

目次

(1)回答者様情報.....	2
(2)業種.....	2
(3)株主構成.....	2
(4)ガバナンスの形態.....	3
(5)取締役の構成等.....	4
(6)取締役会の開催頻度・時間・議論.....	5
(7)社外取締役.....	7
(8)社長・CEOの後継者の計画(サクセッションプラン)等.....	9
(9)指名・報酬委員会等の仕組み.....	12
(10)経営陣幹部の評価、報酬.....	18
(11)取締役会等の実効性分析・評価.....	20
(12)社長・CEO経験者の相談役・顧問.....	21
(13)グループガバナンス(基本情報).....	22
(14)グループガバナンス(全体設計に関する方針・考え方).....	22
(15)グループガバナンス(組織としての管理体制).....	24
(16)事業ポートフォリオの最適化.....	25
(17)コーポレートガバナンスへの取組全般.....	26

アンケートの締切(投函日)

平成30年1月18日(木)までに、同封の返信用封筒にてご返送ください

回答結果のお取扱

ご回答内容は厳重に管理され、下記に記載する本調査の目的以外に使用することはありません。
なお、いずれの場合も、回答企業または個人の特定に繋がらないよう、必要な加工を行います。

- ・経済産業省が開催する研究会での検討に際し基礎資料として利用
- ・主要な調査結果を委託調査報告書の一部として公表
- ・秘密保持義務を課したうえで、大学等研究機関において学術研究のために利用
- ・調査結果の一部を今後の時系列調査に活用

※別途、ご協力依頼または回答内容の照会のため、ご連絡させていただく場合がございます。

本調査の結果(概要)の送付

ご回答いただいた企業のご担当者様へ、本調査の結果(概要)を送付させていただく予定です。

お問合せ等

電子媒体での質問票送付・回答も承っております。

その他、本アンケート調査に関してご質問等ございましたら、お手数ですが下記までご連絡ください。

「平成29年度 コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」事務局(PwC あらた有限責任監査法人)

担当: 河合、須田 メールアドレス: aarata.2017.cg@jp.pwc.com

(送付に関するご質問・連絡先)

担当: 加藤 電話: 0120-630-130(平日 09:30-18:00)

(1) 回答者様情報

ご回答者様について、以下項目をご教示ください。

(1~5 それぞれについて記入)

1 企業名	:	_____
2 証券コード	:	_____
3 ご回答者の部署・役職	:	_____
4 ご回答者のご氏名	:	_____
5 ご回答者のメールアドレス*	:	_____

※こちらにご入力いただいたアドレス宛に、本調査の結果(概要)を送付させていただく予定です。

(2) 業種

1 業種をご教示ください。(1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 製造業(自動車・電機・機械・精密機器等加工組立産業)
- 2 製造業(化学・紙パルプ・繊維・ガラス・鉄・セメント・金属等素材産業)
- 3 その他製造業(消費財・食品等)
- 4 建設業・不動産業
- 5 資源・エネルギー業(石油・電気・ガス等)
- 6 運輸業(陸運・海運・空運業、倉庫・運輸関連業)
- 7 小売業・卸売業
- 8 商社(総合商社・専門商社等)
- 9 テクノロジー・メディア・通信(TMT)(通信・メディア・エンターテインメント・情報テクノロジー等)
- 10 ライフサイエンス・ヘルスケア(製薬業、介護関連業等)
- 11 金融業(銀行・証券・保険等)
- 12 サービス業(外食・宿泊業等)
- 13 その他
(_____)

(3) 株主構成

2 貴社が認識している最新の株主構成をご教示ください。

2-1. 外国人株主の比率をご教示ください。(実数を記入:小数点以下四捨五入)

(_____) %

2-2. 貴社が認識している機関投資家の比率をご教示ください。(実数を記入:小数点以下四捨五入)

(_____) %

2-3. 貴社が認識している安定株主*の比率をご教示ください。(実数を記入:小数点以下四捨五入)

(_____) %

※ 安定株主としては、一般的に、貴社グループの経営者やその近親者、従業員持株会、金融機関(メインバンク)、取引先企業、政策保有株式として保有する株主、創業家、株主優待狙い等で長期保有する個人投資家等が想定されます。

(4)ガバナンスの形態

3 機関設計をご教示ください。

(1つ選択)

- 1 監査役設置会社
- 2 監査等委員会設置会社
- 3 指名委員会等設置会社

4 取締役会における個別の業務執行に関する決定の多寡について、現状をご教示ください。

(1つ選択)

- 1 取締役会における個別の業務執行に関する決定は、可能な範囲で最小限にしている
- 2 取締役会における個別の業務執行に関する決定は、少ない方である
- 3 取締役会における個別の業務執行に関する決定は、多い方である
- 4 取締役会における個別の業務執行に関する決定は、かなり多い

5 取締役会における個別の業務執行に関する決定の多寡について、今後の方向性をご教示ください。

(1つ選択)

- 1 取締役会における個別の業務執行に関する決定を少なくする方向で検討している
- 2 現状と同じ(特に変えない)
- 3 取締役会における個別の業務執行に関する決定を多くする方向で検討している

6 業務執行において社長・CEO が果たす主な役割は、現状では次のAまたはBのいずれに近いですか。

(1つ選択)

A: 社長・CEO(その指揮命令を受けるCFO等を含む)に権限が集まっており、トップダウンで経営力を発揮する

B: 各事業部門長等に多くの権限が委譲されており、社長・CEOは各事業部門長等経営陣間の意見調整を行った上で社内の合意形成を図る

- 1 Aに近い
- 2 ややAに近い
- 3 ややBに近い
- 4 Bに近い
- 5 A、Bいずれとも異なる(概要:)

7 業務執行において社長・CEO が果たす主な役割について、今後の方向性をご教示ください。

(1つ選択)

- 1 社長・CEO(その指揮命令を受けるCFO等を含む)に権限をより集約する方向で検討している
- 2 現状と同じ(特に変えない)
- 3 社長・CEOから各事業部門に権限をより委譲する方向で検討している

8 労働組合との団体交渉や労使双方が参加する労使協議の場がある場合、以下の項目がどのように扱われているかご教示ください。(A~Jのそれぞれについて、1~3から1つ選択。)

