資料

日本のコーポレートガバナンス：16年間の JCGIndex サーベイ

大　林　　守*

要旨

本資料は日本のコーポレートガバナンスに関する2002年から16年間の継続的アンケート調査をもとに，通期的に共通した質問を時系列単純集計した結果である。

早期からコーポレートガバナンスの重要性を提唱してきた日本コーポレートガバナンス研究所（JCGR）は，2002年に個別企業の望ましいコーポレートガバナンスの実践状態を指標化することを意図した JCGIndex 算出の基礎資料とするためのアンケート調査を開始し，その後も継続的に調査している。実態として，2000年代は日本企業のコーポレートガバナンスを改革しようとする試みが様々なかたちで打ち出され，2013年にはいわゆるアベノミクスの第3の矢における重要な成長戦略のひとつとなっている。この間に東京証券取引所のコーポレートガバナンスコードが発表され，さらに改定されるといった大きな制度的な進展をみている。こうしたことを考慮した結果，JCGIndex サーベイは2017年までの16年間を一区切りとして第1期調査を終了することにした。そこでこれを機会に本資料を作成することとした。

JEL 区分

キーワード：コーポレートガバナンス，企業統治，株主価値，アンケート調査

＊専修大学商学部教授

1．はじめに

本稿で紹介する日本企業のコーポレートガバナンスに関するアンケート調査は，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）が継続的に行っている JCGIndex サーベイである[1)]。JCGR は，コーポレートガバナンスの重要性を早くから認識し，2002年から毎年 JCGIndex と名付けた東京証券取引所第1部企業のコーポレートガバナンスの実践状態を示す指標を公表している。JCGIndex は，各企業のガバナンスの実践状態を，JCGR が独自に提唱しているコーポレートガバナンス原則に則しているかどうかを採点した指標であり，JCGIndex が100点ならば，その企業のコーポレートガバナンスは JCGR 原則に完全に準拠している[2)]。JCGIndex サーベイは，この指標を算出する基礎資料である。

2000年代にコーポレートガバナンス改革は進展し，いわゆるアベノミクスの第3の矢である成長戦略の重要政策となるに至った。この間，アンケートの連続性を維持することと現実に対応していくための新しい設問の付加という問題をこなしながら，継続的に調査をしてきたが，2017年をひと区切りとし，2019年から新調査を始めることにした。そこで，2002年から2017年にわたる16年間の調査を第1期調査（Phase1）とした。本稿は，そのデータから時系列で連続した設問を

抜き出して集計したのである[3)]。

2017年調査を例にとると，JCGIndex サーベイの質問項目は下記のように7つのパートに分れている。このうち，Part Ⅰと Part Ⅱは，最高経営責任者による回答を要請してきたことに特徴がある。

Part Ⅰ　会社の目標と最高経営者のリーダーシップ（7問）
Part Ⅱ　コーポレート・ガバナンスへの取組み（4問）
Part Ⅲ　取締役会とその構成（34問）
Part Ⅳ　経営執行の体制（10問）
Part Ⅴ　経営執行の評価と報酬制度（3問）
Part Ⅵ　連結子会社の管理（2問）
Part Ⅶ　株主その他とのコミュニケーション（8問）

さらに，これら合計68問を，4つのカテゴリーに再分類し，質問項目の得点をカテゴリーごとに小計し，カテゴリーの得点としている。各カテゴリーは次のように分類している。

カテゴリーⅠ　「企業目標と経営者の責任体制」
　Part Ⅰおよび Part Ⅱの質問項目を中心に構成
カテゴリーⅡ　「取締役会の構成と機能」
　Part Ⅲの質問項目を中心に構成
カテゴリーⅢ　「最高経営責任者の経営執行体制」
　Part Ⅳ，Part Ⅴおよび Part Ⅵの質問項目を中心に構成
カテゴリーⅣ　「株主等とのコミュニケーションと透明性」
　Part Ⅶの質問項目を中心に構成

カテゴリーⅠとⅡがガバナンスシステムに関するものであり，カテゴリーⅢおよびⅣはマネジメントシステムに関するものである。ガバナンスに関してのみならば，カテゴリーⅠおよびⅡだけで評価することは可能である。しかし，優れたガバナンスの下では優れたマネジメントが確立されるというガバナンス観に基づき，カテゴリーⅢとⅣも JCGIndex に組み入れている。個別質問に配点し合計することにより各カテゴリー得点を算出し，さらに各カテゴリー得点にウエイト付けをして合計したものが JCGIndex となる。

図1は，第1期調査における JCGIndex の回答企業数，縦線分は JCGIndex の最大値と最小値の幅，折れ線は回答企業の JCGIndex の平均値を結んだ線である。2002年から2017年という期間は，日本のコーポレートガバナンス状況が大きく動いた時期と重なる。しかし，JCGIndex によると日本のコーポレートガバナンスは，緩やかに改善しつつあるが，そのスピードは遅く，水準は低いという現実が浮き彫りとなっている。当初からみると改善したとはいえ，やっと50点近辺であり，60点以下は不可とする大学の成績ならば及第点は取れず，落第である。

16回の調査により累計3,260社，正味986社から回答を得た。しかし，残念ながら，回答企業数は，特に後半にいたると不満足なものとなっている。開始時である2002年の回答企業数は159社（東証第一部全体の11パーセント），最も回収率が高かった2005年395社（同24パーセント），直近の2017年で151社（同7パーセント）であった。基本的に大企業かつ高パフォーマンスの企業が多いのが特徴である。

回答企業数が減少した理由を考えると，第1に，アンケート方式の変更がある。2002年から2009年（黒い棒グラフ部分）までは郵送で送受した期間で，この間には増加をみることがあった。しかし2010年に Web 調査つまりインターネット・アンケートに切り替えた。この切り替え時において初期不良等の問題で混乱が生じて回収率が落ちた。その後，改善を図ったが回答企業数は横ばいとなった。結局，Web 方式は3年間で取り止めた。2013年から，企業からの要望もあり，郵送方式に戻した。回収率は不満足ながら，少し改善した。

第2は，質問とカテゴリーのウエイトの変更の影響である。変化するコーポレートガバナンスの状況を反映させるためには，設問を削除，変更，そして新規の質問を作成する対応が必要となる。アンケート調査の継続性を考え，部分的な変更にとどめていたが，2006

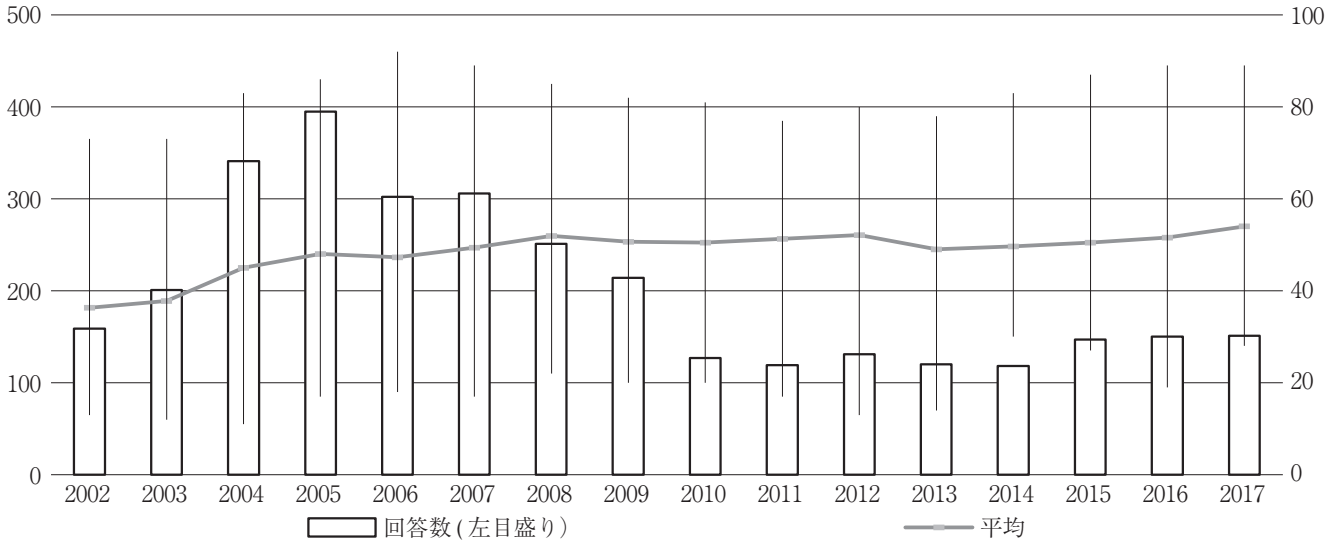

図１　回答数と JCGIndex の推移（最大最小幅と平均）

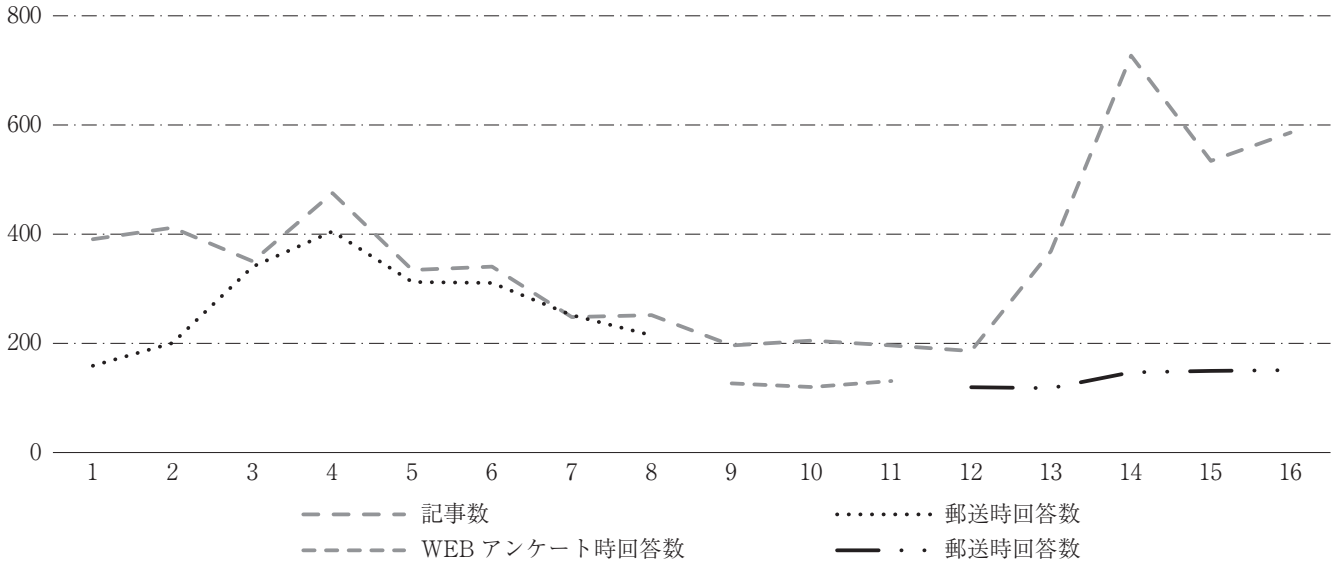

図２　日本経済新聞コーポレートガバナンス記事数と JCGIndex 回答企業数

年および2013年には，質問項目と配点の変更を行った。また，2009年には配点のみの変更を行っている。さらに2014年には質問項目と配点の大幅な変更を行った。これは東証ガバナンスコードの導入を考えたもので，ガバナンスに関する質問そしてウエイトを増加した。このように，アンケート設問内容を大きく変更した場合や配点を変更した場合，アンケート回答の煩雑さが増す可能性や，スコア結果が例年と大きく異なり順位が動く可能性がある。こういったことから，アンケート回収率の低下がおこりやすい。特にスコアが下がった場合などは，企業離れが起こる可能性を否定できない。

第3の要因はコーポレートガバナンスに対する注目度の変化である。図2は，回答企業数と日本経済新聞におけるコーポレートガバナンスの記事数を時系列であらわしたものである。2012年までは両者の相関が高いことがわかる。すなわち，回答企業数は社会的関心が高いと増加，関心が下がると減少している。しかし，2013年以降は相関関係がなくなっている。これはコーポレートガバナンスという言葉が定着したと考え

ることができると同時に，同種の調査やアンケートが急増し，企業サイドがアンケート疲れを起こした可能性も否定できない。

まとめると，JCGIndex 調査は，アンケート手法では2002～2009，2010～2012，2013～2017の3期間の違いがあり，質問に関しては，大きく分けて2002～2013，2014～2017の2期間，細かい変更を入れると，2002～2006，2007～2012，2013，2014～2017の4期間，カテゴリーウエイトでは，2002～2005，2006～2012，2013，2014～2017の4期間の違いがある。以下では，これらのことを留意しつつ，基本的には2002～2013，2014～2015の2期間での注意が必要となる。東証コーポレートガバナンスコード導入の前後で，アンケート結果をみる時に注意が必要である。

各年の質問票の構成は基本的に変わらず，毎年60～70問となっている。質問には複数の小質問が含まれていることから，すべてを単一の質問に変更していくと，16年間で単問は449の質問となる。16年間，同じ質問と回答群であると判定できるものは34問となる。（なお，10年以上同じとみなせるものはさらに57問となる。）

通期で質問を整理したのが表1である[4)]。毎年のアンケート調査では，質問内容が微調整され，質問のナンバリングも変化している。そのため，まずある程度設問を固定した上で，新しい設問を対応するパートに割り振る必要があり，新旧の質問を流し込むことにより，項目を固定する。その上で同じとみなすことのできる質問が各年で何番目の質問にあたるかを記入したものである。

例えば，質問内容「【1】会社目的を達成するための財務指標として，次の項目の重要性をどのように評価しているか（重要性を1～7で回答）は通し番号では「Q1」であり，第1回から第12回まで1番目の設問であった。そして「売上高」は a という小項目となっていた。しかし，「EVA など資本コストを用いた指標」は k という小項目で第4回まで問われていたが，その後「資本コスト控除後の利益」に変更して問われた。また，「【2】前問の財務指標の中で，中長期的目標として最も重視している指標」は，通し番号 Q2で，Q1の小項目 a～m の中から選択する質問であったが，第8回から第12回までは設問1-1で問われ，第13回から第16回までは設問の1番目となったことを示している。

表１　質問対照表

質問	Q 番号	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
【1】会社目的を達成するための財務指標として，次の項目の重要性をどのように評価しているか（重要性を1～7で回答）	Q1	q01	q01	q01	q01	q01	q01	q01	q01	q01	q01	q01	q01				
売上高	Q1a	q01a	q01a	q01a	q01a	q01a	q01a	q01a	q01a	q01a	q01a	q01a	q01a				
市場シェア	Q1b	q01b	q01b	q01b	q01b	q01b	q01b	q01b	q01b	q01b	q01b	q01b	q01b				
営業利益	Q1c	q01c	q01c	q01c	q01c	q01c	q01c	q01c	q01c	q01c	q01c	q01c	q01c				
経常利益	Q1d	q01d	q01d	q01d	q01d	q01d	q01d	q01d	q01d	q01d	q01d	q01d	q01d				
当期純利益	Q1e	q01e	q01e	q01e	q01e	q01e	q01e	q01e	q01e	q01e	q01e	q01e	q01e				
EPS（一株当たり利益）	Q1f	q01f	q01f	q01f	q01f	q01f	q01f	q01f	q01f	q01f	q01f	q01f	q01f				
キャッシュフロー	Q1g	q01g	q01g	q01g	q01g	q01g	q01g	q01g	q01g	q01g	q01g	q01g	q01g				
売上高利益率	Q1h	q01h	q01h	q01h	q01h	q01h	q01h	q01h	q01h	q01h	q01h	q01h	q01h				
ROA	Q1i	q01i	q01i	q01i	q01i	q01i	q01i	q01i	q01i	q01i	q01i	q01i	q01i				
ROE	Q1j	q01j	q01j	q01j	q01j	q01j	q01j	q01j	q01j	q01j	q01j	q01j	q01j				
EVA など資本コストを用いた指標（～2005）資本コスト控除後の利益（2006～）	Q1k	q01k	q01k	q01k	q01k	q01k	q01k	q01k	q01k	q01k	q01k	q01k	q01k				
株価	Q1l	q01l	q01l	q01l	q01l	q01l	q01l	q01l	q01l	q01l	q01l	q01l	q01l				
その他	Q1m	q01m	q01m	q01m	q01m	q01m	q01m	q01m	q01m	q01m	q01m	q01m	q01m				
その他自由記述	Q1mt	q01mt	q01mt	q01mt	q01mt	q01mt	q01mt	q01mt	q01mt	q01mt	q01mt	q01mt	q01mt	q01mt	q01mt	q01mt	q01mt
【2】前問の財務指標の中で，中長期的目標として最も重視している指標	Q2	q02	q02	q02	q02	q02	q02	q02	q01.1	q01.1	q01.1	q01.1	q01.1	q01.1	q01.1	q01.1	q01.1
【2】前問の財務指標の中で，中長期的目標として2番目に重視している指標	Q2.2													q01.2	q01.2	q01.2	q01.2
【2】前問の財務指標の中で，中長期的目標として3番目に重視している指標	Q2.3													q01.3	q01.3	q01.3	q01.3
【2-1】具体的に数値を定め，社外に公表しているか	Q2.1	q02.1	q02.1	q02.1	q02.1	q02.1	q02.1	q02.1									
【2-1】具体的な数値	Q2.1a	q02.1a	q02.1a	q02.1a	q02.1a	q02.1a	q02.1a	q02.1a									
【2-1】具体的な数値	Q2.1b	q02.1b															
【3】最高経営責任者の業績評価をしているか	Q3	q03	q03	q03	q03	q03	q03	q03	q02	q02	q02	q02	q02	q03	q03	q03	q03
主な評価基準	Q3b	q03b	q03b	q03b	q03b	q03b	q03b	q03b	q2b	q2b	q2b	q2b	q2b				
【3-1】最高経営責任者の在任中の経営成果の報われ方（報酬，名声　等）	Q3.1	q03.1															
【3-1】その他自由記述	Q3.1ct	q03.1ct															
【4】最高経営責任者の報酬は業績評価に基づいているか（Y/N）	Q4	q04	q04	q04	q04	q04	q04	q04	q03	q03	q03	q03	q03	q02	q02	q02	q02

