

第 22 回
JCGR コーポレートガバナンス調査
—JCGIndex Survey—
《修正版 2024/9/24》

質問項目【11】の質問文を修正しました

今回調査より回答票は e-mail にて受領いたします

締め切り 2024 年 11 月 1 日（金）
回答票の送り先：survey2024@jcgr.org

2024 年 9 月 24 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

問い合わせ先

E-mail: survey-question@jcgr.org

* 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 5 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。

この質問票を Adobe Reader で開いている場合は
質問に対する回答は直接入力が可能です
万一直接入力が不可能な場合には
Word 版の質問票を使用してください
質問票リンク先：<https://jcgr.org/survey/>
問い合わせ先：survey-question@jcgr.org

＜前文＞

第 22 回 JCGR コーポレートガバナンス調査(2024)へのご協力をお願い

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）は、2002 年から東京証券取引所（以下「東証」）第一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が、2022 年から新たに誕生したプライム市場上場企業を対象に調査を行っております。本年も通算第 22 回調査へのご協力をお願いします。

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させていただければ幸いです。

コーポレートガバナンスとは

コーポレートガバナンスとは何かについて色々な考え方がありますが、JCGR は、株式会社内における取締役会による経営のコントロールと考えます。株式会社は株主の出資により存在するものですから、資本主義経済においては株式会社の所有者は株主とされています。ただし、株式会社は法人という人ですから、人の所有を禁じられている社会では、法的には所有者はいません。株式会社の所有者は株主であるということはあくまでも経済的な意味においてです。

株式会社制度により、株主は会社の所有者であるにも関わらず、自らは会社経営にタッチせず、株主総会で選任した取締役が構成する取締役会に経営を委ねます。

取締役会は、執行役員を選任し、取締役会会合でなされた業務に関する意思決定の執行を執行役員に委ね、株主から会社を預かった受託者の責任として、意思決定を実現するために執行役員の執行を監督します。これが取締役会のガバナンスです。本質は株主のガバナンスの代行です。

取締役会のガバナンスの変遷

わが国の株式会社制度は 1889 年公布・施行の明治商法に始まる。そこでは株主総会が最高意思決定機関であり、取締役会は業務執行機関であり、株主総会の決議に基づいて会社の日常的な業務を執行する役割を担っていました。そして、監査役が会社の業務執行状況を監査し、株主総会に報告するという役割分担でした。

第二次大戦後の 1950 年、商法改正が行われ英米流の取締役会制度が導入され、株主総会の権限が縮小され、取締役会への権限委譲が進んだ。英米流の取締役会では、取締役会が監督機能を担うので監査役は置かれませんが、わが国では、権限は若干縮小されたが監査役制度が温存されました。その結果、監督機能が取締役会と監査役とに分断され監督機能が形骸化する下地が残されることになりました。その後、粉飾決算など企業の不正が頻発したことから、その都度、監査役の権限を強化する制度改革が行われましたが、企業の不祥事や経営の非効率化が進み、グローバル化が進む中、90 年代のバブル崩壊に始まる「失われた 30 年」へと日本経済は混迷を深めることになりました。

その反省から、21 世紀に入り監査役制度改革から一歩踏み出し、そのころ英米で確立していた取締役会制度が、2003 年の商法特例法により委員会等設置会社の名で導入され、監査役会設置会社との選択制が始まりました。翌年には会社法が商法から独立し、それを契機に委員会設置会社に改称されましたが、選択制はそのまま維持されました。その結果、政府の期待に反して、委員会設置会社への移行はほとんど進展しませんでした。

アベノミクスのコーポレートガバナンス改革

2012年12月第二次安倍政権が誕生しました。安倍内閣は、翌月、日本企業の経営改革による日本経済の活性化と成長を本命とする経済政策を打ち出し、アベノミクスと称しました。目指すべき委員会設置会社への移行が進まないことから、監査役会設置会社との折衷案として第三の取締役会制度である監査等委員会設置会社を導入し選択肢に加えました。それとともに、株式会社制度を支えるのは株式会社の所有者である株主であるとの観点から、株式を保有する機関投資家に、株主として規律を求めて日本版スチュワードシップ・コードを導入しました。同時に、企業がそれに応えるべくコーポレートガバナンス・コードを定め、取締役会主導による経営改革を促しました。

現代のコーポレートガバナンス・モデルと JCGR の JCGIndex サーベイ

アベノミクスは次の政権に引き継がれ、企業には取締役会主導による経営改革が求められています。コーポレートガバナンスに関する世界の流れにおいては、取締役会の標準モデルは、経営陣から独立な取締役会による経営陣の監督・監視・評価というガバナンス体制です。政府の二つのコードと指名委員会等設置会社が手本としているのもこのタイプの取締役会で、わが国ではモニタリングボードと呼ばれています。

