

第 16 回
コーポレート・ガバナンスに関する調査
JCGIndex Survey

締め切り 2018 年 1 月 22 日 (月)

2017 年 12 月 25 日

特定非営利活動法人 日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク
JCGR 日本コーポレート・ガバナンス研究所

本調査票は会社四季報 CD-ROM2018 年新春号（東洋経済新報社）および
東京証券取引所ウェブサイトの情報に基づいて会社代表者様にご送付しております。

お問い合わせ先（2018 年 2 月 26 日まで）

E-mail: FRI-jcgr-desk2017@cs.fujitsu.com

お電話でのお問い合わせはお受けしていません。

一部、個人情報をご記入いただく箇所があります。
詳細は iv 頁「個人情報のお取り扱いについて」をご覧ください。

©本質問票の著作権は日本コーポレート・ガバナンス研究所にあります。
いかなる場合においても無断で引用・転載等を行うことはできません。

JCGR コーポレート・ガバナンス調査へのご協力をお願い

日本コーポレート・ガバナンス研究所は、2002年以降毎年、東京証券取引所第I部上場会社を対象にコーポレート・ガバナンス調査を行ってきました。本年も第16回調査を実施しますのでご協力をお願いいたします。

この調査では、質問票に回答し返送してくださった会社についてガバナンス・インデクス（JCGIndex）を算出し、会社ごとにお返しいたします。個別の会社のJCGIndexは開示しませんが、回答会社全体の統計的特徴（分布の特性など）を公表いたします。ただし、後述の開示ポリシーのもとで、JCGIndexが高い会社については、会社名とJCGIndexを開示します。また、今回から併せて役員報酬制度サーベイを実施することになりました。質問項目はJCGIndex 質問票の関連箇所に挿入されております。これにつきましては、ガバナンス・インデクスの算出とは別に、いただいた回答の集計結果を、みなさまにご報告いたします。

以下に、コーポレート・ガバナンスおよびJCGIndex 調査・役員報酬制度サーベイに関するJCGRの基本認識を明らかにしますので参考にいただければ幸いです。

コーポレート・ガバナンスの原理と最近の動向

株式会社の社会的使命 企業は、事業として人々が必要とする財・サービスの生産・流通を担い、その過程で付加価値を創出します。そして、その価値を労働と資本とに分配し、人々に所得をもたらします。人々はその所得でいろいろな企業が生産する財・サービスを購入・消費して生活を営みます。消費されなかった所得はさまざまなルートを経て企業等に再投資され新たな資本を形成し、企業および経済の成長をもたらします。

一国のすべての企業が生み出す付加価値の合計が国内総生産 GDP です。GDP は一国の経済活動の成果を表す基本的な指標といえます。人々が継続的に貯蓄をし、それを原資に企業が継続的に投資をしていけば、企業が生み出す付加価値は成長し、GDP も成長します。その結果、豊かな GDP のもとで、人々は安全で豊かな生活を享受することができます。しかし、自由経済を前提とする資本主義においては、企業の投資にはリスクがともないます。したがってここで重要なことは、企業が人々の貯蓄を受け入れ、人々に歓迎される財・サービスを提供すべく、リスクを怖れず積極的に投資をすることです。

所有と経営の分離 資本主義とは、競争に導かれた市場原理と企業の営利動機とにより、効率的な生産・流通を確保し GDP の最大化を実現しようとする経済体制です。私有財産制

度を前提とする資本主義においては、企業の所有者は出資者とされ、出資者は所有に基づき企業を支配—control—します。つまり、出資者が自ら経営をするか、あるいは出資者に代わって経営をする代理人を選び、代理人の経営を監督するという形で経営を支配します。ちなみに、この支配のことを最近は統治—governance—とよび、とくに後者をコーポレート・ガバナンスといいます。

わが国の資本主義は、株式会社を中心的な企業形態として運営されてきました。多数の出資者による大規模な事業を想定する株式会社においては、出資者による経営を前提とせず、出資者は取締役を選任して経営を委ねる仕組みになっています。これが、いわゆる「所有と経営の分離」です。ここで注意すべきは、出資者である株主は、取締役の選任を通して企業の経営を統治しますので、所有と統治—ガバナンス—とは一致していることです。

所有と経営の分離の下で、いかに株主の統治を有効にするかがコーポレート・ガバナンスの問題です。そのために会社法はガバナンス規整として、株式会社に複雑な機関構造を求めています。今世紀に入ると、伝統的な監査役会設置会社に加えて指名委員会等設置会社そして監査等委員会設置会社を順次導入し、どのガバナンス体制を採るかは会社の選択制にしています。

ガバナンスのベスト・プラクティス ガバナンス規整のもとで、株主のガバナンスを実効あるものにするための工夫がコーポレート・ガバナンスのプラクティス（実務）です。現代のベスト・プラクティスは、まず、取締役として十分な人数の独立な社外取締役を選任することです。独立社外取締役を含む取締役会は、業務つまり営利に関する意思決定は行いますが、業務執行つまりマネジメント（経営）は、あらかじめ選任した業務執行役員に委ねます。その際、業務執行役員が株主の信任に応じて、最大の注意を払い株主に忠実なマネジメントを行うよう、取締役会は、指名、報酬、監査の監督機能により業務執行役員を方向づけます。これが取締役会によるガバナンスのベスト・プラクティスです。

