

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

# コーポレートガバナンスに 関するアンケート調査結果 2018年版

2018年5月



# 目次

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 調査概要                       | 3  |
| 回答企業情報                     | 5  |
| アンケート結果                    | 7  |
| ガバナンスの形態                   | 7  |
| 取締役の構成等                    | 10 |
| 取締役会の開催頻度・時間・議論            | 13 |
| 社外取締役                      | 16 |
| 社長・CEOの後継者の計画(サクセッションプラン)等 | 21 |
| 指名・報酬委員会等の仕組み              | 25 |
| 経営陣幹部の評価、報酬                | 40 |
| 取締役会等の実効性分析・評価             | 45 |
| 社長・CEO経験者の相談役・顧問           | 50 |
| グループガバナンス(基本情報)            | 52 |
| グループガバナンス(全体設計に関する方針・考え方)  | 54 |
| グループガバナンス(組織としての管理体制)      | 57 |
| 事業ポートフォリオの最適化              | 60 |
| コーポレートガバナンスへの取組全般          | 62 |

## 調査概要

### 調査の目的

経済産業省は、平成28年7月にCGS研究会(コーポレート・ガバナンス・システム研究会)を立ち上げ、そこでの議論をもとに平成29年3月に『CGSガイドライン』を策定しました。

今般、同研究会でも問題提起されていたグループガバナンスの在り方について整理するとともに、コーポレートガバナンス改革を「形式から実質」へと深化させる観点から、CGSガイドラインのフォローアップを行うため、平成29年12月にCGS研究会(第2期)を立ち上げました。

本調査は、このような状況を踏まえ、コーポレートガバナンスに関する各企業の取組事例を収集することを目的として実施いたしました。

### 回答期間

平成29年12月～平成30年1月

### 調査方法

調査対象企業に対して、メールおよび郵送にて質問票を配布し、平成29年12月から平成30年1月に回答を受け付けました。

### 調査対象企業

平成29年12月時点、東京証券取引所 第一部上場企業および第二部上場企業 合計2,569社

### 回答企業概要

上記の調査対象企業のうち、回答期間内に、計941社(回答率 約37%)から回答をいただきました。

### 回答企業の属性

Page5～6を参照

## 調査概要

### 調査結果について

各設問の回答結果については、回答全体、および上場市場別の集計結果を掲載しております。ただし、上場市場別の集計については、設問内容によって適用していない場合があります。

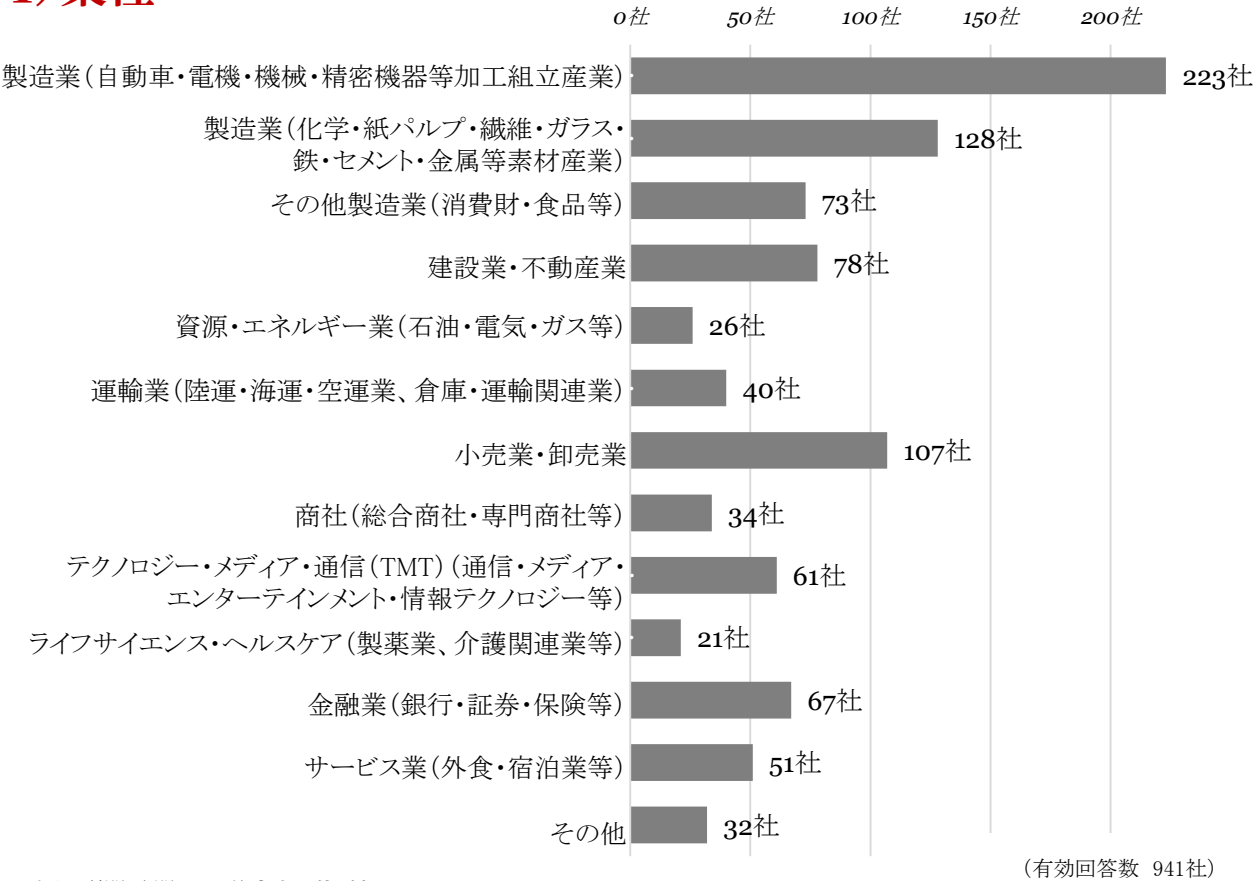
また、集計結果として記載している割合は、未回答企業および無効回答を除く回答企業数を分母とし、小数点以下第1位にて四捨五入をしたパーセント表記をしております。そのため、回答合計が100%にならない場合があります。

### 免責

当法人は、本報告書およびその内容の使用に対して、何らの契約上またはその他の責任を一切負いません。当法人の業務は日本公認会計士協会およびその他関連団体によって制定された基準に従って監査、レビュー、証明、その他の保証をしたものではありません。

回答企業情報

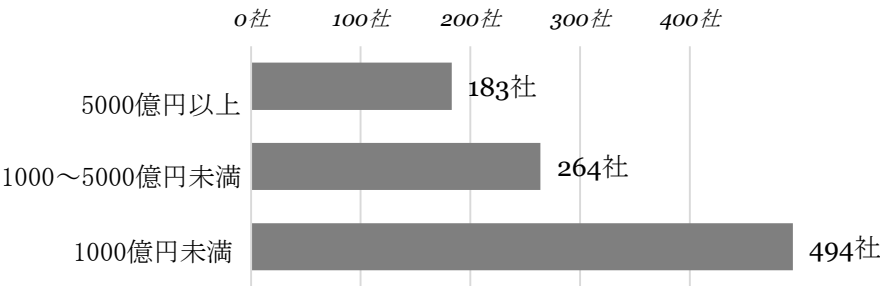
1) 業種



注記：質問票 問1の回答内容に基づく  
問1. 業種をご教示ください。

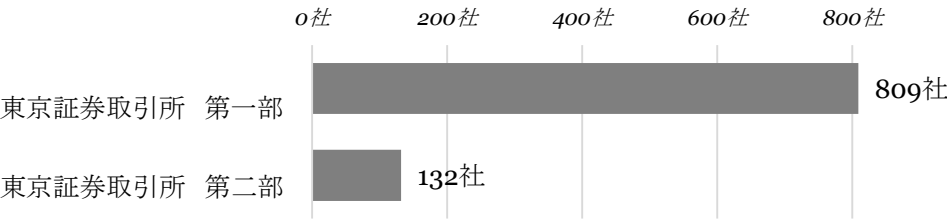
(有効回答数 941社)

2) 売上規模(連結)



注記：プロネクサスeol、Bloomberg等(取得日：平成29年12月)のデータに基づく

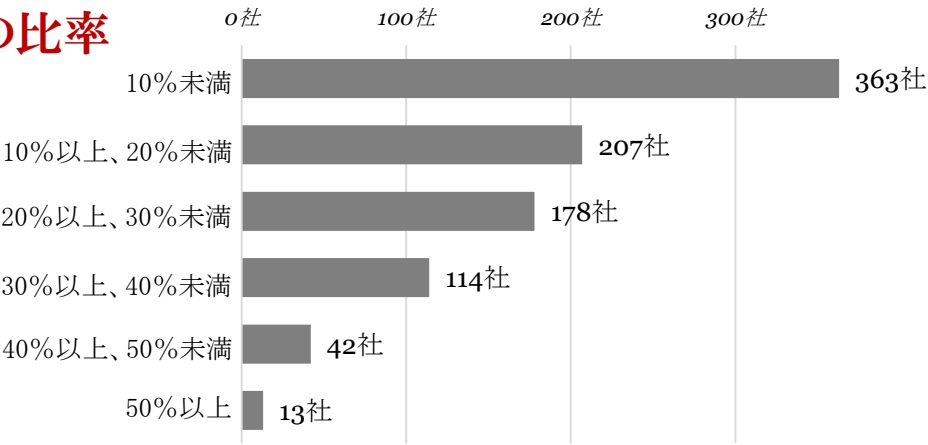
3) 上場市場



注記：プロネクサスeol、Bloomberg等(取得日：平成29年12月)のデータに基づく

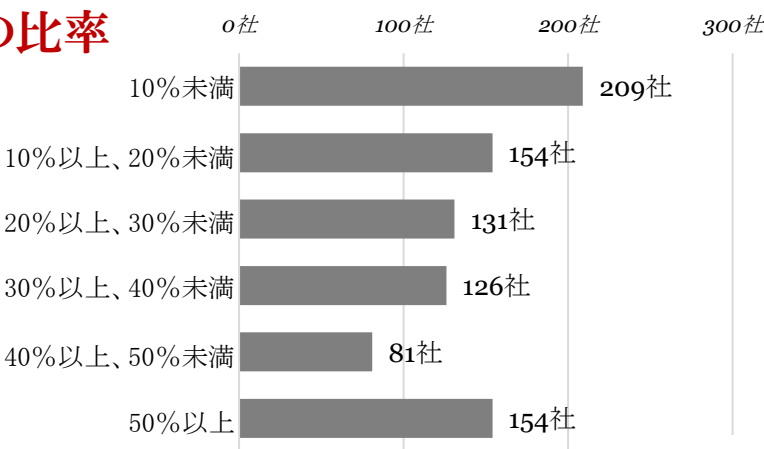
回答企業情報

4) 外国人株主の比率



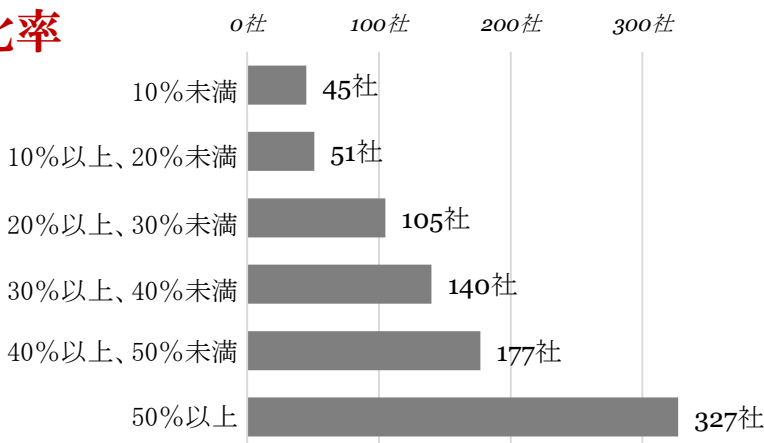
注記：質問票 問2-1の回答内容に基づく  
問2-1. 外国人株主の比率をご教示ください。 (有効回答数 917社)