【4-1】業績連動部分の比率（数値）	Q4.1	q04.1	q04.1	q04.1	q04.1	q04.1	q04.1	q04.1	q03.1	q03.1	q03.1	q03.1	q03.1	q02.1	q02.1	q02.1	q02.1
【4-2】報酬決定方法は明文化されているか（Y/N）	Q4.2	q04.2	q04.2	q04.2	q04.2	q04.2	q04.2	q04.2	q03.2	q03.2	q03.2	q03.2	q03.2				
【5】目標が未達成になるときの最高経営責任者の行動	**Q5**	q05	q05	q05	q05	q05	q05	q05	q04	q04	q04	q04	q04		**q05.1**	**q05.1**	**q05.1**
その他自由記述	Q5t	q05ft	q05ft	q05ft	q05ft												
【6】後継者を育成する計画を自ら定めているか（Y/N）	Q6			q06	q06	q06	q06	q06	q05	q05	q05	q05	q05	q04	q04	q04	q04
【6-1】取締役会に随時報告しているか（Y/N）	Q6.1			q06.1	q06.1	q06.1	q06.1	q06.1	q05.1	q05.1	q05.1	q05.1	q05.1	q04.1	q04.1	q04.1	q04.1
最高経営責任者	Q7a	q06a	q06a														
会長	Q7b	q06b	q06b														
顧問・前会長・前最高経営責任者	Q7c	q06c	q06c														
取締役会・指名委員会	Q7d	q06d	q06d														
経営企画部門	Q7e	q06e	q06f														
その他の部門	Q7f	q06f															
従業員	Q7g	q06g	q06g														
親会社・メインバンク・取引先等	Q7h	q06h	q06h														
	Q7i	q06i	q06i														
重要財産委員会	Q7j		q06e														
【7】最高経営責任者の後継者の選任において，最終決定する組織	Q7	q06.1	q06.1	q07	q07	q07	q07	q07	q06	q06	q06	q06	q06	q05	q05	q05	q05
その他自由記述	Q7t	q06it	q06it	q07it	q07it	q07ht											
【7-1】後継者選任で，もっとも影響力のある役職・組織	Q7.1	q07	q06.2	q07.1	q07.1												
■取締役会が最高経営責任者を解任することが可能か（Y/N）	Q8					q08	q08	q08	q07	q07	q07	q07	q07				
【8】最高経営責任者に一定数以上の自社株保有を義務づけているか	Q9			q08	q08	q09	q09	q09	q08	q08	q08	q08	q08	q06	q06	q06	q06
a の保有株数	Q9a			q08a	q08a	q09a	q09a	q09a	q08a	q08a	q08a	q08a	q08a	q06.1	q06.1	q06.1	q06.1
b の保有株数	Q9b								q08b	q08b	q08b	q08b	q08b				
■社外取締役を引き受けているか	Q10	q09	q07														
■委員会設置会社に対してどのような状態にあるか	Q11		q08														
実施時期	Q12		q08b														
■委員会等設置会社への移行により期待する成果 _ 企業業績の向上	Q13a		q09a														
株主利益の向上	Q13b		q09b														
経営意思決定の質の向上	Q13c		q09c														
透明性の向上	Q13d		q09d														
グローバルスタンダードの採用	Q13e		q09e														
国内株主からの信頼獲得	Q13f		q09f														
外国人株主からの信頼獲得	Q13g		q09g														
CEO への権限集中の回避	Q13h		q09h														
社内不祥事の予防	Q13i		q09i														
他社の動向への同調	Q13j		q09j														
その他	Q13k		q09k														
その他自由記述	Q13kt		q09kt														
■保有株数（最高経営責任者）	Q14.1	q10.1	q31a														
■保有株数（取締役全員）	Q14.2	q10.2	q31b														
■保有株数（発行済み株式数）	Q14.3	q10.3	q31c														
■1990年以降，コーポレート・ガバナンス改革を行ったか（Y/N）	Q15	q11															
■改革に着手したのはいつ頃か	Q16	q12															
■改革を行った契機と重要性 _ 最高経営責任者の識見	Q17a	q13a															
最高経営責任者が外国企業の社外取締役を経験したこと	Q17b	q13b															
最高経営責任者の海外経験	Q17c	q13c															
規制緩和による競争の激化	Q17d	q13d															
業績不振	Q17e	q13e															
株価の低迷	Q17f	q13f															
最高経営責任者の交替	Q17g	q13g															
国内株主の影響	Q17h	q13h															
外国人株主の影響	Q17i	q13i															
取引先企業の影響	Q17j	q13j															
同業他社の影響	Q17k	q13k															
マスコミ，経済誌などの記事	Q17l	q13l															
その他	Q17m	q13m															
その他自由記述	Q17mt	q13mt															
企業業績の向上	Q18a	q14a															
株主利益の向上	Q18b	q14b															
経営意思決定の質の向上	Q18c	q14c															
透明性の向上	Q18d	q14d															
グローバルスタンダードの採用	Q18e	q14e															
国内株主からの信頼獲得	Q18f	q14f															
外国人株主からの信頼獲得	Q18g	q14g															
CEO への権限集中の回避	Q18h	q14h															
社内不祥事の予防	Q18i	q14i															
他社の動向への同調	Q18j	q14j															
その他	Q18k	q14k															
その他自由記述	Q18kt	q14kt															
■改革の検討を行った組織・機関	Q19	q15															
その他自由記述	Q19et	q15et															
■コーポレート・ガバナンスの責任者	Q20	q17															
担当部署	Q20dt	q17dt															
その他自由記述	Q20et	q17et															
【9】「株式会社のガバナンスは株主にある」という主張について	Q21	q19	q13	q09	q09	q10	q10	q10	q09	q09	q09	q09	q09	q07	q07	q07	q07
その他自由記述	Q21t	q19dt	q13dt	q09dt	q09dt	q10dt											
【9-1】ウエブサイトに明記しているか（Y/N）	Q21-1				q09.1	q10.1											
顧客	Q22a	q16a	q10a	q10a	q10a	q11a	q11a	q11a	q10a	q10a	q10a	q10a	q10a				
供給業者・取引先	Q22b	q16b	q10b	q10b	q10b	q11b	q11b	q11b	q10b	q10b	q10b	q10b	q10b				
従業員	Q22c	q16c	q10c	q10c	q10c	q11c	q11c	q11c	q10c	q10c	q10c	q10c	q10c				
経営者	Q22d	q16d	q10d	q10d	q10d	q11d	q11d	q11d	q10d	q10d	q10d	q10d	q10d				
債権者（メインバンク等）	Q22e	q16e	q10e	q10e	q10e	q11e	q11e	q11e	q10e	q10e	q10e	q10e	q10e				

株主	Q22f	q16f	q10f	q10f	q10f	q11f	q11f	q11f	q10f	q10f	q10f	q10f	q10f				
地域・環境等	Q22g	q16g	q10g	q10g	q10g	q11g	q11g	q11g	q10g	q10g	q10g	q10g	q10g				
政府（監督官庁等）	Q22h	q16h	q10h	q10h	q10h	q11h	q11h	q11h	q10h	q10h	q10h	q10h	q10h				
その他	Q22i	q16i	q10i	q10i	q10i	q11i	q11i	q11i	q10i	q10i	q10i	q10i	q10i				
その他自由記述	Q22it	q16it	q10it	q10it	q10it	q11it	q11it	q11it	q10it	q10it	q10it	q10it	q10it				
【10-1】重視されているステークホルダー（3つまで）1つめ	Q22.1.1	q16.1.1	q10.1.1	q10.1.1	q10.1.1	q11.1.1	q11.1.1	q11.1.1	q10.1.1	q10.1.1	q10.1.1	q10.1.1	q10.1.1				
【10-1】重視されているステークホルダー（3つまで）2つめ	Q22.1.2	q16.1.2	q10.1.2	q10.1.2	q10.1.2	q11.1.2	q11.1.2	q11.1.2	q10.1.2	q10.1.2	q10.1.2	q10.1.2	q10.1.2				
【10-1】重視されているステークホルダー（3つまで）3つめ	Q22.1.3	q16.1.3	q10.1.3	q10.1.3	q10.1.3	q11.1.3	q11.1.3	q11.1.3	q11.1.3	q11.1.3	q11.1.3	q11.1.3	q11.1.3				
【11】コーポレート・ガバナンス規程を定め，文書化しているか	Q23	q18	q12	q11	q11	q12	q12	q12	q11	q11	q11	q11	q11	q08	q08	q08	q08
【11】コーポレート・ガバナンス規程を定め，文書化しているか（YN）	Q23a		q53														
【13】コーポレート・ガバナンスが株主の視点であると明確に定めているか	Q23.1			q13	q13	q12.1	q12.1	q12.1	q11.1	q11.1	q11.1	q11.1	q11.1	q08.1	q08.1	q08.1	q08.1
【11-1】インターネット等で開示しているか（Y/N）	Q23.2		q53.1	q11.1	q11.1	q12.2	q12.2	q12.2	q11.2	q11.2	q11.2	q11.2	q11.2	q08.2	q08.2	q08.2	q08.2
【12】コーポレート・ガバナンスの実践状況を監視しているか（Y/N）	Q24		q11	q12	q12	q13	q13	q13	q12	q12	q12	q12	q12	q09	q09	q09	q09
監視している役職・組織	Q24.1		q11.1	q12.1	q12.1	q13.1	q13.1										
その他自由記述	Q24.1t		q11.1dt	q12.1et	q12.1et	q13.1dt											
下部委員会自由記述	**Q24.1.2t**														q09.1dt	q09.1dt	q09.1dt
■コーポレート・ガバナンスの実践状況を監査する部署の責任者	Q24.2							q13.1	q12.1	q12.1	q12.1	q12.1	q12.1	q09.1	q09.1	q09.1	q09.1
■敵対的買収防衛策を講じているか（Y/N）	Q25				q21	q14	q14	q14	q13	q13	q13	q13	q13	q10	q10	q10	q10
■どのような防衛策か	Q25.1				q21.1	q14.1	q14.1										
その他自由記述	Q25.1t				q21.1et	q14.1ft											
■防衛策の導入にあたり株主総会の承認を得たか（Y/N）	Q25.2						q14.2	q14.1	q13.1	q13.1	q13.1	q13.1	q13.1	q10.1	q10.1	q10.1	q10.1
■防衛策は定期的に株主（総会）の承認を得る旨定めているか（Y/N）	Q25.3				q21.2	q14.2	q14.3	q14.2	q13.2	q13.2	q13.2	q13.2	q13.2	q10.2	q10.2	q10.2	q10.2
■防衛策の発動の是非は独立の委員会の判断を尊重するか（Y/N）	Q25.4						q14.4	q14.3	q13.3	q13.3	q13.3	q13.3	q13.3	q10.3	q10.3	q10.3	q10.3
【14】取締役人数：現在	Q26	q21n	q14	q14	q14	q15	q15	q15	q14	q14	q14	q14	q14	q12	q12.0	q12.0	q12.0
【14】取締役人数：5年前	Q26b	q21b															
社内取締役人数	Q26.1	q21.1n	q14.1														
社内取締役人数：5年前	Q26.1b	q21.1b															
連結親会社派遣の取締役人数	Q26.2	q21.2n	q14.2														
連結親会社派遣の取締役人数：5年前	Q26.2b	q21.2b															
連結子会社派遣の取締役人数	Q26.3	q21.3n	q14.3														
連結子会社派遣の取締役人数：5年前	Q26.3b	q21.3b															
社外取締役の有無（Y/N）	Q26.4	q22	q15														
【14-1】社外取締役人数	Q26.5	q22.1n	q15.1	q14.1	q14.1	q15.1	q15.1	q15.1	q14.1	q14.1	q14.1	q14.1	q14.1	q12.1	q12.1	q12.1	q12.1
【14-1】社外取締役人数：5年前	Q26.5b	q22.1b															
重要な取引先から派遣されている取締役人数	Q26.6	q22.2n	q15.2														
重要な取引先から派遣されている取締役人数：5年前	Q26.6b	q22.2b															
メインバンク派遣の取締役人数	Q26.7	q22.3n	q15.-3														
メインバンク派遣の取締役人数：5年前	Q26.7b	q22.3b															
【14-2】独立な社外取締役人数	Q26.8	q22.4n	q15.4	14.2	q14.2	q15.2	q15.2	q15.2	q14.2	q14.2	q14.2	q14.2	q14.2	q12.2	q12.2	q12.2	q12.2
【14-2】独立な社外取締役人数：5年前	Q26.8b	q22.4b															
■業務執行取締役の人数	Q26.9													q12.3	q12.3	q12.3	q12.3
【15】社内取締役の選任基準の文書化（Y/N）	Q27	q23.1	q16.1	q15	q15	q16	q16	q16	q15	q15	q15	q15	q15	q13	q13	q13	q13
【16】社外取締役の選任基準の文書化（Y/N）	Q28	q25.1	q17.1	q16	q16	q17	q17	q17	q16	q16	q16	q16	q16	q14	q14	q14	q14
■取締役の選任にあたり，多様性を考慮しているか（y/n）	Q29													q15	q15	q15	q15
■女性の社内取締役人数	Q29.1													q15.1	q15.1	q15.1	q15.1
■外国人の社内取締役人数	Q29.2													q15-2	q15-2	q15-2	q15-2
■50歳以下の社内取締役人数	Q29.3													q15-3	q15-3	q15-3	q15-3
■女性の社外取締役人数	Q29.4													q15-4	q15-4	q15-4	q15-4
■外国人の社外取締役人数	Q29.5													q15-5	q15-5	q15-5	q15-5
■50歳以下の社外取締役人数	Q29.6													q15-6	q15-6	q15-6	q15-6
【17】社外取締役に期待する重要な役割・機能	Q30	q08	q18	q17	q17	q18	q18	q18	q17	q17	q17	q17	q17	q16	q16	q16	q16
その他自由記述	Q30t	q08et	q18et	q17et	q17et	q18dt											
■社外取締役の自己評価の報告	Q30.1												q17.1				
■取締役会が期待する役割を提示しているか（Y/N）	Q31													q17	q17	q17	q17
■解任基準と期待する役割に基づき個別に評価しているか（Y/N）	Q32													q18	q18	q18	q18
■新任取締役はコーポレートガバナンスに関する研修を受けているか（Y/N）	Q33													q19	q19	q19	q19
■社内取締役の任期あるいは年齢の上限（Y/N）	**Q34**														q20	q20	q20
■取締役の任期は何年か	**Q34.1**													q20			
■社外取締役の再任は可能か（Y/N）	Q35													q21	q21	q21	q21
■社外取締役の在任期間に上限があるか（Y/N）	Q36													q22	q22	q22	q22
■上限は何年か	Q36.1													q22.1	q22.1	q22.1	q22.1
■社外取締役に年齢制限を設けているか（Y/N）	Q37													q23	q23	q23	q23
■上限は何歳か	Q37.1													q23.1	q23.1	q23.1	q23.1
■最高経営責任者の在任期間に上限があるか（Y/N）	Q38													q24	q24	q24	q24
■上限は何年か	Q38.1													q24.1	q24.1	q24.1	q24.1
■最高経営責任者に年齢制限を設けているか（Y/N）	Q39													q25	q25	q25	q25
■上限は何歳か	Q39.1													q25.1	q25.1	q25.1	q25.1
【18】委員会設置会社か（Y/N）	Q40	q29	q20	q18	q18	q19	q19	q19	q18	q18	q18	q18	q18	q12.0			
名称	Q40name	q29name															
【18a-1】監査委員の人数	Q40.1		q20.1	q18a.1	q18a.1	q19a.1	q19a.1	q19a.1	q18a.1	q18a.1	q18a.1	q18a.1	q18a.1				
【18a-2】社外取締役の人数	Q40.2	q29.1	q20.2	q18a.2	q18a.2	q19a.2	q19a.2	q19a.2	q18a.2	q18a.2	q18a.2	q18a.2	q18a.2				