注) 取締役が執行役員を兼ねる取締役会はわが国の伝統的取締役会ではマネジメントボードと呼ばれます。JCGR は、マネジメントボードの目安を過半数の業務執行取締役、モニタリングボードの目安を過半数の非業務執行取締役としています。なお主業務が執行役員に対するアドバイスである時、アドバイザリーボードとも呼ばれます。

モニタリングボードとしての取締役会のガバナンスのあり方を、JCGR は JCGR コーポレートガバナンス原則として体系化しウェブサイトで公開しています。

JCGR コーポレートガバナンス原則 <https://jcgr.org/principles/>

JCGR は、皆さまの会社が、世界的に理想とされている取締役会にどの程度近いかを、上記原則に基づいて数値化し JCGIndex という指数で表現します。

JCGR の目的は、第一に、日本全体のガバナンス改革の進行を数量化し、それにより日本のガバナンス改革を促進することであり、第二に、自社の JCGIndex により皆さまの会社のガバナンスの現状を把握していただくことです。改革の余地があればお役に立てただければまことに幸いです。

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。こ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Ⅰ期調査から第Ⅱ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、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。さらに昨年度、モニタリング・ボードを志向して質問内容を絞り込むことで、結果として皆さまの回答の負担を軽減することにつながっております。

調査結果のフィードバックについて

昨年度より、ご回答結果を取りまとめた報告資料による、フィードバックを行っております。全体版は回答各社に無料で配布させていただきますが、別途、個社別の仕様とした有料版の作成・ご提供も検討しております。有料版にご関心がある場合、質問票1頁の該当する「□」にチェックをお願いいたします。

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。
「回答者」個人情報・・・ご回答各社に対する連絡に使用
2. JCGRは本調査の実施にあたり(有)地域情報設計研究所(CJK)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とCJK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JCGRに移管されます。CJK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JCGR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、JCGR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、次のメールアドレス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。

<問い合わせ先> survey-question@jcgr.org

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】～【10】
Part II	取締役会と取締役	【11】～【24】
Part III	取締役会の監督 —指名・報酬・監査—	【25】～【35】
Part IV	取締役会の運営	【36】～【44】
Part V	取締役会の実効性評価	【45】～【51】

調査日程

2024年9月2日(月)	調査票を各社取締役会事務局宛に送付開始
2024年11月1日(金)	回答締め切り(JCGIndexの返送は12月下旬)
2024年11月15日(金)	集計結果等の中間発表(JCGRホームページ)
2024年12月2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>

<https://jcgr.org/index.html>

<質問項目に関するQ&A>

<https://jcgr.org/2024/2024Q&A.pdf>

<調査に関する問い合わせ>

(有)地域情報設計研究所 JCGR調査係

E-mail: survey-question@jcgr.org

* 電話での問い合わせは受け付けておりません *

<調査票返送先>

今年度より調査票の返送は e-mail にて受領します

(有)地域情報設計研究所

E-mail: survey2024@jcgr.org

日本コーポレートガバナンス研究所

東京大学名誉教授

University of Michigan Mitsui Life Financial Research Center

若杉 敬明

専修大学名誉教授 国際基督教大学監事

大林 守

日本シェアホールダーサービス株式会社

藤島 裕三

2024JCGIndex 質問票

一般社団法人日本コーポレートガバナンス研究所

貴社の概要をお教え下さい

1. 企業名		
2. 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	1. 全て実施する（フルコンプライ） 2. 一部エクस्पラインとしている	
3. 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）	1. 指名委員会等設置会社 2. 監査等委員会設置会社 3. 監査役会設置会社	
4. 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。承認されない場合は、下記「□」にチェック（クリック）をお願いいたします。

承認しない ※チェックがない場合は、承認いただいたものといたします。

調査結果のフィードバックについて

本年度より、ご回答結果を取りまとめた報告資料による、フィードバックを予定しております。全体版は回答各社に無料で配布させていただきますが、別途、個社別の仕様とした有料版の作成・ご提供も検討しております。有料版にご関心がある場合は、下記「□」にチェック（クリック）をお願いいたします。

有料版に関心がある ※面談による説明付きで、10万円を想定しています。

Part I 会社の目標とCEO（最高経営責任者）のリーダーシップ

【1】 貴社が業績目標としてもっとも重視している指標（KPI）はどれですか。重視している指標を、次の1～15の中から3つまで選んで番号で答えて下さい。（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 _____