アベノミクスとコーポレート・ガバナンス改革 株式会社の経営において重要なことは、健全な株主行動に基づく独立取締役を中心とした取締役会の設置、および取締役会の監督下、営利に向けた業務執行役員の事業展開です。企業の積極的な投資行動により日本企業の再興と成長を目指すアベノミクスは、この3年間に大きなガバナンス改革を行いました。現代の中心的株主である機関投資家から株主としての健全なガバナンス行動を導くために、2014年2月に「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》を定めました。また、指名委員会等設置会社（委員会等設置会社）が普及しないという現実を踏まえて、2015年5月、日本企業に合ったガバナンス体制として監査等委員会設置会社を導入した改正会社法を施行しました。他方、企業の合理的な経営行動を誘導すべく、東証にコーポレートガバナンス・コードの策定を促し、2015年6月、それを反映し

た上場規則等の改正を施行させました。さらに、2017年5月29日、日本版スチュワードシップ・コードの改訂を行いました。

新たに役員報酬制度サーベイを開始いたします

今回調査より、山田コンサルティンググループ（株）の協力を得て、JCGIndex サーベイと合わせて役員報酬制度サーベイを実施することにいたしました。質問項目は役員報酬に関する質問【58】と次の連結子会社に関する質問【59】との間に挿入されております。このサーベイの趣旨は以下の通りです。

「役員報酬は株主が会社役員に経営を委任するコストである」と言われます。先進諸国では経営者の報酬を株主の利益につながる業績指標にリンクさせるという報酬制度が採用されています。良い経営を行い安定した利益を上げれば、それに応じて自らの報酬も増えるという期待がインセンティブになり、経営者から良質の経営を引き出すことになるという考え方に基づいています。このような報酬のあり方を業績連動報酬と呼びます。

東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードは、原則4-2の後段および補充原則4-2①において次のように求めています。

- 4-2 『経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な起業家精神の発揮に資するようインセンティブ付けを行うべきである。』
4-2① 経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

わが国では、報酬の安定を優先する考え方が深く根付いており、業績連動報酬制度がなかなか定着しないのが現状です。このような現状を鑑みて、JCGRは業績連動報酬のベストプラクティスを確立すべく、上場会社の報酬制度を調査する制度を新たに行うことにいたしました。回答をいただいた会社には、集計結果をご報告いたします。ただし、個別の会社名につきましては匿名を原則としております。ご協力をいただければ幸いです。

JCGR コーポレート・ガバナンス原則について

この調査の目的は、各社のコーポレート・ガバナンスをJCGIndex（ガバナンス指数）として数量化することです。そのためには基準となるフレームワークが必要です。JCGRは世界のベスト・プラクティスを参考に独自のコーポレート・ガバナンス原則^(注)を定めています。このフレームワークに厳密に一致する企業のJCGIndexは100として数量化されます。

注) コーポレート・ガバナンスについては次のサイトを参照のこと。

http://www.cg-net.jp/pdf/jcgr/CG_Principles2017.pdf

JCGIndexの開示ポリシー

コーポレート・ガバナンスのあり方は、企業評価の重要な基準の一つとなっています。投資家はもちろん企業のあらゆるステークホルダーがコーポレート・ガバナンスのあり方に関心を持っています。グローバル化のもと、これは世界的な傾向です。そのような認識にもとづき、JCGRとしてはすべての会社に回答していただき、すべての企業のJCGIndexを公表できることを願っています。

しかし、当面は、JCGIndexが高い会社のうち、公表を承認していただいた会社についてのみ、会社名とJCGIndexを公表いたします。具体的には、全回答会社のうち、JCGIndexが上位の半数に入る会社については、承認をいただいた場合、優良ガバナンス・グループとして、会社名とJCGIndexとを公表いたします。

回答をいただいた会社におかれましては、自社のJCGIndexを社内外で活用されることを期待しています。ただし、その場合には、日本コーポレート・ガバナンス研究所のJCGIndexであることを明記していただきたくお願いいたします。

JCGIndex サーベイの連続性

JCGIndex サーベイは15年間継続して実施されてきました。この間、コーポレート・ガバナンスに関する制度も環境も大きく変化してきました。JCGIndexの連続性を維持する観点から、質問項目や配点の変更は最低限に限って来ましたが、2015年の年初に行った第13回調査においては、アベノミクス下のコーポレート・ガバナンス改革を反映して大きな変更を実施せざるをえませんでした。その後の1年間は大きな変化がありませんでしたので、質問項目【58】および役員報酬制度サーベイ部分を除くと、今回2017年調査は2016年(第15回調査)とまったく同じ質問項目で行います(【58】は役員報酬制度サーベイを兼ねるため質問形式は変更されていますが、従来の【58】にも対応しております)。

個人情報のお取り扱いについて

本調査票には、一部、個人情報をおたずねする箇所があります。

CGネットおよびJCGR(以下CGネットと略記)は、ご回答者の皆様の氏名や住所、メールアドレスのような特定の個人を識別できる情報(個人情報)を適切に取り扱うことを、NPOとしての社会的責務であると深く認識し、ご回答者の皆様の個人情報を保護し、尊重することをお約束します。

1. 本調査における個人情報の収集目的は以下のとおりです。
 - 「最高経営責任者」個人情報・・・本調査における統計的分析に使用
 - 「回答者」個人情報・・・ご回答各社に対する連絡に使用
2. CGネットおよびJCGRは本調査の実施にあたり株式会社富士通総研(FRI)に本調査票の発送・回収と統計的分析とを業務委託します。JCGRの母体であるCGネット