※労働組合や労使協議の場がない場合、「労働組合や労使協議の場がない」にチェックしてください。

	1 交渉や協議で 扱われない	2 合意は不要だが 説明は必要	3 労使の合意が必要
A 取締役会の構成や取締役の変更	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B KPIとする収益指標の決定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 経営陣へのストックオプション付与	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 従業員持株制度にかかわる決定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E 製品の生産計画や販売計画	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F 一定規模以上の設備投資	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G M&A や事業部門の売却	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H 雇用調整	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I 新技術の導入や開発	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J 資金調達方法の変更	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

労働組合や労使協議の場がない ……ここにチェックしてください →

(5) 取締役の構成等

9 取締役の構成についてご教示ください。(実数を記入(いない場合は"0"を記入))

1 社内(会長・副会長)	()	人
2 社内(社長・CEO・副社長)	()	人
3 社内(事業部門の責任者)	()	人
4 社内(上記以外:財務担当、経営企画担当、法務担当等)	()	人
5 社外(他社の経営陣幹部経験者)	()	人
6 社外(法律専門家)	()	人
7 社外(会計・税務専門家)	()	人
8 社外(行政経験者)	()	人
9 社外(その他)	()	人

10 執行役・執行役員の人数をご教示ください。(実数を記入(いない場合は"0"を記入))

() 人

11 取締役等の多様性についてご教示ください。(実数を記入(いない場合は"0"を記入))

1 女性(社内取締役)	()	人
2 女性(社外取締役)	()	人
3 女性(執行役・執行役員)	()	人
4 外国人(社内取締役)	()	人
5 外国人(社外取締役)	()	人
6 外国人(執行役・執行役員)	()	人

12 社内取締役・執行役・執行役員で、貴社グループ※外の企業の取締役を兼任している方の人数をご教示ください。(実数を記入(いない場合は"0"を記入))

() 人

※ 貴社グループとは、貴社、貴社の子会社および関連会社を指します。

13 取締役会議長の属性についてご教示ください。

(1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 社長・CEO
- 2 会長(代表権あり)
- 3 会長(代表権なし)
- 4 社外取締役
- 5 その他()

14 社長・CEO、それ以外の社内取締役、社外取締役のそれぞれについて、任期満了の際に再任するか否かの決定を最も左右する主体をご教示ください。

(A~Cのそれぞれについて、1~7から1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

	A	B	C
	社長・CEO の再任の場合	社長・CEO 以外の 社内取締役の再任 の場合	社外取締役 の再任の場合
1 会長・副会長	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 社長・CEO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 社長・CEO以外の社内取締役(人 事担当役員等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 社外取締役	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 相談役・顧問	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 影響力を持つ特定の主体はない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 その他 ()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(6) 取締役会の開催頻度・時間・議論

15 直近事業年度(1年間)における取締役会の開催回数をご教示ください。

(実数を記入)

() 回

16 取締役会1回あたりの平均的な所要時間をご教示ください。

(1つ選択)

- 1 1時間未満
- 2 1時間以上2時間未満
- 3 2時間以上3時間未満
- 4 3時間以上4時間未満
- 5 4時間以上5時間未満
- 6 5時間以上

17 取締役会での議論が不足しているとお考えの分野をご教示ください。下記選択肢のうち、上位3つに入るテーマを選択してください。

(3つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 中長期経営戦略
- 2 社長・CEOの後継者計画・監督
- 3 リスクマネジメント
- 4 グローバルマネジメント
- 5 株主との対話
- 6 事業ポートフォリオ
- 7 新事業の創出
- 8 意思決定した案件の監督
- 9 特になし
- 10 その他()

18 取締役会において実質的な議論をする時間を確保するための取組みをご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 資料の事前送付
- 2 事務局より事前に資料の説明の機会を設けている
- 3 資料の内容や記載ぶり工夫(様式の統一、情報の過不足をなくす等)
- 4 議題の絞込み
- 5 取締役会が監督すべきポイントを整理し、それに必要な情報を取締役が体系的に入手できるようにしている
- 6 実施していない
- 7 その他()

19 以下の事項について、取締役会における付議状況をご教示ください。

(A~Cのそれぞれについて、1~3から1つ選択)

	1 決議事項として 付議している	2 報告事項として 付議している	3 付議していない
A 有価証券報告書の提出	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B コーポレートガバナンス報告書の提出	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 会計監査人との間の監査契約書の締結・更新	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20 コーポレートガバナンス・コード導入後における、取締役会の付議基準の見直し状況をご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 見直しを行った(付議項目を削減した)
- 2 見直しを行った(付議基準を引き上げた)
- 3 見直しを行った(付議項目を追加した)
- 4 見直しを行った(付議基準を引き下げた)
- 5 見直しを予定・検討中(付議項目を削減する方向)
- 6 見直しを予定・検討中(付議基準を引き上げる方向)
- 7 見直しを予定・検討中(付議項目を追加する方向)
- 8 見直しを予定・検討中(付議基準を引き下げる方向)
- 9 見直しを行っておらず、見直しの予定・検討もしていない
- 10 その他()

(7) 社外取締役

21 適切な社外取締役の候補者を探し、招へいするうえでの困難・課題についてご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 自社や業界に関する専門知識を有する候補者を見つけることが困難
- 2 自社が求める専門性(法律・会計等)を有する候補者を見つけることが困難
- 3 自社が求める多様性(性別・国籍等)を有する候補者を見つけることが困難
- 4 経営に関する知見や高い見識を有する候補者を見つけることが困難
- 5 適任者に関する評価基準が明確でなく、候補者に対する良し悪しの評価をつけることが困難
- 6 適任者がいても独立性基準を満たさない
- 7 候補者を自社に招へいしようとしても断られる
- 8 特になし
- 9 その他()

22 社外取締役候補者について、誰から候補者の紹介を受けているかをご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 外部アドバイザー(専門コンサルタント等)
- 2 社外取締役
- 3 会長・副会長
- 4 社長・CEO・副社長
- 5 業務執行取締役その他業務執行者
- 6 相談役・顧問
- 7 顧問弁護士
- 8 会計監査人
- 9 特になし
- 10 その他()

※以下、設問23から設問28は、社外取締役がいる場合のみ、ご回答ください。

23 (※社外取締役がいる場合のみ回答)