5) 機関投資家の比率



注記：質問票 問2-2の回答内容に基づく  
問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。 (有効回答数 855社)

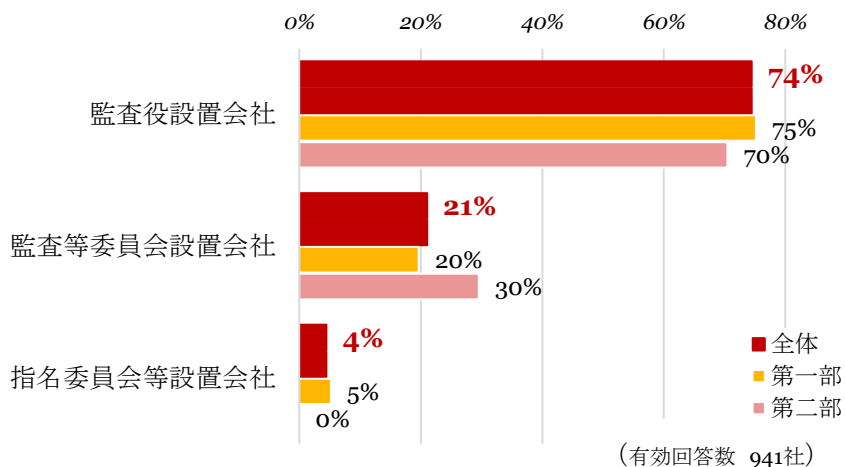
6) 安定株主の比率



注記：質問票 問2-3の回答内容に基づく  
問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。 (有効回答数 845社)

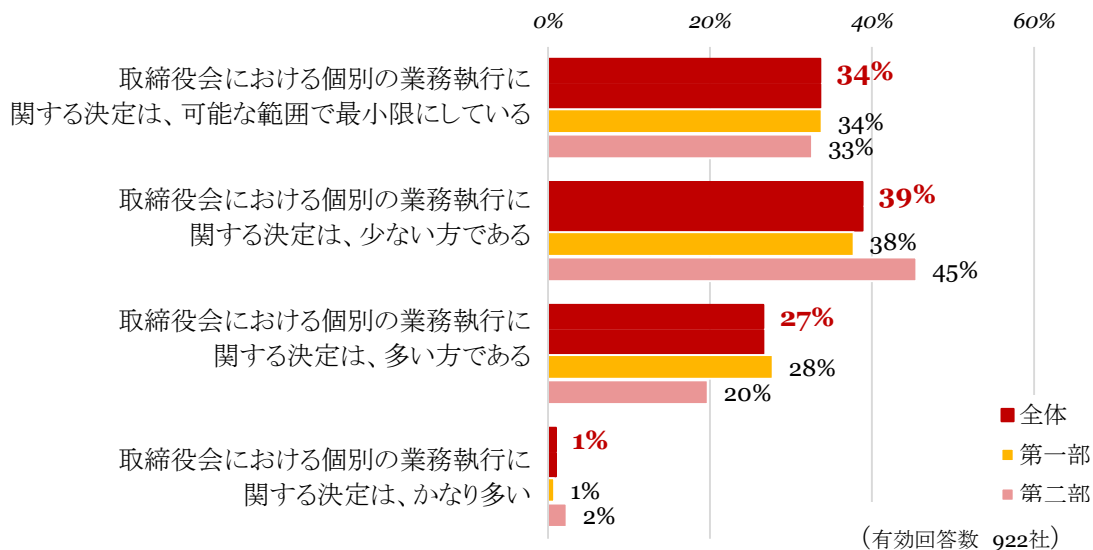
## 1) 機関設計

問3. 機関設計をご教示ください。



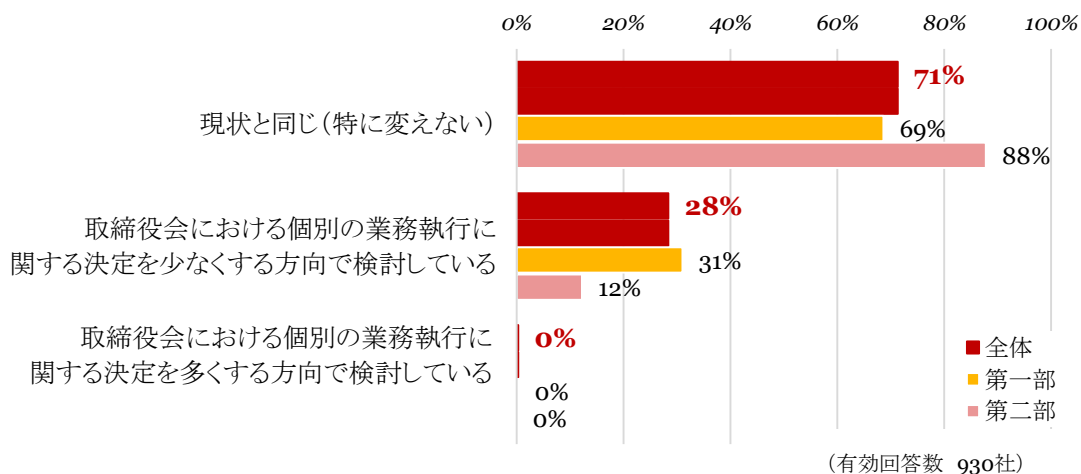
## 2) 取締役会における個別業務執行の扱い【現状】

問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。



## 3) 取締役会における個別業務執行の扱い【今後の方向性】

問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。

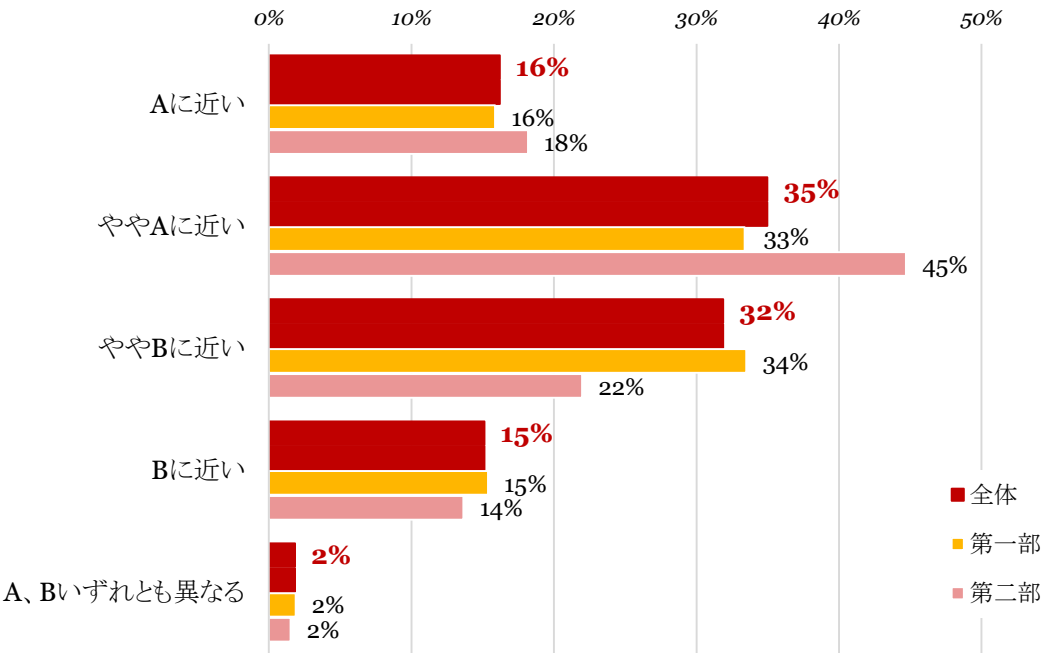


4) 業務執行における社長・CEOの役割【現状】

問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。

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

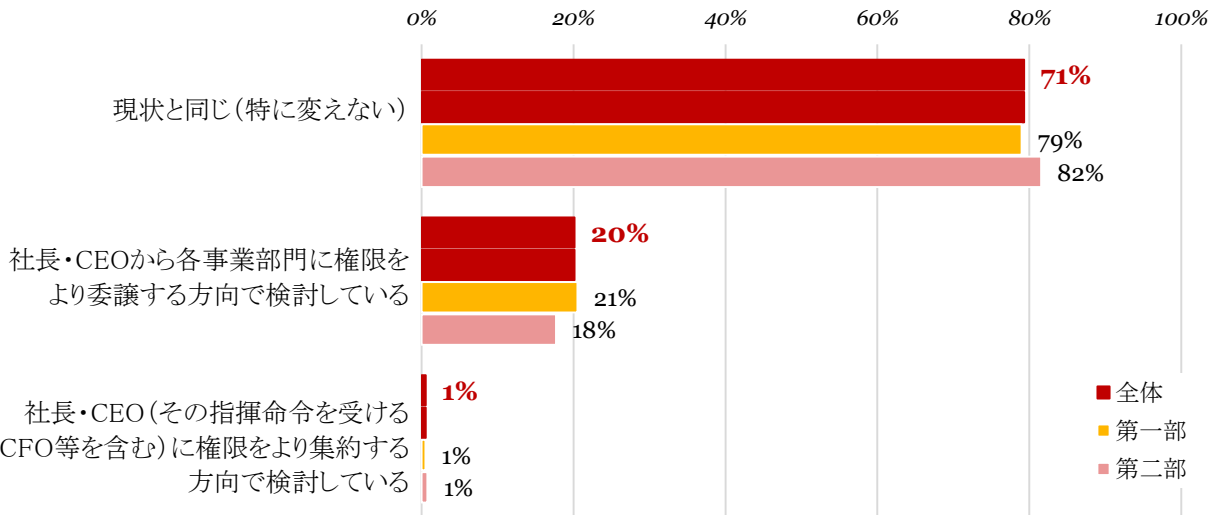
B: 各事業部門長等に多くの権限が委譲されており、社長・CEOは各事業部門長等経営陣間の意見調整を行った上で社内の合意形成を図る



(有効回答数 932社)

5) 業務執行における社長・CEOの役割【今後の方向性】

問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。

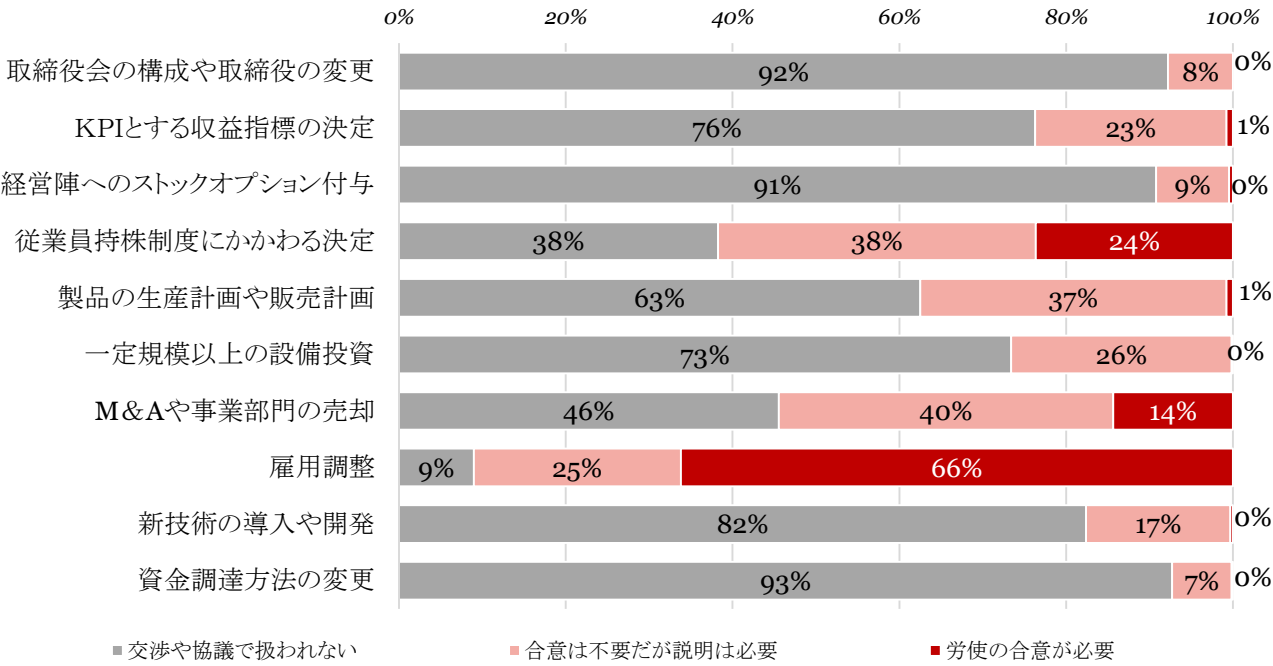


(有効回答数 929社)



