリーⅢおよびⅣの充足率も約 56%と 67%であるから決して高いとは言えない。本質的には、ガバナンスに見合ったマネジメントというべきであろう。

図表「カテゴリー別の得点と充足率」

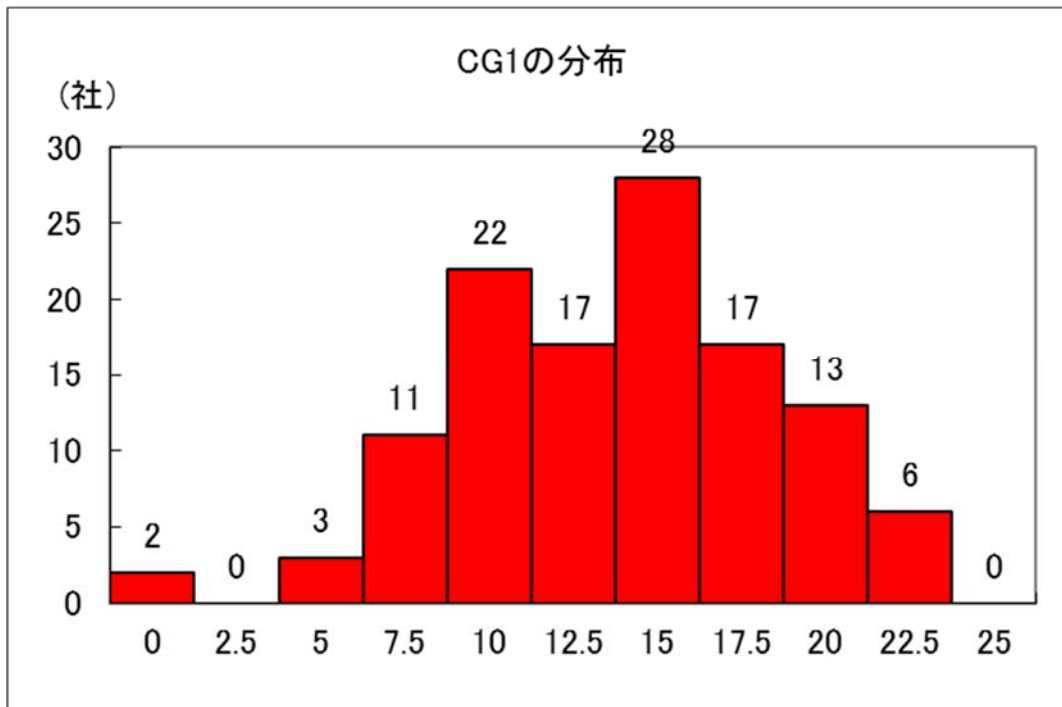
カテゴリー	ウェイト (A)	平均 (B)	充足率 (B) / (A)
I 企業目標と経営者の責任体制	29 (29)	13.00 (11.97)	44.8% (41.3%)
II 取締役会の構成と機能	26 (26)	8.45 (11.69)	32.5% (45.0%)
III 最高経営責任者の経営執行体制	25 (25)	14.09 (14.94)	56.4% (59.8%)
IV 株主等とのコミュニケーションと透明性	20 (20)	13.48 (13.47)	67.4% (67.4%)
JCGIndex	100 (100)	49.01 (52.08)	