【18a-3】独立の社外取締役の人数	Q40.3			q18a.3	q18a.3	q19a.3	q19a.3	q19a.3	q18a.3	q18a.3	q18a.3	q18a.3	q18a.3				
【18a-4】監査委員の職務権限の明文化（Y/N）	Q40.4			q18a.4	q18a.4	q19a.4	q19a.4	q19a.4	q18a.4	q18a.4	q18a.4	q18a.4	q18a.4				
【18a-5】監査委員の指示で働くスタッフの有無（Y/N）	Q40.5			q18a.5	q18a.5	q19a.5	q19a.5	q19a.5	q18a.5	q18a.5	q18a.5	q18a.5	q18a.5				
スタッフ人数	Q40.5a								q18a.5a	q18a.5a	q18a.5a	q18a.5a	q18a.5a				
【18a-6】監査委員は最高経営責任者と定期的に会合しているか（Y/N）	Q40.6			q18a.6	q18a.6	q19a.6	q19a.6	q19a.6	q18a.6	q18a.6	q18a.6	q18a.6	q18a.6				
【18a-6】回数	Q40.6a			q18a.6a	q18a.6a	q19a.6a	q19a.6a	q19a.6a	q18a.6a	q18a.6a	q18a.6a	q18a.6a	q18a.6a				
■取締役会のうち何人が執行役を兼ねているか	Q40.7								q18a.7	q18a.7	q18a.7	q18a.7	q18a.7				
■監査委員会の自己評価の報告（Y/N）	Q40.8												q18a.8				
【18b-1】監査役の人数	Q40.9	q38a	q30a	q18b.1	q18b.1	q19b.1	q19b.1	q19b.1	q18b.1	q18b.1	q18b.1	q18b.1	q18b.1				
【18b-2】社外取締役の人数	Q40.10	q38b	q30b	q18b.2	q18b.2	q19b.2	q19b.2	q19b.2	q18b.2	q18b.2	q18b.2	q18b.2	q18b.2				
【18b-3】独立の社外取締役の人数	Q40.11			q18b.3	q18b.3	q19b.3	q19b.3	q19b.3	q18b.3	q18b.3	q18b.3	q18b.3	q18b.3				
【18b-4】常勤の社外監査役の人数	Q40.12			q18b.4	q18b.4	q19b.4	q19b.4	q19b.4	q18b.4	q18b.4	q18b.4	q18b.4	q18b.4				
【18b-5】監査役の職務権限の明文化（Y/N）	Q40.13			q18b.5	q18b.5	q19b.5	q19b.5	q19b.5	q18b.5	q18b.5	q18b.5	q18b.5	q18b.5				
【18b-6】監査役の指示で働くスタッフの有無（Y/N）	Q40.14			q18b.6	q18b.6	q19b.6	q19b.6	q19b.6	q18b.6	q18b.6	q18b.6	q18b.6	q18b.6				
スタッフ人数	Q40.14a								q18b.6a	q18b.6a	q18b.6a	q18b.6a	q18b.6a				
【18b-7】監査役は重要財産委員会等に参加しているか（Y/N）	Q40.15			q18b.7	q18b.7	q19b.7	q19b.7	q19b.7									
【18b-8】監査委員は最高経営責任者と定期的に会合しているか（Y/N）	Q40.16			q18b.8	q18b.8	q19b.8	q19b.8	q19b.8	q18b.7	q18b.7	q18b.7	q18b.7	q18b.7				
【18b-8】回数	Q40.16a			q18b.8a	q18b.8a	q19b.8a	q19b.8a	q19b.8a	q18b.7a	q18b.7a	q18b.7a	q18b.7a	q18b.7a				
■執行役員制度を採用しているか（Y/N）	Q40.17								q18b.8	q18b.8	q18b.8	q18b.8	q18b.8				
人数	Q40.17a								q18b.8a	q18b.8a	q18b.8a	q18b.8a	q18b.8a				
■監査役会の自己評価の報告（Y/N）	Q40.18												q18b.9				
【19】報酬委員会の有無（Y/N）	Q41	q30	q21	q19	q19	q20	q20	q20	q19	q19	q19	q19	q19	q32	q32	q32	q32
名称	Q41name	q30name															
【19-1】人数	Q41.1		q21.1	q19.1	q19.1	q20.1	q20.1	q20.1	q19.1	q19.1	q19.1	q19.1	q19.1	q32.1	q32.1	q32.1	q32.1
社外取締役人数	Q41.2	q30.1	q21.2				q20.2	q20.2	q19.2	q19.2	q19.2	q19.2	q19.2				
【19-2】独立の社外取締役人数	Q41.3			q19.2	q19.2	q20.2	q20.3	q20.3	q19.3	q19.3	q19.3	q19.3	q19.3	q32.2	q32.2	q32.2	q32.2
■報酬委員会の自己評価の報告（Y/N）	Q41.4												q19.4	q35	q35	q35	q35
■報酬委員会の委員長は東証の独立役員か（Y/N）	**Q41.5**														q32.3	q32.3	q32.3
【20】指名委員会の有無（Y/N）	Q42	q31	q22	q20	q20	q21	q21	q21	q20	q20	q20	q20	q20	q26	q26	q26	q26
名称	Q42name	q31name															
【20-1】人数	Q42.1		q22.1	q20.1	q20.1	q21.1	q21.1	q21.1	q20.1	q20.1	q20.1	q20.1	q20.1	q26.1	q26.1	q26.1	q26.1
【20-2】社外取締役人数	Q42.2	q31.1	q22.2	q20.2	q20.2	q21.2	q21.2	q21.2	q20.2	q20.2	q20.2	q20.2	q20.2				
【20-3】独立の社外取締役人数	Q42.3			q20.3	q20.3	q21.3	q21.3	q21.3	q20.3	q20.3	q20.3	q20.3	q20.3	q26.2	q26.2	q26.2	q26.2
【20-4】最高経営責任者はメンバーか（Y/N）	Q42.4			q20.4	q20.4	q21.4	q21.4	q21.4	q20.4	q20.4	q20.4	q20.4	q20.4				
【20-5】議長は誰か	Q42.5			q20.5	q20.5	q21.5	q21.5	q21.5	q20.5	q20.5	q20.5	q20.5	q20.5				
その他自由記述	Q42.5t			q20.5dt	q20.5dt	q21.5dt											
【20-6】執行役または執行役員も指名の対象か（Y/N）	Q42.6			q20.6	q20.6	q21.6	q21.6	q21.6	q20.6	q20.6	q20.6	q20.6	q20.6				
■指名委員会の自己評価の報告（Y/N）	Q42.7												q20.7	q31	q31	q31	q31
■指名委員会の委員長は東証の独立役員か（Y/N）	**Q42.8**														q26.3	q26.3	q26.3
【21】訴訟委員会の有無（Y/N）	Q43	q32	q23	q21													
名称	Q43name	q32name	q23name	q21name													
【21-1】人数	Q43.1		q23.1	q21.1													
【21-2】独立の社外取締役人数	Q43.2			q21.2													
社外取締役人数	Q43.3	q32.1	q23.2														
【22】ガバナンス委員会の有無（Y/N）	Q44	q33	q24	q22	q22	q22	q22										
【22】名称	Q44name	q33name	q24name	q22name	q22name	q22name	q22name										
【22-1】人数	Q44.1		q24.1	q22.1	q22.1	q22.1	q22.1										
【22-2】独立の社外取締役人数	Q44.2			q22.2	q22.2	q22.2	q22.3										
社外取締役人数	Q44.3	q33.1	q24.2				q22.2										
【23】取締役会の議長	Q45	q27	q25	q23	q23	q23	q23	q22	q21	q21	q21	q21	q21	q40	q40	q40	q40
その他自由記述	Q45t	q27dt	q25dt	q23dt	q23dt	q23et											
【24】資料の事前配布の有無（Y/N）	Q46	q34	q26	q24	q24	q24	q24	q23									
■取締役会の資料の配布時期（社内）	Q46.1a	q34.1a	q26.1a														
■取締役会の資料の配布時期（社外取締役）	Q46.1b	q34.1b	q26.1b														
■取締役会の機能	Q47	q20															
その他自由記述	Q47et	q20et															
■社内取締役選任に際して重要視すること：経営者としての素質能力	Q48a	q23a	q16a														
専門的知識	Q48b	q23b	q16b														
国内でのキャリア	Q48c	q23c	q16c														
海外でのキャリア	Q48d	q23d	q16d														
年功序列	Q48e	q23e	q16e														
その他	Q48f	q23f	q16f														
その他自由記述	Q48ft	q23ft	q16ft														
■社内取締役の選任に影響力のある役職・組織：最高経営責任者	Q49a	q24a															
会長	Q49b	q24b															
顧問など	Q49c	q24c															
取締役会	Q49d	q24d															
経営企画部門	Q49e	q24e															
人事部門	Q49f	q24f															
その他の部門	Q49g	q24g															
取締役選任の為の委員会	Q49h	q24h															
親会社など	Q49i	q24i															
その他	Q49j	q24j															
その他自由記述	Q49jt	q24jt															
もっとも影響力のある役職・組織	Q49.1	q24.1															
■社外取締役選任に際して重要視すること経営者としての素質能力	Q50a	q25a	q17a														
経営者としての名声	Q50b	q25b	q17b														
専門的知識	Q50c	q25c	q17c														
自社とは異なる視点からの意見	Q50d	q25d	q17d														
国内でのキャリア	Q50e	q25e	q17e														
海外でのキャリア	Q50f	q25f	q17f														

最高経営責任者に対する影響力	Q50g	q25g	q17g														
独立性	Q50h	q25h	q17h														
その他	Q50i	q25i	q17i														
その他自由記述	Q50it	q25it	q17it														
■社外取締役の選任に影響力のある役職・組織：最高経営責任者	Q51a	q26a	q19a														
会長	Q51b	q26b	q19b														
顧問など	Q51c	q26c	q19c														
取締役会	Q51d	q26d	q19d														
経営企画部門	Q51e	q26e															
人事部門	Q51f	q26f															
その他の部門	Q51g	q26g															
取締役選任の為の委員会	Q51h	q26h															
親会社など	Q51i	q26i	q19h														
その他	Q51j	q26j	q19i														
重要財産委員会	Q51k		Q19e														
人事・経営企画部門	Q51l		q19f														
従業員	Q51m		q19g														
その他自由記述	Q51jt	q26jt	q19it														
■取締役会の職掌事項は文書化されているか（Y/N）	Q52	q28															
■取締役会の開催頻度	Q53a	q35a	q27a														
■取締役会の会議時間	Q53b	q35b	q27b														
■取締役会における議論の時間の割合	Q54	q36	q28														
■役員保険への加入	Q55	q37	q29														
■アドバイザリー・ボードの有無	Q56	q39															
■アドバイザリー・ボードの目的	Q56.1	q39.1															
■アドバイザリー・ボードの導入時期	Q56.2	q39.2															
■アドバイザリー・ボードの人数	Q56.3	q39.3															
■社外取締役に事前に議案を説明しているか	Q57								q22	q22	q22	q22	q22	q41	q41	q41	q41
■ガバナンスの観点から取締役会で基本方針を承認するもの	Q58																
■ガバナンスの観点から取締役会で基本方針を承認するもの 企業年金	Q58a							q24a	q23a	q23a	q23a	q23a	q23a	q43a	q43a	q43a	q43a
IT	Q58b							q24b	q23b	q23b	q23b	q23b	q23b	q43b	q43b	q43b	q43b
リスクマネジメント	Q58c							q24c	q23c	q23c	q23c	q23c	q23c				
コンプライアンス	Q58d							q24d	q23d	q23d	q23d	q23d	q23d	q43c	q43c	q43c	q43c
社会的責任	Q58e							q24e	q23e	q23e	q23e	q23e	q23e	q43e	q43e	q43e	q43e
その他	Q58f							q24f	q23f	q23f	q23f	q23f	q23f				
コーポレート・ガバナンス	Q58g													Q43d	Q43d	Q43d	Q43d
その他自由記述	Q58ft							q24ft	q23ft	q23ft	q23ft	q23ft	q23ft				
■指名委員会規則を定めているか（Y/N）	Q59													q27	q27	q27	q27
■指名委員会規則には独立取締役の選任規定があるか（Y/N）	Q60													q28	q28	q28	q28
■指名委員会規則は取締役候補者に関する選任基準があるか（Y/N）	Q61													q29	q29	q29	q29
■指名委員会の選任基準は，取締役会の選任・解任基準と整合的か（Y/N）	Q62													q30	q30	q30	q30
■報酬委員会規則を定めているか（Y/N）	Q63													q33	q33	q33	q33
■報酬委員会規則にはインセンティブ報酬・業績連動報酬を定めているか（Y/N）	Q64													q34	q34	q34	q34
■監査委員会・監査役会の人数	Q65													q36	q36	q36	q36
■監査委員会・監査役会の人数のうち，独立役員の人数	Q65.1													q36.1	q36.1	q36.1	q36.1
■監査委員会の委員長・会長は東証の独立役員か（Y/N）	**Q65.2**														q36.2	q36.2	q36.2
■監査委員会規則・監査役会規則を定めているか（Y/N）	Q66													q37	q37	q37	q37
■監査委員会・監査役会の監査対象 内部監査の適正性	Q67a													q38a	q38a	q38a	q38a
内部監査人の独立性	Q67b													q38b	q38b	q38b	q38b
会計監査	Q67c													q38c	q38c	q38c	q38c
業務監査	Q67d													q38d	q38d	q38d	q38d
外部監査の適正性	Q67e													q38e	q38e	q38e	q38e
外部監査人の独立性	Q67f													q38f	q38f	q38f	q38f
その他	Q67g													q38g	q38g	q38g	q38g
その他自由記述	Q67gt													q38gt	q38gt	q38gt	q38gt
■監査委員会・監査役会の自己評価の報告	Q68													q39	q39	q39	q39
■取締役会で【経営戦略】を議題にしているか	Q69.1													q42.1	q42.1	q42.1	q42.1
■取締役会で【財務戦略】を議題にしているか	Q69.2													q42.2	q42.2	q42.2	q42.2
■取締役会で【リスクマネジメント戦略】を議題にしているか	Q69.3													q42.3	q42.3	q42.3	q42.3
■社外取締役あるいは独立役員のみによる役員会を定期的に開催しているか	Q70													q44	q44	q44	q44
■取締役会は社外取締役に一定以上の株式保有を義務付けているか	Q71													q45	q45	q45	q45
【25】執行役・執行役員制度の導入（Y/N）	Q72	q40	q32	q25	q25	q25	q25	q25									
■執行役員制度導入時期	Q72.1	q40.1	q32.1														
取締役会	Q73a	q42a	q34a	q26a	q26a												
監査役	Q73b	q42b	q34d														
会長	Q73c	q42c	q34e	q26e	q26e												
顧問・前会長・前最高経営責任者	Q73d	q42d	q34f	q26f	q26f												
労働組合	Q73e	q42e	q34g	q26g	q26g												
その他	Q73f	q42f	q34h	q26h	q26h												
ストップをかけることはない	Q73g	q42g	q34i	q26i	q26i												
重要財産委員会	Q73h		q34b	q26b	q26b												
常務会・経営委員会等	Q73i		q34c	q26c	q26c												
監査役・監査役会	Q73j			q26d	q26d												
その他自由記述	Q73ft	q42ft	q34ht	q26ht	q26ht												
	Q74a	q43a	q35a	q27a	q27a	q28a	q27a	q27a	q25a	q25a	q25a	q25a	q25a	q47a	q47a	q47a	q47a
業績評価の際，毎期の利益と資本コストを比較する	Q74b	q43b	q35b	q27b	q27b	q28b	q27b	q27b	q25b	q25b	q25b	q25b	q25b	q47b	q47b	q47b	q47b
資本コストは用いていない	Q74c	q43c	q35c	q27c	q27c	q28c	q27c	q27c	q25c	q25c	q25c	q25c	q25c	q47c	q47c	q47c	q47c
その他	Q74d	q43d	q35d	q27d	q27d	q28d	q27d	q27d	q25d	q25d	q25d	q25d	q25d	q47d	q47d	q47d	q47d