6) 労使協議

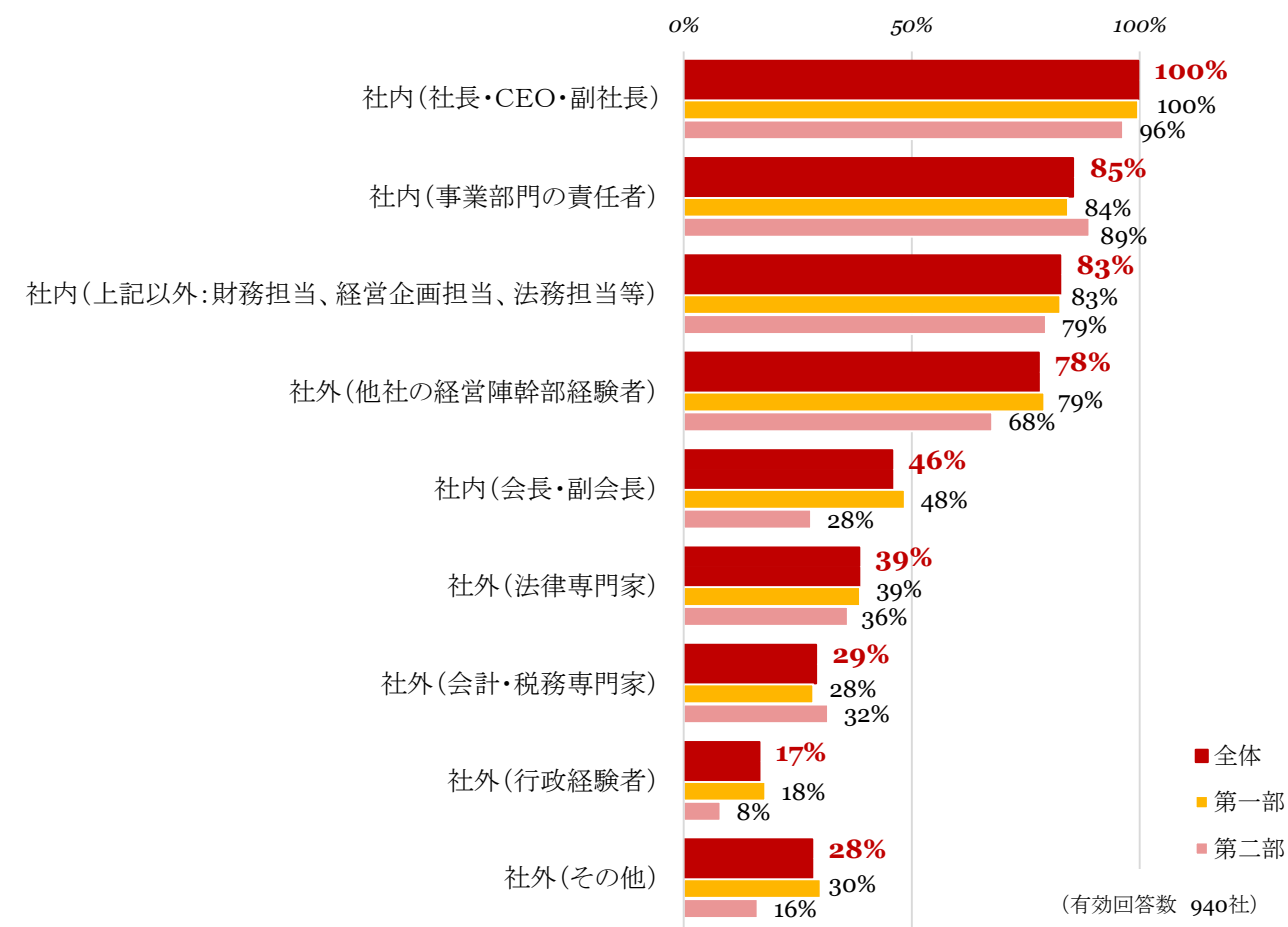
問8. 労働組合との団体交渉や労使双方が参加する労使協議の場合がある場合、以下の項目がどのように扱われているかご教示ください。



(有効回答数 645社)