注) 括弧内は 2012 年調査

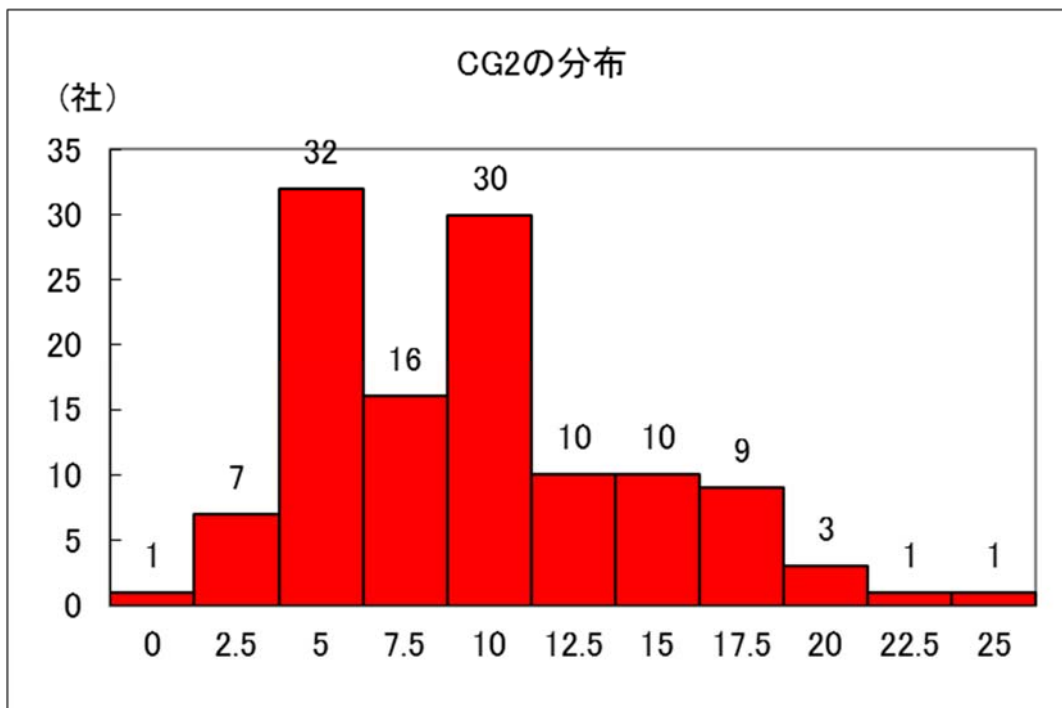
以下の図表は各カテゴリー別得点の分布である。

カテゴリー別得点および JCGIndex の統計量はつぎのとおりである。

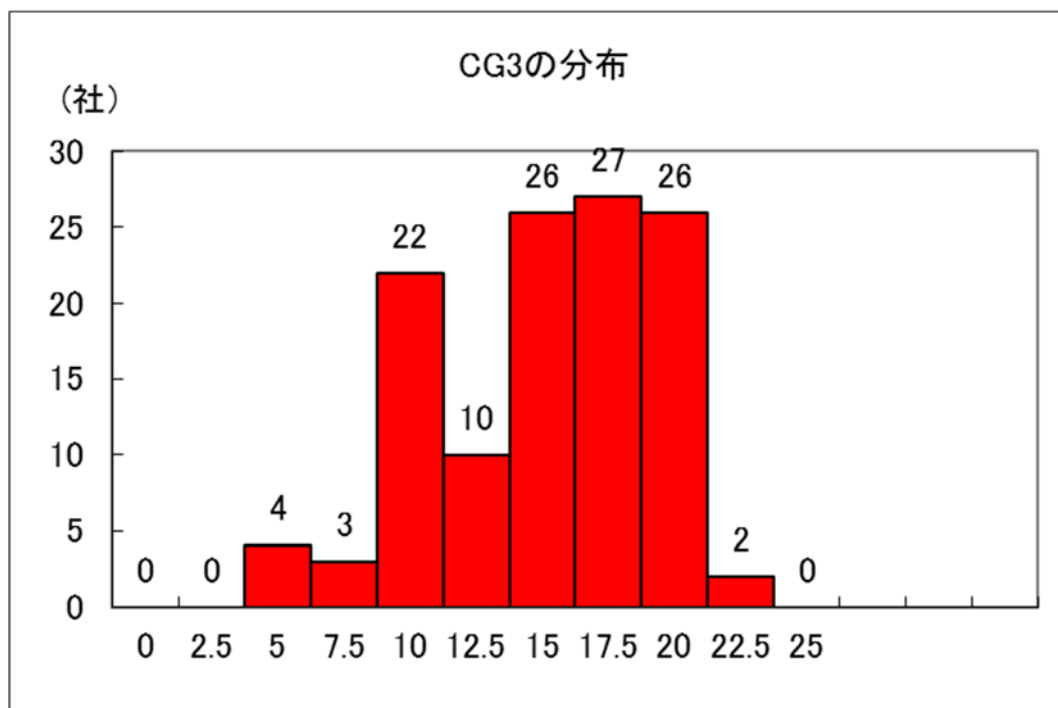
	平均	標準誤差	中央値	最頻値	標準偏差	最小	最大
JCGIndex	49.01	1.37	49.5	49	15.00	14	78
カテゴリーⅠ	13.00	0.44	13	14	4.78	0	23
カテゴリーⅡ	8.45	0.45	8	8	4.93	0	23
カテゴリーⅢ	14.09	0.37	15	17	4.08	3	22
カテゴリーⅣ	13.48	0.40	14	16	4.33	1	19