その他自由記述	Q74dt	q43dt	q35dt	q27dt	q27dt	q28dt	q27dt	q27dt	q25dt	q25dt	q25dt	q25dt	q25dt	q47dt	q47dt	q47dt	q47dt
【28】全社的な目標管理を行っているか	Q75			q28	q28	q27	q26	q26	q24	q24	q24	q24	q24	q46	q46	q46	q46
【28-1】目標の達成度に応じた成果報酬制度を採用しているか	Q75.1			q28.1	q28.1												
【29】経営管理システムを全社的に統括する部門があるか	Q76		q36	q29	q29	q26											
■経営管理システムの組織名	Q76.1		q36.1														
【29-1】責任者	Q76.2		q36.2	q29.1	q29.1	q26.1											
その他自由記述	Q76.2t		q36.2dt	q29.1dt	q29.1dt	q26.1ct											
■リスク管理（ERM）する部署もしくは委員会の有無	Q77					q29	q28	q28	q26	q26	q26	q26	q26	q48	q48	q48	q48
■ ERM の目的の文書化	Q77.1												q26.1	q48.1	q48.1	q48.1	q48.1
【36】企業倫理のあり方の明文化	Q78			q36	q36	q30	q29	q29	q27	q27	q27	q27	q27	q49	q49	q49	q49
【36-1】文書の公開	Q78.1			q36.1	q36.1	q30.1	q29.1	q29.1	q27.1	q27.1	q27.1	q27.1	q27.1	q49.1	q49.1	q49.1	q49.1
【37】企業倫理の実践を推進・監督する部署の有無	Q78.2			q37	q37	q30.2	q29.2	q29.2	q27.2	q27.2	q27.2	q27.2	q27.2	q49.2	q49.2	q49.2	q49.2
■社会的責任の明文化	Q79					q31	q30	q30	q28	q28	q28	q28	q28	q50	q50	q50	q50
■インターネットで公開しているか	Q79.1					q31.1	q30.1	q30.1	q28.1	q28.1	q28.1	q28.1	q28.1	q50.1	q50.1	q50.1	q50.1
【30】全ての従業員の職掌及び職務内容などが文書化されているか	Q80			q30	q30	q32	q31	q31	q29	q29	q29	q29	q29	q51	q51	q51	q51
■内部統制システムのチェックの仕組みが IT 化もしくは明文化	Q81						q32	q32	q30	q30	q30			q52	q52	q52	q52
■内部統制システムのチェックの仕組みが IT 化もしくは明文化 IT	Q81a											q30a	q30a				
文書化	Q81b											q30b	q30b				
なされていない	Q81c											q30c	q30c				
【31】内部監査部門の有無（Y/N）	Q82	q45	q37	q31	q31	q33	q33	q33	q31	q31	q31	q31	q31	q53	q53	q53	q53
■内部監査を行う専任のスタッフ人数	Q82.1								q31.1	q31.1	q31.1	q31.1	q31.1	q53.1	q53.1	q53.1	q53.1
■ CEO から独立か	Q82.2											q31.2	q31.2	q53.2	q53.2	q53.2	q53.2
【31-1】最終責任者	Q82.3	q45.1	q37.1	q31.1	q31.1	q33.1	q33.1	q33.1	q31.2	q31.2	q31.2						
その他自由記述	Q82.3t	q45.1dt	q37.1et	q31.1et	q31.1et	q33.1ct	q33.1ct	q33.1ct	q31.2ct	q31.2ct	q31.2ct						
【31-2】報告書の作成有無	Q82.4	q45.2	q37.2	q31.2	q31.2	q33.2	q33.2										
■内部監査部門は監査役会，監査委員会に定期的に報告しているか	Q82.5						q33.3	q33.2									
■必要に応じて内部監査部門に指示をする実質的な権限を有するか	Q82.6							q33.3	q31.3	q31.3	q31.3						
■必要に応じて内部監査部門は密接な情報交換をしているか	Q82.7											q31.3	q31.3	q53.3	q53.3	q53.3	q53.3
■内部監査部門長は取締役および最高経営責任者に対して監査報告書を提出しているか（Y/N）	Q82.8														q53.4	q53.4	q53.4
【32】コンプライアンスの担当部署の有無	Q83			q32	q32	q34	q34	q34	q32	q32	q32	q32	q32	q54	q54	q54	q54
【33】内部告発の保護・支援制度の有無	Q84			q33	q33	q35	q35	q35	q33	q33	q33	q33	q33	q55	q55	q55	q55
■内部通報先は外部者になっているか	Q84.1					q35.1	q35.1	q35.1									
■コンプライアンスの向上に貢献しているか	Q84.2								q33.1	q33.1	q33.1	q33.1	q33.1				
■公益通報者保護法ガイドラインを参考にしたか	Q84.3													q55.1	q55.1	q55.1	q55.1
■内部通報・告発窓口を設置しているか	Q84.4													q55.2	q55.2	q55.2	q55.2
■過去の内部通報・内部告発の件数 2012	Q84.51													q55.31	q55.31	q55.31	q55.31
■過去の内部通報・内部告発の件数 2013	Q84.52													q55.32	q55.32	q55.32	q55.32
【34】セグメント別会計の実施有無（Y/N）	Q85		q38	q34	q34												
■現在の監査法人との契約時期	Q86		q39														
【35】会計監査人の定期的な変更の有無	Q86.1		q39.1	q35	q35	q36											
【35】開始年（西暦）	Q86.1year		q39.1b	q35b	q35b	q36b											
■最高意思決定する役職または組織	Q87	q41	q33														
その他自由記述	Q87t	q41.et	q33.ft														
■リスクマネジメントを担当する組織の有無（Y/N）	Q88	q44															
■組織名	Q88.1	q44.1															
■責任者	Q88.2	q44.2															
その他自由記述	Q88.2t	q44.2.dt															
■内部統制システムのチェック方法の明文化	Q89																
【38】経営責任者の報酬額決定者	Q90			q38	q38	q37	q36	q36	q34	q34	q34	q34	q34	q56	q56	q56	q56
【38】経営責任者の報酬額決定者　最高経営責任者	Q90a	q46a	q40a														
会長	Q90b	q46b	q40b														
取締役会	Q90c	q46c	q40c														
重要財産委員会	Q90d		q40d														
報酬の専門組織	Q90e	q46d	q40e														
経営企画部門	Q90f	q46e	q40f														
その他の部門	Q90g	q46f															
その他	Q90h	q46g	q40g														
その他自由記述	Q90ht	q46gt	q40gt	q38gt	q38gt	q37dt	q36dt	q36dt	q34dt	q34dt	q34dt	q34dt	q34dt	q56dt	q56dt	q56dt	q56dt
【38-1】社外の報酬コンサルタントのアドバイスを受けているか	Q90.1		q40.1	q38.1	q38.1	q37.1											
■最高経営責任者の報酬を決定するときに他社の動向を参考にしたか	Q90.2						q36.1	q36.1	q34.1	q34.1	q34.1	q34.1	q34.1	q56.1	q56.1	q56.1	q56.1
【39】最高経営責任者の報酬額を公表しているか	Q91	q47	q41	q39	q39	q38	q37	q37	q35	q35	q35	q35	q35	q57	q57	q57	q57
【40】ストック・オプション制度を導入しているか（Y/N）	Q92	q48	q42	q40	q40	q39	q38	q38	q36	q36	q36	q36	q36	q58	q58	q58	q58
■ストックオプション導入時期	Q92.1	q48.1	q42.1														
■支給した株数（最高経営責任者）	Q92.2a	q48.2a	q42.2a														
■支給した株数（取締役）	Q92.2b	q48.2b	q42.2b														
■支給した株数（執行役員）	Q92.2c	q48.2c	q42.2c														
■1円ストックオプションか	Q92.3								q36.1	q36.1	q36.1	q36.1	q36.1	q58.1	q58.1	q58.1	q58.1
■役員に対する退職慰労金制度	Q93						q39	q39	q37	q37	q37	q37	q37	q11	q11	q11	q11
【41】財務指標を使って事業部門目標値を定めているか（Y/N）	Q94	q49	q43	q41	q41	q40	q40	q40	q38	q38	q38	q38	q38				
【41-1】事業部門の業績評価をしているか（Y/N）	Q94.1	q49.1	q43.1	q41.1	q41.1	q40.1	q40.1	q40.1	q38.1	q38.1	q38.1	q38.1	q38.1		q46.1	q46.1	q46.1
【41-2】事業部門長の報酬は業績リンクしているか（Y/N）	Q94.2	q49.2	q43.2	q41.2	q41.2	q40.2	q40.2	q40.2	q38.2	q38.2	q38.2	q38.2	q38.2		q46.2	q46.2	q46.2
【41-3】未達成時に事業部門長は解任されるか（Y/N）	Q94.3	q49.3	q43.3	q41.3	q41.3	q40.3	q40.3	q40.3	q38.3	q38.3	q38.3	q38.3	q38.3		q46.3	q46.3	q46.3

連結子会社の有無（Y/N）	Q95	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無	連結子会社の有無
【42】連結子会社の管理責任者	Q96	q50	q44	q42	q42	q41	q41	q41	q39	q39	q39	q39	q39	q59	q59	q59	q59
その他自由記述	q96t	q50dt	q44dt	q42dt	q42dt	q41dt	q41dt	q41dt	q39dt	q39dt	q39dt	q39dt	q39dt	q59dt	q59dt	q59dt	q59dt
【43】連結子会社の業績目標	Q97	q51	q45	q43	q43	q42	q42	q42	q40	q40	q40	q40	q40	q60	q60	q60	q60
【43-1】子会社の最高経営責任者への業績評価（Y/N）	Q97.1	q51.1	q45.1	q43.1	q43.1	q42.1	q42.1	q42.1	q40.1	q40.1	q40.1	q40.1	q40.1	q60.1	q60.1	q60.1	q60.1
【43-2】子会社の最高経営責任者への報酬制度（Y/N）	Q97.2	q51.2	q45.2	q43.2	q43.2	q42.2	q42.2	q42.2	q40.2	q40.2	q40.2	q40.2	q40.2	q60.2	q60.2	q60.2	q60.2
■子会社でストックオプションを採用しているか（Y/N）	Q97.3	q51.3															
■子会社の評価方法	Q97.4	q51.4															
【44】株主総会の日程と議案はインターネットで事前入手可能か（Y/N）	Q98	q52	q46	q44	q44	q43	q43	q43	q41	q41	q41	q41	q41	q61	q61	q61	q61
【45】集中日を避けて開催しているか（Y/N）	Q99	q53	q47	q45	q45	q44	q44	q44	q42	q42	q42	q42	q42	q62	q62	q62	q62
【45-1】過去3年間の平均開催時間	Q99.1 hour	q53.1 hour	q47.1 hour	q45.1 hour	q45.1 hour	q44.1 hour	q44.1 hour	q44.1 hour	q42.1 hour	q42.1 hour	q42.1 hour	q42.1 hour	q42.1 hour	q62.1 hour	q62.1 hour	q62.1 hour	q62.1 hour
【45-1】過去3年間の平均開催時間	Q99.1min	q53.1min	q47.1min	q45.1min	q45.1min	q44.1min	q44.1min	q44.1min	q42.1min	q42.1min	q42.1min	q42.1min	q42.1min	q62.1min	q62.1min	q62.1min	q62.1min
【46】インターネットで議決行使できるか（Y/N）	Q100			q46	q46	q45	q45	q45	q43	q43	q43	q43	q43	q63	q63	q63	q63
【47】IR担当組織があるか（Y/N）	Q101	q55	q48	q47	q47	q46	q46	q46	q44	q44	q44	q44	q44	q64	q64	q64	q64
■IR担当組織の発足時期	Q101.1	q55.1	q48.1														
■IR担当組織の名称	Q101.2	q55.2	q48.2														
■IR担当組織長の役職	Q101.3	q55.3															
■IR担当組織の人数	Q101.4	q55.4	q48.3														
【48】IRの目的は	Q102	q56.1	q49.1	q48	q48	q47	q47	q47	q45	q45	q45	q45	q45	q65	q65	q65	q65
その他自由記述	Q102t	q56ft	q49ft	q48ft	q48ft	q47ft											
【49】国内で，定期的にアナリストと会っているか（Y/N）	Q103	q57	q50	q49	q49	q48	q48	q48	q46	q46	q46	q46	q46	q66	q66	q66	q66
【50】海外で，定期的にアナリストと会っているか（Y/N）	Q104	q58	q51	q50	q50	q49	q49	q49	q47	q47	q47	q47	q47	q67	q67	q67	q67
【51】財務諸表等の情報をインターネットで公開しているか	Q105	q59	q52	q51	q51	q50	q50	q50	q48	q48	q48	q48	q48	q68	q68	q68	q68
■どの会計基準が採用されているかGAAP	Q106a	q54a															
■どの会計基準が採用されているかGAAP時期	Q106at	q54at															
■どの会計基準が採用されているかIAS	Q106b	q54b															
■どの会計基準が採用されているかIAS時期	Q106bt	q54bt															
■どの会計基準が採用されているか日本	Q106c	q54c															
■IRの目的として重視していること：株価上昇	Q107a	q56a	q49a														
適正な株価形成	Q107b	q56b	q49b														
資本コストの最小化	Q107c	q56c	q49c														
株主総会を円滑に進めること	Q107d	q56d	q49d														
他社の動向に歩調を合わせること	Q107e	q56e															
その他	Q107f	q56f	q49f														
株主に正確な自社の姿を伝えるため	Q107g		q49e														
■国内で，定期的にアナリストと会い始めた時期	Q108a	q57.1a	q50.1a														
■国内で，定期的にアナリストと会う頻度	Q108b	q57.1b	q50.1b														
■海外で，定期的にアナリストと会い始めた時期	Q109a	q58.1a	q51.1a														
■海外で，定期的にアナリストと会う頻度	Q109b	q58.1b	q51.1b														
■3年以内にIR協議会から表彰されたか（Y/N）	Q110	q60															

2. 時系列集計結果

本稿では，時系列で連続して同じ質問とみなすことのできる34の質問に対する回答を図示した。実際の質問と選択肢はJCGRのホームページで参照可能である。

時系列集計結果の図を提示する。

図は当該年における回答割合を時系列で棒グラフとして描いている。また，2択質問（はい・いいえ）の場合は当該年の肯定の割合である。なお，図番号は質問番号順にした。ただし，図を収めるため，複数選択質問と2択質問の図を別々に掲載することとした。