社外取締役の通算在任期間の上限や定年を定めているか否か、定めている場合は、その具体的な年数をご教示ください。

(複数選択可。選択の上、実数を記入)

- 1 在任期間の上限を定めている () 年
- 2 在任期間の上限は定めていないが、目安となる年数はある () 年
- 3 定年を定めている () 歳
- 4 定年は定めていないが、目安となる年齢はある () 歳
- 5 特に決まっていない

24 (※社外取締役がいる場合のみ回答)

社外取締役が活躍するための工夫として、実施している事項をご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 社外取締役の交代のタイミングをずらすことで、在任期間の比較的長い社外取締役を常に確保できるようにしている
- 2 社外者と社内者のつなぎ役となる、非執行の社内取締役を選定している
- 3 筆頭独立社外取締役を設定している
- 4 独立社外者のみの会合を開催している
- 5 取締役会以外の自由闊達な議論の場を設けている(上記4以外)
- 6 社外取締役が経営会議等の執行側の会議に出席できるようにしている
- 7 監査役、内部監査部門等と情報交換や連携をできるようにしている
- 8 外部専門家の助言を得る体制を整えている
- 9 社外取締役の活動を補佐する専任のサポートスタッフを設置している
- 10 事業拠点の視察を行っている
- 11 特に工夫していない
- 12 その他()

25 (※社外取締役がいる場合のみ回答)

現在の社外取締役について、在任期間(通算の在任年数)と在任期間ごとの人数をご教示ください。

(選択の上、実数を記入。記入しきれない場合は選択肢6の空欄に自由記述。)

- 1 最も長い在任期間の社外取締役 ()年 ()人
- 2 2番目に長い在任期間の社外取締役 ()年 ()人
- 3 3番目に長い在任期間の社外取締役 ()年 ()人
- 4 4番目に長い在任期間の社外取締役 ()年 ()人
- 5 5番目に長い在任期間の社外取締役 ()年 ()人
- 6 それ以下の在任期間の社外取締役

26 (※社外取締役がいる場合のみ回答)

社外取締役の在任期間は現状と比べてどうなることが望ましいか、お考えをご教示ください。

(1つ選択)

- 1 現状より長い方が望ましい
- 2 現状と同程度が望ましい
- 3 現状より短い方が望ましい

27 (※社外取締役がいる場合のみ回答)

社外取締役は期待する役割を果たせていると思いますか、お考えをご教示ください。

(1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 十分に果たしている
- 2 概ね果たしている
- 3 あまり果たしていない
- 4 果たしていない
- 5 わからない
- 6 その他()

27-2. 設問 27 の理由・状況をご教示ください。

(自由記述。以下の空欄に記入)

28 (※社外取締役がいる場合のみ回答)

以下の事項について、社外取締役がどの程度役割を果たしているかをご教示ください。

(A~H のそれぞれについて、1~5 から1つ選択)

	1 十分に 果たしている	2 概ね 果たしている	3 どちらとも いえない	4 あまり果た していない	5 果たして いない
A 取締役会における議決権の行使等を通じ、会社の重要な意思決定に関して、経営の監督を行うこと	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 社長・CEO の選定・解職の決定に関して監督を行うこと	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 社長・CEO の報酬の決定に関して監督を行うこと	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 経営の方針や経営改善について、経営陣への有益な助言を行うこと	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F 少数株主の意見を、取締役会に適切に反映させること	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G 株主以外のステークホルダーの意見を、取締役会に適切に反映させること	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H リスク管理体制を構築すること	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(8) 社長・CEO の後継者の計画(サクセッションプラン)等

29 次期社長・CEO の選定に関し、候補者の選出から決定までのプロセスについてご教示ください。

(1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 現社長・CEO 等が単一の候補者を選定し、取締役会で審議・決定
- 2 現社長・CEO 等が単一の候補者を選定し、指名委員会(法定・任意)で審議もしくは決定
- 3 現社長・CEO 等が単一の候補者を選定し、社外取締役の意見を個別に聴いたうえで、取締役会で決定
- 4 現社長・CEO 等が単一の候補者を選定し、前任の社長や会長の意見を踏まえ、取締役会で決定
- 5 現社長・CEO 等が複数の候補者を選定し、取締役会で審議・決定
- 6 現社長・CEO 等が複数の候補者を選定し、指名委員会(法定・任意)で審議もしくは決定
- 7 現社長・CEO 等が複数の候補者を選定し、社外取締役の意見を個別に聞いたうえで、取締役会で決定
- 8 現社長・CEO 等が複数の候補者を選定し、前任の社長や会長の意見を踏まえ、取締役会で決定
- 9 特に決まっていない
- 10 わからない
- 11 その他()

30 社長・CEOの後継者の計画(サクセッションプラン)の有無についてご教示ください。

(1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 後継者の計画(サクセッションプラン)が何らかの文書として存在している
- 2 後継者の計画(サクセッションプラン)が存在しない
- 3 わからない
- 4 その他()

※以下、設問31から設問34は、上記の設問30において、「1. 後継者の計画(サクセッションプラン)が何らかの文書として存在している」を選択した場合のみ、ご回答ください。

**31 (※設問30で、「1.後継者の計画(サクセッションプラン)が何らかの文書として存在している」を選択した場合のみ回答)
後継者の計画(サクセッションプラン)に含まれている内容をご教示ください。**

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 後継者に求める資質・スキル・経験・人材像等の定義
- 2 後継者の候補者の評価基準
- 3 後継者の選定プロセス
- 4 後継者の育成計画
- 5 社外から後継者を招へいすることや、候補者を探してくるに関する事項
- 6 社長・CEOが事故等により職務を遂行することができなくなる等の緊急事態が発生した場合における対応
- 7 わからない
- 8 その他()

**32 (※設問30で、「1.後継者の計画(サクセッションプラン)が何らかの文書として存在している」を選択した場合のみ回答)
後継者の計画(サクセッションプラン)を作成している主な目的をご教示ください。**

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 より資質・能力の高い社長・CEOを選ぶため
- 2 より透明性の高いプロセスで社長・CEOを選ぶため
- 3 社長・CEOに事故が生じる場合や急に交代が必要となる場合に備えるため
- 4 後継者の計画的な育成を行うため
- 5 その他()