とFRIとの間には秘密保持契約が存在し、個人情報についても同契約の対象となっています。業務委託期間の終了後、本調査に関するデータの一切はCGネットに移管されます。FRIにおいては各企業の経年変化追跡に必要なデータを残すのみで、個人情報についてはあらゆる媒体について、データの削除もしくは媒体自体の廃棄が行われます。

3. 本調査票へのご記入によるCGネットへの個人情報のご提供は、ご回答者各位の自由意志に基づく行為と了解させていただきます。万一、CGネットによる個人情報のお取り扱いに不審がある場合には、当該個人情報記入欄を空白のままご返送ください。その場合、統計的分析に使用する情報につきましては欠損値として扱わせていただきます。
4. 企業代表者様もしくは窓口担当者様が、ご自身の個人情報の照会、訂正等を希望される場合には、下記窓口までご連絡いただければ、合理的な範囲で、すみやかに対応させていただきます。

2018年2月26日まで 株式会社富士通総研（作業受託者）
E-mail: FRI-jcgr-desk2017@cs.jp.fujitsu.com

2018年2月27日から 日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク
E-mail: info@cg-net.jp

日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク

日本コーポレート・ガバナンス研究所

若杉敬明（ミシガン大学三井生命金融研究所理事 東京大学名誉教授）

クリスティーナ・アメイジャン（一橋大学大学院商学研究科教授）

永井秀哉（東洋学園大学現代経営学部教授）

大林守（専修大学商学部教授）

質問票の構成

「貴社の概要をお教え下さい」

Part I	会社の目標と最高経営責任者（CEO）のリーダーシップ	【1】～【7】
	（Part Iは最高経営責任者が直接にご回答ください）	
Part II	コーポレート・ガバナンスへの取り組み	【8】～【11】
	（Part IIは最高経営責任者が直接にご回答ください）	
Part III	取締役会とその構成	【12】～【45】
Part IV	経営執行の体制	【46】～【55】
Part V	経営執行の評価と報酬制度	【56】～【58】
	役員報酬制度サーベイ	【A】～【J】
Part VI	連結子会社の管理	【59】～【60】
Part VII	株主その他とのコミュニケーション	【61】～【68】

調査の日程

- 2018年1月22日（月） 締切（JCGIndex返送は2月上旬）
2018年2月12日（月） 集計結果等の中間発表（JCGRホームページ）
2018年2月26日（月） 回答会社名およびJCGIndexの分析結果等の公表（同上）

JCGR ホームページ <http://www.cg-net.jp/jcgr/index.html>

設問に関するお問い合わせ先

（作業受託者 お問い合わせ先）

富士通総研 JCGR調査係

E-mail FRI-jcgr-desk2017@cs.fujitsu.com

（調査票返送先）

〒105-6890 港区竹芝郵便局 私書箱28号

富士通総研 JCGR調査係宛

お電話でのお問い合わせはお受けしていません。

貴社の概要をお教え下さい

1. 企業名			
2. 株 主	①三分の一以上を保有する親会社	a. あり	b. なし
	②三分の一以上を保有する家族または個人大株主	a. あり	b. なし
	③外国人持株比率	%	
3. 最高経営責任者	①年齢 歳	②就任時期 西暦 年 月	
	③主なキャリア (複数回答可)	a. 製造 c. 財務・経理 e. 企画 g. その他 ()	b. 営業・マーケティング d. 人事 f. 国際
	④海外勤務の有無	a. あり (合計 年間) b. なし	
4. 貴社はいわゆる外資系の会社ですか	a. はい b. いいえ		
5. 貴社の東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの実施に対する姿勢はどのようなものですか。	a. 実施する b. 実施しない		
6. 貴社は次のいずれですか。 (記号を○で囲んでください)	a. 指名委員会等設置会社 b. 監査等委員会設置会社 c. 監査役会設置会社		
7. 回答者 (算出いたしましたJCGIndexは回答者様にメールでお送りさせていただきます)	①お名前		
	②部署・肩書き		
	③電話番号		
	④メールアドレス		

※上表の一部でご記入いただく個人情報につきましては本調査（今回と将来実施の各回）以外の目的には使用いたしません。iii頁「個人情報のお取り扱いについて」の内容をご確認・ご了承頂いたうえでご記入いただきますようお願いいたします。

貴社のコーポレート・ガバナンス・インデクスの公表について

ご回答に基づき、貴社のコーポレート・ガバナンス・インデクス（JCGIndex）を算出いたします。上位50%につきましては会社名とJCGIndexを公表させていただきたいと考えております。この可否につきまして確認のため下記「□」のいずれかにチェックをお願いいたします。

承認する 承認しない

Part I 会社の目標と最高経営責任者（CEO）のリーダーシップ

<このPartは最高経営責任者がご自身でお答え下さい>

- 【1】 貴社が業績目標としてもっとも重視している財務指標はどれですか。重視されている指標を次の a～mの中から3つまで選んで記号で答えて下さい。（同じ指標がない場合はもっとも近いものを選んでください）

