

第 19 回  
JCGR コーポレートガバナンス調査  
JCGIndex Survey

締め切り 2021 年 9 月 30 日 (木)

2021 年 9 月 1 日

一般社団法人日本コーポレートガバナンス研究所  
Japan Corporate Governance Research Institute

本調査票は会社四季報 CD-R0M2021 年夏号（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（2021 年 12 月 1 日まで）

E-mail: FRI-jcgr-desk@dl.fujitsu.com

お電話でのお問い合わせはお受けしておりません。

一部、個人情報をご記入いただく箇所があります。  
詳細は v 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。

2021年9月1日

## JCGR コーポレートガバナンス調査へのご協力のお願い

一般社団法人日本コーポレートガバナンス研究所（以下 JCGR）が、2002 年から行ってきた東京証券取引所第一部上場会社を対象としたコーポレートガバナンス調査の第 2 期（Phase 2）3 回目の第 19 回調査へのご協力をお願いします。なお、JCGR は、2019 年 7 月 1 日に特定非営利活動法人 CG ネットから独立して再出発しております。この移行にあたって、2018 年の調査を休止いたしました。さらに、2019 年の再出発に際して、調査票の質問項目や配点を大きく変更したことから、2002 年から 2017 年の 16 年間の第 1 期調査（Phase 1）、2019 年以降を第 2 期調査（Phase 2）としております。

本調査においては、質問票に回答し返送して下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 のスコアが高い会社については、会社名と JCGIndex スコアを開示します。以下に、コーポレートガバナンスおよび JCGIndex 調査に関する 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潮流

**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することができます。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を、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した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えて、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。その後、日本版スチュワードシップ・コードは2017

年5月29日と2020年3月24日に、コーポレートガバナンス・コードは、2018年6月1日と2021年6月11日に改訂されました。

**東証による市場区分見直し** 東京証券取引所は、上場会社の持続的な企業価値向上への動機付けを促進するため、市場第一部、市場第二部、マザーズ及びJASDAQ（スタンダード・グロース）という現在の4つの市場区分を、2022年4月4日より「プライム市場・スタンダード市場・グロース市場」の3つの市場区分に変更することにしました。

## コーポレートガバナンス・コードとJCGIndexサーベイ

**2021年改訂コーポレートガバナンス・コード（以下2021改訂コード）** 2021改訂コードは、「事業ポートフォリオに関する基本方針・見直しの状況説明」（補充原則5-2①）や「グループ全体を含めた全社リスク管理体制の整備・運用」（4-3④）といった、従来からコードが進めてきた行動の重要性を強調する一方、「中核人材の多様性の確保」（2-4①）や「サステナビリティを巡る課題への取り組み」（2-3①）および「取締役会によるサステナビリティへの取組み基本方針の策定」（4-2③）など、これまでは掲げられなかった行動指針を示しています。

もっともサステナビリティは企業の社会的責任論が姿を変えて出てきた概念であり、コーポレートガバナンス・コードは、初版からサステナビリティに言及しています。取締役会は「リスク管理の観点から経営陣にサステナビリティに積極的・能動的に取り組むよう検討すべきである」としてきましたが、2021改訂コードは補充原則2-3①を充実させ、取締役会はサステナビリティを、「収益機会につながる重要な経営課題であると認識し、経営陣が積極的・能動的に取り組むよう検討を促しています。

**市場区分変更とコーポレートガバナンス・コード** プライム市場の導入に合わせて、議決権プラットフォームの利用（1-2④）や英語での開示・提供（3-1②）を通じて、投資家との対話・情報開示の質を高めることを促しています。同様にプライム市場との関連で、独立社外取締役の割合の1/3以上への引き上げ（4-8）指名・報酬委員会の独立性・実効性の強化（4-10①）を求めています。

**2021改訂コードと2021JCGIndexサーベイ** 2021改訂コードの内容は、JCGRが提案しているガバナンス体制がすでに想定してきたものです。なおプライム市場の導入は多くの企業に衝撃を与えていますが、市場区分によりガバナンスの本質が変わるものではありません。2021JCGIndexサーベイの質問項目は何ら変更する必要がないと判断しました。

## 役員報酬制度サーベイの継続実施

第16回調査より、JCGIndexサーベイと合わせて役員報酬制度サーベイを実施しております。第16回調査においてはトライアルとして実施しましたが、第17回調査からPART VI 役員報酬制度サーベイとして継続的な調査になりました。役員報酬調査の趣旨は次の通りです。

「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を表す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インセンティブ報酬制度と呼びます。

東京証券取引所の改訂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风险を反映させ、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 取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性のある手続きに従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、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、役員報酬に関しては業績連動報酬への抜本的な移行が定着しないのが現状です。このような現状を鑑みて、JGGR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ことにいたしました。この部分の質問項目はJCGIndexの算出には関係ありません。上場会社の役員報酬についての動向を皆さまにお伝えするのが調査の目的です。