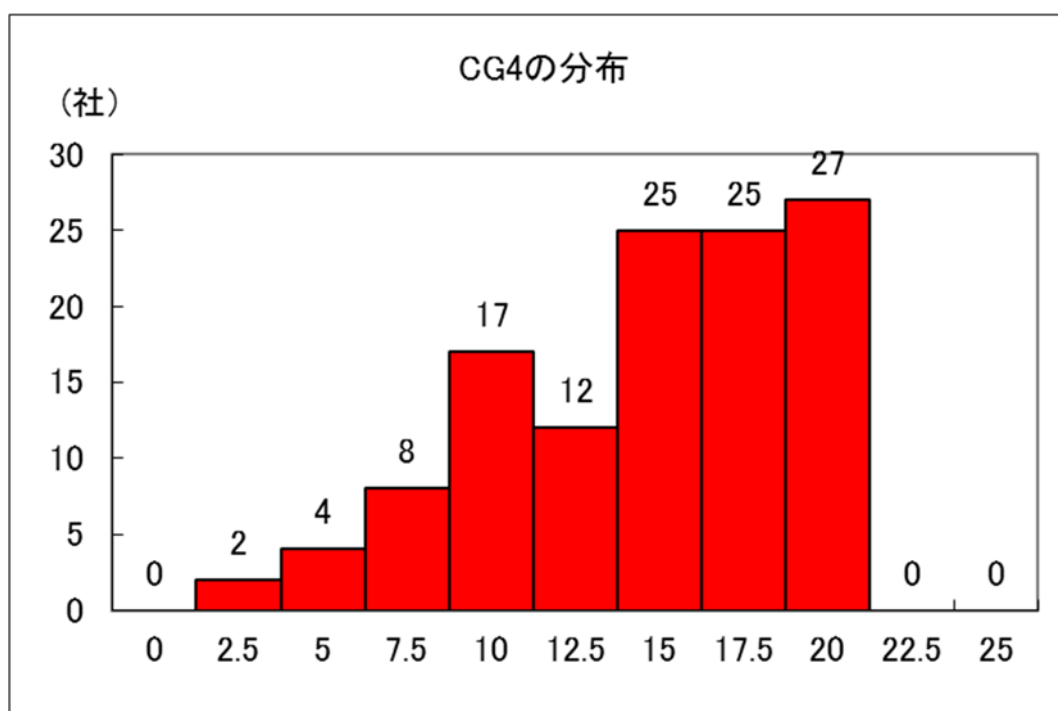
カテゴリーⅠ                      平均：13.00                      標準偏差：4.78



カテゴリーⅡ                      平均：8.45                      標準偏差：4.93



カテゴリーⅢ      平均：14.09      標準偏差：4.08



カテゴリーⅣ      平均：13.48      標準偏差：4.33

## 6. カテゴリー別得点間の相関

図表「カテゴリー別得点の相関マトリックス」は、カテゴリー別得点の相関係数行列である。これを見ると、カテゴリー間の相関係数は、カテゴリーⅢとⅣの間の 0.6647 が最も高く、おおむね 0.5 から 0.6 の間でありあまり高くない。つまり各カテゴリー間の重複は少なく、相互に関係性は弱いということで、独自のガバナンス・ファクターを評価していると考えてよい。このことはまさしく、4 つのカテゴリーに分けてコーポレート・ガバナンスの状態を評価することに十分意味があるということである。

図表 カテゴリー別得点の相関マトリックス

	カテゴリー Ⅰ	カテゴリー Ⅱ	カテゴリー Ⅲ	カテゴリー Ⅳ	JCGIndex
カテゴリーⅠ	1.0000				
カテゴリーⅡ	0.5581	1.0000			
カテゴリーⅢ	0.5508	0.6046	1.0000		
カテゴリーⅣ	0.5032	0.6042	0.6647	1.0000	
JCGIndex	0.7974	0.8458	0.8386	0.8289	1.0000

