

2025JCGIndex 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・インデッ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・インデックス（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。（番号に○を 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. 重視している指標（KPI）はない

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。

【5】CEOは自らの責務として、後継者育成計画（CEOサクセッションプランニング）に主体的にコミットし、計画の立案から運用まで関わっていますか。（番号に○を 単一回答）

1. はい 2. いいえ 3. 後継者育成計画はない

【6】CEOの後継者育成計画およびその運用の状況は、取締役会あるいは指名委員会等の監督機関に随時報告されていますか。（番号に○を 単一回答）

1. はい 2. いいえ 3. 後継者育成計画はない

【7】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。

（番号に○を 単一回答）

- | | |
|----------------------|------------------|
| 1. CEO自身 | 2. 取締役会の議長 |
| 3. 相談役（顧問）、元会長・元CEO等 | |
| 4. 取締役会 | 5. 法定または任意の指名委員会 |
| 6. 人事・経営企画部門、等 | 7. 従業員あるいは労働組合 |
| 8. 親会社・支配株主 | 9. メインバンク、取引先、等 |
| 10. その他（_____） | |

【8】外部環境に重大な問題がないにも関わらず、業績不振が続き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、貴社CEOの責任の取り方は、次のうちどれが最も近いですか。（番号に○を 単一回答）

1. 計画および目標数値を改訂する
2. 達成できなかった理由を公表し説明する
3. 予め決められた算式で報酬に責任を反映させる
4. 取締役会が進退を判断する
5. CEOに進退の判断をゆだねる
6. CEOの責任を問われることはない
7. その他（_____）

【9】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。（番号に○を 単一回答）

1. 義務付けられている
2. 義務付けられていないが、自主的に保有している
3. 義務付けられていない

【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。（番号に○を
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。（番号に○を 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。（番号に○を 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。

（番号に○を 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。（番号に○を 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（番号に○を 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（番号に○を 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を含みますが、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。

1. 自社独自の定義
2. 東証の独立役員
3. NYSEの独立性要件
4. 機関投資家や助言会社の議決権行使基準
5. その他の基準など（ ）
6. 独立性の定義はない
7. 社外取締役に独立性を求めている

1. 経営者としての経験分野
2. 経営の監督に資する専門性・スキル
3. 経営の助言に資する専門性・スキル
4. 性別や人種などのダイバーシティ
5. 多様なステークホルダーの視点
6. その他（ ）

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

1. はい 2. いいえ

1. 自社の取締役構成の多様性につき、現状を開示するために作成してる
2. 今後の取締役を選任する際、要件設定の指針とするために作成している
3. その他の作成理由（ ）
4. 作成していない

1. はい 2. いいえ 3. 作成していない

1. はい 2. いいえ

1. コーポレートガバナンス
2. コーポレートファイナンス
3. リスクマネジメント
4. 事業ポートフォリオ戦略
5. サステナビリティ・ESG・SDGs
6. 新任時においては義務づけていない

7 指名委員会が実際の評価を行う場合を含みますが、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。

PartⅢ 取締役会の監督 一指名・報酬・監査一

【25】指名委員会（法定、任意）には、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。（番号に○を 単一回答）

1. はい 2. いいえ 3. 指名委員会はない

【26】取締役会は以下の事項の案の策定を、法定あるいは任意の指名委員会に委ねていますか。（番号に○を 複数回答可）

1. 株主総会に提出する取締役の選任・解任に関する議案の内容の決定⁸
2. 社内取締役および社外取締役の選任基準・資格要件の策定
3. 取締役会委員会の新設および改廃
4. 取締役会委員会のメンバーおよび委員長の選任
5. スキルマトリックスの作成
6. 社外取締役のサクセッションプラン
7. 主要な業務執行役員の選任
8. その他（ ）
9. 指名委員会規則はない
10. 指名委員会はない

【27】指名委員会規則は、指名委員会メンバーに関する資格要件・選任基準を定めていますか。（番号に○を 単一回答）

1. はい 2. いいえ
3. 指名委員会規則はない 4. 指名委員会はない

【28】指名委員会規則は、毎期、指名委員会規則等に照らして自らの活動を自己評価し取締役会に報告することを定めていますか。（番号に○を 単一回答）

1. はい 2. いいえ
3. 指名委員会規則はない 4. 指名委員会はない

⁸ 指名委員会等設置会社の場合、会社法によって「選任及び解任に関する議案の内容」につき決定権限が付与されているため、本選択肢は「委ねられている」と解釈してください。任意で設置された指名委員会の場合は、実態に合わせて判断してください。

1. はい 2. いいえ 3. 報酬委員会はない

1. 役員報酬プランの策定
2. 役員報酬の決定基準になるK P I の決定
3. K P I に基づく役員の業績評価
4. 個別の役員報酬金額の決定⁹
5. その他（ ）
6. 報酬委員会はない

1. はい 2. いいえ
3. 報酬委員会規則はない 4. 報酬委員会はない

1. はい 2. いいえ
3. 報酬委員会規則はない 4. 報酬委員会はない

9

【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。（番号に○を 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。記号を○で囲んでください（番号に○を 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。（番号に○を 単一回答）

1. はい 2. いいえ

Part IV 取締役会の運営

【36】議長¹⁰として取締役会会合¹¹を運営するのはどの取締役ですか。（番号に○を 単一回答）

1. 独立社外取締役
2. 社内取締役である会長（非執行）
3. CEO（会長兼任を含む）
4. その他の取締役（ ）

【37】取締役会が筆頭独立社外取締役を定めている場合、以下のどれですか。

最も近いものを選んでください。(番号に○を 単一回答)

1. 取締役会議長である独立社外取締役
2. 取締役会議長以外の独立社外取締役
3. それ以外の取締役（ ）
4. 筆頭独立社外取締役を定めていない

【38】社外取締役、取締役会会合に付議される案件について、事前説明していますか。（番号に○を 単一回答）

1. 必ず事前説明する
- 1. 5日超前 2. 2～5日前 3. 前日 4. 当日
2. 重要な案件についてのみ事前説明する
- 1. 5日超前 2. 2～5日前 3. 前日 4. 当日
3. 原則として事前説明をしない

【39】取締役会会合は、每期少なくとも1回は、次の経営問題を議題にしていますか。記号を○で囲んでください（番号に○を 複数回答可）

1. 経営戦略・戦略的方向付け
2. 財務戦略・資本政策
3. リスクマネジメント・内部統制
4. 事業ポートフォリオ戦略
5. M&A戦略

¹⁰ 「議長」とは英語の **Chairman** を指し、取締役会において議事の決定および進行、議論の喚起や取りまとめなどリーダー役を担う役割を示す。日本では「会長」が務めることもある。なおグローバルでは「議長」は社外取締役が望ましいとされる一方、日本の「会長」は元CEOなど社内取締役であるのが通例である。

11 取締役会会合とは、法定の決議事項や報告事項を上程するため法定の招集手続に従って開催される、定時および臨時の取締役会を意味します。意見交換や情報共有の機会、社外取締役のみによる会合などは含みません。

【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。（番号に○を複数回答可）

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。（番号に○を 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。（番号に○を 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。（番号に○を 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）がいない

【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。（番号に○を 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。（番号に○を 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。（番号に○を 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。（番号に○を 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。（番号に○を 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。該当する項目の記号を○で囲んでください。

(番号に○を 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。(番号に○を 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。(番号に○を 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。