重視されている指標 ①_____ ②_____ ③_____

- a. 売上高
- b. 市場シェア
- c. 営業利益
- d. 経常利益
- e. 当期純利益
- f. EPS（一株当たり利益）
- g. キャッシュフロー
- h. 売上高利益率
- i. ROA
- j. ROE
- k. 資本コスト控除後の利益
- l. 株価
- m. その他（_____）

- 【2】 最高経営責任者の報酬の一部（全部を含む）は、業績連動報酬ですか。

- a. はい

【2-1】 それは標準的な報酬の約何%ですか。 （_____ %）

- b. いいえ →【4】へ

【2】で「a. はい」と答えた方にお尋ねします。

- 【3】 業績連動報酬を決める主たる業績指標は、前問【1】で答えた項目とすべて同じですか。

- a. はい
- b. いいえ

すべての方にお尋ねします。

【4】最高経営責任者であるあなたは、自ら後継者育成計画（いわゆるCEOサクセッション・プラン）を定め、運営していますか。

a. はい

【4-1】その計画および経過を取締役会あるいは指名委員会等に随時報告していますか。

a. はい

b. いいえ

b. いいえ

【5】会社法上、最高経営責任者を選任・解任するのは取締役会ですが、最高経営責任者の候補者を決定する「実質的な権限」を持っているのは、次の役職・組織のうちどれですか。

一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

a. 最高経営責任者自身

b. 会長

c. 相談役（顧問）・前会長・前最高経営責任者 等

d. 取締役会あるいは下部委員会

e. 人事・経営企画部門 等

f. 従業員

g. 親会社、メインバンク、取引先 等

h. その他

【5-1】とくに企業環境には問題がないのに、業績不振がつづき業績目標が長期にわたり達成できないという状況を想定して下さい。その場合、最高経営責任者としてあなたの責任の取り方は、次のうちどれが一番近いですか。

一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

a. 計画および目標数値を改訂する

b. 達成できなかった理由を公表し説明する

c. 予め定められた算式で決まる報酬を甘受する

d. 進退を取締役会の判断に委ねる

e. 最高経営責任者として自ら辞任する

【6】最高経営責任者は、一定数以上の自社株保有を義務づけられていますか。

a. はい

【6-1】何株以上ですか。（_____株）

b. いいえ

【7】会社法が株式会社の目的として営利を前提としているかぎり、「株主のガバナンスのもと株式会社の目的は長期保有株主の意に沿った長期利益の追求にある」という主張があります。最高経営責任者としてのお考えは次のどれにもっとも近いですか。一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

- a. そのとおりであり、株式会社の目的は株主のために長期利益を追求することである
- b. 理念としては正しいが、日本の企業の実情には合わない
- c. そのような考え方は間違っている
- d. その他

Part II コーポレート・ガバナンスへの取組み

<このPartは最高経営責任者がご自身でお答え下さい>

【8】貴社の取締役会は、コーポレート・ガバナンス実践のための行動規範（たとえばコーポレート・ガバナンス原則、コーポレートガバナンス・ガイドライン等）を文書化していますか。

a. はい

【8-1】行動規範は、コーポレート・ガバナンスが株主の観点からであることを明確に述べていますか。

a. はい

b. いいえ

【8-2】行動規範はインターネット等で開示されていますか。

a. はい

b. いいえ

b. いいえ

【9】貴社には、コーポレート・ガバナンスの実施状況（指名、報酬、監査などの有効性等）を常時監視し、取締役会に報告する部署あるいは組織がありますか。

a. ある

【9-1】その責任者は誰ですか。一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

a. 最高経営責任者またはその命を受けた担当執行役員・執行役

b. 社内取締役

c. 社外取締役

d. 取締役会の下部委員会（名称：_____）

e. その他

b. ない

【10】 貴社は、東京証券取引所が定義する買収防衛策を導入していますか。

a. はい

【10-1】 防衛策の導入にあたり株主総会の承認を得ましたか。

a. はい

b. いいえ

【10-2】 導入した防衛策について定期的に株主総会の承認を得る旨を定めていますか。

a. はい

b. いいえ

【10-3】 買収の提案を受けたときどのように対応しますか。

一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

a. 独立委員会の判断を受け入れ、それを取締役会の決定とする

b. 独立委員会の判断は尊重するが、最終的には取締役会が決定する

c. 独立委員会は設けていないので、取締役会が決定する

b. いいえ

【11】 貴社の役員に対する退職慰労金制度の現状は次のどれにもっとも近いですか。

一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

a. 在任期間に応じた金額を払う

b. 在任中の業績に連動した金額を払う

c. 廃止し全額を月額報酬に振り替えた

d. 廃止し全額を業績連動報酬に振り替えた

e. 廃止し月額報酬と業績連動報酬とに振り替えた

f. 廃止した

g. もともと退職慰労金制度はなかった

Part III 取締役会とその構成

【12】取締役は全部で何人ですか。 (_____人)

【12-1】社外取締役は何人ですか。 (_____人)

【12-2】社外取締役のうち東証の独立役員*は何人ですか。 (_____人)

【12-3】業務執行取締役は何人ですか。 (_____人)

【13】取締役会は、社内取締役の選任基準および解任基準を文書化していますか。

a. はい

b. いいえ

【14】取締役会は、社外取締役の選任基準および解任基準を文書化していますか。

a. はい

b. いいえ

【15】取締役の選任にあたって多様性を考慮していますか。

a. はい

【15-1】女性の社内取締役は何人ですか。 (_____人)