## JGGR コーポレートガバナンス原則について

JGGR コーポレートガバナンス調査の目的は、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。JGGR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<sup>(注)</sup>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。

<https://jcgr.org/principles/>

## 個別企業のJCGIndexの開示ポリシー

コーポレートガバナンスのあり方は、世界的に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

### －第一期調査から第二期調査へ－

JCGIndex サーベイは2002年から2017年まで16年間継続して実施してきました。この間、コーポレートガバナンスに関する制度も資本市場の期待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、質問項目等の変更は最小限に絞って来ましたが、2015年の年初に行った第13回調査においては、アベノミクスのコーポレートガバナンス改革を反映してある程度の変更をいたしました。

そして、この度、JCGRの独立を機会に、16年間の調査を引き継ぎつつも、コーポレートガバナンス・コードやステュワードシップ・コードを反映させて質問項目も配点も大きく変更しました。前述のように、連続性の観点からこれまでの調査を第一期調査と呼び、これからの調査を第二期調査と呼ぶことにいたしました。

なお、2013年に東京証券取引所と旧大阪証券取引所の統合があり、市場第一部上場会社数が増加しました。JCGIndex サーベイは今後とも一部上場会社を対象に調査を行っていきます。

## 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。JCGR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、一般社団法人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. JGGR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。JGGRとFRI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JGGR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JGGR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、JGGR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。

2021年12月1日まで 株式会社富士通総研（作業受託者）  
E-mail: FRI-jcgr-desk@dl.jp.fujitsu.com

2021年12月1日から 日本コーポレートガバナンス研究所  
E-mail: info@jcgr.org

### 日本コーポレートガバナンス研究所

www.jcgr.org

若杉敬明（University of Michigan Mitsui Life Financial Research Center

東京大学名誉教授）

大林守（専修大学商学部教授）

藤島裕三（日本シェアホルダーサービス株式会社）

## 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】～【9】
Part II	コーポレートガバナンスの体制－取締役と取締役会－	【10】～【43】
Part III	経営執行－体制・評価・報酬－	【44】～【55】
Part IV	子会社・政策保有株式等の管理	【56】～【64】
Part V	株主その他とのコミュニケーション	【65】～【75】
Part VI	役員報酬制度サーベイ	【76】～【86】

## 調査の日程

- 2021年9月30日（木） 回答締め切り（JCGIndexの返送は10月下旬）  
2021年11月1日（月） 集計結果等の中間発表（JCGRホームページ）  
2021年12月1日（水） 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.jcgr.org/index.html>

## 設問に関するお問い合わせ先

アンケート調査の質問票および質問項目に関するQ&Aを、日本コーポレートガバナンス研究所のホームページ (<https://jcgr.org/survey/>) に掲載しております。

（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-desk@dl.jp.fujitsu.com

（調査票返送先）

〒144-8588 東京都大田区新蒲田1-17-25

株式会社富士通総研 JCGR調査係

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. CEO	①年齢 <div style="text-align: right;">歳</div>	②就任時期 <div style="text-align: right;">西暦                      年                      月</div>	
	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・コードの実施に関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. 貴社の取締役会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. いずれの市場区分への上場をお考えですか	a. プライム b. スタンダード c. グロース		
8. 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。v 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CEO（最高経営責任者）のリーダーシップ

<このPartは、可能な限りCEO自身がお答え下さい>

- 【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。重視している指標を、次のa～o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）

重視している指標 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. 資本コスト控除後の利益                    |
| g. EPS（一株当たり利益） | h. キャッシュフロー／EBTDA <sup>(*1)</sup> |
| i. 売上高利益率       | j. ROA                            |
| k. ROE          | l. ROIC                           |
| m. TSR（株式投資収益率） | n. 株価                             |
| o. その他（_____）   |                                   |

- 【2】 貴社は、経営管理指標として資本コスト<sup>(\*2)</sup>を利用していますか。（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、資本コストを利用した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（\_\_\_\_\_）

- 【3】 CEOの報酬には業績連動部分がありますか。

- a. はい

【3-1】 それは業績目標達成時において報酬全体の約何%を占めますか。

（\_\_\_\_\_ %）

- b. いいえ →【5】へ

\*1 EBTDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization

\*2 資本コストとは、企業の資本調達にともなうコストのこと。理論的には株主価値を創造するために、投資など資金の運用が上げるべき最低限の利益率をいう。したがって、資本コストを用いることは、経営者の株主価値へのコミットメントを意味している。実務的には、株主資本（自己資本）および負債に対して支払うべき対価（期待投資収益率）を加重平均した加重平均資本コスト（WACC）が広く用いられている。

**【3】で「a. はい」と答えた方にお尋ねします。**

【4】業績連動報酬を決める主たる業績指標は、前問【1】の項目a～oのうちどれですか。3つまで選んで記号でお答え下さい。「o. その他」の場合は指標の名称を記入してください。