- 33 (※設問30で、「1.後継者の計画(サクセッションプラン)が何らかの文書として存在している」を選択した場合のみ回答)
後継者の計画(サクセッションプラン)の内容が共有・開示されている方について(共有先・開示先の
範囲)、ご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 社長・CEO
- 2 社長・CEO 以外の社内取締役
- 3 社外取締役
- 4 指名委員会等(法定・任意)の委員
- 5 執行役・執行役員
- 6 後継者計画の対象となる幹部候補者層
- 7 従業員一般
- 8 投資家等一般向けに内容を公表している
- 9 わからない
- 10 その他()

- 34 (※設問30で、「1.後継者の計画(サクセッションプラン)が何らかの文書として存在している」を選択した場合のみ回答)
社長・CEO の後継者の計画(サクセッションプラン)の策定について、どのように監督しているか
をご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 取締役会から委任された指名委員会等(法定・任意)で審議
- 2 取締役会で審議
- 3 社長・CEO 等一部の社内取締役のみで検討・作成し、取締役会に報告
- 4 社長・CEO 等一部の社内取締役と社外取締役で検討・作成し、取締役会に報告
- 5 取締役会で監督していない
- 6 わからない
- 7 その他()

**※以下、設問35は、上記の設問30において、「1. 後継者の計画(サクセッションプラン)が
文書として存在している」を選択しなかった場合のみ、ご回答ください。**

- 35 (※設問30で、「1.後継者の計画(サクセッションプラン)が何らかの文書として存在している」を選択しなかった場合のみ回答)
後継者の計画(サクセッションプラン)を作成していない理由をご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 作成に向けた準備を行っているため
- 2 社長・CEO の任期・定年等との関係で、社長・CEO の交代が当面予定されていないため
- 3 後継者については社長・CEO 等経営陣の意向が尊重されるため
- 4 社内検討の優先順位が低いため
- 5 現状の後継者の育成・選定プロセスからの変化の度合いが大きいため
- 6 その他()

(9) 指名・報酬委員会等の仕組み

36 指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)の設置状況についてご教示ください。

(指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～4 から1つ選択)

	1 法定の委員会を 設置している	2 任意の委員会 を設置している	3 現在は設置していないが、 今後設置することを検討 中・検討する予定である	4 現在は設置しておらず、 今後設置することも 考えていない
A 指名委員会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 報酬委員会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※ 指名委員会等設置会社の場合には「1.法定の委員会を設置している」を選択してください。

※ 監査役設置会社または監査等委員会設置会社で指名委員会や報酬委員会を設置している場合には「2.任意の委員会を設置している」をそれぞれ選択してください。

※以下、設問37から設問48は、指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ、ご回答ください。

※片方のみ設置している場合は、該当する委員会に関する設問のみ、ご回答ください。

37 (指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)

指名委員会や報酬委員会を設置した目的についてご教示ください。

37-1. 指名委員会について (複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 仕組みを確立することで指名プロセスの安定性を高めるため
- 2 指名についての独立性・客観性と説明責任を強化するため
- 3 企業戦略を踏まえた後継者の育成が行われていることを検証・検討するため
- 4 取締役会とは別に場を設けることで充実した審議を効率的に行うため
- 5 取締役会よりもメンバーを限定することで、機密性の高い事項について忌憚なく議論するため
- 6 その他()

37-2. 報酬委員会について (複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 仕組みを確立することで報酬決定プロセスの安定性を高めるため
- 2 報酬についての独立性・客観性と説明責任を強化するため
- 3 企業戦略を踏まえた報酬制度となっていることを検証・検討するため
- 4 取締役会とは別に場を設けることで充実した審議を効率的に行うため
- 5 取締役会よりもメンバーを限定することで、機密性の高い事項について忌憚なく議論するため
- 6 その他()

38 (※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)

設問37で回答した指名委員会や報酬委員会を設置した目的について、その実現状況をご教示ください。

(指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～4 から1つ選択)

	1 設置した目的を 実現できている	2 どちらかという 実現できている	3 どちらかという 実現できていない	4 設置した目的を 実現できていない
A 指名委員会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 報酬委員会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39 (※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)

指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)の役割をご教示ください。

39-1. **指名委員会**について（複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入）

- 1 指名候補者の選定・再任基準の策定
- 2 指名候補者の選定・再任プロセスの策定
- 3 独立役員の独立性基準の策定
- 4 社長・CEOの後継者の計画(サクセッションプラン)の策定
- 5 指名候補者の適格性の議論・選定
- 6 次世代の社長・CEOの育成状況の確認
- 7 わからない
- 8 その他()

39-2. **報酬委員会**について（複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入）

- 1 報酬方針の策定・確認
- 2 報酬決定プロセスの策定・確認
- 3 報酬方針に基づいた報酬設計(具体的な報酬プラン)の議論
- 4 報酬設計(具体的な報酬プラン)に基づいた個人別の報酬支払額の議論
- 5 わからない
- 6 その他()

40 (※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)

指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)における議論の対象となる役職の範囲をご教示ください。(指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～10から複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

	A 指名委員会の対象	B 報酬委員会の対象
1 社長・CEO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 社長・CEO以外の社内取締役	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 社外取締役	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 執行役・執行役員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 監査役	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 相談役・顧問	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 主要子会社の社長・CEO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 主要子会社の社長・CEO以外の役員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 わからない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 その他 ()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41 (※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)
指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)で議論した事項のうち、取締役会に報告している内容をご教示ください。

41-1. 指名委員会について(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 指名候補者の選定基準
- 2 委員会で選出した指名候補者の個人名
- 3 指名候補者ごとの指名理由
- 4 指名候補者選出のプロセス
- 5 取締役会には指名委員会の議論の内容は特に報告していない
- 6 わからない
- 7 その他()

41-2. 報酬委員会について(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 取締役(社外取締役含む)の報酬
- 2 執行役員の報酬
- 3 監査役の報酬
- 4 主要子会社の社長・CEOの報酬
- 5 報酬の算定基準・報酬決定プロセス
- 6 取締役会には報酬委員会の議論の内容を特に報告していない
- 7 わからない
- 8 その他()

42 (※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)
指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)の開催頻度をご教示ください。