【15-2】外国人の社内取締役は何人ですか。 (_____人)

【15-3】50歳以下の社内取締役は何人ですか。 (_____人)

【15-4】女性の社外取締役は何人ですか。 (_____人)

【15-5】外国人の社外取締役は何人ですか。 (_____人)

【15-6】50歳以下の社外取締役は何人ですか。 (_____人)

b. いいえ

【16】社外取締役を採用している場合、社外取締役に期待するもっとも重要な役割・機能は、次のどれにもっとも近いですか。 一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

a. 経営者に対する株主の観点からのガバナンス

b. 外部に対する透明性によるマネジメントの規律の確保

c. 経営者に対するマネジメント上のアドバイス

d. その他

* 東証の独立役員については次ページの脚注参照のこと。

【17】社内および社外の取締役候補者を選任する際、取締役に対して取締役会が期待する役割を、個別の取締役ごとに提示していますか。

- a. はい
- b. いいえ

【18】取締役会は、社外および社内取締役について、解任基準および前問【17】の「期待する役割」に基づいて個別に評価を行っていますか。

- a. はい
- b. いいえ

【19】新任の取締役は、しかるべき外部の機関においてコーポレート・ガバナンスに関する研修を受けることが義務づけられていますか。

- a. はい
- b. いいえ

【20】社内取締役の任期あるいは年齢に制限がありますか。

- a. はい
- b. いいえ

【21】社外取締役の再任は可能ですか。

- a. はい
- b. いいえ

* 東京証券取引所は、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役又は社外監査役を独立役員と定義し、独立性基準を定め、以下のように、独立役員とみなすべきでない役員を列挙しています。

- a. 当該会社の親会社又は兄弟会社の業務執行者
- b. 当該会社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者又は当該会社の主要な取引先若しくはその業務執行者
- c. 当該会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）
- d. 最近においてaから前cまでに該当していた者
- e. 次の（a）から（c）までのいずれかに掲げる者（重要でない者を除く。）の近親者
 - （a） aから前dまでに掲げる者
 - （b） 当該会社又はその子会社の業務執行者（社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役又は会計参与（当該会計参与が法人である場合は、その職務を行うべき社員を含む。以下同じ。）を含む。）
 - （c） 最近において前（b）に該当していた者

【22】 社外取締役の在任期間に上限がありますか。

a. はい

【22-1】 上限は何年ですか。 (_____ 年)

b. いいえ

【23】 社外取締役に年齢制限を設けていますか。

a. はい

【23-1】 上限は何歳ですか。 (_____ 歳)

b. いいえ

【24】 最高経営責任者の在任期間に上限がありますか。

a. はい

【24-1】 上限は何年ですか。 (_____ 年)

b. いいえ

【25】 最高経営責任者に年齢制限を設けていますか。

a. はい

【25-1】 上限は何歳ですか。 (_____ 歳)

b. いいえ

【26】 取締役会に指名委員会あるいはそれに相当する委員会（以下指名委員会）がありますか。

a. はい

【26-1】 委員は何人ですか。 (_____ 人)

【26-2】 そのうち東証の独立役員は何人ですか。 (_____ 人)

【26-3】 委員長は東証の独立役員ですか。 a. はい b. いいえ

b. いいえ → 【32】 へ

【27】～【31】は、【26】で「a. はい」と答えた方にお尋ねします。

【27】 指名委員会は自らの目的・運営方法等を定めた指名委員会規則を定めていますか。

a. はい

b. いいえ

【28】 指名委員会規則には独立取締役の選任に関する規定がありますか。

a. はい

b. いいえ

【29】指名委員会規則は、取締役候補者に関する選任基準を定めていますか。

- a. はい
- b. いいえ

【30】指名委員会の上記選任基準は、取締役会の取締役選任・解任基準と整合的ですか。

一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

- a. はい
- b. 取締役選任・解任基準はない
- c. いいえ

【31】指名委員会は毎年、規則に照らして自らの活動を自己評価し取締役会に報告していますか。

- a. はい
- b. いいえ

すべての方にお尋ねします。

【32】取締役会に報酬委員会あるいはそれに相当する委員会（以下報酬委員会）がありますか。

- a. はい

【32-1】委員は何人ですか。 () 人

【32-2】そのうち東証の独立役員は何人ですか。 () 人

【32-3】委員長は東証の独立役員ですか。 a. はい b. いいえ

- b. いいえ → 【36】へ

【33】～【35】は、【32】で「a. はい」と答えた方にお尋ねします。

【33】報酬委員会は自らの目的・運営方法等を定めた報酬委員会規則を定めていますか。

- a. はい
- b. いいえ

【34】報酬委員会規則にはインセンティブ報酬あるいは業績連動報酬に関する規定がありますか。

- a. はい
- b. いいえ

【35】報酬委員会は毎年、規則に照らして自らの活動を自己評価し取締役会に報告していますか。

- a. はい
- b. いいえ

すべての方にお尋ねします。

- 【36】 監査委員会あるいは監査役会のメンバーは何人ですか。 () 人
【36-1】 そのうち東証の独立役員は何人ですか。 () 人
【36-2】 委員長・会長は東証の独立役員ですか。 a. はい b. いいえ