重視されている指標 ①\_\_\_\_\_ ②\_\_\_\_\_ ③\_\_\_\_\_

o. その他 (\_\_\_\_\_)

**すべての方にお尋ねします。**

【5】CEOであるあなたは、自ら後継者育成計画（CEOサクセッションプランニング）にコミットし、計画の立案から運用まで関わっていますか。

a. はい

【5-1】後継者育成計画およびその運用の状況を、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

【6】会社法上、CEOを選任・解任するのは取締役会ですが、貴社においてCEOの候補者を決定する「実質的な力」を持っているのは、次の機関、役職あるいは組織のうちどれですか。

(単一回答)

a. CEO自身

b. 取締役会の議長

c. 相談役（顧問）、元会長・元CEO等

d. 取締役会

e. 法定または任意の指名委員会

f. 人事・経営企画部門、等

g. 従業員あるいは労働組合

h. 親会社、メインバンク、取引先、等

i. その他 (\_\_\_\_\_)

【7】外部環境に重大な問題がないにも関わらず、業績不振が続く目標が長期にわたり達成できないという危機的な状況を想定して下さい。その場合、CEOとしてあなたの責任の取り方は、次のうちどれが最も近いですか。（単一回答）

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. 予め決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. CEOとして自ら辞任する

【8】CEOには、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

【8-1】何株以上ですか。 ( \_\_\_\_\_ 株)

【8-2】実際何株保有していますか。 ( \_\_\_\_\_ 株)

b. いいえ

【8-3】自主的に保有している場合、何株保有していますか。 \_\_\_\_\_ 株)

【9】「株式会社は、株主のガバナンス（統治）のもとにあり、ゴーイングコンサーン（継続企業の前提）であるから、その目的は長期的な株主利益の追求すなわち株主価値最大化にある」という主張があります。CEOであるあなたのお考えは次のどれにもっとも近いですか。（単一回答）

a. そのとおりである

b. 理念としては正しいが、日本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 ( \_\_\_\_\_ )

注) 会社法は会社の目的を営利と明記していません。非営利法人の場合、法律は非営利と明記していません。かつ、会社法は、利益を出資者に分配することを前提としています。それゆえ、会社法上、会社の目的は営利であると解釈されています。

**Part II コーポレートガバナンスの体制**  
**—取締役と取締役会—**

【10】 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

【10-1】 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

【10-2】 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

【11】 取締役は全部で何人ですか。 ( \_\_\_\_\_ ) 人

【11-1】 そのうち社外取締役は何人ですか。 ( \_\_\_\_\_ ) 人

【11-2】 社外取締役のうち東証の独立役員<sup>(\*)</sup>は何人ですか。 ( \_\_\_\_\_ ) 人

【11-3】 業務執行取締役は何人ですか。 ( \_\_\_\_\_ ) 人

【12】 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

---

\* 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

【13】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。なお、独立性のみの基準は該当しません。

- a. はい      b. いいえ

【14】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

【14-1】女性の**社内**取締役は何人ですか。 ( \_\_\_\_\_人)

【14-2】外国人の**社内**取締役は何人ですか。 ( \_\_\_\_\_人)

【14-3】50歳以下の**社内**取締役は何人ですか。 ( \_\_\_\_\_人)

【14-4】女性の**社外**取締役は何人ですか。 ( \_\_\_\_\_人)

【14-5】外国人の**社外**取締役は何人ですか。 ( \_\_\_\_\_人)

【14-6】50歳以下の**社外**取締役は何人ですか。 ( \_\_\_\_\_人)

- b. いいえ

【15】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、次の項目のうちどれにもっとも近いですか。（単一回答）

- a. 経営者に対する株主の観点からのガバナンス  
b. 社外取締役の存在自体が経営者に自己規律を促すこと  
c. 経営者に対するマネジメント上のアドバイス  
d. 個別案件の審議に対する客観的なチェック  
e. その他 ( \_\_\_\_\_ )

【16】社内および社外の取締役候補者を決定する時に、取締役候補者に対して取締役会が期待する役割を、個別の取締役候補者ごとに明示していますか。

- a. はい

【16-1】取締役の役割分担を明示するためにスキルマトリクスを利用していますか。

(単一回答)

- a. 社内取締役についてのみ作成している  
b. 社外取締役のみについて作成している  
c. すべての取締役について作成している  
d. 作成していない

- b. いいえ

【17】取締役会は、個々の社外取締役および社内取締役について、前問【12】および【13】の選任・解任の基準および前問【16】の「期待する役割」等に基づいて、毎期、評価を行っていますか。

- a. はい      b. いいえ

【18】新任の取締役は、次のテーマに関する研修を受けることが義務づけられていますか。

【18-1】コーポレートガバナンス      a. はい    b. いいえ

【18-2】コーポレートファイナンス      a. はい    b. いいえ

【18-3】リスクマネジメント      a. はい    b. いいえ

【18-4】事業ポートフォリオ戦略      a. はい    b. いいえ

【19】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

任期の年限あるいは年齢の上限を記入してください。

( \_\_\_\_\_ 年)      ( \_\_\_\_\_ 歳)