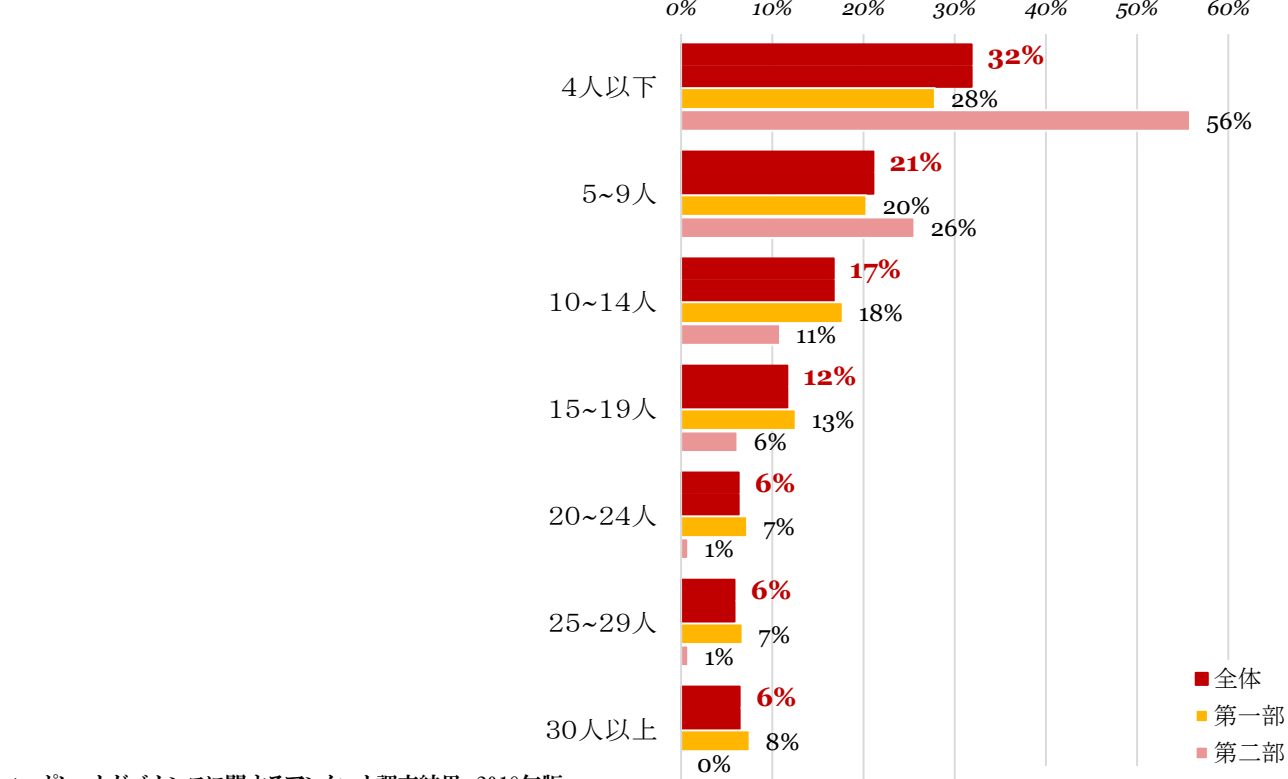
1) 取締役会の構成

問9. 取締役の構成についてご教示ください。



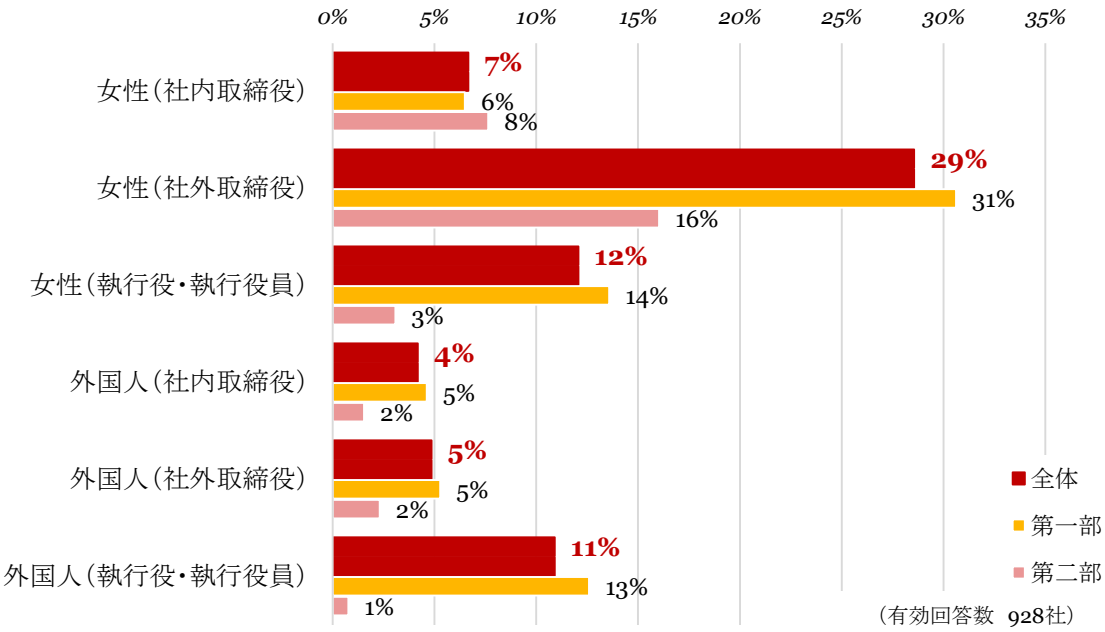
2) 執行役・執行役員の人数

問10. 執行役・執行役員の人数をご教示ください。



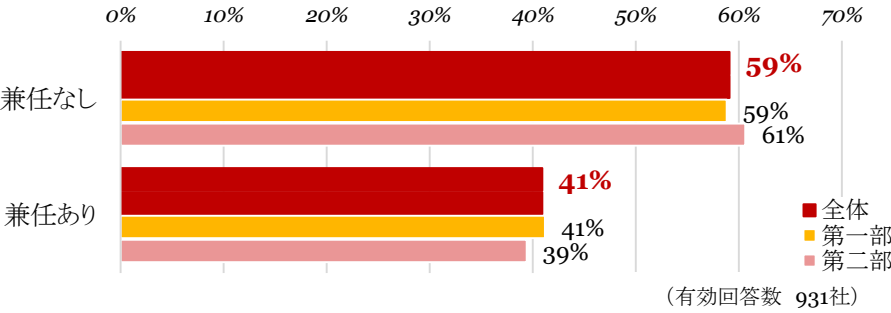
3) 取締役等の多様性

問11. 取締役等の多様性についてご教示ください。



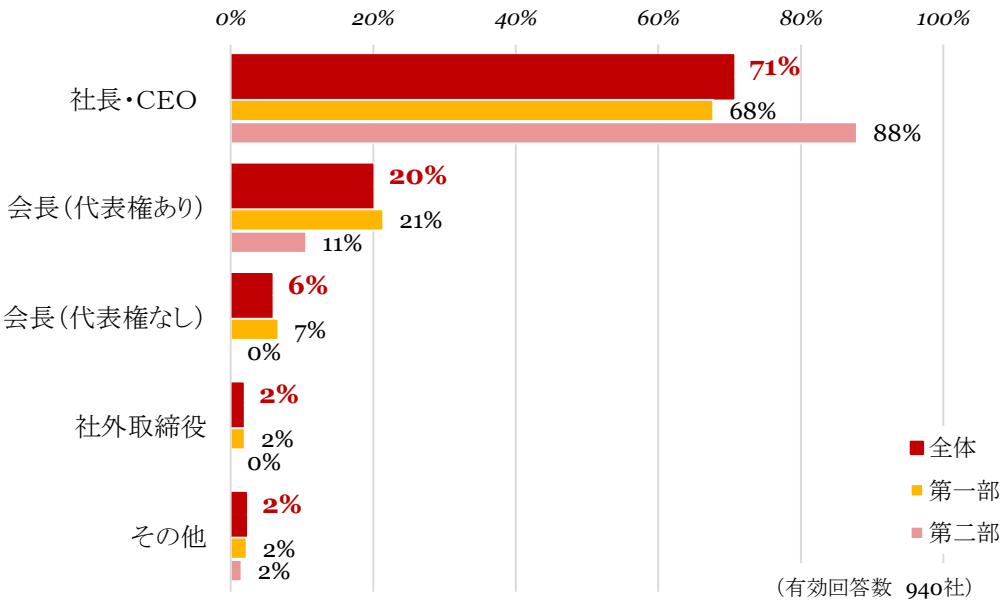
4) グループ外企業取締役の兼任状況

問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実務取締役を兼任している方の人数をご教示ください。



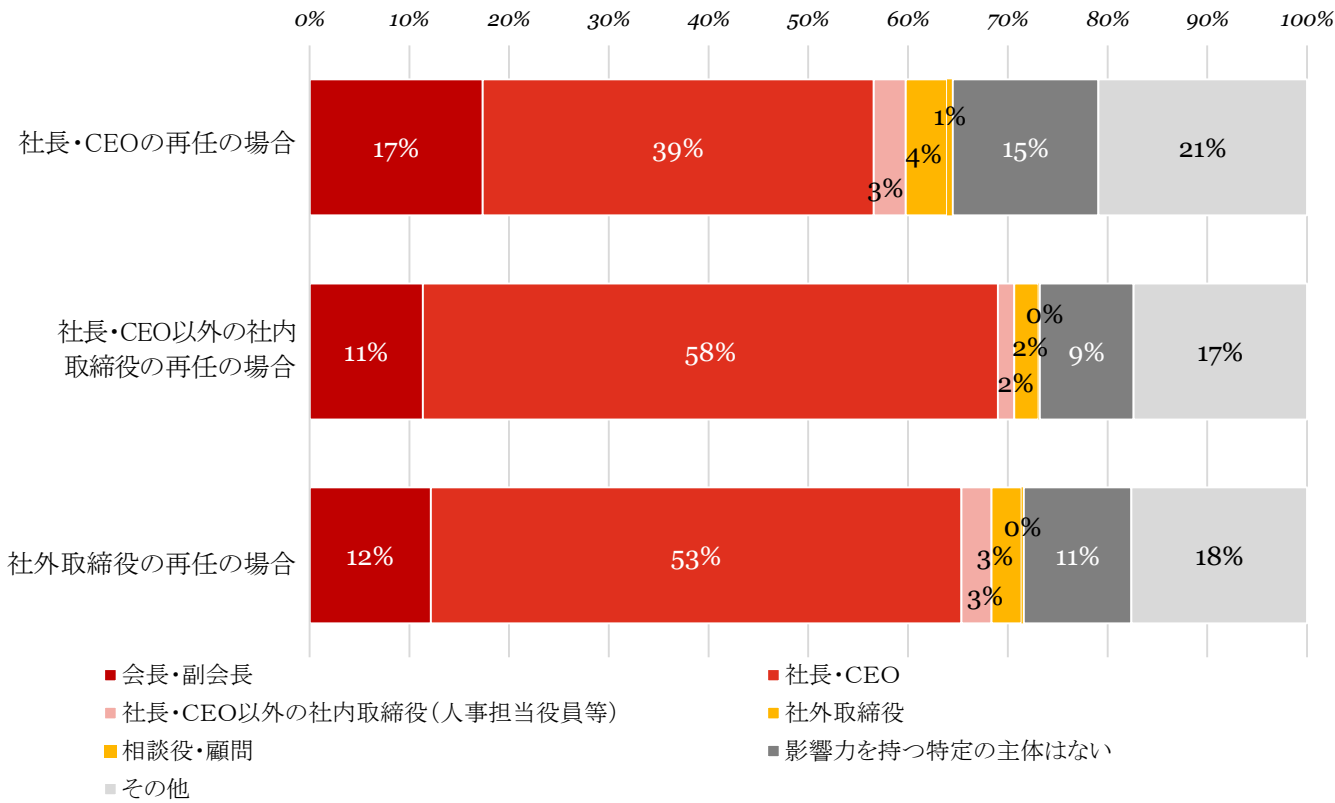
5) 取締役会議長の属性

問13. 取締役会議長の属性についてご教示ください。



6)再任の決定

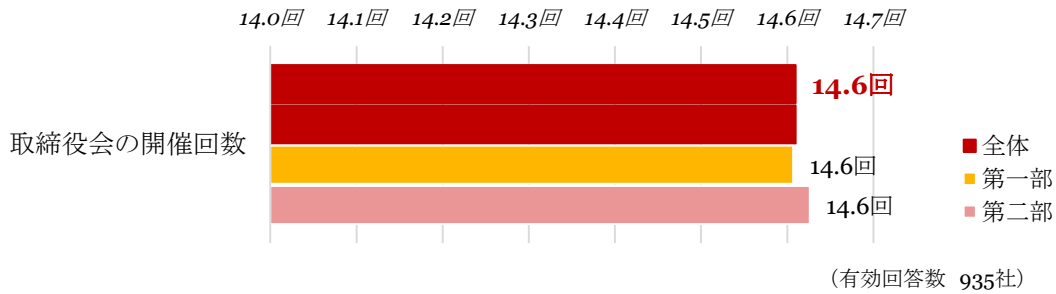
問14. 社長・CEO、それ以外の社内取締役、社外取締役のそれぞれについて、任期満了の際に再任するか否かの決定を最も左右する主体をご教示ください。



(有効回答数 870社)