42-1. 指名委員会について(1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 年1回
- 2 年2回
- 3 年3回
- 4 年4回
- 5 年5回以上
- 6 月1回程度またはそれ以上
- 7 社長・CEOの交代時等の場合のみ開催しており、平時に定期的な開催はしていない
- 8 わからない
- 9 その他()

42-2. 報酬委員会について(1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 年1回
- 2 年2回
- 3 年3回
- 4 年4回
- 5 年5回以上
- 6 月1回程度またはそれ以上
- 7 必要な場合のみ開催しており、平時に定期的な開催はしていない
- 8 わからない
- 9 その他()

- 43 (※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)
指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)の1回あたりの平均的な所要時間をご教示ください。
(指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～7から1つ選択)

	1 1時間 未満	2 1時間以上 2時間未満	3 2時間以上 3時間未満	4 3時間以上 4時間未満	5 4時間以上 5時間未満	6 5時間 以上	7 わから ない
A 指名委員会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 報酬委員会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 44 (※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)
指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)の構成についてご教示ください。
(指名委員会・報酬委員会それぞれについて、該当する欄に実数を記入(いない場合は"0"を記入)
「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

	A 指名委員会		B 報酬委員会	
1 社内取締役(会長・副会長)	()	人	()	人
2 社内取締役(社長・CEO・副社長)	()	人	()	人
3 社内取締役(事業部門の責任者)	()	人	()	人
4 社内取締役(上記以外:財務担当、 経営企画担当、法務担当等)	()	人	()	人
5 社外取締役(他社の経営陣幹部経験者)	()	人	()	人
6 社外取締役(法律専門家)	()	人	()	人
7 社外取締役(会計・税務専門家)	()	人	()	人
8 社外取締役(行政経験者)	()	人	()	人
9 社外取締役(その他)	()	人	()	人
10 社内監査役	()	人	()	人
11 社外監査役	()	人	()	人
12 外部有識者	()	人	()	人
13 その他()	()	人	()	人

45 (※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)

指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)の議長の属性についてご教示ください。

(指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～13 から1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

	A 指名委員会	B 報酬委員会
1 社内取締役(会長・副会長)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 社内取締役(社長・CEO・副社長)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 社内取締役(事業部門の責任者)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 社内取締役(上記以外:財務担当、 経営企画担当、法務担当等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 社外取締役(他社の経営陣幹部経験者)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 社外取締役(法律専門家)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 社外取締役(会計・税務専門家)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 社外取締役(行政経験者)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 社外取締役(その他)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 社内監査役	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 社外監査役	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 外部有識者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 その他 ()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

46 (※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)

指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)への社長・CEOの参加の状況をご教示ください。

(指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～6 から1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

	A 指名委員会	B 報酬委員会
1 社長・CEO は委員であり、審議内容にかかわらず出席している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 社長・CEO は委員であるが、自身に関する審議等の特定の場合は出席しない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 社長・CEO は委員ではないが、別の形(オブザーバー参加等)で出席している (ほぼ毎回)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 社長・CEO は委員ではないが、別の形(オブザーバー参加等)で出席している (必要に応じて)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 社長・CEO は委員ではなく、通常は出席していない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 その他 ()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

47 (※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)

指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)において、コンサルタント等外部の専門家の利用等により外部から調達することが必要な機能をご教示ください。

47-1. **指名委員会について** (複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 社長・CEO の候補者の社内人材の発掘・選定
- 2 社長・CEO の候補者の社外人材の紹介・選定
- 3 選定された社長・CEO の一次候補者から絞り込み、最終候補者を選定する選考過程、評価のサポート
- 4 社外取締役の候補者の紹介
- 5 選定された社外取締役の一次候補者から絞り込み、最終候補者を選任する選考過程、評価のサポート
- 6 事務局業務の一般的なサポート
- 7 その他()

47-2. 報酬委員会について（複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入）

- 1 報酬設計(具体的な報酬プラン)の紹介・提案
- 2 報酬の構成・水準に関するアドバイス
- 3 株主総会関連書類、開示書類等の作成のサポート
- 4 社内取締役の評価、報酬の算定のサポート
- 5 社外取締役の評価、報酬の算定のサポート
- 6 報酬に関する法務アドバイス
- 7 報酬に関する会計・税務アドバイス
- 8 事務局業務の一般的なサポート
- 9 その他()

48 (※指名委員会(法定・任意)または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)

指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)について、開示している情報をご教示ください。

(指名委員会・報酬委員会それぞれについて、複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

	A 指名委員会	B 報酬委員会
1 各委員の氏名	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 各委員の人物紹介(略歴、属性 等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 委員長(議長)の氏名	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 委員会に対する諮問対象者の範囲	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 委員会に対する諮問事項	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 委員会に関する規程(委員会規程 等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 委員会の開催状況(回数、時間、審議内容等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 委員会の実効性の分析・評価の取組状況・結果	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 各委員の活動状況	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 その他 ()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※以下、設問49は、指名委員会(法定・任意)および報酬委員会(法定・任意)の両方とも設置していない、または片方のみ設置している場合のみ、ご回答ください。

※両方とも設置している場合、回答は不要です。

49 (※指名委員会(法定・任意)および報酬委員会(法定・任意)の両方とも設置していない、または片方のみ設置している場合のみ回答)

指名委員会や報酬委員会を設置していない理由についてご教示ください。

(1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 設置に向けた準備を行っているため
- 2 取締役会が社外者主体であり、客観性や説明責任の強化のために委員会を設ける必要性が低い
- 3 指名・報酬については、社外者の関与・助言が必要だと感じていないため
- 4 指名委員会、報酬委員会の活用以外の方法で公正かつ透明な指名・報酬の手続を確保しているため
- 5 その他()

49-2. 設問 49 で選択肢 4「指名委員会、報酬委員会の活用以外の方法で公正かつ透明な指名・報酬の手続を確保しているため」を選択した場合、その具体的な方法をご教示ください。

(自由記述。以下の空欄に記入)

(10) 経営陣幹部の評価、報酬

50 経営陣幹部の報酬に関して、中長期インセンティブ報酬の導入状況をご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 中長期業績連動の金銭報酬
- 2 株式報酬(譲渡制限付株式(リストラクテッドストック)、パフォーマンスシェア等)
- 3 株式報酬(株式交付信託)
- 4 株式報酬型ストックオプション
(行使価格が1円程度のストックオプション。いわゆる1円ストックオプション)
- 5 税制適格ストックオプション(行使価額が発行時の市場株価付近のストックオプション)
- 6 行使価格が発行時の市場株価を大幅に(目安として10~20%以上)上回るストップオプション
- 7 導入していない
- 8 その他()