- b. いいえ

【20】社外取締役の任期あるいは年齢に制限がありますか。

- a. はい

任期の年限あるいは年齢の上限を記入してください。

( \_\_\_\_\_ 年)      ( \_\_\_\_\_ 歳)

- b. いいえ

【21】CEOの任期あるいは年齢に制限がありますか。

- a. はい

任期の年限あるいは年齢の上限を記入してください。

( \_\_\_\_\_ 年)      ( \_\_\_\_\_ 歳)

- b. いいえ

【22】取締役会に、法定あるいは任意の指名委員会がありますか。

- a. はい

【22-1】委員は何人ですか。 ( \_\_\_\_\_ 人)

【22-2】そのうち東証の独立役員である社外取締役は何人ですか。 ( \_\_\_\_\_ 人)

【22-3】委員長は東証の独立役員である社外取締役ですか。

- a. はい      b. いいえ

- b. いいえ → 【27】へ

**【23】～【26】は、【22】で「a. はい」と答えた方にお尋ねします。**

【23】指名委員会に、自らの目的、使命、運営方法等を定めた指名委員会規則がありますか。

- a. はい      b. いいえ

【24】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

【25】指名委員会規則には社外取締役の独立性に関する規定がありますか。

- a. はい      b. いいえ

【26】指名委員会は、毎期、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。**

【27】取締役会に、法定あるいは任意の報酬委員会がありますか。

- a. はい

【27-1】委員は何人ですか。 ( ) 人

【27-2】そのうち東証の独立役員である社外取締役は何人ですか。

( ) 人

【27-3】委員長は東証の独立役員である社外取締役ですか。

- a. はい      b. いいえ

- b. いいえ      →【31】へ

**【28】～【30】は、【27】で「a. はい」と答えた方にお尋ねします。**

【28】報酬委員会には、自らの目的、使命、運営方法等を定めた報酬委員会規則がありますか。

- a. はい      b. いいえ

【29】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

【30】報酬委員会は、毎期、上記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。**

【31】 監査委員会、監査等委員会あるいは監査役会のメンバーは何人ですか。 ( ) 人

【31-1】 そのうち東証の独立役員は何人ですか。 ( ) 人

【31-2】 貴社が監査委員会あるいは監査等委員会を設置している場合、委員長は東証の独立役員ですか。

- a. はい                      b. いいえ

【32】 監査委員会、監査等委員会あるいは監査役会には、文書化された規則がありますか。

- a. はい  
b. いいえ → 【35】 へ

**【33】～【34】は、【32】で「a. はい」と答えた方にお尋ねします。**

【33】 上記規則に定められている監査対象はどれですか。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 ( )

【34】 監査委員会、監査等委員会あるいは監査役会は、毎期、上記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。**

【35】 議長として取締役会を運営しているのは誰ですか。（単一回答）

- a. CEO    b. 会長（CEO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 ( )

【36】 社外取締役に、取締役会に付議される案件について事前説明していますか。（単一回答）

- a. 必ず事前説明する  
    ア. 5日超前      イ. 2～5日前      ウ. 前日              エ. 当日  
b. 重要な案件についてのみ事前説明する  
    ア. 5日超前      イ. 2～5日前      ウ. 前日              エ. 当日  
c. 原則として事前説明をしない

【37】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。

- |                   |       |        |
|-------------------|-------|--------|
| 【37-1】経営戦略        | a. はい | b. いいえ |
| 【37-2】財務戦略        | a. はい | b. いいえ |
| 【37-3】リスクマネジメント戦略 | a. はい | b. いいえ |
| 【37-4】事業ポートフォリオ戦略 | a. はい | b. いいえ |
| 【37-5】M&A戦略       | a. はい | b. いいえ |

【38】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。

- |                   |       |        |
|-------------------|-------|--------|
| 【38-1】企業年金        | a. はい | b. いいえ |
| 【38-2】IT          | a. はい | b. いいえ |
| 【38-3】コンプライアンス    | a. はい | b. いいえ |
| 【38-4】コーポレートガバナンス | a. はい | b. いいえ |
| 【38-5】社会的責任       | a. はい | b. いいえ |

【39】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恒常的に設置されていますか。

- a. はい      b. いいえ

【39-1】筆頭独立社外取締役（もしくはそれに準ずる社外取締役）は定期的に経営トップと意見交換をしていますか。

- a. はい      b. いいえ

【40】取締役会は、社外取締役が自社株を保有することについてルールを定めていますか。

（単一回答）

- |               |              |
|---------------|--------------|
| a. 保有を義務づけている | b. 保有を推奨している |
| c. 保有は任意としている | d. 定めていない    |