〈複数選択質問の結果〉

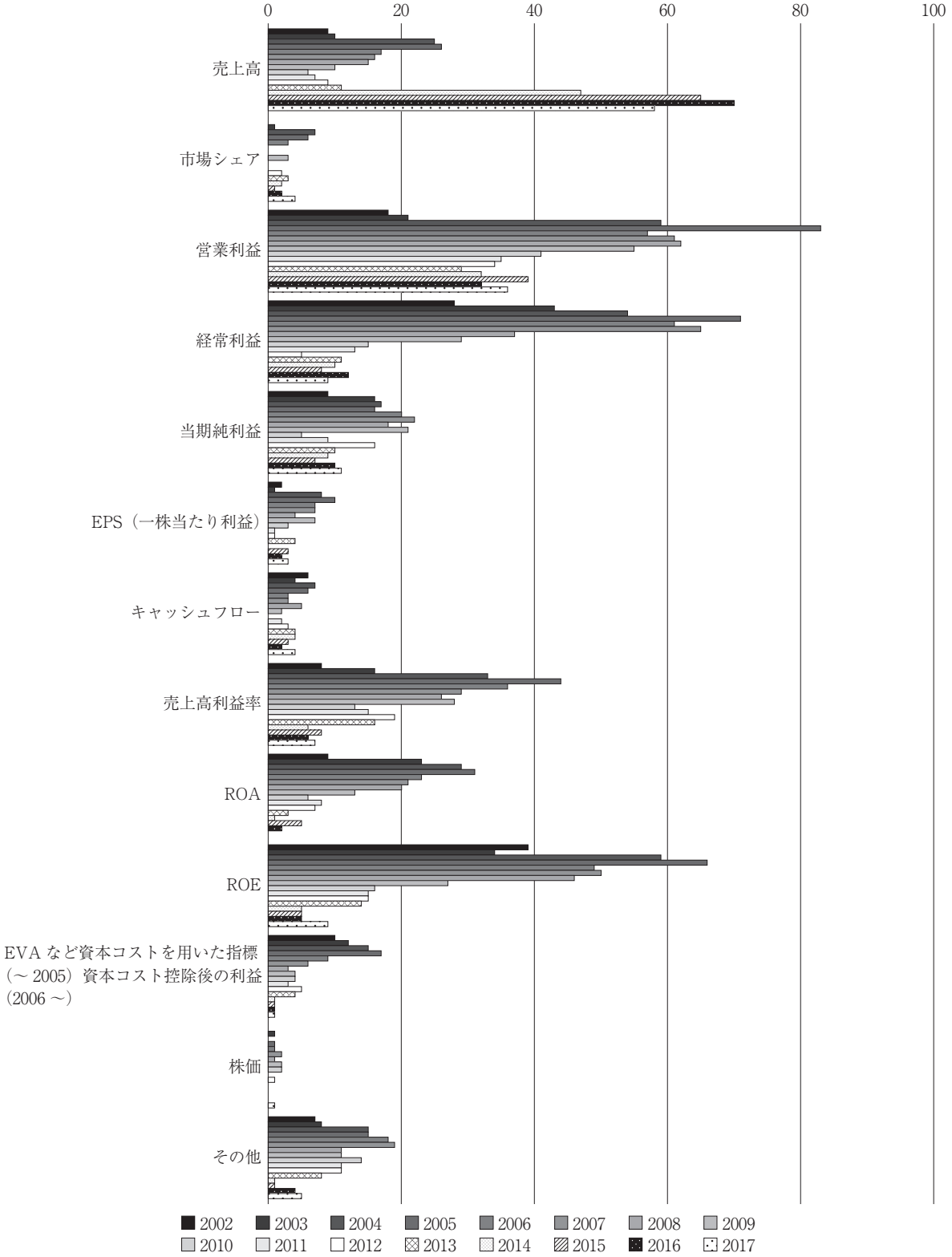

図２−１　【２】財務指標の中で，中長期的目標として最も重視している指標

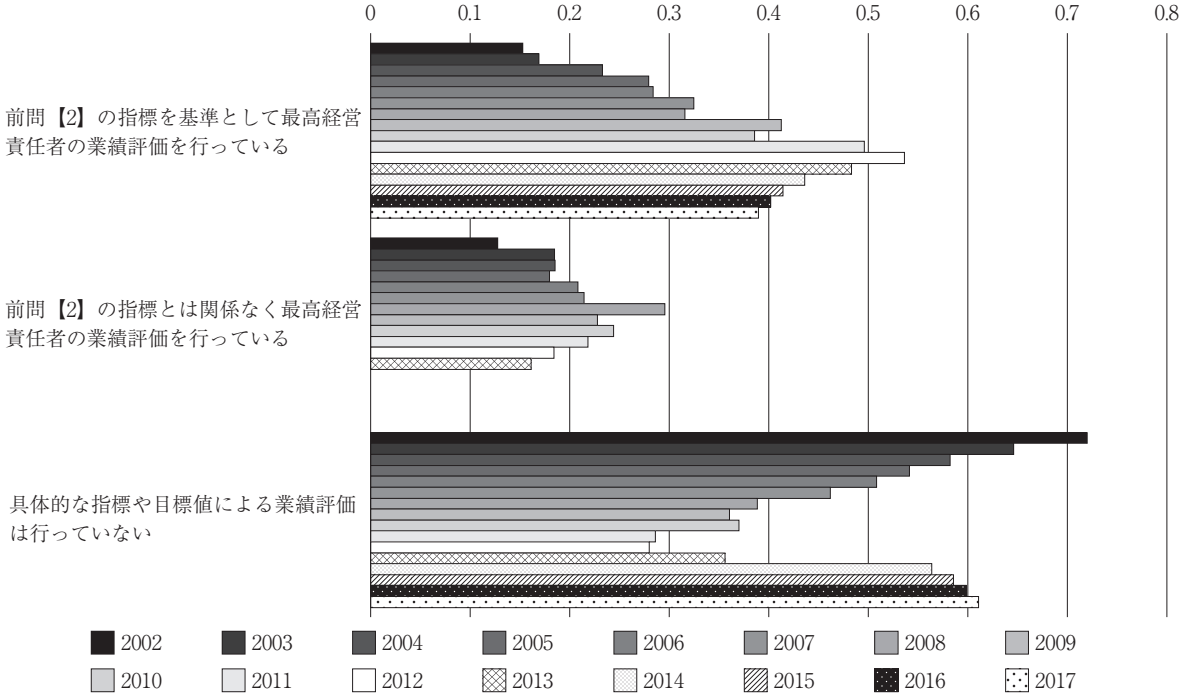

図２−２　【３】最高経営責任者の業績評価をしているか

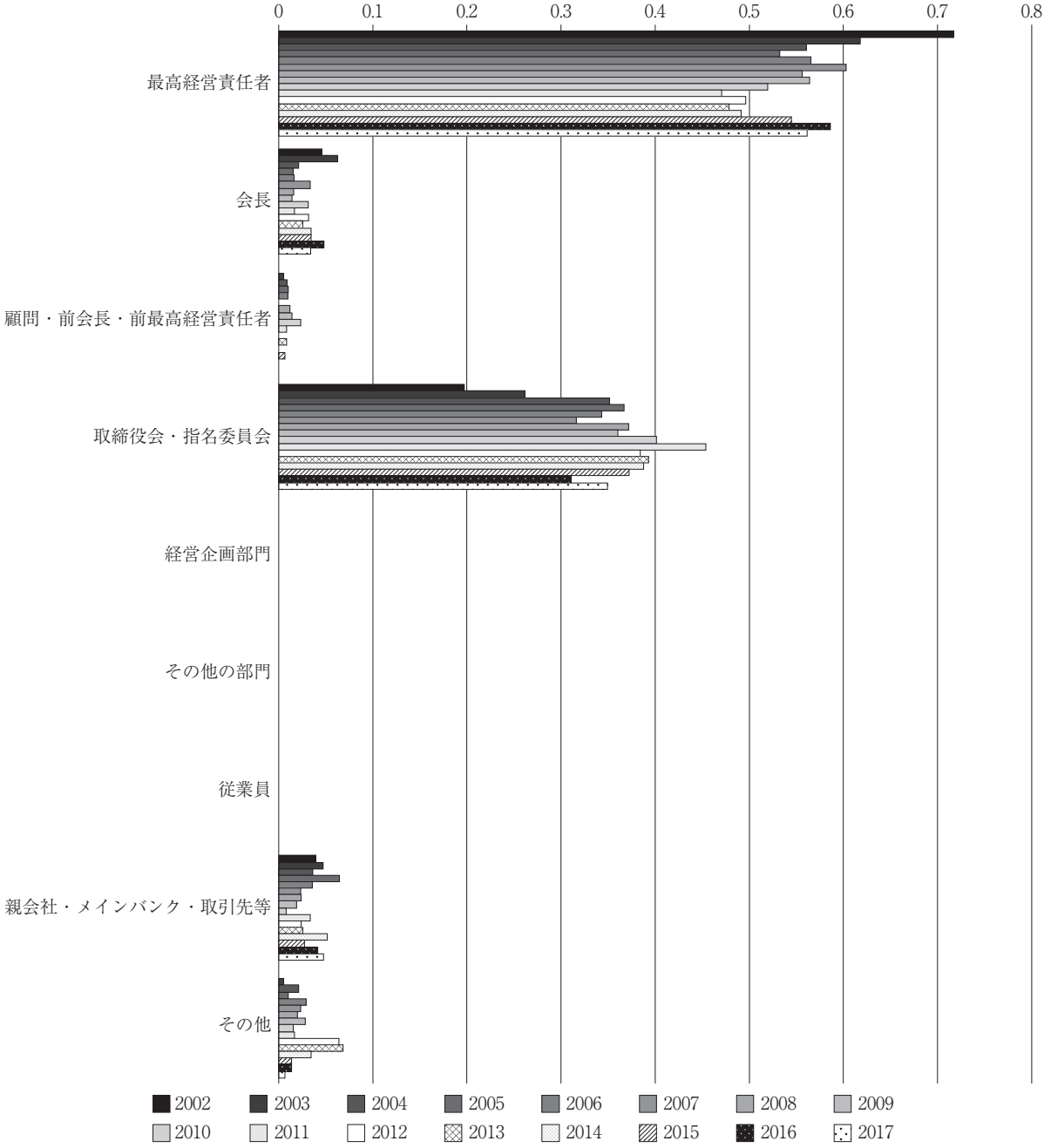

図２−４　【７】最高経営責任者の後継者の選任において，最終決定する組織

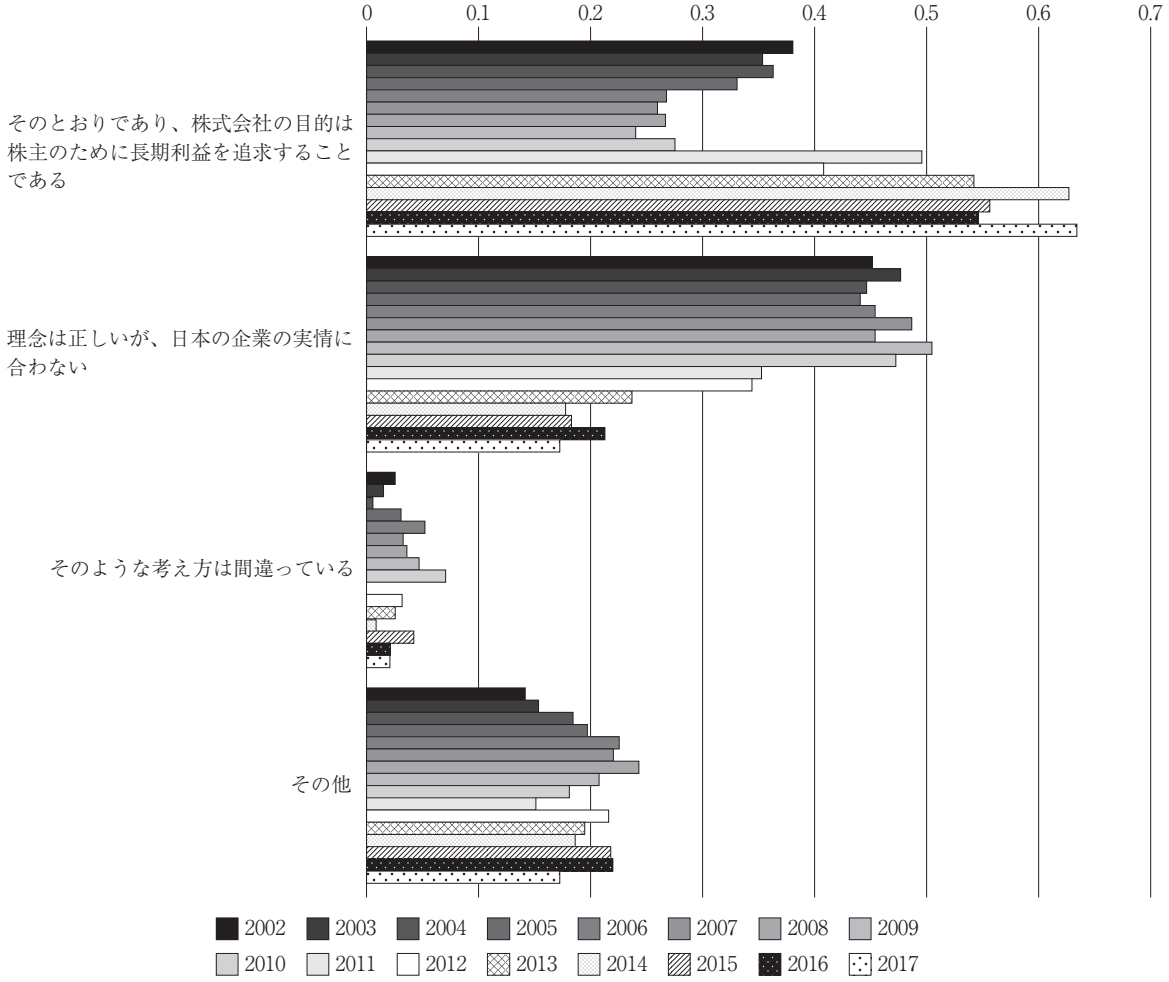

図２−５　【９】「株式会社のガバナンスは株主にある」という主張について

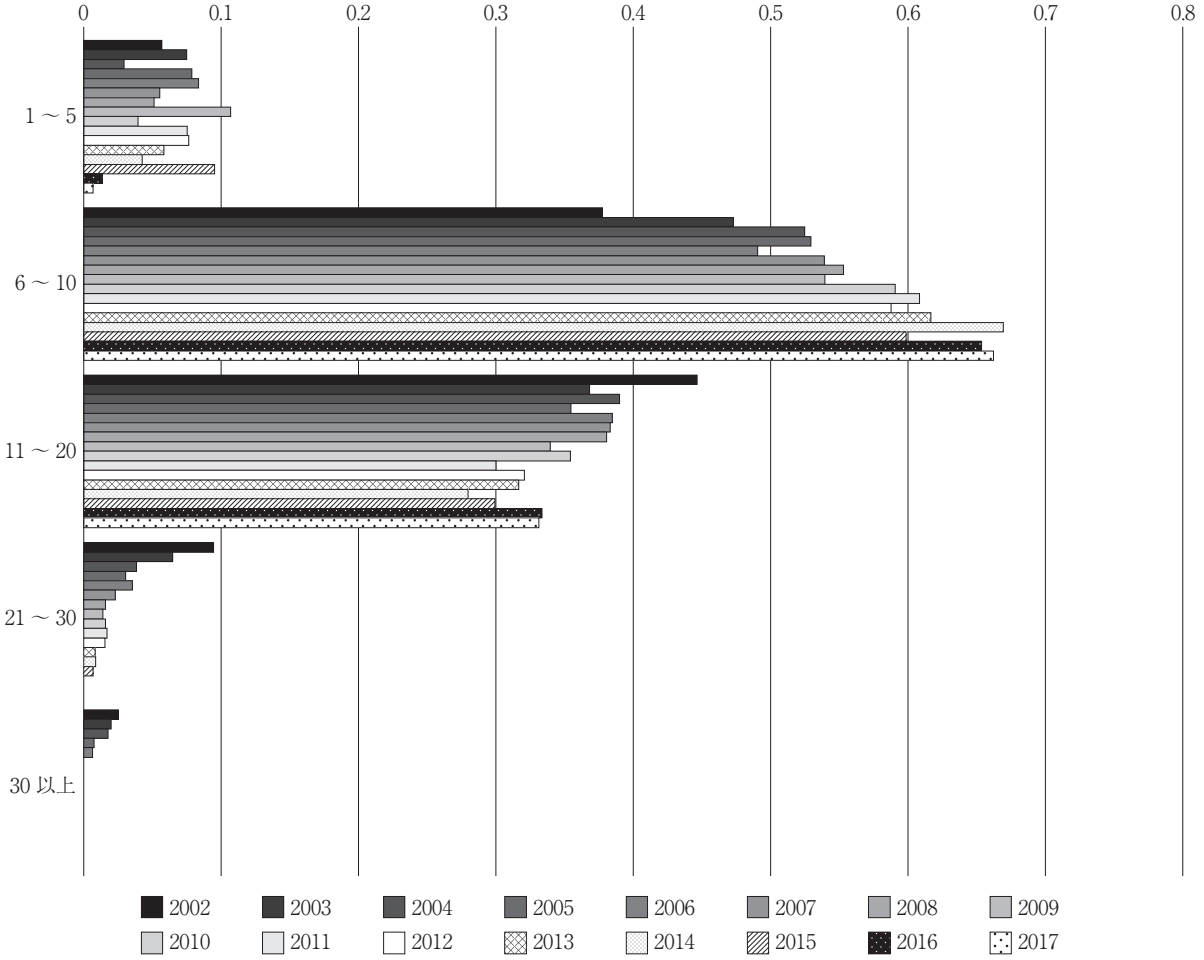

図２−７　【14】取締役人数：現在

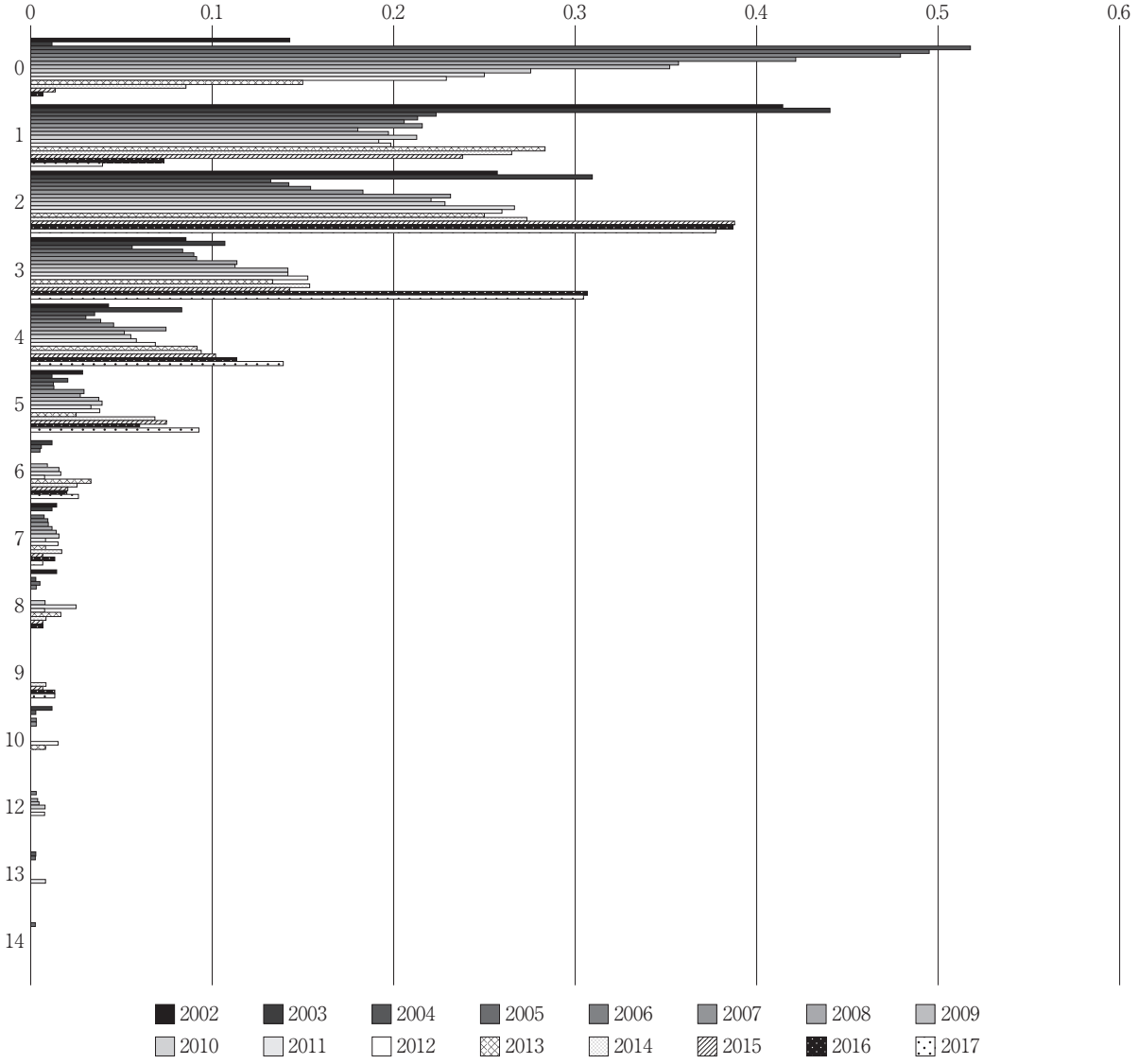

図２－８　【14－１】社外取締役人数

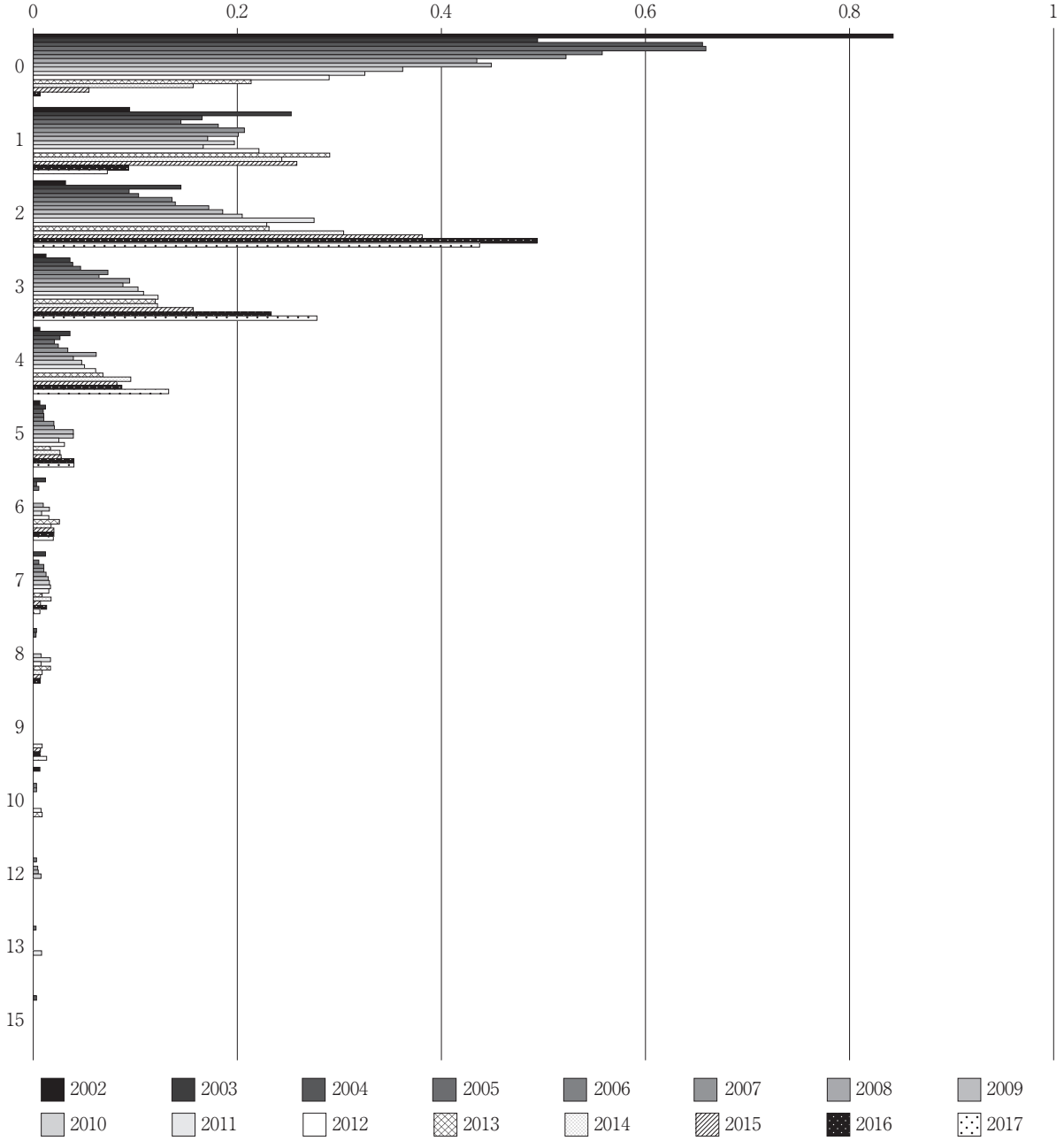

図２−９　【14−２】独立な社外取締役人数

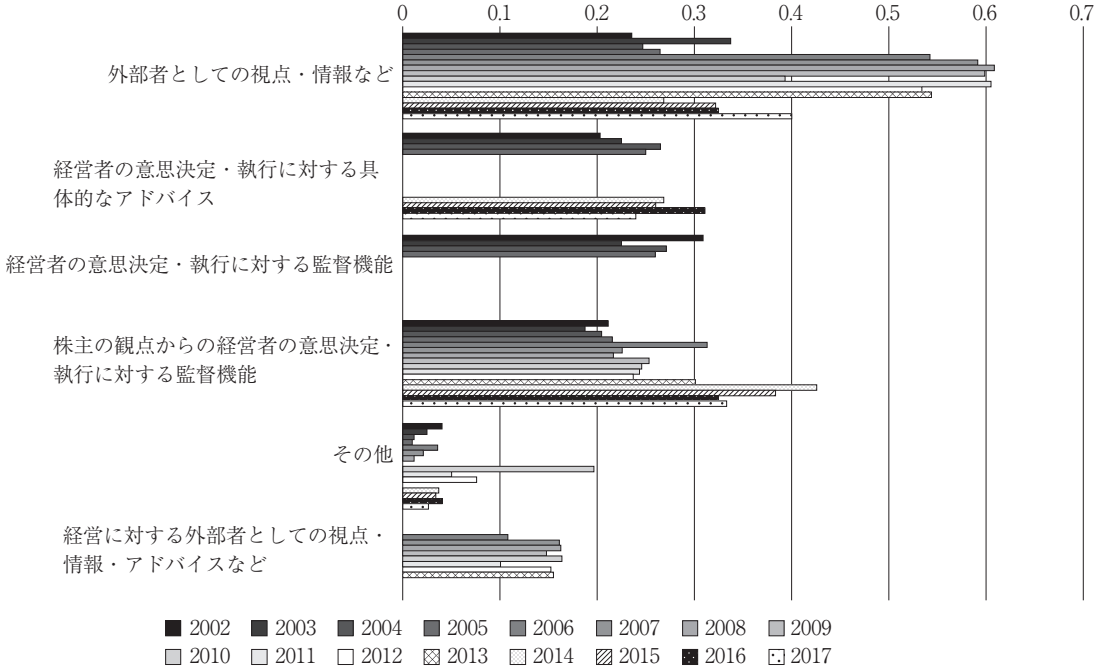

図２-12　【17】社外取締役に期待する重要な役割・機能

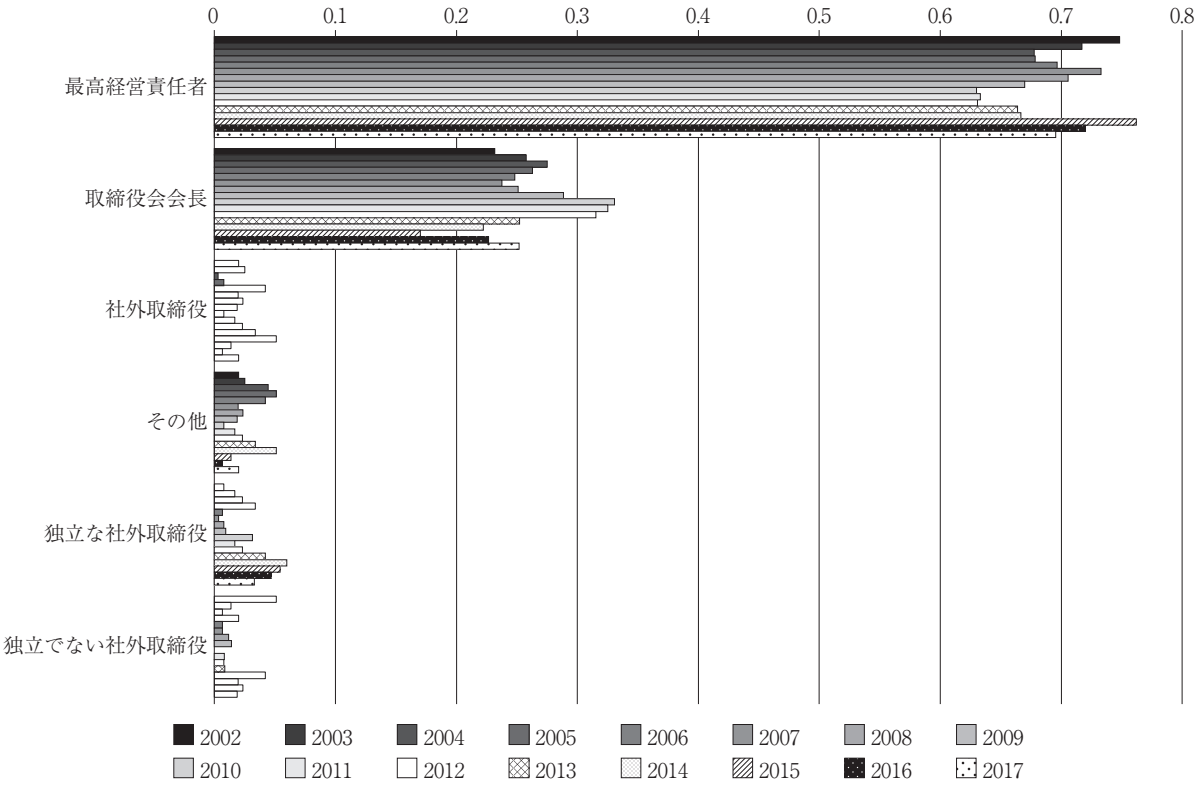

図２-15　【23】取締役会の議長

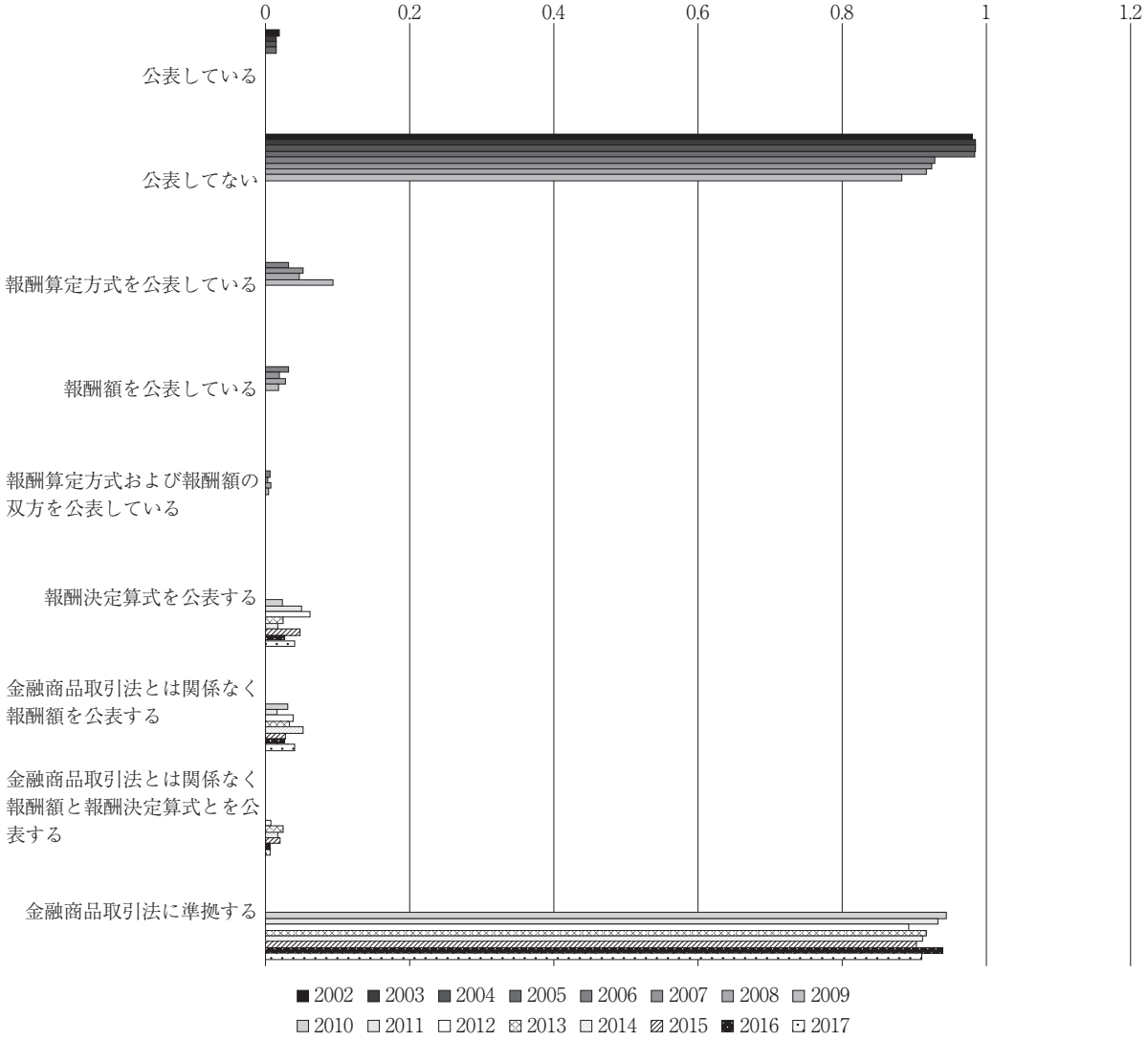

図２-20 【39】最高経営責任者の報酬額を公表しているか

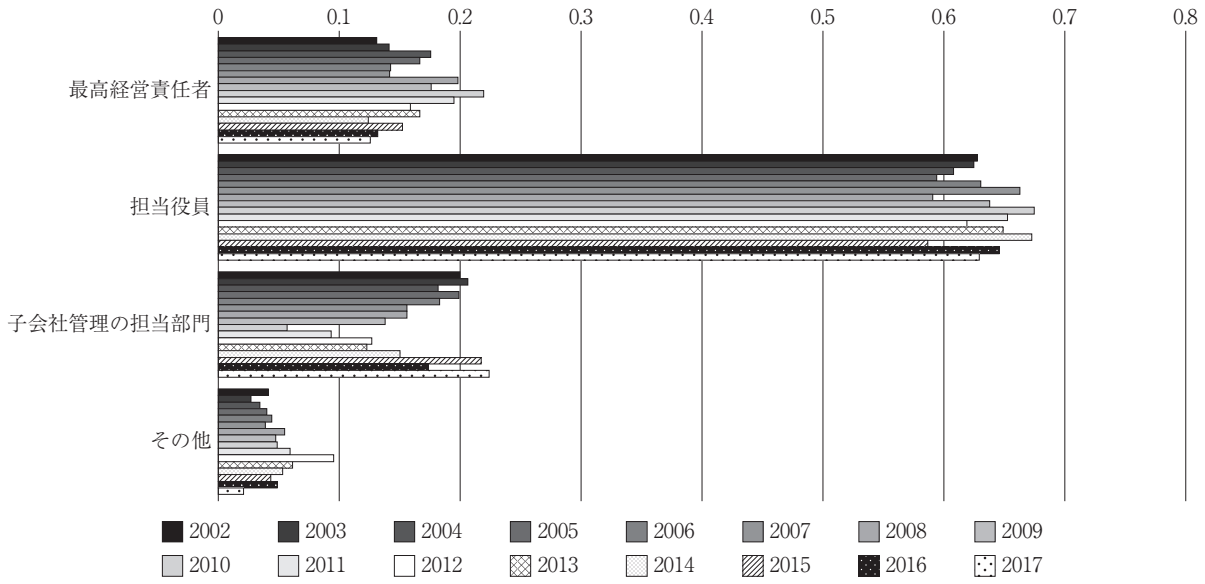

図２-23　【42】連結子会社の管理責任者

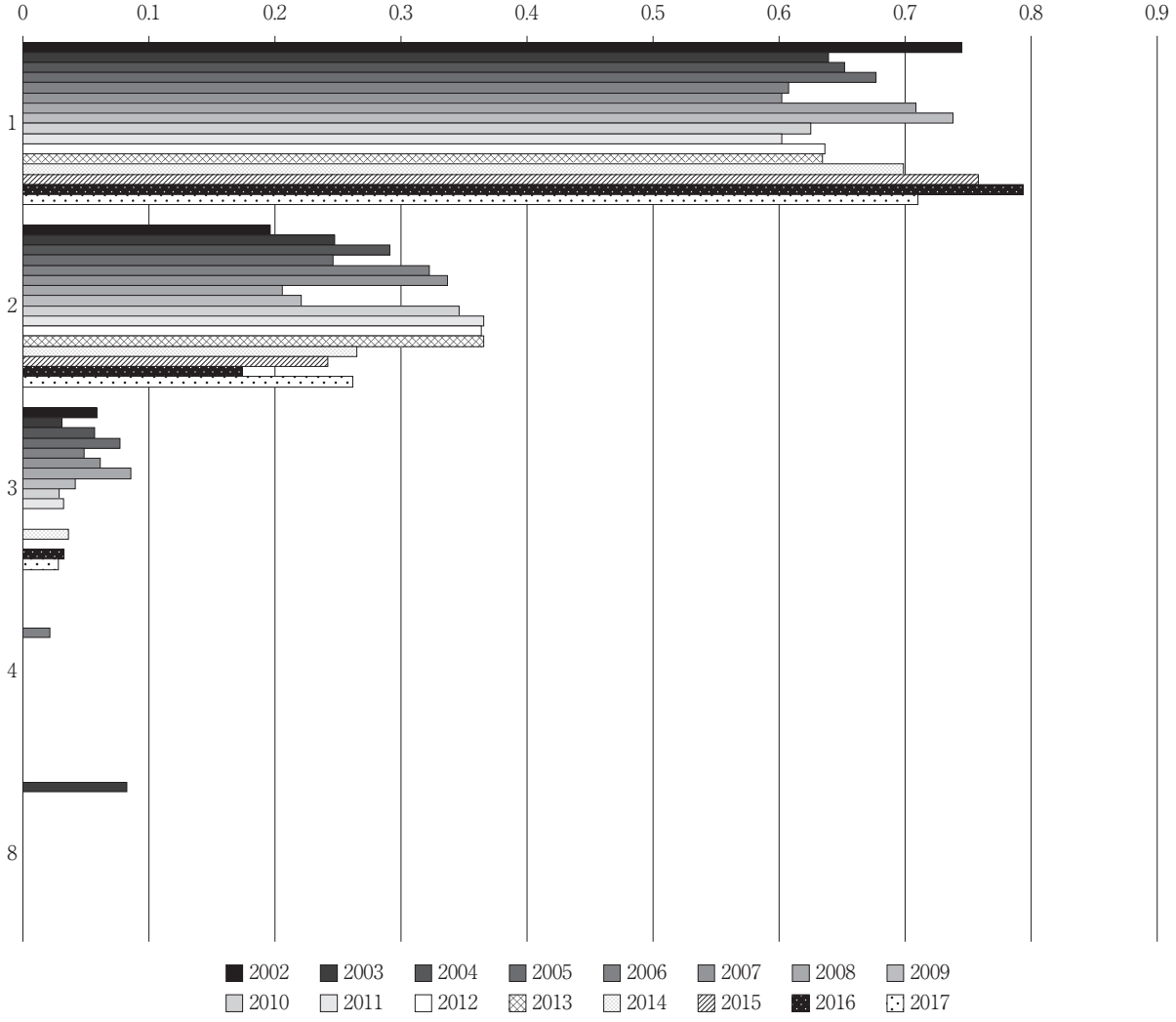

図２-29　【45-１】過去３年間の平均開催時間

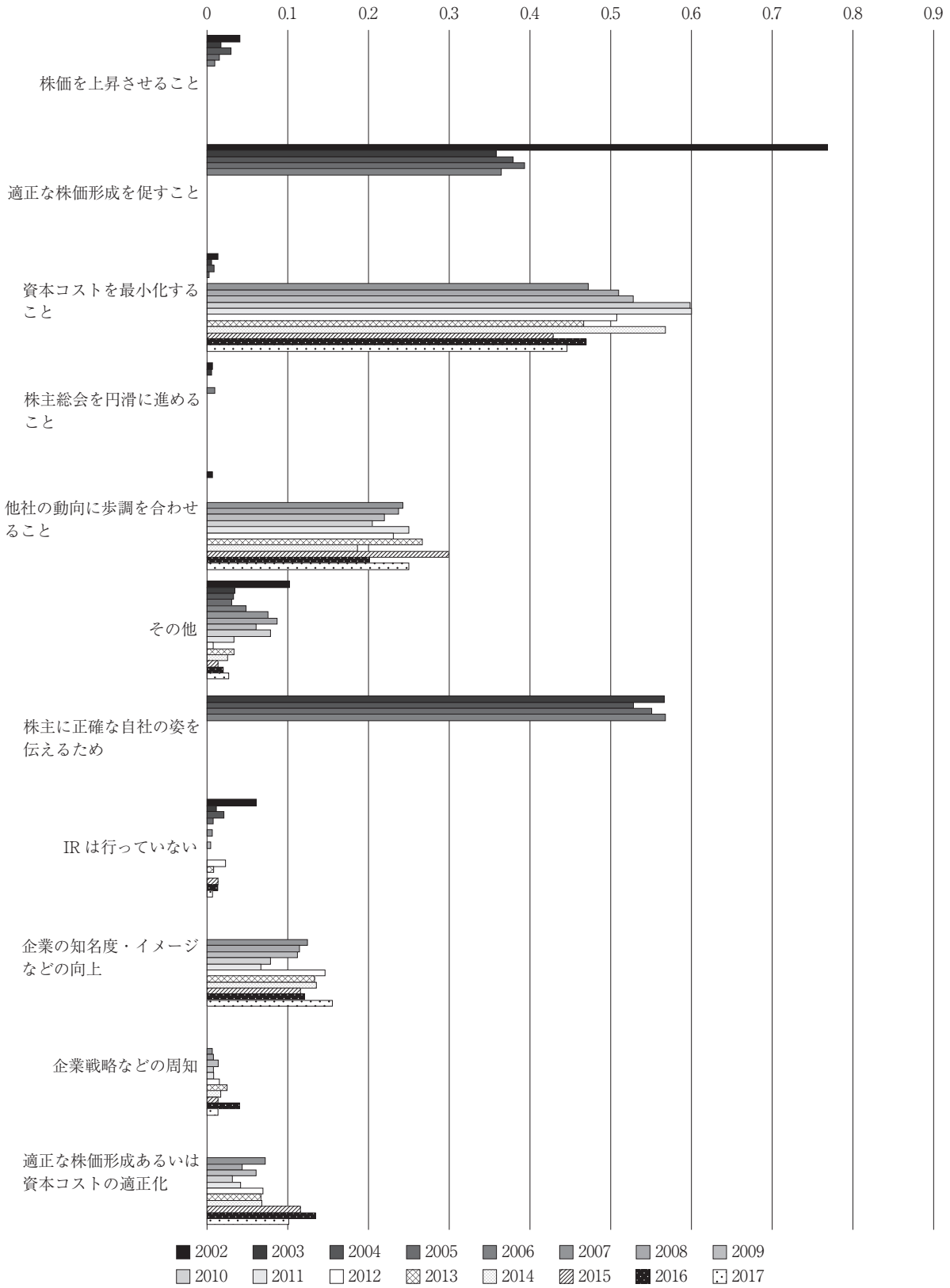

図２-31 【48】IR の目的は

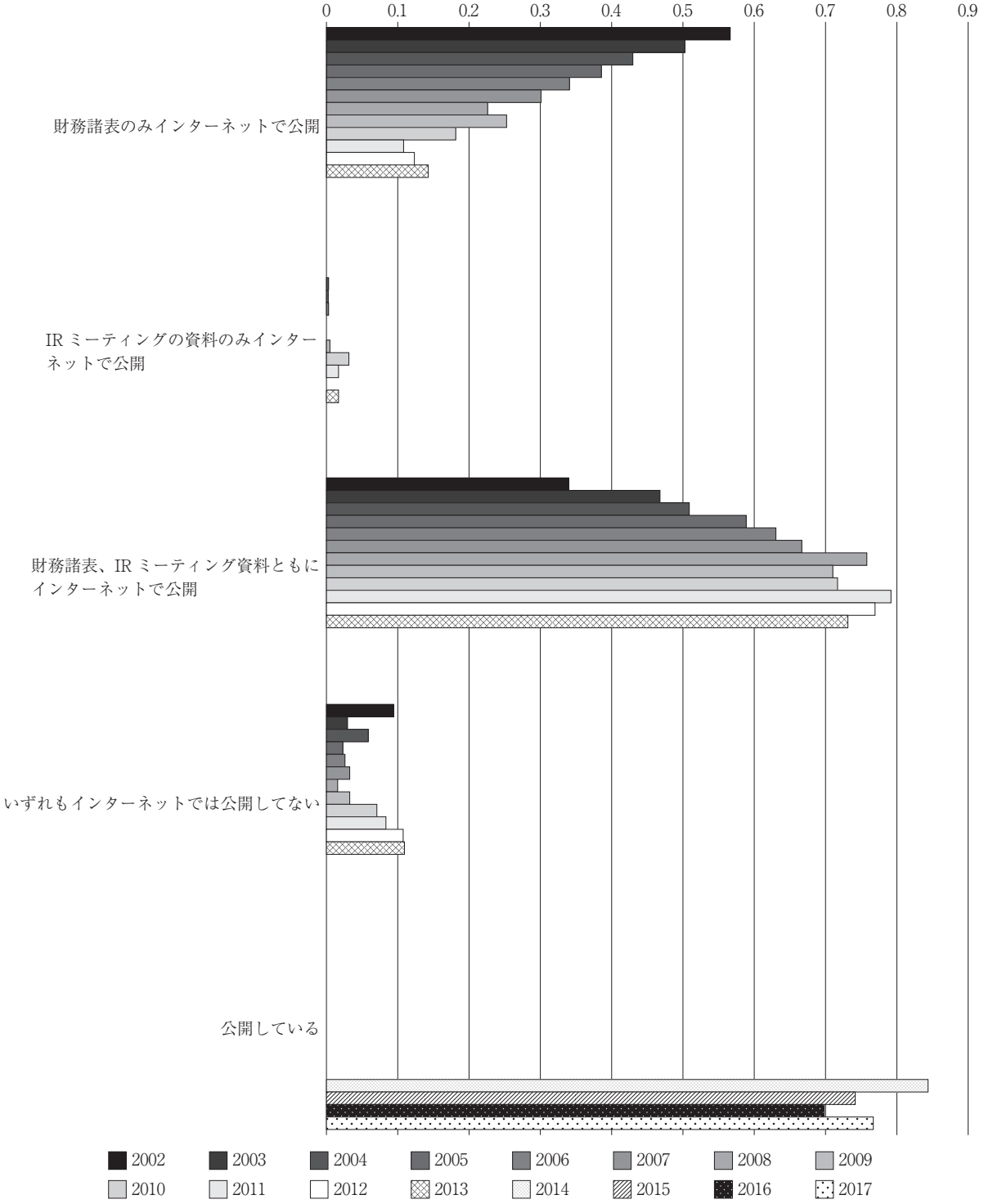

図２-34 【51】財務諸表等の情報をインターネットで公開している

〈２択質問の結果〉

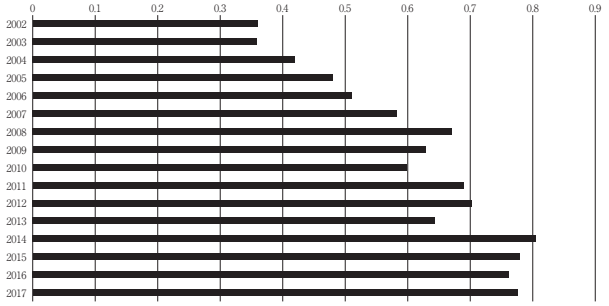

図２−３　【４】最高経営責任者の報酬は業績評価に基づいているか（肯定回答割合）

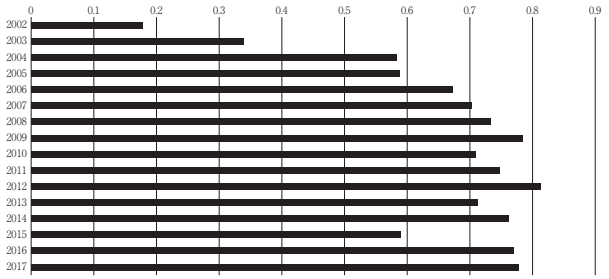

図２−６　【11】コーポレート・ガバナンス規程を定め，文書化しているか（肯定回答割合）

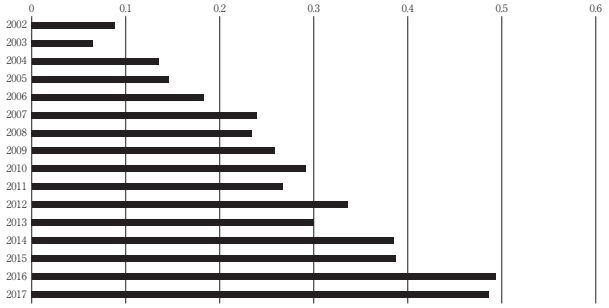