51 経営陣幹部の報酬に関して、以下の役職の固定報酬、短期インセンティブ報酬(年次賞与)、中長期インセンティブ報酬の比率について、これまでの実績を基に、大まかな比率をご教示ください。

(A~Dのそれぞれについて、合計が10になるように比率を記入ください。例 4:3:3、7:2:1 等)

	固定報酬	:	短期インセンティブ 報酬(年次賞与)	:	中長期 インセンティブ報酬
A 社長・CEO	()	:	()	:	()
B 社長・CEO 以外の 社内取締役	()	:	()	:	()
C 社外取締役	()	:	()	:	()
D 執行役員	()	:	()	:	()

52 過去3年間(平成27年3月以降)に、設問50の経営陣幹部の中長期インセンティブ報酬を新たに導入した場合、その導入のきっかけをご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 コーポレートガバナンス・コードへの対応
- 2 税制改正による損金算入対象の拡大等の制度整備
- 3 投資家からの指摘
- 4 社外取締役からの指摘
- 5 報酬委員会等(法定・任意)からの指摘・提言
- 6 特にきっかけは無い(社内検討の結果である)
- 7 過去3年間に新たに導入していない
- 8 わからない
- 9 その他()

53 経営陣幹部の中長期インセンティブ報酬は、その指標となる業績(営業利益や株価)の伸びに比して、どのように伸びる設計になっているか、ご教示ください。(1つ選択)

- 1 指標となる業績と同程度に報酬も伸びる
- 2 指標となる業績以上に報酬が伸びる(例:業績が2割伸びた場合、インセンティブ報酬は3割増える)
- 3 指標となる業績ほどには報酬は伸びない(例:業績が2割伸びた場合、インセンティブ報酬は1割増える)

54 経営陣幹部の中長期インセンティブ報酬を導入するうえでの困難・課題についてご教示ください。(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 納得感のある指標の設定が難しい
- 2 固定報酬中心の従来の報酬体系からの切り替えに時間を要する
- 3 役員報酬1億円以上の個別開示制度により、業績が良くなった場合に公表にされる可能性がある
- 4 従業員との報酬の格差拡大に繋がりを
- 5 特に困難・課題はない
- 6 その他()

55 従業員に対する賃金体系における成果主義の導入状況をご教示ください。(1つ選択)

(※この設問は経営陣ではなく「従業員」に関するものです、ご注意ください)

- 1 全面的に導入している
- 2 部分的に導入している
- 3 導入していない

56 経営陣幹部等の人事について、以下の基準の有無、および社外取締役への共有状況をご教示ください。

(A~Fのそれぞれについて、1~3から1つ選択)

	1 基準があり、社外取締役 に共有されている	2 基準はあるが、社外取締役 に共有されていない	3 基準が ない
A 社長・CEOの選任(就任時)に関する基準	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 社長・CEOの再任(任期満了時)に関する基準	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 社長・CEOの解任(任期途中での解任時)に関する基準	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 社長・CEOの個人別の業績評価に関する基準	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E 社外取締役の再任(任期満了時)に関する基準	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F 経営陣幹部の報酬の具体的な算定方法(支給基準) [※]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※ 具体的な算定方法(支給基準)とは、業績や勤続年数等の数値を当てはめれば、一定の功労加算・特別減額等を除き、経営陣幹部の報酬が機械的に定まる具体的な基準や報酬表を指します。

57 会社役員賠償責任保険(D&O保険)の加入状況をご教示ください。(1つ選択)

- 1 既に会社役員賠償責任保険に加入しており、役員は一切保険料を負担していない
- 2 既に会社役員賠償責任保険に加入しており、役員は一部保険料を負担している
- 3 まだ会社役員賠償責任保険に加入していないが、加入を検討している
- 4 会社役員賠償責任保険に加入しておらず、加入を検討していない

58 役員との間で会社補償[※]に関する契約を締結しているか、ご教示ください。(1つ選択)

- 1 既に締結している
- 2 まだ締結していないが、締結を検討している
- 3 締結しておらず、締結を検討していない

※ 会社補償とは、役員等が、その職務の執行に関し、責任の追及に係る請求を受けたことにより、または法令の規定に違反したことが疑われることとなったことにより要する費用等を株式会社が補償することをいいます。

(11) 取締役会等の実効性分析・評価

59 取締役会の実効性分析・評価の手法をご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 取締役へのアンケート
- 2 監査役へのアンケート
- 3 取締役への個別インタビュー
- 4 監査役への個別インタビュー
- 5 社外役員による集団討議
- 6 外部の第三者による評価
- 7 実施していない
- 8 わからない
- 9 その他()

60 取締役会の実効性分析・評価を実施した結果、どのような課題(改善の余地がある項目)が抽出されたか、ご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 取締役会の役割・責務の見直し
- 2 取締役会の議題の見直し
- 3 取締役会資料の見直し・充実
- 4 社外役員のサポート体制の充実
- 5 取締役会の構成
- 6 課題はない
- 7 実施していない
- 8 わからない
- 9 その他()

※以下、設問61から設問62は、指名委員会(法定・任意)または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ、ご回答ください。

61 (※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)

指名委員会と報酬委員会(任意の委員会を含む)の実効性分析・評価の手法をご教示ください。

(指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～7 から複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

	A 指名委員会	B 報酬委員会
1 委員会の委員へのアンケート	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 委員会の委員への個別インタビュー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 社外の委員による集団討議	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 外部の第三者による評価	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 実施していない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 わからない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 その他 ()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

62 (指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)

指名委員会または報酬委員会(任意の委員会を含む)の実効性分析・評価を実施した結果、どのような課題(改善の余地がある項目)が抽出されたか、ご教示ください。

(指名委員会・報酬委員会それぞれについて、1～13 から複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