【41】貴社は、取締役会の実効性評価を実施していますか。

- a. はい      b. いいえ

**【41-1】～【41-4】は【41】で「a. はい」と答えた方にお尋ねします。**

【41-1】実効性評価の頻度について、どれが最も近いですか。（単一回答）

- |                                 |
|---------------------------------|
| a. 毎期、必ず実施している（実施する予定である）       |
| b. 毎期ではないが、定期的実施している（_____年に1回） |
| c. 不定期に実施している（過去_____回実施）       |
| d. その他（_____）                   |

【41-2】実効性評価の実質的な責任者は誰ですか。（単一回答）

- a. CEO
- b. 取締役会議長（CEOとは別の）
- c. 社内取締役
- d. 社外取締役
- e. CEOの命を受けた執行役員
- f. 外部専門家
- g. その他（\_\_\_\_\_）

【41-3】実効性評価の実施に際して、どのような工夫をしていますか。

該当する項目の記号を○で囲んでください。（複数回答可）

- a. 社外取締役を中心に構成される専門委員会を活用する
- b. 株式市場の声を反映するために機関投資家の意見を事前に聴取する
- c. アンケート調査あるいはインタビュー調査の概要を事前に通知する
- d. 全ての取締役を対象としてアンケート調査あるいはインタビュー調査を実施する
- e. 実効性評価の実施方法の決定や調査結果の分析は客観的な外部者に委託する
- f. 実効性評価の分析結果を取締役会が検討し対応策を決定する
- g. その他（\_\_\_\_\_）

【41-4】実効性評価の結果、ガバナンス改善の課題や対応策が提起された場合、投資家向けにどのような対処をしますか。（複数回答可）

- a. コーポレートガバナンス報告書により説明する
- b. 金商法の法定開示・取引所規則の適時開示により説明する  
（具体的な媒体：\_\_\_\_\_）
- c. 任意の開示方法により説明する  
（具体的な媒体：\_\_\_\_\_）
- d. 株主総会やIRミーティングなどで投資家と直接対話する場で説明する
- e. 課題や対応策を投資家には説明しない
- f. その他（\_\_\_\_\_）

【42】貴社はコーポレートガバナンスの実施状況を恒常的に監視していますか。

- a. はい
- b. いいえ

**【42-1】～【42-2】は、【42】で「a. はい」と答えた方にお尋ねします。**

【42-1】監視の実質的な責任者はだれですか。（単一回答）

- a. CEO
- b. 取締役会議長（CEOとは別の）
- c. 社内取締役
- d. 社外取締役
- e. CEOの命を受けた執行役員
- f. 外部専門家
- g. その他（\_\_\_\_\_）

【42-2】 主な監視対象は何ですか。3 つまで挙げてください。

- ① \_\_\_\_\_
- ② \_\_\_\_\_
- ③ \_\_\_\_\_

【43】 貴社の将来的なコーポレートガバナンスに対する取り組みに関しておたずねします。中長期的に、現在のコーポレートガバナンスの体制から別の体制に移行するお考えはありますか？

a. はい      b. いいえ → 【43-3】へ

**【43-1】～【43-2】は、【43】で「a. はい」と答えた方にお尋ねします。**

【43-1】 どのように移行するお考えかおたずねします。（単一回答）

- A) 貴社が、現在、指名委員会等設置会社の場合
  - a. 監査等委員会設置会社へ移行する
  - b. 監査役会設置会社へ移行する。
  - c. 現時点ではいずれか未定である
- B) 貴社が、現在、監査等委員会設置会社の場合
  - d. 指名委員会等設置会社へ移行する
  - e. 監査役会設置会社へ移行する
  - f. 現時点ではいずれか未定である
- C) 貴社が、現在、監査役会設置会社の場合
  - g. 指名委員会等設置会社へ移行する
  - h. 監査等委員会設置会社へ移行する
  - i. 現時点ではいずれか未定である

【43-2】 移行にあたって、貴社がもっとも重要と考えることはどれですか。（単一回答）

- a. コーポレートガバナンスは、現状でも十分機能していると考え、移行することにより、より向上が期待できる。
- b. コーポレートガバナンスの充実が必要なので移行を検討しているが、移行に要する時間が課題となっている。
- c. コーポレートガバナンスの充実が必要なので移行を検討しているが、新しいガバナンス体制を支える人材の不足が課題となっている。
- d. コーポレートガバナンスの充実が必要なので移行を検討しているが、移行費用が課題となっている。
- e. その他の理由（\_\_\_\_\_）

**【43-3】は【43】でb. いいえ」と答えた方にお尋ねします。**

【43-3】移行せず、現状維持とする理由で最も重要なことはどれですか。（単一回答）

- a. コーポレートガバナンスが十分機能しているので、移行する必要性がない。
- b. コーポレートガバナンス向上が期待されるが、移行を検討する時間がない。
- c. コーポレートガバナンス向上の余地はあるが、移行を推進する人材が乏しい。
- d. コーポレートガバナンス向上の余地はあるが、移行に要する費用が懸念される。
- e. 経営陣が移行の必要性を認識していない。
- f. その他の理由（ \_\_\_\_\_ ）