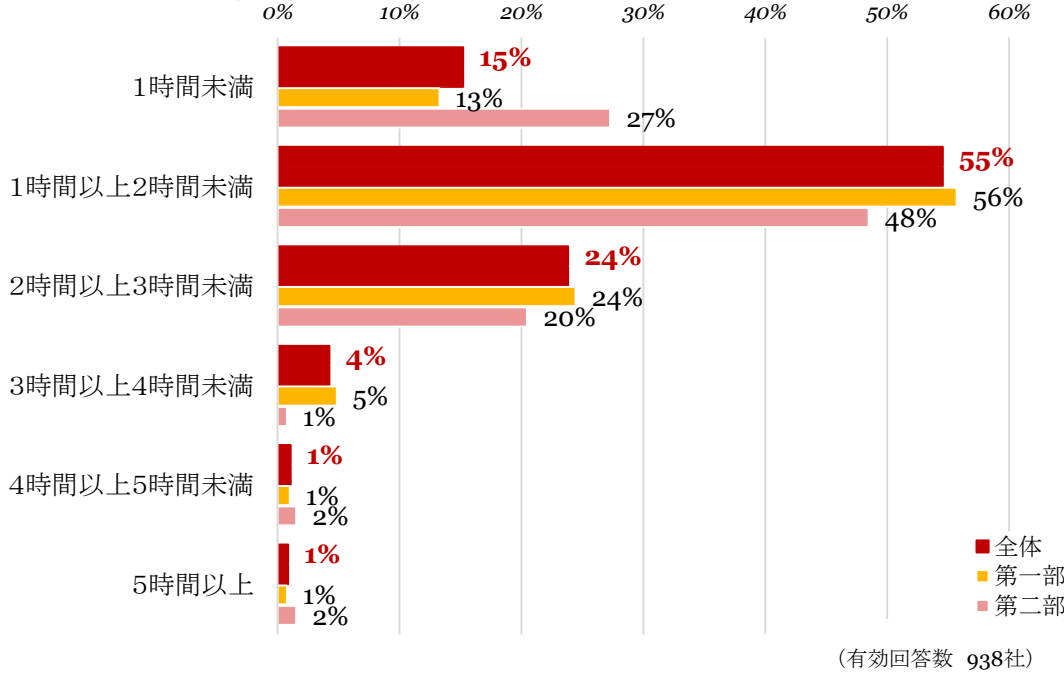
1) 取締役会の開催回数

問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。



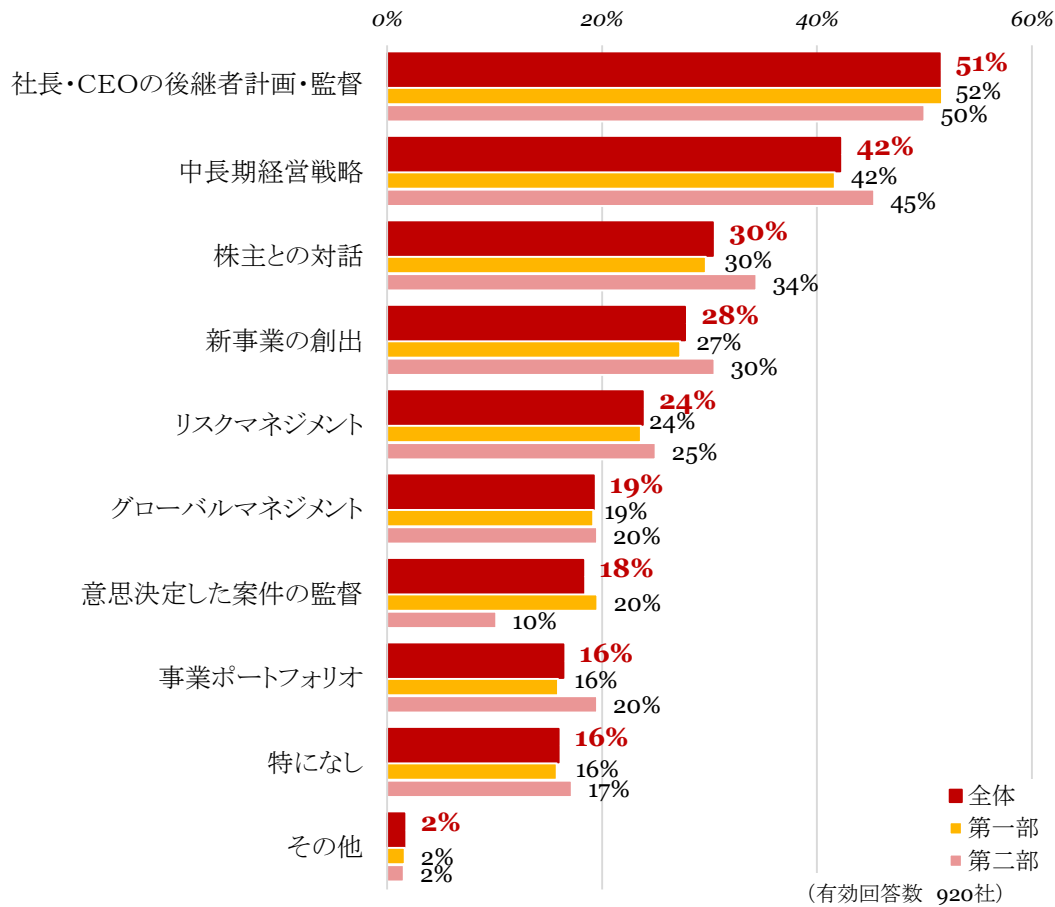
2) 取締役会の1回あたり所要時間

問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。



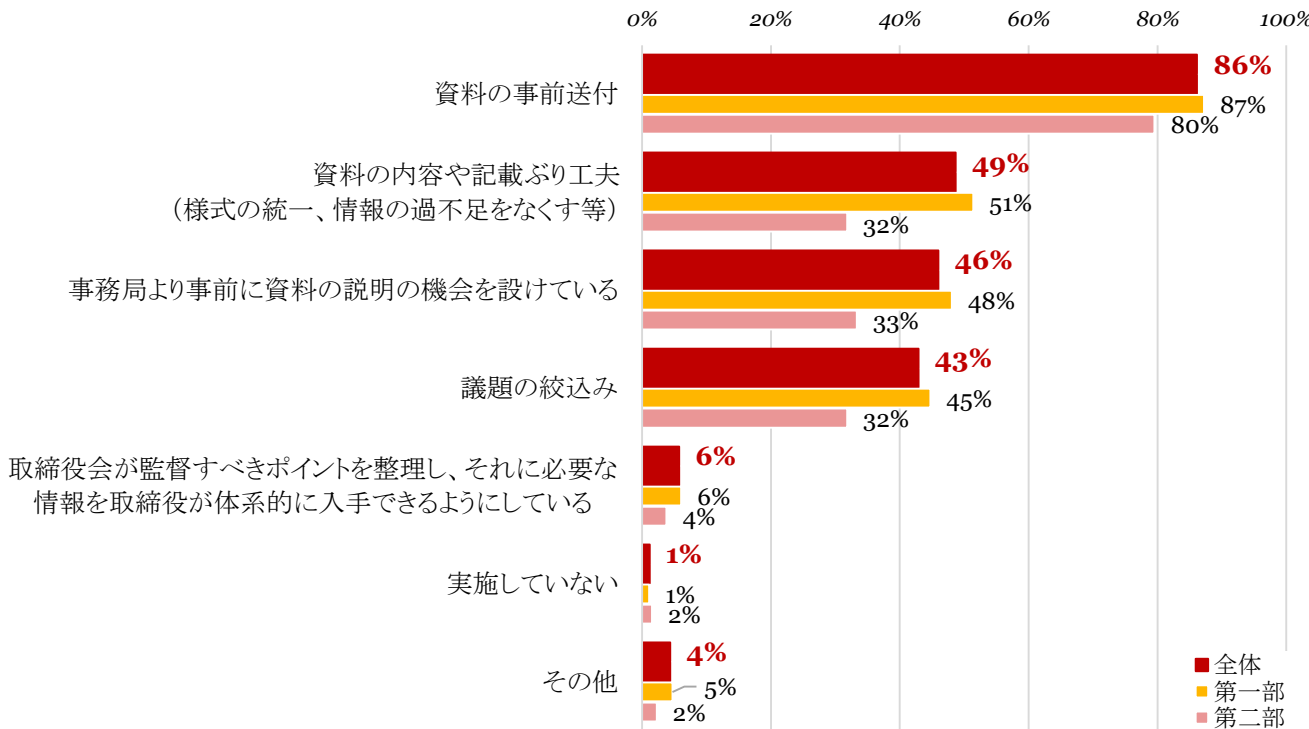
3) 取締役会における議論が不足している分野

問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。  
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。