	A 指名委員会	B 報酬委員会
1 委員会の開催頻度・時期・所要時間等の見直し	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 委員会に対する諮問対象者の見直し	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 委員会に対する諮問事項の見直し	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 委員会資料の見直し・充実	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 社外の委員のサポート体制の充実	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 委員会の構成の見直し	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 委員会の議長の属性の見直し	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 委員会への社長・CEO の参加の状況の見直し	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 委員会による外部の専門家の利用の充実	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 課題はない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 実施していない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 わからない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 その他 ()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(12) 社長・CEO 経験者の相談役・顧問

63 貴社の社長・CEO 経験者で、現在、貴社の「相談役・顧問」となっている方の人数をご教示ください。

(1つ選択の上、実数を記入)

- 1 社長・CEO 経験者が、()人 在任中である
- 2 相談役・顧問の制度はあるが、現在は在任していない(0人)
- 3 相談役・顧問の制度がない

64 過去1年間における、貴社の社長・CEO 経験者の「相談役・顧問」に関する取組をご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 相談役・顧問に期待する役割を社内で明確化した
- 2 相談役・顧問の処遇(報酬等)について、役割に見合ったものと見直した
- 3 相談役・顧問について指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)を活用することとした
- 4 相談役・顧問の人数、役割、処遇等について、外部に情報発信をすることとした
- 5 相談役・顧問の位置付けや報酬の見直しと、現役経営陣に対する報酬の引き上げを組み合わせることで、全体として適正化・リバランスを図った
- 6 社長・CEO 経験者による他社の社外取締役への就任が進んだ
- 7 相談役・顧問の制度を廃止した
- 8 特に実施していない
- 9 相談役・顧問の制度が元々ない
- 10 その他()

(13)グループガバナンス(基本情報)

65 国内および国外に所在する連結子会社数、およびその資本関係をご回答ください。

(実数を記入)

	国内	国外
1 総数(2~4の合計)	()社	()社
2 完全(100%)子会社	()社	()社
3 上場子会社	()社	()社
4 非完全子会社(3を除く)	()社	()社

66 海外子会社、海外支店等の海外拠点が所在する国の数をご回答ください。

(実数を記入)

() か国

67 貴社の組織形態をご教示ください。

(1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 純粋持株会社
- 2 機能別組織(製造、販売、調達等、機能ごとに組織を定義づける構造)
- 3 事業部制組織
- 4 社内カンパニー制組織
- 5 マトリクス組織(機能別組織と事業部制組織を組み合わせた構造)
- 6 その他()

(14)グループガバナンス(全体設計に関する方針・考え方)

68 貴社の企業グループの全体設計に関して重視していること、および、それが実現できているかどうかをご教示ください。

(A~Hのそれぞれについて、1~3から1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

	1 実現 できている	2 重視しているが、 実現できていない	3 重視しておらず、 実現できていない
A 子会社や事業部に権限を委譲し、分権化を図ること	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 親会社や本部に強い権限を持たせ、子会社の経営について親会社が責任を果たすこと	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 事業や地域ごとの多様性に応じた最適解を実現すること	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 親会社や本部に情報を集約化して判断を行うことで、全体最適を実現すること	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E 子会社や事業部における迅速な意思決定を可能にすること	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F グループ全体で統一的な管理を行い、内部統制を確保すること	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G グループ全体でスケールメリットやコスト効率性を実現すること	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H その他 ()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

69 **国内・国外の中核子会社(例. 事業会社・・・代表的な 100%子会社、純粋持株会社・・・代表的な傘下子会社)に関する意思決定事項についての本社の関与状況をご教示ください。**

1. 本社が決定 2. 本社の意向を多く反映 3. 子会社の意向を多く反映 4. 子会社が決定のうち、最も近い番号を記入してください。

(A～Lの各項目に関し、国内および国外それぞれについて、上記1～4の番号から1つ記入)

【経営戦略関係】	国内	国外
A 中長期計画の決定	()	()
B 年度予算・事業計画の決定	()	()
C 新規事業への進出決定	()	()
D 既存事業からの撤退決定	()	()
E 新製品・新技術の開発決定	()	()
【組織・資金関係】	国内	国外
F 他社との事業提携やM&Aの決定	()	()
G 中核子会社の子会社(孫会社)の新規設立の決定	()	()
H 重要な組織変更の決定	()	()
I 外部からの資金調達の決定	()	()
【人事関係】	国内	国外
J 人事制度(給与・昇進・異動等)の設計や運用の決定	()	()
K 中核子会社の社長の決定	()	()
【業務的意思決定関係】	国内	国外
L 購入・調達先および納品・販売先の決定	()	()

70 **グループの事業の一部を子会社で運営している理由をご教示ください。**

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 合併や買収により形成された企業グループであり、元々が別会社であったため
- 2 新事業や研究開発等、失敗の可能性のある事業のリスクを切り離すため
- 3 独立採算を徹底することで、グループ内の資金調達コストや取引条件を透明化するため
- 4 将来的にM&Aを実施しやすいため
- 5 人事・報酬面で本体とは異なる取扱いをするため
- 6 業法等の規制に対応するため
- 7 事業の一部を子会社で運営することを行っていない
- 8 その他()

(15) グループガバナンス(組織としての管理体制)

71 **国内・国外の中核子会社(例. 事業会社・・・代表的な100%子会社、純粋持株会社・・・代表的な傘下子会社)のガバナンスに関する事項の状況をご教示ください。**

1. 該当する 2. どちらかという該当する 3. どちらかという該当しない 4. 該当しない

のうち、最も近い番号を記入してください。

(A~Rの各項目に関し、国内および国外それぞれについて、上記1~4の番号から1つ記入)