- 【37】 監査委員会あるいは監査役会には、文書化された監査委員会規則あるいは監査役会規則がありますか。
a. はい
b. いいえ → 【40】 へ

【38】～【39】は、【37】で「a. はい」と答えた方にお尋ねします。

- 【38】 監査委員会規則に定められている監査委員会の監査対象、あるいは監査役会規則に定められている監査役会の監査対象は次のどれですか。記号を○で囲んでください。(複数回答可)
- a. 内部監査の適正性
 - b. 内部監査人の独立性
 - c. 会計監査
 - d. 業務監査
 - e. 外部監査の適正性
 - f. 外部監査人の独立性
 - g. その他 ()

- 【39】 監査委員会あるいは監査役会は毎年、上の規則に照らして自らの活動を自己評価して取締役会に報告していますか。
a. はい
b. いいえ

すべての方にお尋ねします。

- 【40】 議長として取締役会を主宰しているのは誰ですか。一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。
- a. 最高経営責任者
 - b. 取締役会の会長（最高経営責任者とは別の）
 - c. 東証の独立役員である社外取締役
 - d. 東証の独立役員でない社外取締役
 - e. その他

【41】取締役会に付議される案件について、社外取締役に事前に説明していますか。

一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

- a. 必ず事前説明する
- b. 重要な案件についてのみ事前説明する
- c. 原則として社外取締役に事前説明をしない
- d. 社外取締役はいない

【42】取締役会は、毎期少なくとも1回は、次の経営問題を議題にしていますか。

- | | | |
|-------------------|-------|--------|
| 【42-1】経営戦略 | a. はい | b. いいえ |
| 【42-2】財務戦略 | a. はい | b. いいえ |
| 【42-3】リスクマネジメント戦略 | a. はい | b. いいえ |

【43】取締役会は、毎期、次の経営問題に関して基本方針等を確認していますか。

- | | | |
|--------------------|-------|--------|
| 【43-1】企業年金 | a. はい | b. いいえ |
| 【43-2】IT | a. はい | b. いいえ |
| 【43-3】コンプライアンス | a. はい | b. いいえ |
| 【43-4】コーポレート・ガバナンス | a. はい | b. いいえ |
| 【43-5】社会的責任 | a. はい | b. いいえ |

【44】社外役員（社外取締役および社外監査役）あるいは東証の独立役員のみによる役員会が定期的に開催されていますか。

- a. はい
- b. いいえ

【45】取締役会は社外取締役に、一定数以上の株式を保有することを義務づけていますか。

一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

- a. はい
- b. いいえ
- c. 社外取締役はいない

Part IV 経営執行の体制

【46】貴社においては、各部門（事業部、カンパニー、子会社等）の長に対して、業績目標を具体的数値で定めていますか。

a. はい

【46-1】貴社は、この目標値を基準に各部門長の業績を評価していますか。

a. はい

b. いいえ

【46-2】各部門長の報酬は、この目標値を基準にした業績評価にリンクしていますか。

a. はい

b. いいえ

【46-3】目標値の実現が困難と判明したとき部門長は解任されますか。

a. はい

b. いいえ

b. いいえ

【47】貴社は、投資決定や業績評価に資本コスト*を用いていますか。（複数回答可）

a. 投資決定の際、DCF法を採用している

b. 業績評価の際、毎期の利益と資本コストとから計算される指標を使用している

c. 資本コストは用いていない

d. その他（_____）

【48】貴社には、全社的リスク管理（ERM）のあり方を定め、統括する組織がありますか。

a. はい

【48-1】ERMの目的は株主利益の確保にあることを文書化していますか。

a. はい

b. いいえ

b. いいえ

*資本コストとは、株主資本（自己資本）および負債に対して支払うべき対価（投資収益率）を加重平均したもので、WACC（加重平均資本コスト）とも呼ばれます。

【49】 貴社においては、全社員の行動指針となる企業倫理、行動規範等が文書化されていますか。

a. 文書化されている

【49－1】 それはホームページ等で開示されていますか。

a. はい

b. いいえ

【49－2】 企業倫理の実践を推進し監視する組織がありますか。

a. はい

b. いいえ

b. 文書化されていない

【50】 貴社の社会的責任（CSR）のあり方は文書化されていますか。

a. はい

【50－1】 それはインターネットで開示されていますか。

a. はい

b. いいえ

b. いいえ

【51】 すべての職務および職掌（各従業員の職務の範囲）等について、その内容と遂行方法が、職務規準（job description）のような形で具体的に規定され文書化されていますか。

a. はい

b. いいえ

【52】 職務等が規定通り遂行されるように、自己チェック、相互チェックあるいは専門部署（ミドルオフィス等）によるチェックなどの方法を定めた体系を内部統制システムとよぶことにします。貴社においては、これらのチェックの仕組みや手順が全社的に定められ、IT化（システム化）ないし文書化されていますか。一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