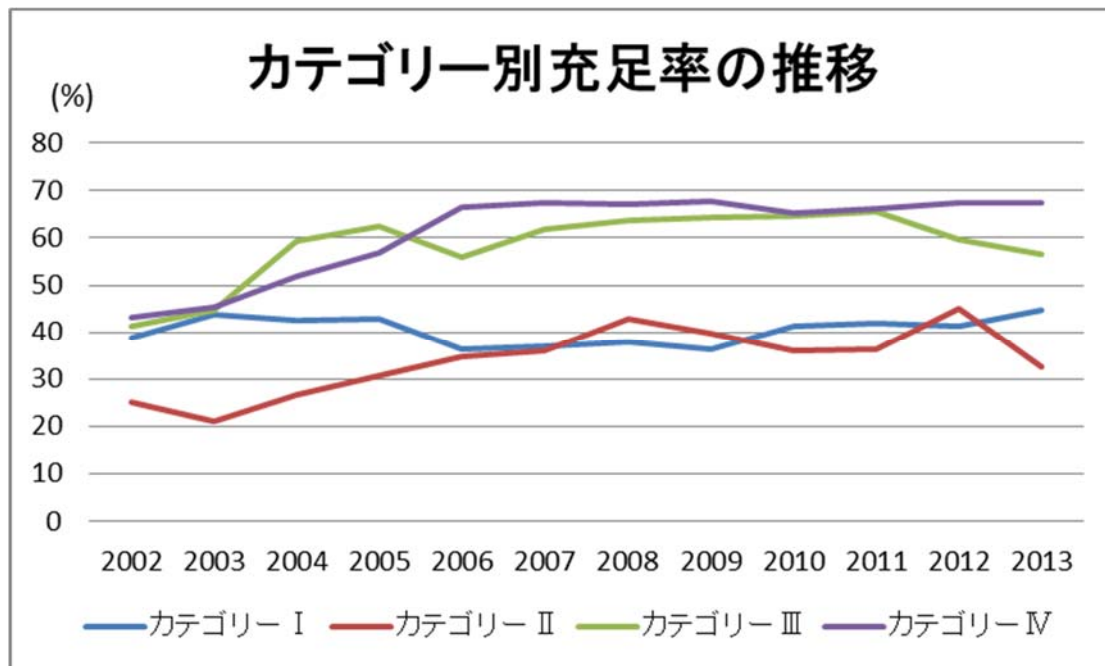
## 7. カテゴリー別充足率の推移

図表「カテゴリー別充足率の推移」は、カテゴリー別充足率の時系列変化を示したものである。ガバナンス・システムそのものである取締役会の構成や機能を評価しているカテゴリーⅡが 2012 年は急上昇し、逆にマネジメント・システムのカテゴリーⅢが急低下しているのが注目される。他方、カテゴリーⅠに全期間を通して傾向的な変化は見られない。ディスクロージャーや透明性の評価であるカテゴリーⅣは最初の 5 年間急速に上昇し、2006 年以降高い水準に留まっていること、そして上昇傾向を続けてきたマネジメント・システムの評価を表すカテゴリーⅢが、上述のように今回低下したことは注目に値する。マネジメント改革は進んでいるということであろう（それでも、すでに述べたように依然として十分高い水準とは言えない）。

その結果、ガバナンスに対する評価であるカテゴリーⅠおよびⅡとマネジメントの評価であるカテゴリーⅢおよびⅣとの間には、歴然とした水準の差が続いている。日本におけるガバナンス改革の遅れを示す現象として象徴的である。



図表「カテゴリー別充足率の推移」



8. 高 JCGIndex 企業と低 JCGIndex 企業

回答企業の JCGIndex の平均 49.01 から 1 標準偏差 15.00 上に乖離した値は 64.01、逆に 1 標準偏差下に乖離した値は 34.01 である。そこで JCGIndex が 64 以上を高 JCGIndex 企業と定義し、逆に 34 以下を低 JCGIndex 企業と定義する。仮に JCGIndex の分布が正規分布であるとすると、このような企業は約 15.9%ずつ、つまり 120 社の場合には 19 社ずつである。実際には、高 JCGIndex 企業は 25 社、低 JCGIndex 企業は 25 社であった。