【経営理念・全体設計】		国内	国外
A	本社トップと子会社トップの定期的な会合を通じてグループ戦略の浸透を図っている	()	()
B	一定の財務基準を満たさない子会社にだけ戦略や人事面で介入する	()	()
C	事業部に属する子会社のガバナンスは、基本的に事業部に任せている	()	()
【グループ内のルール整備】		国内	国外
D	子会社の基礎的な規程類を本社と統一化している	()	()
E	親会社の取締役会の付議基準は、子会社が実施する案件であっても、親会社が実施する場合と同じ基準を適用している	()	()
F	子会社の定款において親会社からのガバナンスについて規定している	()	()
G	子会社と親会社の間で経営管理契約等を結んでおり、その中でガバナンスについて規定している	()	()
H	決裁規程等で、親会社の承認や報告が必要な事項を定めている	()	()
I	子会社の従業員等からの内部通報が直接親会社に届く仕組みがある	()	()
【人事・報酬管理】		国内	国外
J	子会社の役員人事を本社が基本的にコントロールしている	()	()
K	子会社の社長・役員を本社から送り込んでいる	()	()
L	子会社の管理職レベルを本社から送り込んでいる	()	()
M	子会社社長の報酬は子会社の業績に連動している	()	()
N	子会社社長の報酬は親会社(またはグループ全体)の業績に連動している	()	()
O	子会社の役員に対する業績評価基準(KPI)・報酬基準を本社と統一化している	()	()
P	本社の幹部候補の育成機会として、子会社での経営経験を活用している	()	()
Q	親会社と子会社は別々に採用を行っている	()	()
R	子会社の優秀な人材に対し、親会社で登用する機会を提供している	()	()

72 **グループガバナンスに関連して、特に課題に感じている点や問題意識がありましたらご教示ください。**

(自由記述。以下の空欄に記入)

(16)事業ポートフォリオの最適化

73 一部の事業からの撤退・売却を行う上で、課題となる事項をご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 基準が不明確なため撤退・売却の判断がしにくい
- 2 撤退・売却について検討する社内プロセスが明確でないため、検討が進みにくい
- 3 社長・CEO が撤退・売却の決断に踏み切れない
- 4 撤退・売却の対象部門やその部門出身者が反対するため実現しない
- 5 従業員や労働組合との調整が困難
- 6 適当な売却先が見つからない
- 7 特に課題はない
- 8 一部の事業からの撤退・売却を検討したことがない
- 9 その他()

74 一部の事業からの撤退・売却について、検討の俎上に載せるための基準をご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 定量的な基準(3期連続赤字や ROE といった指標等)が定められている
- 2 定性的な基準が定められている
- 3 特定の形式的な基準は定められていない
- 4 その他()

75 一部の事業からの撤退・売却について、社内で検討するプロセスをご教示ください。

(複数選択可。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 撤退・売却の基準に該当するかどうかを評価する担当部署や、該当した場合に、その後の検討を進めるプロセスが定められている
- 2 社内で撤退・売却に関する発議があった場合に、その後の検討を進めるプロセスが定められている
- 3 撤退・売却に関する検討のプロセスは特に定められていない
- 4 その他()

(17)コーポレートガバナンスへの取組全般

76 貴社におけるコーポレートガバナンス・コードへの対応について状況をご教示ください。

(複数選択可)

- 1 可能な限り、エクスプレイン(実施しない理由を説明)ではなく、コンプライ(実施)する方向で検討している
- 2 コンプライ(実施)にはこだわらず、エクスプレイン(実施しない理由を説明)することも含めて検討している
- 3 コンプライ(実施)するよう、社内(例 経営陣等)からのプレッシャーがある
- 4 コンプライ(実施)するよう、社外(例 他社、投資家、取引先等)からのプレッシャーがある
- 5 コンプライ(実施)することが当然だという風潮になっていると感じ、強く意識している
- 6 エクスプレイン(実施しない理由を説明)する場合、理由の説明を検討することが負担と感じている
- 7 コンプライ(実施)しているものの、形式的な対応にとどまり、実質的な取組にまで至っていないものがある
- 8 他社の取組水準と遜色ない水準の取組を行う方向で検討している
- 9 対応するための十分な体制が社内に整っていない
- 10 社内の理解や協力が得られにくい
- 11 企業業績や企業価値の向上に繋がるという実感が持てない
- 12 特に問題や課題意識は感じていない

77 コーポレートガバナンス・コードの導入前後において実施した事項(導入前、導入以降)、および現在実施を検討中の事項をご教示ください。(A~Kそれぞれについて、1~4から1つ選択)

	1 コード導入前から 実施していた	2 コード導入以降 に実施した	3 現在実施 を検討中	4 実施も検討も していない
A 機関設計の変更(下記 B 以外)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 機関設計の変更(指名委員会等設置会社から、監査等委員会設置会社または監査役会設置会社への移行)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C 経営・取締役会の在り方や目指すべき方向性の整理・見直し	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 取締役会の付議基準の引き上げ・付議項目の削減(軽微な変更を除く)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E 社長・CEO への権限集中	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F 社外取締役の導入・増員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G 3名以上の社外取締役の選任	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H 任意の指名委員会等の設置	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I 任意の報酬委員会等の設置	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J 社長・CEO の選解任基準・プロセスの明確化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K 経営陣幹部の中長期インセンティブ報酬の導入	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

77-2. 上記の設問で、1つでも選択肢 2「コード導入以降に実施した」、または選択肢 3「現在実施を検討中」を選択した場合、当該事項を実施、または実施を検討するに至った背景・理由・経緯・きっかけ等をご教示ください。(自由記述。以下の空欄に記入)

78 経済産業省が平成29年3月に策定・公表した「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(CGS ガイドライン)のご活用状況についてご教示ください。

(1つ選択。「その他」の場合は括弧内に具体的に記入)

- 1 実際に制度や運用の変更に繋がった
- 2 ガイドラインを踏まえて社内で検討したが、制度や運用の変更には繋がっていない
- 3 内容は把握しているが、特に社内での検討には活かされていない
- 4 名前は聞いたことがあるが、内容は把握していない
- 5 聞いたことがない
- 6 その他()

78-2. コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGS ガイドライン)について、ご意見がありましたらご教示ください。上記設問 78 で選択肢1「実際に制度や運用の変更に繋がった」を選択された場合は、制度・運用の変更内容についても併せて御教示ください。

(自由記述。以下の空欄に記入)

79 「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(CGS ガイドライン)で推奨されている様々な取組のうち、貴社の特性や状況等に照らして、貴社において取組を実施することが適切でないとお考えのものがあれば、その理由と併せてご教示ください。

(自由記述。以下の空欄に記入)

80 コーポレートガバナンスに関する様々な改革やルールについて、ご意見、ご実感、問題点や課題意識等がありましたらご教示ください。

(自由記述。以下の空欄に記入)

お答えいただきたい質問は以上でございます。

本調査にご協力いただきまして、誠にありがとうございました。

以上