a. 全社的にIT化（システム化）されている

b. 全社的に文書化されている

c. 全社的にはいずれもなされていない

【53】 内部統制システムが機能しているか否かを監視し、必要に応じて是正行動をとらせる組織を、ここでは内部監査部門とよびます。貴社には内部監査部門がありますか。

a. はい

【53-1】 内部監査人（内部監査の担当者）は何人ですか。（_____人）

【53-2】 内部監査人は、CEOから独立でなければならないことが文書で規定されていますか。

a. はい

b. いいえ

【53-3】 監査役会、監査委員会あるいは監査等委員会およびそのメンバーは、定期的かつ必要に応じて内部監査人と密接な情報交換を行っていますか。

a. はい

b. いいえ

【53-4】 内部監査部門の長は、取締役会および最高経営責任者に対して、毎年定期的に内部監査報告書を提出していますか。

a. はい

b. いいえ

b. いいえ

【54】 貴社にはコンプライアンス（法令、社会的規範、社内規則等を遵守すること）を推進し監視する組織がありますか。

a. はい

b. いいえ

【55】 貴社には内部通報制度がありますか。

a. はい

【55－1】 制度の設置にあたり公益通報者保護法ガイドライン(*)を参考にしましたか。

a. はい

b. いいえ

【55－2】 内部通報・告発窓口を設置していますか。

a. 社内に設置している

b. 社外に設置している

c. 社内および社外に設置している

d. 設置していない

【55－3】 過去の内部通報・内部告発の件数は何件でしたか。

2015年度 (_____ 件)

2016年度 (_____ 件)

b. いいえ

* 公益通報者保護法ガイドライン（正式には公益通報者保護法に関する民間事業者向けガイドライン）は、公益通報者保護法を踏まえ、事業者のコンプライアンス経営への取り組みを強化するために、内閣府が、従業員からの法令違反等に関する通報を企業内において適切に処理するための指針として作成しているものです。

<https://www.nibio.go.jp/information/protection/pdf/minkangaido.pdf>

Part V 経営執行の評価と報酬制度

【56】 貴社においては、最高経営責任者の報酬を決定する算式あるいは報酬額自体は、事実上、誰あるいはどの部門によって決められていますか。一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

- a. 最高経営責任者自身
- b. 取締役会または報酬委員会（に準ずる組織）
- c. 人事部等の担当部門
- d. その他（_____）

【56－1】 貴社は最高経営責任者の報酬の決定方法を定めるにあたって他社の動向等を参考にしていますか。

- a. はい
- b. いいえ

【57】 金融商品取引法により経営者の個別報酬の開示ルールが定められました。最高経営責任者の個別報酬の開示にかんする貴社の方針は次のどれにもっとも近いですか。

一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

- a. 報酬決定算式を公表する
- b. 金融商品取引法とは関係なく報酬額を公表する
- c. 金融商品取引法とは関係なく報酬額と報酬決定算式とを公表する
- d. 金融商品取引法に準拠する

【58】 コーポレートガバナンス・コードでは、役員報酬について「現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである」とされており、株式報酬の導入が必要であると考えられています。株式報酬には、以下の表のようにさまざまな種類があります。貴社は、以下の株式報酬について、①導入している、②導入を検討している、③導入していたが廃止した、のいずれであるかを、株式報酬の種類ごとに○印でご回答下さい。なお、導入していない場合は空欄にして下さい。

株式報酬の種類	① 導入している	②導入を検討している	③導入していたが廃止した
a. 譲渡制限付株式（リストラクテッド・ストック）			
b. 株式報酬型（1円）ストック・オプション			
c. 税制適格（又は時価型）ストック・オプション			
d. 有償ストック・オプション			
e. 株式交付信託			
f. パフォーマンス・シェア			
g. 役員持株会・るいとう			
h. ファントムストック・SAR			
i. 時価発行新株予約権信託			
j. その他（ ）			

途中ですが、ここで、貴社の役員報酬制度について詳細をお尋ねさせていただきます。
みなさまのご回答を集計し、貴社には集計結果をご報告いたします。ご協力をお願いいたします。

《JCGR 役員報酬制度サーベイ》

【A】 貴社の役員報酬に対する考え方は、次のうちどれが一番近いですか。一つだけ選んで記号を○で囲んでください。

- a. 株主が経営者に経営を委託するコスト
- b. 企業価値・業績向上に資する動機づけ（インセンティブ）
- c. 優秀な人材の獲得または引留め手段
- d. 役員がとるべきリスクテイクの対価
- e. 役員的生活給

【B】 貴社が役員報酬制度を設計するうえで重視する事項を二つ選んで記号を○で囲んでください。

- a. 会社業績・株価との連動性
- b. 株主への説明可能性
- c. 同業他社の報酬設計
- d. 支給水準
- e. 報酬制度が複雑になりすぎないこと
- f. 損金算入できるかどうか

【C】 直近事業年度における貴社の業務執行役員に係る年俸額（業績連動報酬および株式報酬を除く。以下同じ。）をご記入ください。なお、各役位に複数名いる場合は、最高額の方につきご記入ください。また、監査役会設置会社は取締役、監査等委員会設置会社は監査等委員でない取締役、指名委員会等設置会社は執行役についてご記入ください。

※ 使用人兼務役員については、使用人分を含めた金額をご記入ください。

役位	年俸額（百万円）
会長・会長に準ずる役位	
社長（CEO）	
副社長	
専務	
常務	
役位のない業務執行役員	

【D】貴社において執行役員制度を導入している場合は、以下についてお答えください。

【D-1】直近事業年度における執行役員（取締役等を兼務する者を除く。）に係る年俸額をご記入ください。なお、複数名いる場合は、最高額の方につきご記入ください。

	年俸額（百万円）
執行役員	

【D-2】執行役員の契約形態についてご回答ください。

- a. 委任契約
- b. 雇用契約
- c. 両方の契約形態あり

【E】直近事業年度における貴社の非業務執行役員に係る年俸額および株式報酬の支給状況についてご回答ください。なお、各役職に複数名いる場合は、最高額の方につきご記入ください。