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| 1. 売上高 | 2. 市場シェア |
| 3. 営業利益 | 4. 経常利益 |
| 5. 当期純利益 | 6. 資本コスト控除後の利益 |
| 7. EPS（一株当たり利益） | 8. キャッシュフロー／EBITDA ¹ |
| 9. 売上高利益率 | 10. ROA |
| 11. ROE | 12. ROIC |
| 13. TSR（株式投資総利回り） | 14. 株価 |
| 15. その他（ _____ ） | |
| 16. 重視している指標（KPI）は決めていない | |

【2】 貴社は、経営管理指標として資本コスト²を利用していますか。（番号の口をクリック 複数回
答可）

1. 投資決定の際、DCF法を採用している
2. 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
3. 資本コストは用いていない
4. その他（ _____ ）

【3】 CEOの報酬における業績連動部分は、目標達成時において、報酬全体の約何%を占めますか。
なお業績連動部分がない場合は、「0%」と記入してください。（整数で記入）
（ _____ %）

【4】 業績連動報酬を決める主たる指標は、前問【1】の項目1～15のうちどれですか。3つまで選んで
番号でお答え下さい。「15. その他」の場合は指標の名称を記入してください。

重視している指標 ① _____ ② _____ ③ _____

15. その他（ _____ ） 16. 指標がない場合クリック

¹ EBITDAとはEarnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortizationの略で、税引前利益に支払利息、減価償却費を加えた利益を指します。

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います。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ます。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）が広く用いられます。

【10】 次のような主張について、貴社における考え方は以下のどれに最も近いですか。（番号の○をクリック 単一回答）

「会社法は、会社の経営は、株主が自ら選任した取締役が構成する取締役会にゆだねられ、株主は直接には経営に関与しないと定めている。しかし、株主が取締役を選任する権限を持つということは、株主が実質的な所有者として、会社の経営を支配する権限を有するということである。これが株主のガバナンス（統治）の根源である。株主は自らの資産を運用するために株式を保有するのであるから、株式会社の目的は株式すなわち株主価値の最大化であると考えべきである。なお、現代の資本市場では年金や財団などの長期的な株主が大きなウエートを占めていることを考慮すると最大化は長期的な観点からな追求されるべきである³。

- 1. そのとおりである
- 2. 理念としては正しいが、日本企業の実情には合わない
- 3. そのような考え方は間違っている
- 4. その他 （ _____ ）

³ 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す。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 取締役会と取締役

【11】貴社の取締役会は、次のいずれのモデルを志向していますか。（番号の○をクリック 単一回答） モデルについての説明は前文のP. iiiを参照してください。

- 1. マネジメント・ボード（業務執行取締役が過半数を占める取締役会）
- 2. アドバイザリー・ボード（主業務が執行役員へのアドバイスである取締役会）
- 3. モニタリング・ボード（非業務執行取締役が過半数を占める取締役会）
- 4. その他（ ）

【12】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。（番号の○をクリック 単一回答）

- 1. はい
- 2. いいえ

【13】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。

（番号の○をクリック 単一回答）

- 1. はい
- 2. いいえ
- 3. 行動規範はない

【14】行動規範はインターネット等で開示されていますか。（番号の○をクリック 単一回答）

- 1. はい
- 2. いいえ
- 3. 行動規範はない

【15】貴社の取締役会は、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。⁴（番号の○をクリック 単一回答）

- 1. はい
- 2. いいえ

【16】貴社の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。⁵（番号の○をクリック 単一回答）

- 1. はい
- 2. いいえ

⁴ 指名委員会が基準を作成する場合がありますが、これを取締役会が承認する、または取締役会が明確に（委員会規定などで）指名委員会に権限移譲しているなど、最終的な責任は取締役会に帰属することが、「a. はい」には想定されます。

⁵ 注4と同じ。

【33】 貴社の監査委員会、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。（番号の○をクリック 単一回答）

1. はい 2. いいえ

【34】 上記規則に定められている監査対象はどれですか。（番号の□をクリック 複数回答可）

1. 内部監査の適正性
 2. 内部監査人の独立性
 3. 会計監査
 4. 業務監査
 5. 外部監査の適正性
 6. 外部監査人の独立性
 7. 内部統制システムの有効性
 8. その他（ _____ ）
 9. 文書化された規則がない

【35】 監査委員会、監査等委員会あるいは監査役会は、毎期、自らの活動を自己評価し、取締役会に報告していますか。（番号の○をクリック 単一回答）

1. はい 2. いいえ

【40】取締役会会合は、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。（番号の口をクリック 複数回答可）