図２−10　【15】社内取締役の選任基準の文書化（肯定回答割合）

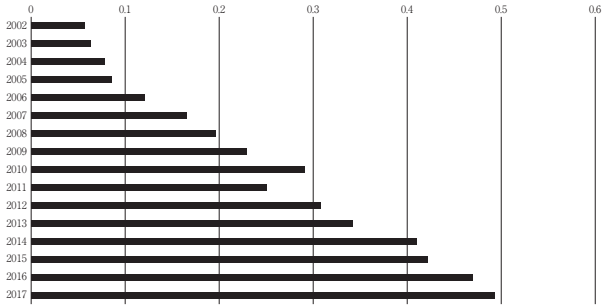

図２−11　【16】社外取締役の選任基準の文書化（肯定回答割合）

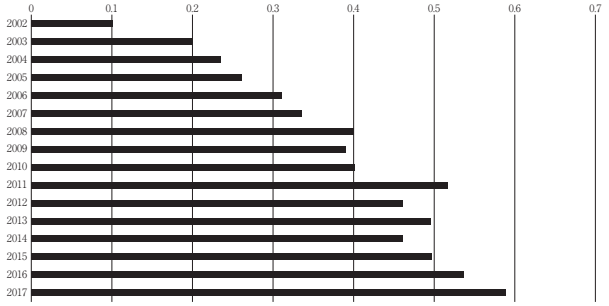

図２−13　【19】報酬委員会の有無（肯定回答割合）

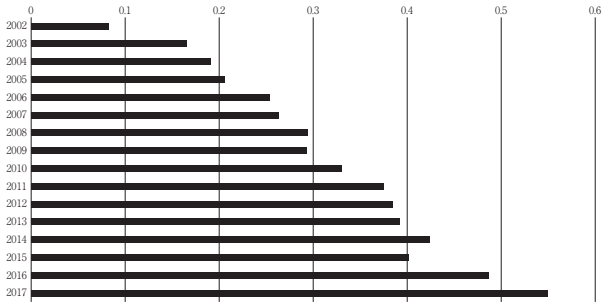

図２−14　【20】指名委員会の有無（肯定回答割合）

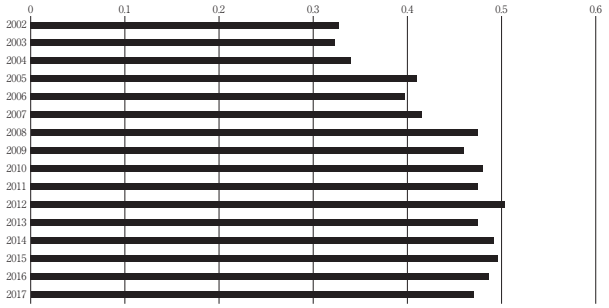

図２−16　【27−１】投資決定の際，DCF 法を採用している（肯定回答割合）

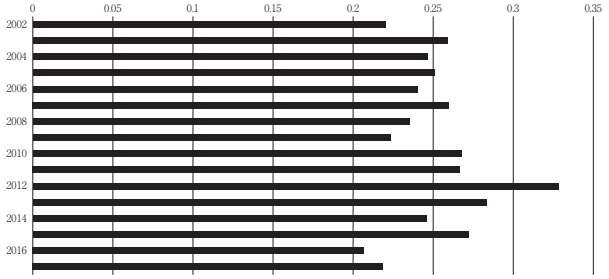

図２−17　【27−２】業績評価の際，毎期の利益と資本コストを比較（肯定回答割合）

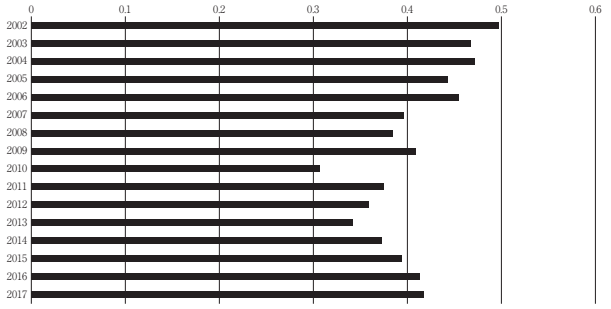

図２-18　【27-３】資本コストは用いていない（肯定回答割合）

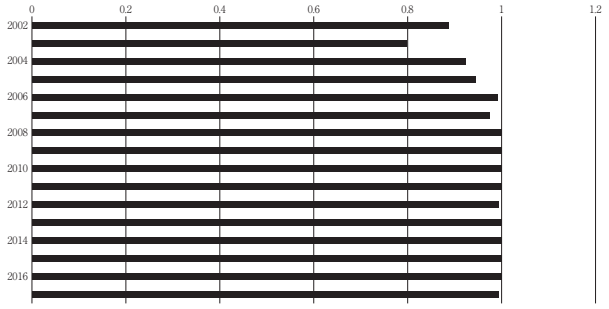

図２-19　【31】内部監査部門の有無（肯定回答割合）

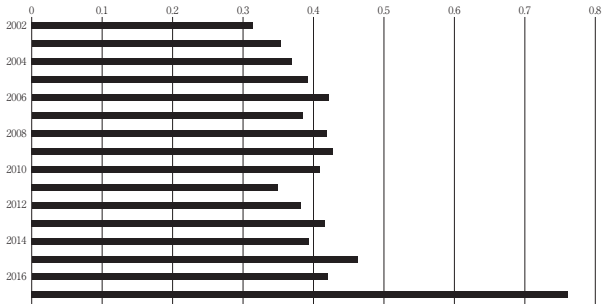

図２-21　【40】ストック・オプション制度を導入しているか（肯定回答割合）

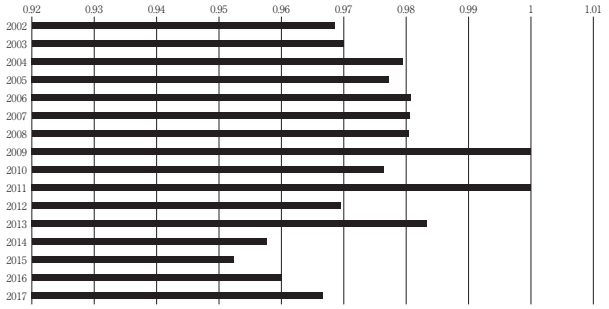

図２-22　連結子会社の有無（肯定回答割合）

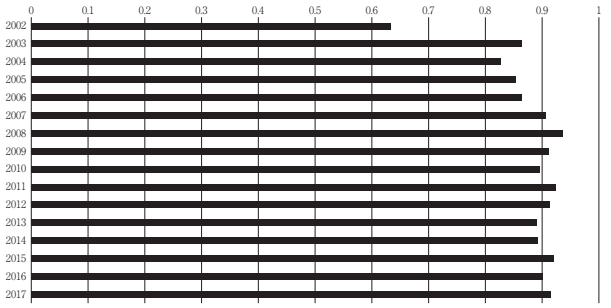

図２-24　【43】連結子会社の業績目標（肯定回答割合）

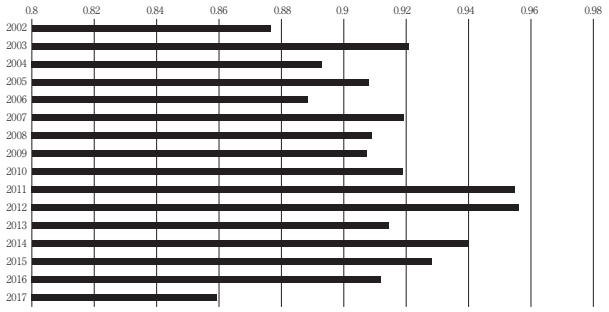

図２-25　【43-１】子会社の最高経営責任者への業績評価（肯定回答割合）

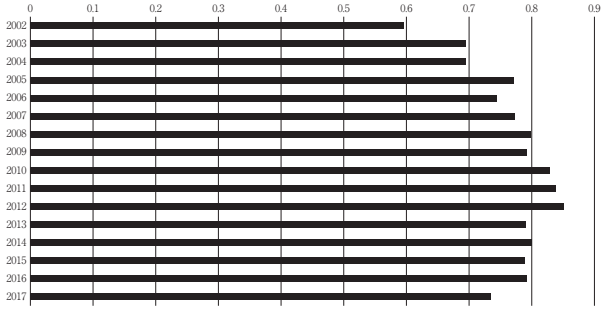

図２-26　【43-２】子会社の最高経営責任者への報酬制度（肯定回答割合）

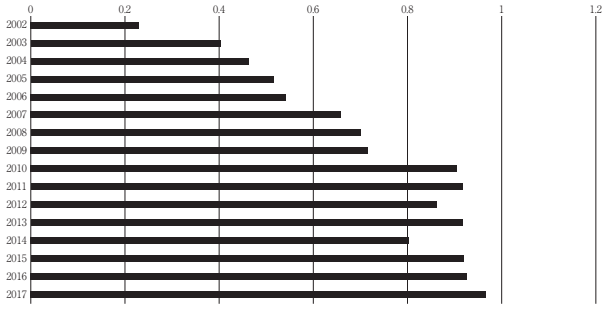

図２-27　【44】株主総会の日程と議案はインターネットで事前入手可能（肯定回答割合）

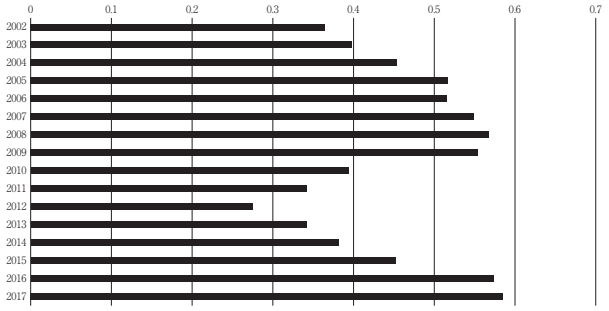

図２-28　【45】集中日を避けて開催しているか（肯定回答割合）

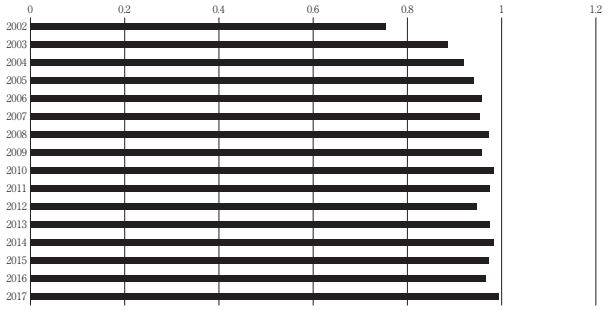

図２-30　【47】IR 担当組織があるか（肯定回答割合）