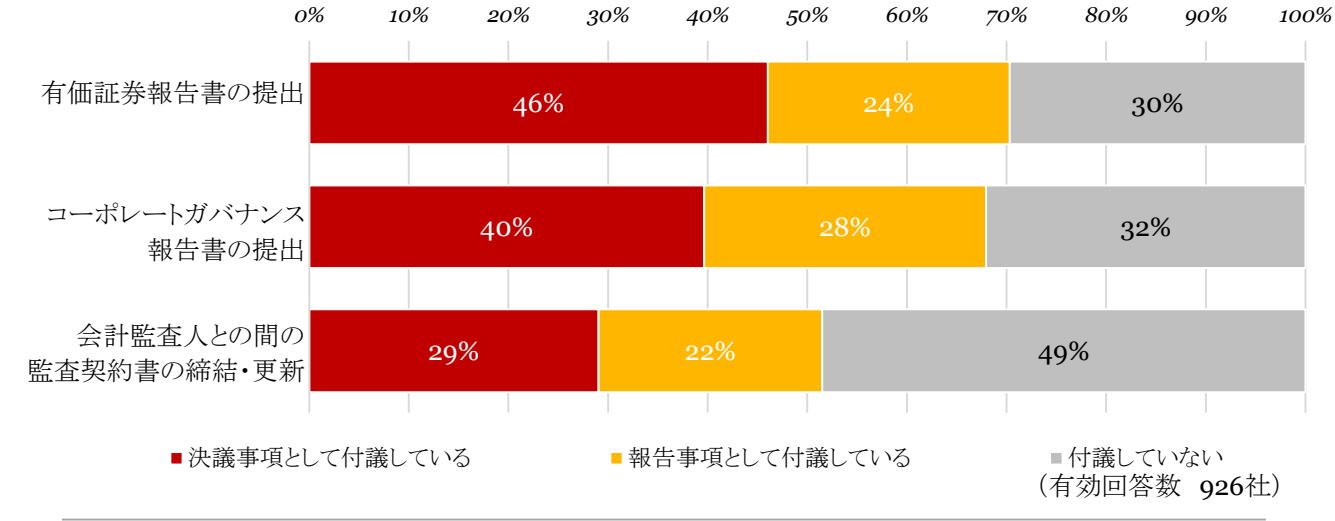
4) 実質的な議論をする時間を確保する取組み

問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。



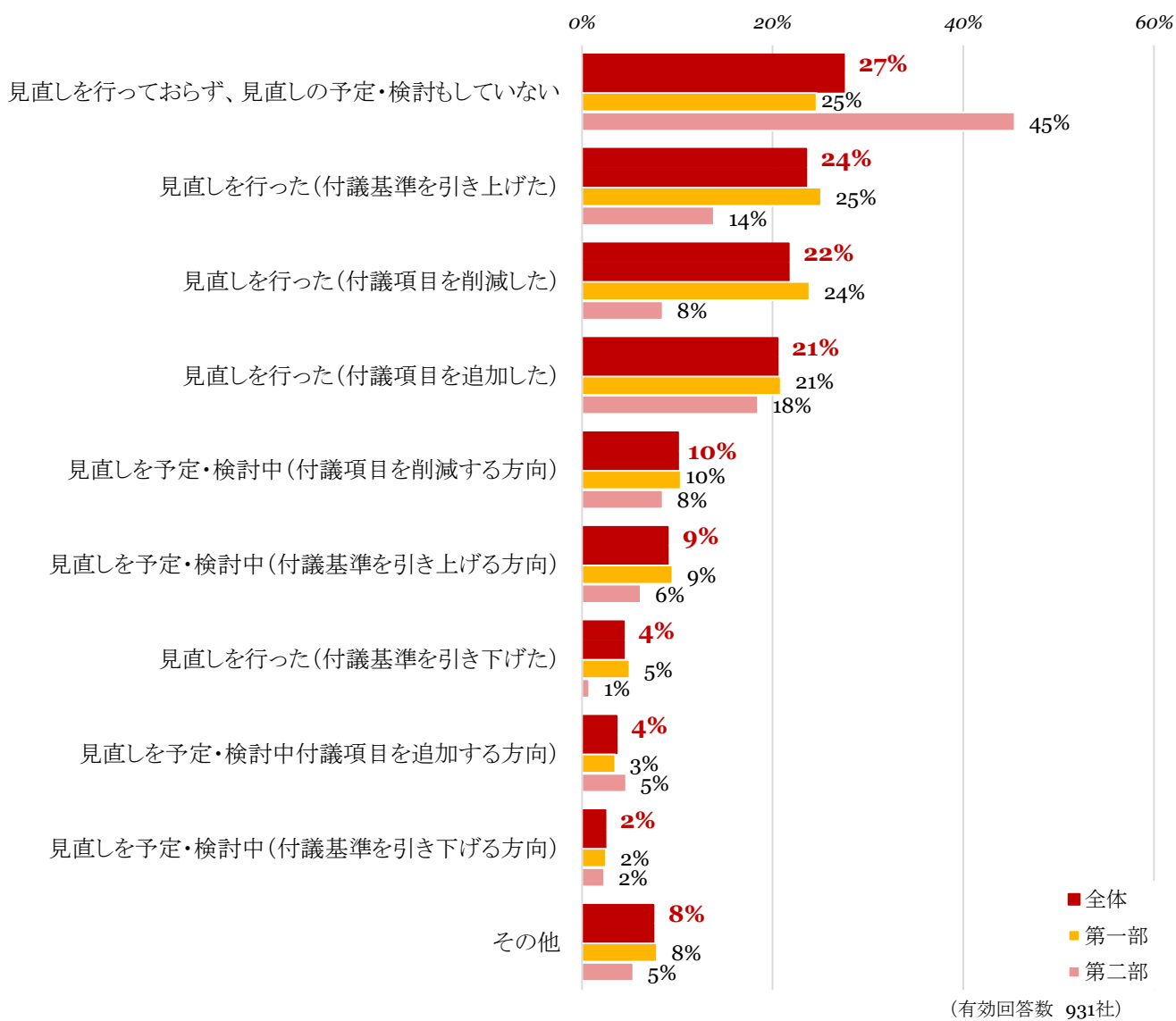
5) 取締役会における付議状況

問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。



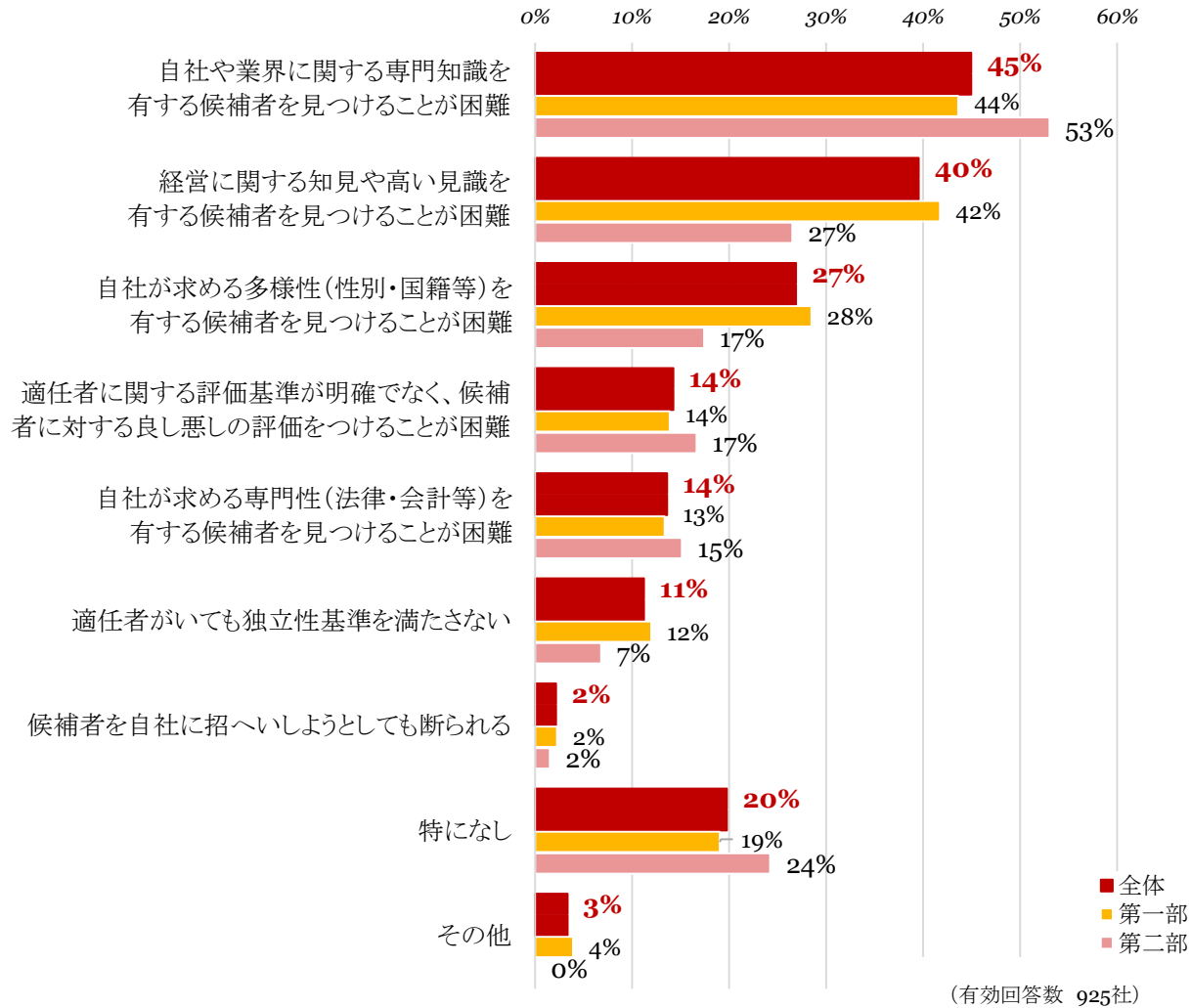
6) 取締役会における付議基準の見直し

問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。



1) 社外取締役候補者の選定・招へいにおける困難・課題

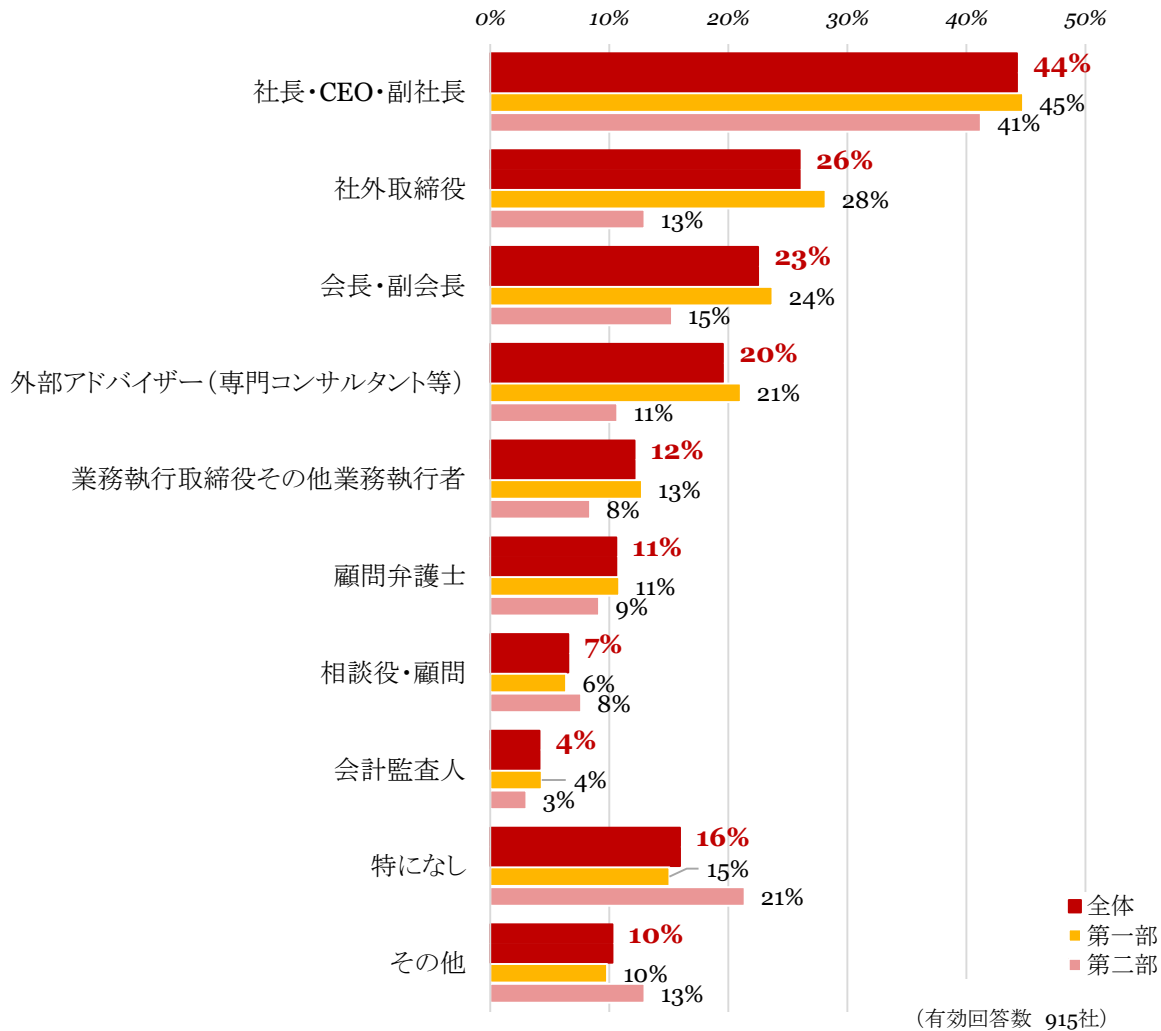
問21. 適切な社外取締役の候補者を探し、招へいするうえでの困難・課題についてご教示ください。