### Part III 経営執行一体制・評価・報酬一

【44】貴社においては、独立採算部門（事業部、カンパニー、完全子会社）に対して、業績目標として資本コストあるいは資本コストをベースとした業績指標を用いていますか。（単一回答）

- a. はい（具体的に\_\_\_\_\_）
- b. いいえ
- c. 業績目標は課していない

**【44-1】～【44-3】は【44】で「a. はい」または「b. いいえ」を選んだ方にお尋ねします。**

【44-1】貴社は、この業績目標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

【44-2】各部門長の報酬は【44-1】の業績評価にリンクしていますか。

- a. はい
- b. いいえ

【44-3】明白な外生的要因がないにもかかわらず業績目標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

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

- a. はい
- b. いいえ

**「a. はい」を選んだ方にお尋ねします。**

【45-1】ERMの目的は株主利益のリスク管理にあることを文書化していますか。

- a. はい
- b. いいえ

【46】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
- b. いいえ

**【46-1】～【46-3】は、【46】で「a. はい」と答えた方にお尋ねします。**

【46-1】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

【46-2】定款に買収防衛策についての定めを設けていますか。

- a. はい
- b. いいえ

【46-3】買収提案を受けたときどのように対応しますか。（単一回答）

- a. 独立委員会は設けていないので取締役会が決定する
- b. 独立委員会の判断を受け入れ、それを事実上、取締役会の決定とする
- c. 独立委員会の判断は尊重するが、あくまでも参考とするに止め、最終的には取締役会が決定する

【47】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

【47-1】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

【47-2】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

【48】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

【48-1】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

【49】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

【50】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。（単一回答）

- 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

【51】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      b. いいえ

**【51-1】～【51-5】は「51」で「a. はい」を選んだ方にお尋ねします。**

【51-1】内部監査人（内部監査の担当者）は何人ですか。（\_\_\_\_\_人）

【51-2】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

【51-3】監査役会、監査委員会あるいは監査等委員会は、定期的に内部監査人と情報交換を行っていますか。

a. はい      b. いいえ

【51-4】内部監査部門の長は、取締役会およびCEOに対して、毎期、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

【51-5】内部監査人の人事につき監査役会、監査委員会または監査等委員会の同意を得ていますか。

a. はい      b. いいえ

【52】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

【53】貴社には内部通報制度がありますか。

a. はい      b. いいえ

**【53-1】～【53-5】は「53」で「a. はい」を選んだ方にお尋ねします。**

【53-1】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



【53－2】内部通報や内部告発の窓口を設置していますか。（単一回答）

- 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

【53－3】過去2年間の内部通報・内部告発の件数は何件でしたか。

2017年度（\_\_\_\_\_件） 2018年度（\_\_\_\_\_件）

【53－4】監査役会、監査委員会または監査等委員会は内部通報の全件について報告を受けていますか。

- a. はい
- b. いいえ

【53－5】取締役会は内部通報の全件について報告を受けていますか。

- a. はい
- b. いいえ

【54】貴社においては、CEOの報酬を決定する算式あるいは報酬額自体は、事実上、どの機関あるいはどの組織によって決められていますか。（単一回答）

- a. 取締役会会長
- b. CEO自身
- c. 取締役会または報酬委員会（に準ずる組織）
- d. 人事部等の担当部門
- e. 親会社
- f. その他（\_\_\_\_\_）

【54－1】貴社はCEO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

---

\* 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.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_system/whistleblower\\_protection\\_system/overview/](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/whistleblower_protection_system/overview/)

【55】 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。CEOの個別報酬の開示に関する貴社の方針は次のどれにもっとも近いですか。（単一回答）

- a. 1億円超のみ
- b. 代表取締役／代表執行役
- c. 報酬額上位者（\_\_\_\_\_人）
- d. その他（ \_\_\_\_\_ ）

【55－1】 業績連動報酬に関する開示について、最も近いものを次から選んでください。（単一回答）

- a. 業績連動報酬の算定方法を開示する
- b. 業績連動部分の割合や変化率など一定の定量基準を開示する
- c. 業績連動報酬を支給する旨の定性的な方針のみを開示する
- d. 業績連動報酬については開示しない
- e. 業績連動報酬は導入していない

## Part IV 子会社・政策保有株式等の管理

【56】 上場子会社の保有に関して貴社は次のどの状態にありますか。（単一回答）

- a. 形式基準または実質基準に該当する上場子会社を保有している（\_\_\_\_\_社）
- b. 上場子会社ではないが、グループによる共同保有ベースで、議決権の過半数を占める上場関連会社を保有している（\_\_\_\_\_社）
- c. 上場子会社ではないが、グループによる共同保有ベースで、議決権の3分の1を占める上場関連会社を保有している（\_\_\_\_\_社）
- d. 上記a～cに該当するグループ関係会社は保有してしない
- e. 上場子会社は保有しない → 【59】へ