① 貴社が監査役会設置会社の場合は下記にご記入ください。

役職名	年俸額（百万円）	株式報酬
業務執行役員でない取締役		支給 / 不支給
社外取締役		支給 / 不支給
常勤監査役		支給 / 不支給
社外監査役		支給 / 不支給

② 貴社が監査等委員会設置会社の場合は下記にご記入ください。

役職名	年俸額（百万円）	株式報酬
監査等委員である社内取締役		支給 / 不支給
監査等委員である社外取締役		支給 / 不支給

③ 貴社が指名委員会等設置会社の場合は下記にご記入ください。

役職名	年俸額（百万円）	株式報酬
執行役を兼務しない取締役		支給 / 不支給
社外取締役		支給 / 不支給

【F】貴社従業員（使用人兼務役員および執行役員を除く。）の最高職位の年俸額（業績連動報酬および株式報酬を除く）をお答えください。

_____百万円

【G】コーポレートガバナンス・コードにおいて、役員報酬は「中長期的な会社の業績や潜在的风险を反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべき」と記載されています。そこで貴社における業績に基づき支給額が確定する金銭報酬（いわゆる賞与を含みます。以下「業績連動報酬」）の導入状況についてお答えください。

- a. 導入している
- b. 導入していない

【H】前問で業績連動報酬を「a. 導入している」と選択している場合、以下にお答えください。
(業績連動報酬を導入していない場合はご回答不要です。)

【H-1】貴社が業績連動報酬に採用している指標は連結ベースか単体ベースかお答えください。

- a. 連結
- b. 単体
- c. 併用している

【H-2】貴社が業績連動報酬に採用している指標を選んで記号を○で囲んでください。
(複数の指標を併用している場合はすべて選んでください。)

- a. 売上高
- b. 営業利益（率）
- c. 経常利益（率）
- d. EBIT、EBITDA
- e. 当期純利益
- f. EPS（1株当たり利益）
- g. ROE
- h. ROA
- i. ROIC
- j. 株価（TSR含む）
- k. その他（具体的にご記入ください）

【H-3】各役員に対する支給額の算出方法を選んで記号を○で囲んでください。

- a. 個人別に目標業績を設定し、その達成度に応じて支給額を算出する方法
- b. 利益の一定割合を支給原資とし、その支給原資の範囲内で個人別に配分する方法
- c. 上記 a と b を併用している

【H-4】直近事業年度における下記の業務執行役員に対する業績連動報酬の支給額をご記入ください。

役位	支給額（百万円）
社長	
役位のない業務執行役員 (注)	

(注) 複数名いる場合は、最高額の方につきご記入ください。

Part VI 連結子会社の管理

(Part VI の前提質問) 貴社には連結子会社がありますか。

- a. ある b. ない (Part VII にお進みください。)

【59】 貴社においては、連結子会社に対する実質的な管理責任者は、どの役職または組織ですか。

一つだけ選んで記号を○で囲んで下さい。

- a. 最高経営責任者
b. 担当役員
c. 子会社管理の担当部門
d. その他 (_____)

【60】 連結子会社の業績目標として、財務指標の具体的な数値が用いられていますか。

- a. はい

【60-1】 子会社の最高経営責任者に対して目標に基づいた業績評価を行っていますか。

- a. はい
b. いいえ

【60-2】 子会社の最高経営責任者に対して上の業績評価に基づいた報奨を行っていますか。

- a. はい
b. いいえ

- b. いいえ

Part VII 株主その他とのコミュニケーション

【61】 貴社の株主総会の日程と議案は、インターネットを通して事前に入手可能ですか。

- a. はい
- b. いいえ

【62】 貴社の株主総会は、いわゆる集中日および前後の3日間を避けて開催されていますか。

- a. はい
- b. いいえ

【62-1】 過去3年間の株主総会の平均開催時間はどのくらいですか。

(_____ 時間 _____ 分)

【63】 貴社においては、インターネットで議決権を行使できますか。

- a. はい
- b. いいえ

【64】 貴社にはIR担当組織がありますか。

- a. はい
- b. いいえ

【65】 貴社のIRの目的は、あえて一つに絞るとすれば次のどれにもっとも近いですか。

一つだけ選んで記号を○で囲んでください。

- a. 企業の知名度・イメージ等の向上
- b. 企業戦略等の周知
- c. 適正な株価形成あるいは資本コストの適正化
- d. 経営者自身に対する信頼の獲得
- e. 望ましい株主の獲得・望ましい株主構成の実現
- f. その他
- g. とくにIRとしては行っていない

【66】 貴社の最高経営責任者は、国内で定期的に株主・アナリスト等に対して I R ミーティングを開催していますか。

- a. はい
- b. いいえ

【67】 貴社の最高経営責任者は、海外で定期的に株主・アナリスト等に対して I R ミーティングを開催していますか。

- a. はい
- b. いいえ

【68】 貴社は、株主・アナリスト等との I R ミーティングの資料をインターネットで公開していますか。

- a. はい
- b. いいえ

今回の JCGIndex 調査は 2017 年分ですが、2018 年も実施する予定です。

実施の際にはメールにてご案内させていただきますので、宛先およびメールアドレスをお教えてください。

送付先部署	
氏名	
メールアドレス	

ご協力大変ありがとうございました。