この数字で見る限り、JCGIndex の分布は正規分布に近いと考えてよいであろう。高・低 JCGIndex 企業のカテゴリー別得点および JCGIndex は図表「高 JCGIndex 企業と低 JCGIndex」の通りである。

図表 高 JCGIndex 企業と低 JCGIndex

	カテゴリー				JCGIndex
	I	II	III	IV	
高 JCGIndex 企業 25 社	18.7	15.7	18.0	17.6	70.0
低 JCGIndex 企業 25 社	7.9	3.3	8.7	7.8	27.6

高 JCGIndex 企業の JCGIndex は低 JCGIndex 企業のそれよりはるかに高く、約 2.5 倍  
 All rights reserved copyright (c) Japan Corporate Governance Research Institute, Inc. 2013

の開きがある。カテゴリー別得点を見ると、どのカテゴリーにおいても、高 JCGIndex 企業のほうがはるかに高得点である。このことから、高 JCGIndex 企業であるか否かは、特定のカテゴリーが強いか否かで決まるのではなく、カテゴリー全体で決まることが分かる。

ただし、図表から、マネジメント体制の評価であるカテゴリーⅢおよびⅣでは高・低 JCGIndex 企業の差は小さく、ガバナンス体制の評価であるカテゴリーⅠおよびⅡで差が大きいことが分かる。とくにガバナンス・システムである取締役会の構成と機能で差が大きい。高 JCGIndex 企業と低 JCGIndex 企業とでは、ガバナンス・システムである取締役会に大きな差があると言えよう。なお、マネジメント体制に関しては、ディスクロージャーや透明性の評価であるカテゴリーⅣで大きな差が見られる。

## 9. JCGIndex 上位会社

付表の上位会社リストを参照されたい。

## 10. むすびに

JCGIndex サーベイも 12 回を数えることになった。回答数は昨年より若干減少し、減少傾向を止めることができなかった。

2012 年末、民主党から自由民主党に政権が交代したのを契機に株式市場は活況を呈しているが、20 年以上続いてきた低下傾向が逆転したとは言いがたい。安倍総理は経済再生を政策目標に掲げているが、日本経済の再生はもっぱら日本企業の再生にかかっている。日本企業のマネジメントの責任は重大である。良いマネジメントを誘導するのがガバナンスであるから、日本経済再生の鍵は依然としてコーポレート・ガバナンス改革の成否にある。

毎回述べているように、株式会社制度を中心とする資本主義は、競争原理に基づく市場経済のもと、株式会社の営利行動により安全で豊かな社会を実現しようとするものである。企業における営利の成功は企業経営に対してガバナンスを有する株主の責任である。株主の役割と責任が軽視されているわが国では、ガバナンスの不在状態に陥っており、大競争というグローバル環境のもとで企業の脆弱さを隠せない。阿部首相は経済再生を謳っているが、企業経営への言及は乏しい。経済再生は企業再生であり、企業再生の原点は健全なコーポレート・ガバナンスにあることをあらためて声高に訴えたい。

以上

## 【附表】

## 2013 年調査 JCGIndex が 60 点以上の会社 (29 社)

順位	JCGIndex	企業名
1	78	エーザイ株式会社
2	77	いちよし証券株式会社
3	76	株式会社ニッセンホールディングス
4	75	株式会社資生堂
4	75	スミダコーポレーション株式会社
6	74	日本板硝子株式会社
7	73	株式会社東芝
7	73	ソニー株式会社
9	72	コニカミノルタ株式会社
9	72	株式会社日立製作所
11	70	株式会社りそなホールディングス
11	70	ヤマトホールディングス株式会社
13	69	テルモ株式会社
13	69	株式会社メイテック
15	68	*(1社)
16	67	株式会社ローソン
16	67	株式会社リコー
16	67	*(1社)
19	66	宇部興産株式会社
19	66	アンリツ株式会社
19	66	ヤマハ株式会社
22	65	オムロン株式会社
22	65	KSJホールディングス株式会社
22	65	*(1社)
25	64	花王株式会社
26	62	昭和電工株式会社
26	62	太陽誘電株式会社
28	60	曙ブレーキ工業株式会社
28	60	*(1社)

\*は会社名の開示を辞退した会社を表す