**次の【57】および【58】は、【56】で「a.」を選んだ方にお尋ねします。**

【57】 上場子会社の保有に関する貴社の方針はどのようなものですか。（単一回答）

- a. 現在、上場子会社を保有しているが、例外としての措置である
- b. 上場子会社を保有しているが、完全子会社化あるいは株式売却によって、速やかに現在の状態を解消する方針である
- c. 上場子会社のデメリット（企業価値の社外流出、機関投資家の批判など）を考慮し、それを上回るメリットがある場合に限り例外的に保有する方針である
- d. 上場子会社はグループ経営に有用なので積極的に保有する方針である
- e. 上場子会社を保有するか否かの原則は定めず、ケースバイケースで判断する方針である
- f. その他（\_\_\_\_\_）

【58】 上場子会社の株主として、子会社経営に対するガバナンスは次のどれが最も近いですか。

（単一回答）

- a. 親会社の企業価値を最大化するため、グループ内経営資源の最適配分という観点から、上場子会社の株主として経営に関与する
- b. 上場子会社の企業価値最大化が親会社の企業価値を最大化するという観点から、上場子会社の株主として経営陣に企業価値最大化の目標を課す
- c. 連結企業全体の企業価値を最大化するため、グループ内経営資源の最適配分という観点から、上場子会社の株主として経営に関与する。
- d. 取締役の選任に関与する
- e. その他（\_\_\_\_\_）

**すべての方にお尋ねします。**

【59】 貴社には連結子会社（非上場を含む）がありますか。

a. はい

【59-1】 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。（単一回答）

a. CEO

b. 担当役員

c. 子会社管理の担当部門

d. その他（ \_\_\_\_\_ ）

b. いいえ

【60】 政策保有株式の連結ベースの保有状況は次のどの項目が最も近いですか。（単一回答）

a. 現在全く保有していない → 【65】 へ

b. 連結総資産の1%未満

c. 連結総資産の5%未満

d. 連結総資産の10%未満

e. 連結総資産の10%以上

f. 連結ベースでは把握していない

**【61】～【64】は、【60】で b～f を選んだ方にお尋ねします。**

【61】 政策保有株式に関する貴社の方針は、次のうちどれが最も近いですか。（単一回答）

a. 現在保有しているのは例外であり速やかに売却する

b. 一定のメリットを認めるが弊害も大きいので原則保有しない

c. ビジネス上のメリットがあるので必要に応じて保有する

d. 安定株主作りに貢献する

e. その他（ \_\_\_\_\_ ）

【62】 取締役会は、政策保有株式について、保有を継続するか否かの判断に関与していますか。

（単一回答）

a. 取締役会は、政策保有株式の全銘柄について、継続の是非を判断する

b. 取締役会は、事務局から提案があった銘柄についてのみ継続の是非を判断する

c. 取締役会は、継続の判断を事務局に委ね、判断結果の報告を受けるだけである

d. 取締役会は、政策保有株式について一切関与しない

【63】株式の政策保有の経済性についてどのように判断していますか。（単一回答）

- a. 資本コストと比較して判断する
- b. 資本コスト以外の定量的指標と比較して判断する

（指標の名前を具体的に： \_\_\_\_\_ ）

- c. 定性的基準により判断する
- d. 政策保有株式の経済性については判断しない

【64】政策保有株式の議決権行使はどのように行っていますか。（単一回答）

- a. 白紙委任状を提出する。あるいはすべてに賛成票を投ずる
- b. 問題があれば反対票を投ずる

c. その他 （ \_\_\_\_\_ ）

## Part V 株主その他とのコミュニケーション

【65】 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

ア. 4週間以上前 イ. 3週間以上前 ウ. 2週間以上前

b. いいえ

【66】 貴社の株主総会は、6月の集中日に関してどのように対処していますか。（単一回答）

a. 集中週を外す

b. 集中日の前3日間を外す

c. 集中日を外す

d. 集中日に開催

e. 6月には開催しない

【66-1】 直近の株主総会の開催時間はどのくらいでしたか。

( \_\_\_\_\_ 時間 \_\_\_\_\_ 分)

【67】 貴社においては、機関投資家がインターネットで議決権を行使する仕組みを整備していますか。

a. はい

b. いいえ

【68】 貴社にはIR担当部署がありますか。

a. はい

b. いいえ → 【70】 へ

**【69】 は、【68】で「a. はい」を選んだ方にお尋ねします。**

【69】 貴社のIR活動の目的は、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。

(単一回答)

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. 説明責任を果たすことによる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. IRとしての活動は行っていない