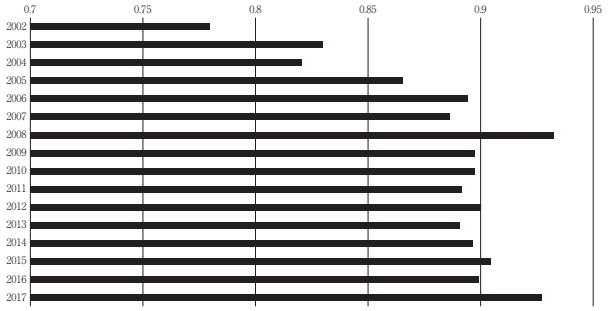

図２-32　【49】国内で，定期的にアナリストと会っているか（肯定回答割合）

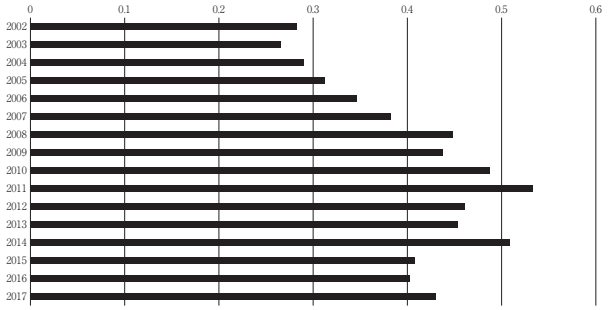

図２-33　【50】海外で，定期的にアナリストと会っているか（肯定回答割合）

3．まとめ

本稿は JCGIndex サーベイの2002年から16年間にわたる第1期調査において通期的に共通した質問を時系列単純集計した資料である。スペースの関係から16年間を連続して集計できる質問のみの報告としたが，質問の中には16年に満たないが共通したものもあり，それらの集計は将来課題である。

注

1）Japan Corporate Governance Research Institute，https://jcgr.org

JCGR は設立後，NPO 法人 CG ネットに独立した研究機関として合流したが，2018年からより自由かつ独立な研究を目指すにいたった。このため，2019年7月に，若杉敬明（東京大学名誉教授 ミシガン大学三井生命金融研究所理事）を代表理事，藤島裕三（日本シェアホルダーサービス（株）研究開発／コンサルティング部 チーフコンサルタント）と大林守（専修大学商学部教授）を理事として独立，一般社団法人として再出発を果たした。しかし，この間，2018年調査は休止せざるをえなかった。

2）JCGIndex サーベイに関しては，JCGR のホームページ参照。ホームページには，毎回の質問票と JCGIndex に関する報告書が閲覧可能となっている。第1期の JCGIndex サーベイの担当者一覧を記す。敬称略・所属は当時のものである。筆者は2013年から参加しているが，本稿を可能としているのは下記担当者全員の貢献である。

2002：若杉敬明（東京大学），クリスティーナ・アメイジャン（一橋大学），奥村有敬（ICGN），福井和夫（富士通総研）

2003：若杉敬明（東京大学），クリスティーナ・アメイジャン（一橋大学），奥村有敬（元日本興業銀行），井上恵司（ミシガン大学），福井和夫（富士通総研）

2004：若杉敬明（東京経済大学），クリスティーナ・アメイジャン（一橋大学），永井秀哉（日本曹達株式会社），井上恵司（元花王厚生年金基金），福井和夫（富士通総研）

2005：若杉敬明（東京経済大学），クリスティーナ・アメイジャン（一橋大学），永井秀哉（日本曹達株式会社），井上恵司（元花王厚生年金基金），福井和夫（富士通総研）

2006：若杉敬明（東京経済大学），クリスティーナ・アメイジャン（一橋大学），永井秀哉（立命館アジア太平洋大学），

井上恵司（元花王厚生年金基金），福井和夫（富士通総研）