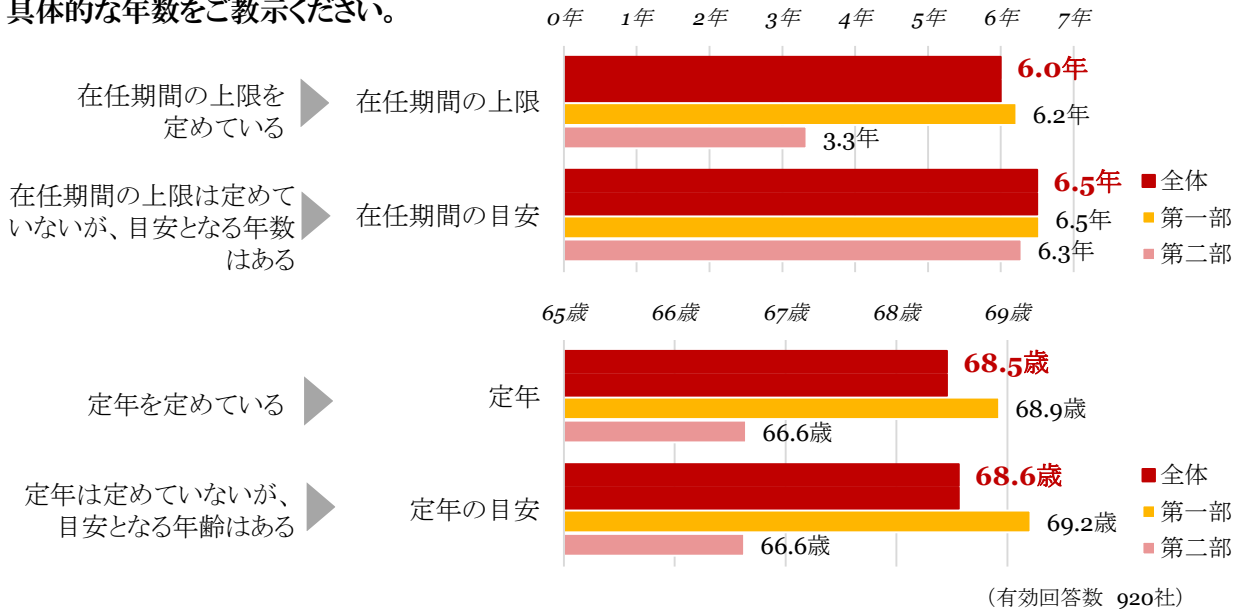
2) 社外取締役候補者の紹介者

問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。



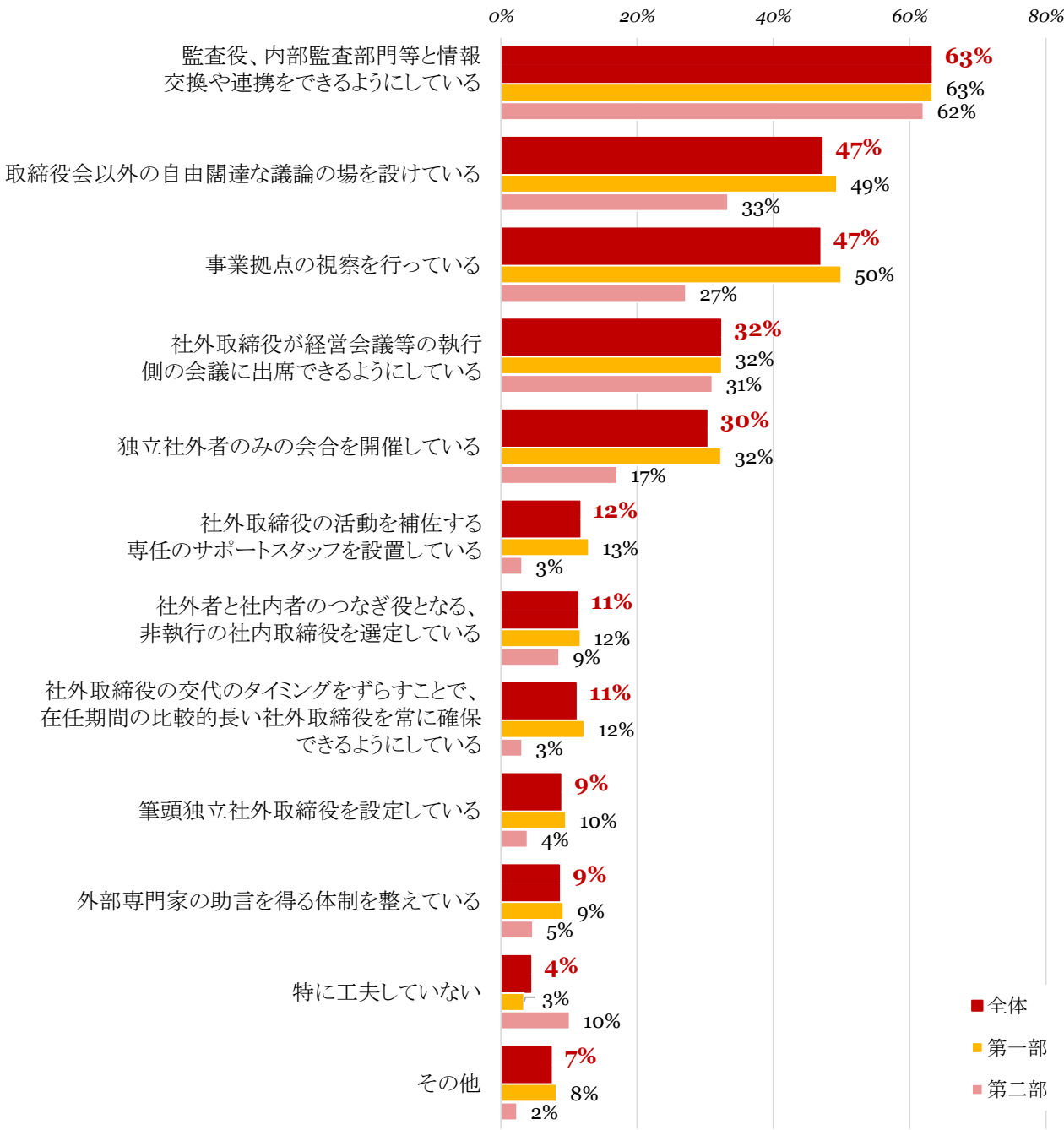
3) 社外取締役候補者の紹介者

問23. 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。



4) 社外取締役が活躍するための工夫

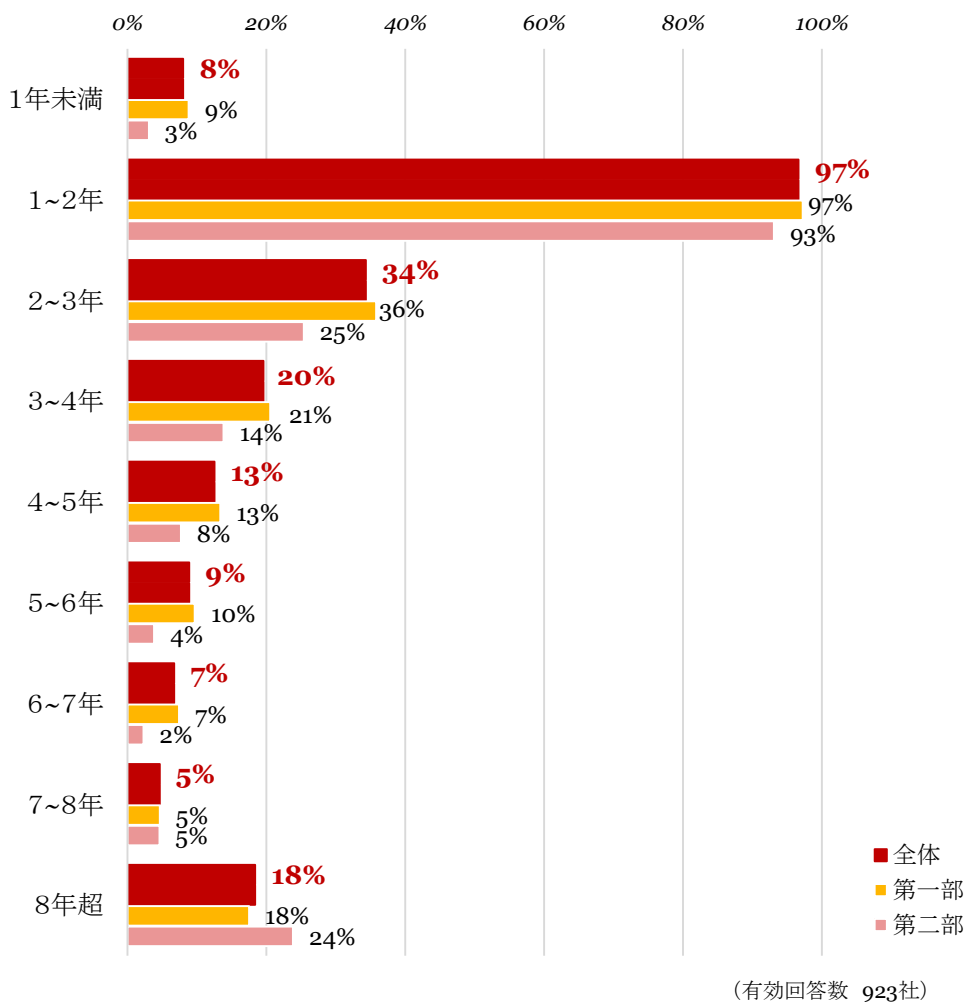
問24. 社外取締役が活躍するための工夫として、実施している事項をご教示ください。



(有効回答数 928社)

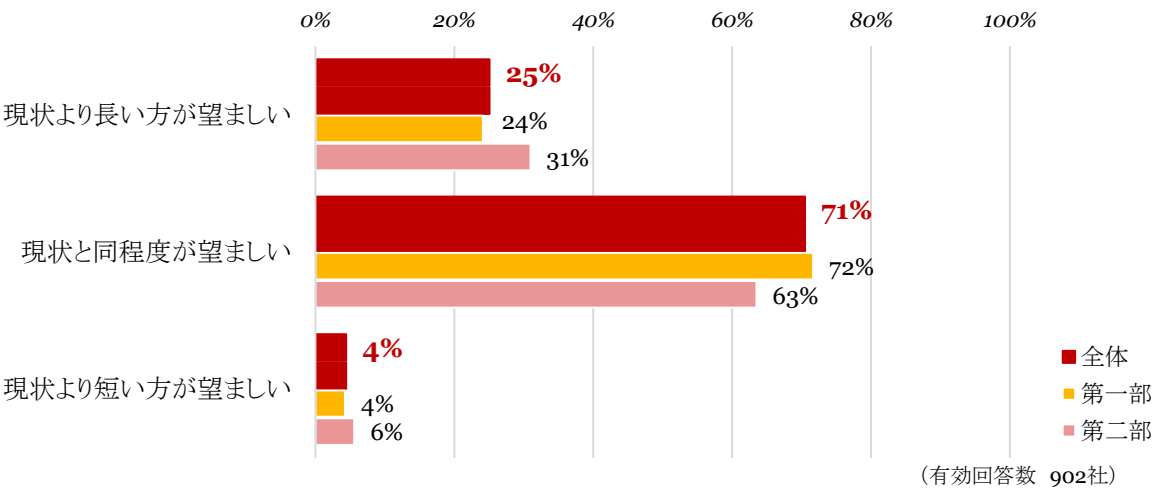
5) 社外取締役の在任期間

問25. 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。



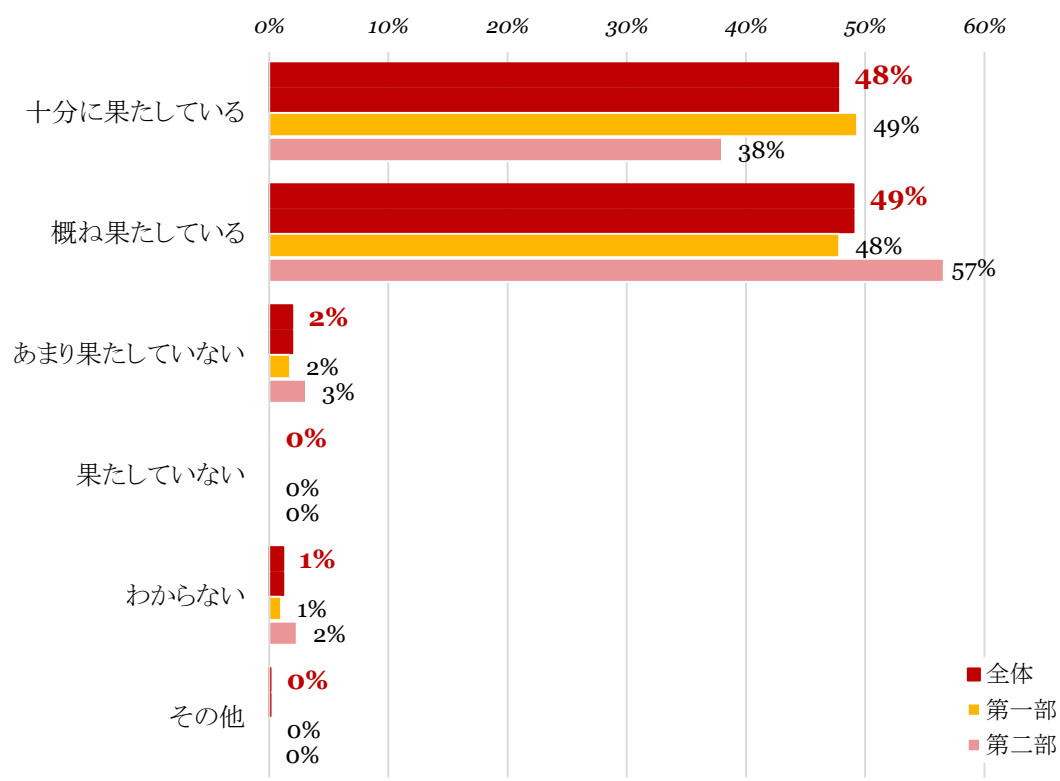
6) 社外取締役の在任期間の方向性

問26. 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。



7) 社外取締役候補者に対する評価

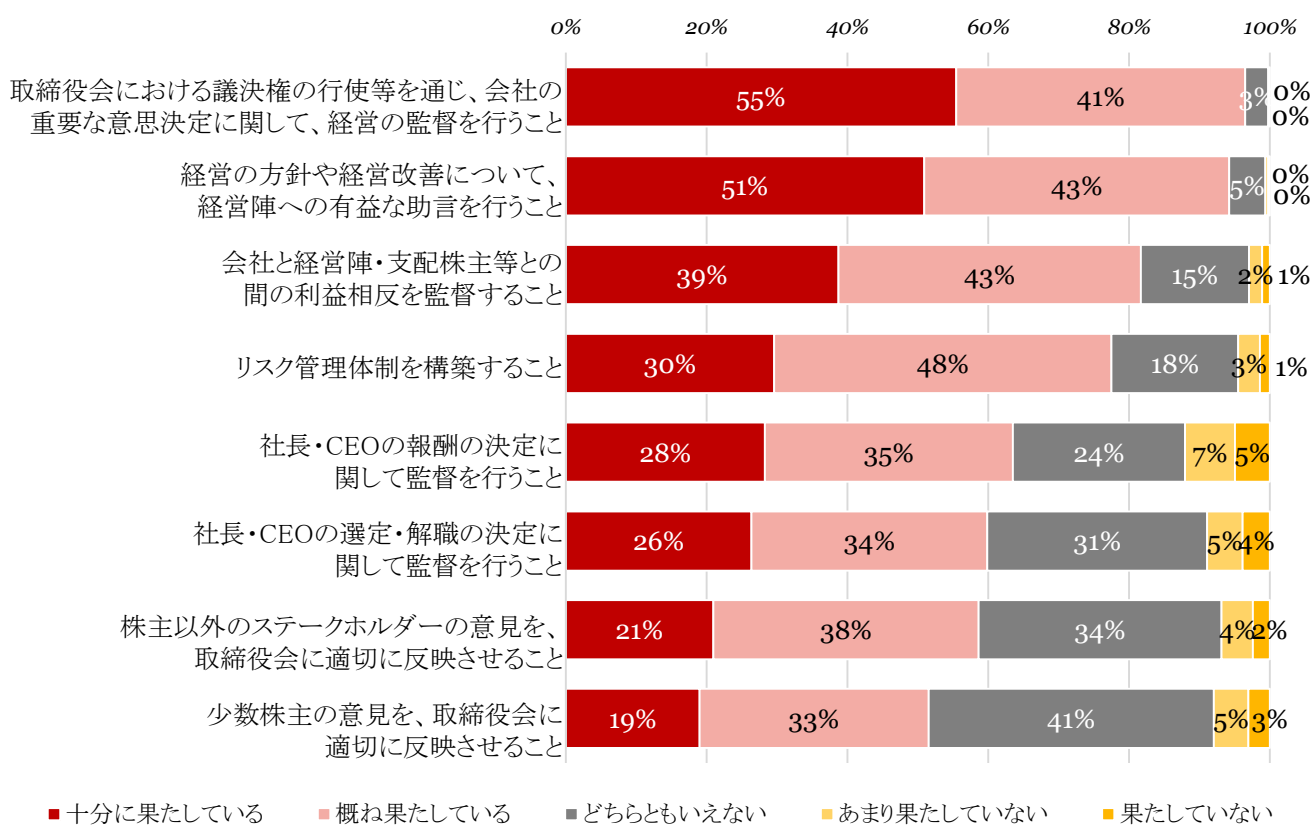
問27. 社外取締役は期待する役割を果たしていると思いますか、お考えをご教示ください。



(有効回答数 930社)