**すべての方にお尋ねします。**

【70】 貴社のCEOは、国内で定期的に株主・アナリスト等に対してIRミーティングを開催していますか。

- a. はい      b. いいえ

【71】 貴社のCEOは、海外で定期的に株主・アナリスト等に対してIRミーティングを開催していますか。

- a. はい      b. いいえ

【72】 貴社は、株主・アナリスト等とのIR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

【73】 機関投資家との対話で得られた指摘や要求などを、社内に報告する制度になっていますか。

記号を○で囲んでください。

- a. はい

【73-1】 どの機関・組織が報告の対象ですか（複数回答可）

- a. 取締役会  
b. 経営会議・執行役員会等  
c. IR関係部門  
d. その他（ \_\_\_\_\_ ）

- b. いいえ

【74】 社外取締役が投資家と対話する機会を設けていますか。記号を○で囲んでください。

（単一回答）

- a. 設けている  
b. 検討中である  
c. 設けていない

【75】 取締役会は、株主総会で反対票が多かった場合、どのように対処しますか。（単一回答）

- a. 全ての議案について反対票の原因等を分析し、対応策を決定する  
b. 反対票が一定率を超えた場合、その原因等を分析し対応策を決定する  
（反対票率が \_\_\_\_\_ %以上）

- c. 取締役会に対応しない

## PART VI 役員報酬制度サーベイ

コーポレートガバナンス・コードが、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」と株式報酬の導入の必要性を示唆して以来、株式報酬に対する関心が高まっています。JGGR は前回の予備調査結果に基づき、JCGIndex 調査において今後、役員報酬制度に関する調査を継続して行うことにしました。なお、以下の質問項目は JCGIndex の算出には関係ありません。上場会社の役員報酬についての動向を皆さまにお伝えするための調査です。

【76】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のままにしてください。

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. 事前交付型譲渡制限付株式（パフォーマンス基準なし）			
b. 事前交付型譲渡制限付株式（パフォーマンス基準付き）			
c. 株式報酬型（1円）ストック・オプション			
d. 税制適格（又は時価型）ストック・オプション			
e. 有償ストック・オプション			
f. 株式交付信託			
g. リストリクテッド・ストック・ユニット（事後交付型）			
h. パフォーマンス・シェア・ユニット（事後交付型）			
i. 役員持株会・るいとう			
j. ファントムストック・SAR			
k. 時価発行新株予約権信託			
l. その他（ ）			

【77】貴社の役員報酬に対する考え方は、次のうちどれが最も近いですか（単一回答）

- 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. 役員の生活給



【78】貴社が役員報酬制度を設計するうえで重視する事項を何ですか。（単一回答）

- 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

【79】貴社において執行役員制度を導入している場合、執行役員の契約形態についてお答えください。

（単一回答）

- a. 委任契約
- b. 雇用契約
- c. 両方の契約形態あり

【80】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リスクを反映させ、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

**【81】～【84】は、【80】で「a. 導入している」と答えた方にお尋ねします。**

【81】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をお答えください。

（単一回答）

- a. 連結
- b. 単体
- c. 併用している

【82】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。（複数回答）

- 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：\_\_\_\_\_）

【83】各役員に対する支給額の算出方法を選んでください。（単一回答）

- 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

【84】業績連動報酬に係る法人税の取扱いについて、a、b いずれですか。

- a. 損金算入ができる給与として支給している

【84-1】貴社が採用している支給方法を選んでください。（単一回答）

- a. 翌期の年俸（月額報酬）に上乗せして支給している
  - b. 法人税法第 34 条第 2 項の「事前確定届出給与」として支給している
  - c. 法人税法第 34 条第 3 項の「業績連動給与（旧利益連動給与）」として支給している
- b. 損金算入できない給与として支給している

**【85】は、【76】で 株式報酬を導入している」と答えた方にお尋ねします。**

【85】非居住者である役員に対する株式報酬はどのような制度ですか。（単一回答）

- a. 居住者と同様の報酬制度を採用している
- b. 居住者と異なる報酬制度を採用している

【85-1】支給の具体的方法は次のどれですか。（単一回答）

- a. 株式報酬の代替として金銭を基本報酬に上乗せして支給している
  - b. 金銭を対価とする株式報酬（ファントムストック・SAR 等）を付与している
  - c. その他（具体的にご記入ください：\_\_\_\_\_）
- c. 非居住者に該当する役員はいない

**すべての方にお尋ねします。**

【86】貴社における役員の自社株売買のルールについて該当するものはどれですか。（複数回答可）

- a. 在任中の売買は禁止している
- b. 退任後一定期間（例：1 年）についても売買を禁止している
- c. 事前の承認を条件に売買を認めている
- d. 「知る前契約・計画」を利用している

今回の JCGIndex 調査は 2021 年分ですが、2022 年以降も継続して実施する予定です。

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	
担当者氏名	
メールアドレス	

**ご協力いただきまして大変ありがとうございました。**