2007：若杉敬明（東京経済大学），クリスティーナ・アメイジャン（一橋大学），永井秀哉（立命館アジア太平洋大学），井上恵司（元花王厚生年金基金），福井和夫（富士通総研）
2008：若杉敬明（東京経済大学），クリスティーナ・アメイジャン（一橋大学），永井秀哉（立命館アジア太平洋大学），井上恵司（JCGR），福井和夫（富士通総研）
2009：若杉敬明（東京経済大学），クリスティーナ・アメイジャン（一橋大学），永井秀哉（立命館アジア太平洋大学），福井和夫（JCGR）
2010：若杉敬明（東京経済大学），クリスティーナ・アメイジャン（一橋大学），永井秀哉（立命館アジア太平洋大学），大森義夫（株式会社ライブドアホールディングス監査役）
2011：若杉敬明（東京経済大学），クリスティーナ・アメイジャン（一橋大学），永井秀哉（東洋学園大学），大森義夫（株式会社ライブドアホールディングス監査役）
2012：若杉敬明（東京経済大学），クリスティーナ・アメイジャン（一橋大学），永井秀哉（東洋学園大学），大森義夫（日本文化大学）
2013：若杉敬明（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），永井秀哉（東洋学園大学），大林守（専修大学）
2014：若杉敬明（東京大学名誉教授 ミシガン大学三井生命金融研究所理事），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）
2015：若杉敬明（東京大学名誉教授 ミシガン大学三井生命金融研究所理事），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）
2016：若杉敬明（東京大学名誉教授 ミシガン大学三井生命金融研究所理事），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）
2017：若杉敬明（東京大学名誉教授 ミシガン大学三井生命金融研究所理事），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）

3）2019年より第2期調査（Phase 2）が質問票を一新して行われている。

4）この表は亀廼井千鶴子氏の貢献である。

参考文献

大林守・若杉敬明（2014），研究ノート　コーポレートガバナンスと企業業績，専修商学論集，第99号，53-62。

大林守（2018），日本型コーポレート・ガバナンスの展開：16年間のJCGRコーポレート・ガバナンス調査から読み解く，京都大学経済研究所マクロ経済学・経済システム研究会（9月19日）発表資料。

日本コーポレートガバナンス研究所（2002～2017），JCGIndexサーベイ報告書，https://jcgr.org/report/。（05/28/2020アクセス）