- 1. 企業年金
- 2. IT・DX・サイバーセキュリティ
- 3. コンプライアンス
- 4. コーポレートガバナンス
- 5. 従業員・役員の行動規範・倫理規範
- 6. サステナビリティ全般
- 7. 人的資本
- 8. 知的財産
- 9. 気候変動問題
- 10. 人権
- 11. ダイバーシティ

【41】貴社のサステナビリティに関する取締役会の基本方針について、最も近いものを選んでください。（番号の○をクリック 単一回答）

- 1. 財務的な価値を創出・確保することを重視している（シングル・マテリアリティ）
- 2. ステークホルダーに対する社会的な価値を重視している（ダブル・マテリアリティ）
- 3. 将来の財務価値につながる社会価値を重視している（ダイナミック・マテリアリティ）
- 4. その他（ ）
- 5. 取締役会としては特に方針を持っていない

【42】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設置されていますか。（番号の○をクリック 単一回答）

- 1. はい
- 2. いいえ
- 3. 該当する役員会は設置されていない

【43】筆頭独立社外取締役（またはそれに準ずる社外取締役）は、経営トップと随時意見交換をしていますか。（番号の○をクリック 単一回答）

- 1. はい
- 2. いいえ
- 3. 筆頭独立社外取締役（またはそれに準ずる社外取締役）がない

【44】取締役会は、CEO以外の業務執行取締役についても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。（番号の○をクリック 単一回答）

- 1. 保有を義務づけている
- 2. 保有を推奨している
- 3. 保有は任意としている
- 4. 定めていない

（次ページ以降に質問は続きます）

Part V 取締役会の実効性評価

【45】 貴社は、取締役会の実効性評価を実施していますか。（番号の○をクリック 単一回答）

- 1. 定期的の実施している
- 2. 実施しているが、必ずしも定期的ではない
- 3. 実施していない（少なくとも最近）

【46】 実効性評価の頻度について、どれが最も近いですか。（番号の○をクリック 単一回答）

- 1. 毎期、必ず実施している（実施する予定である）
- 2. 毎期ではないが、定期的の実施している（_____年に1回）
- 3. 不定期に実施している（過去_____回実施）
- 4. その他（_____）
- 5. 取締役会の実効性評価を実施していない

【47】 実効性評価の責任者¹²は誰ですか。（番号の○をクリック 単一回答）

- 1. 取締役会（会社機関としての責任者）
- 2. 取締役会の議長
- 3. CEO
- 4. 筆頭独立取締役
- 5. 指名委員会またはコーポレートガバナンス委員会の議長
- 6. 外部専門家
- 7. その他（_____）
- 8. 取締役会の実効性評価を実施していない

【48】 評価には基準が必要です。実効性評価における基準は何ですか。（番号の□をクリック 複数回答可）

- 1. 自社のコーポレートガバナンス方針
- 2. 東証のコーポレートガバナンス・コード
- 3. 経済産業省のCGSガイドライン
- 4. 機関投資家や助言会社の議決権行使基準
- 5. 専門業者¹³による基準
- 6. その他（_____）
- 7. 特に基準はない
- 8. 取締役会の実効性評価を行っていない

¹² ここでいう「責任者」とは、取締役会の実効性評価を主導している、評価報告書の名義人である（サインしている）、ことなどを想定しています。

¹³ 実効性評価の支援や代行を有料で行う金融機関、弁護士、コンサルタントなどを想定しています。

【49】実効性評価をどのような方法で行っていますか。

(番号の□をクリック 複数回答可)

- 1. 社外取締役を中心に構成される専門委員会を活用する
- 2. 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
- 3. 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
- 4. 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
- 5. 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
- 6. 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
- 7. その他 ()
- 8. 取締役会の実効性評価を実施していない

【50】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応をしますか。(番号の□をクリック 複数回答可)

- 1. コーポレートガバナンス報告書により説明する
- 2. 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：_____)
- 3. 任意の開示方法により説明する
(具体的な媒体：_____)
- 4. 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
- 5. 課題や対応策を投資家には説明しない
- 6. その他 ()
- 7. 取締役会の実効性評価を実施していない

【51】取締役会はコーポレートガバナンスの実施状況を常時監視していますか。(番号の○をクリック 単一回答)

- 1. はい
- 2. いいえ

締め切り 2024年11月1日（金）

E-mail に添付してお送りください
survey2024@jcgr.org

今回の JCGIndex 調査は 2024 年分ですが、2025 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。