8) 社外取締役候補者に対する評価【詳細】

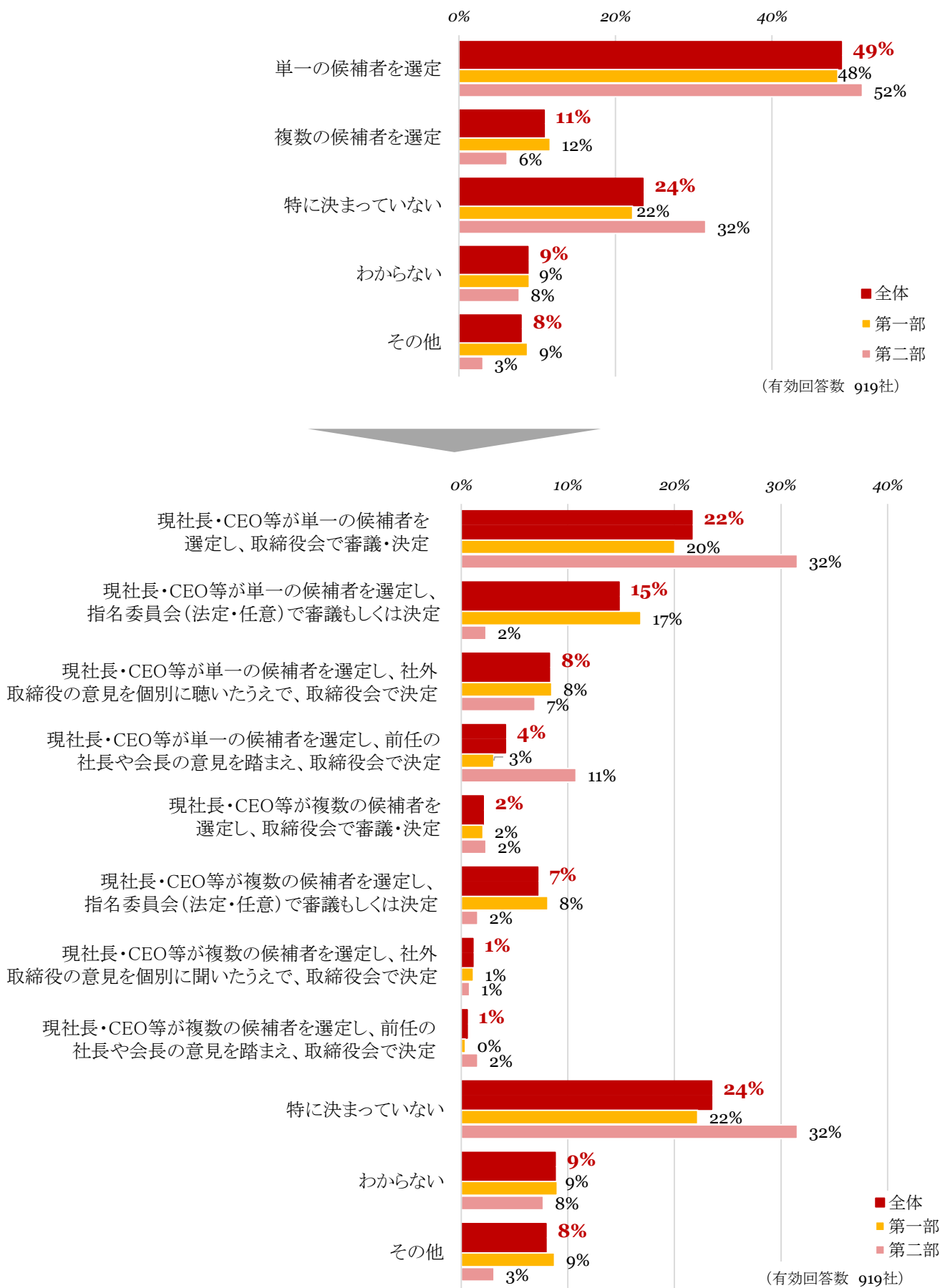
問28. 以下の事項について、社外取締役がどの程度役割を果たしているかをご教示ください。



(有効回答数 918社)

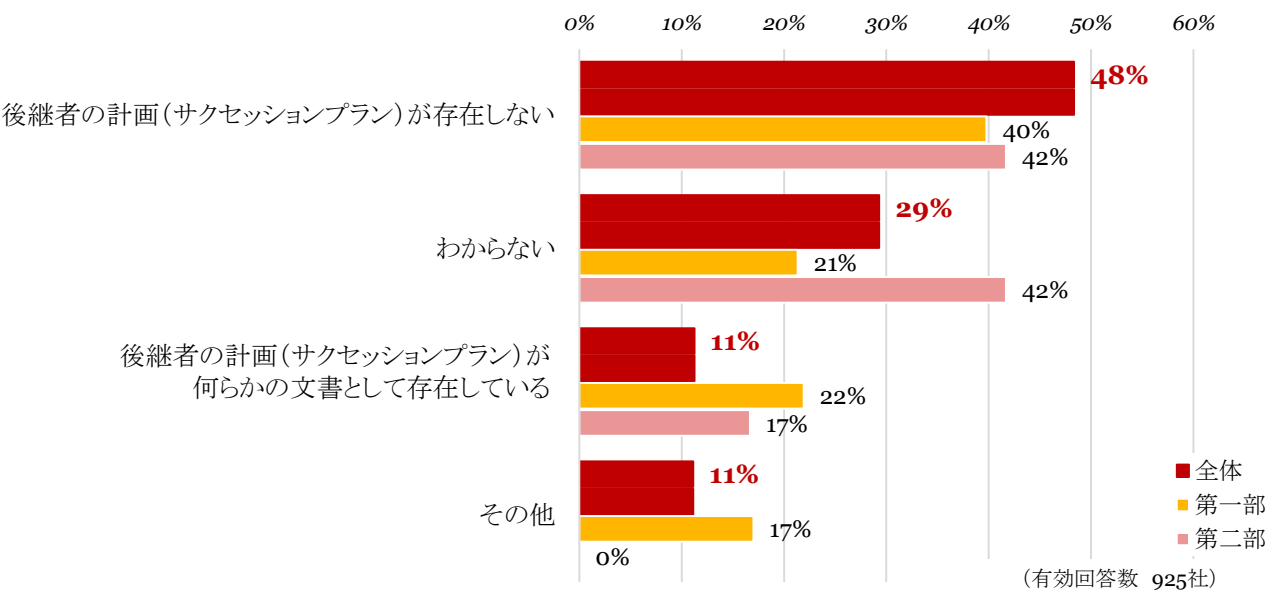
1) 候補者の選出から決定までのプロセス

問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。



2) サクセッションプランの有無

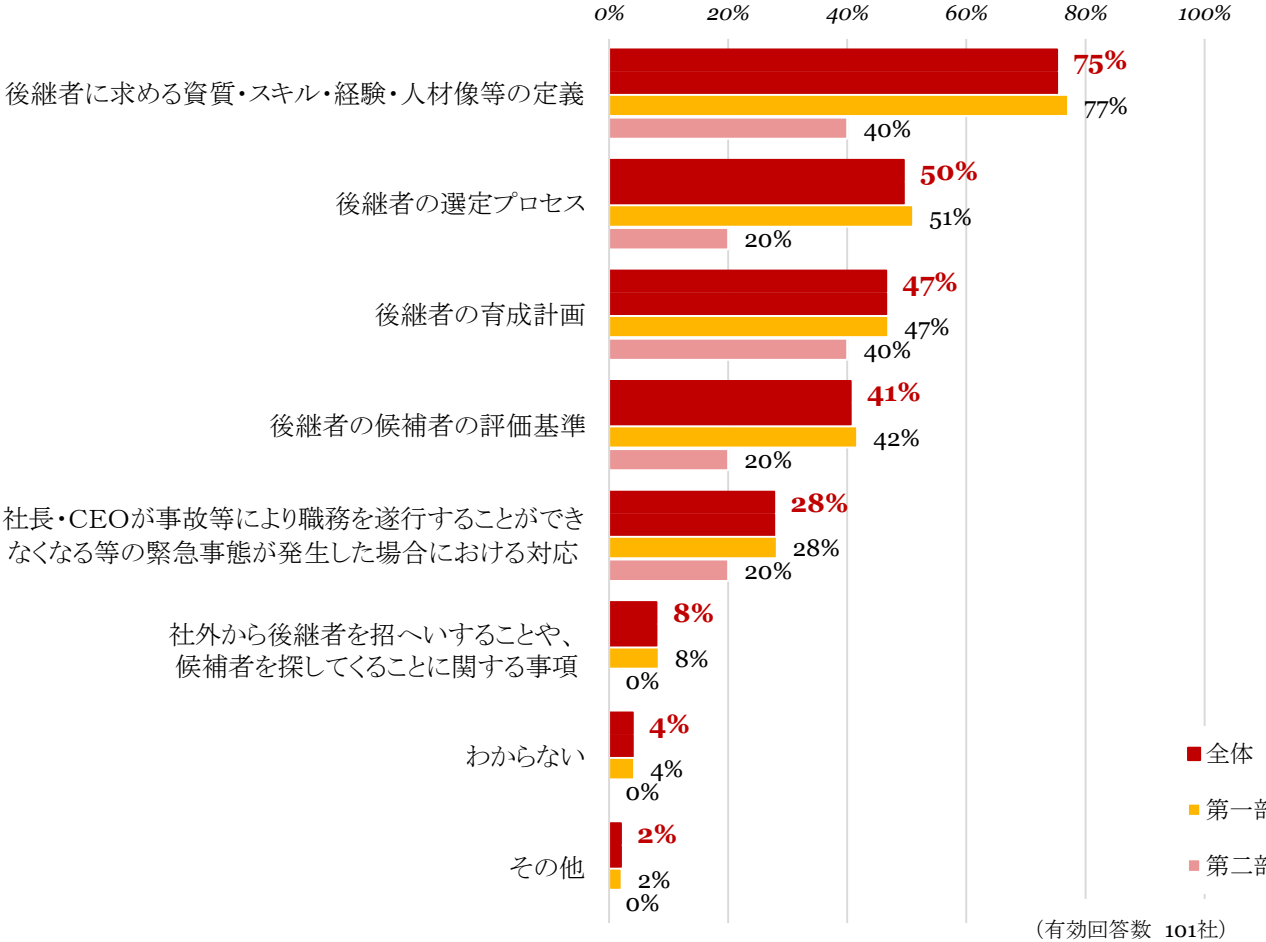
問30. 社長・CEOの後継者の計画(サクセッションプラン)の有無についてご教示ください。



3) サクセッションプランの内容

問31. 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。

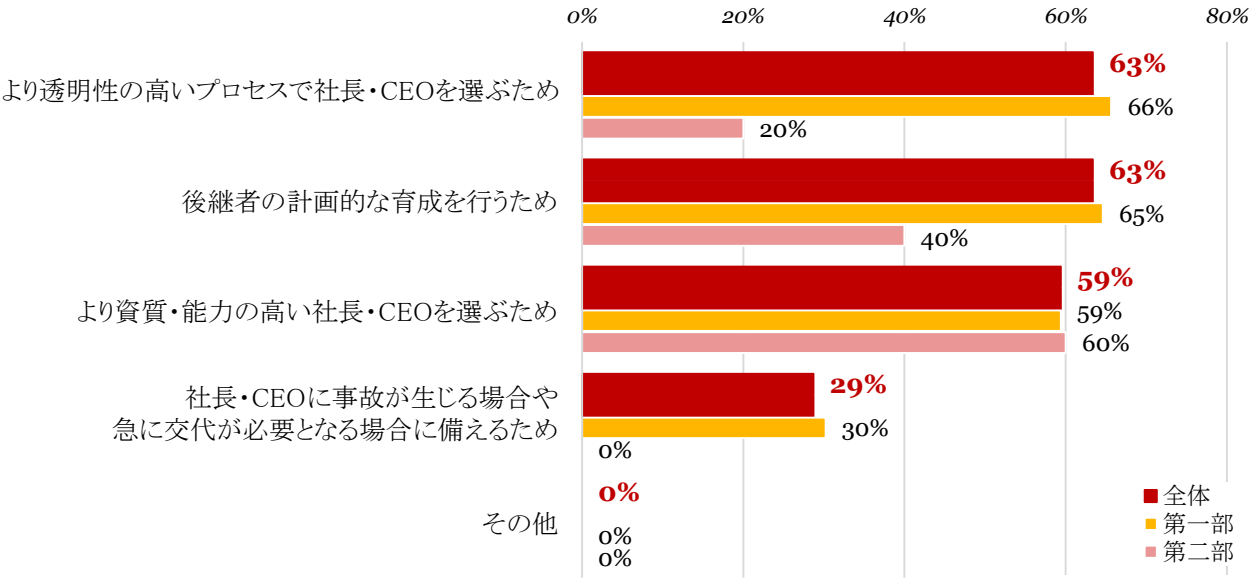
(※問30で、「1.後継者の計画(サクセッションプラン)が何らかの文書として存在している」を選択した場合のみ回答)



4) サクセッションプランの目的

問32. 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。

(※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)

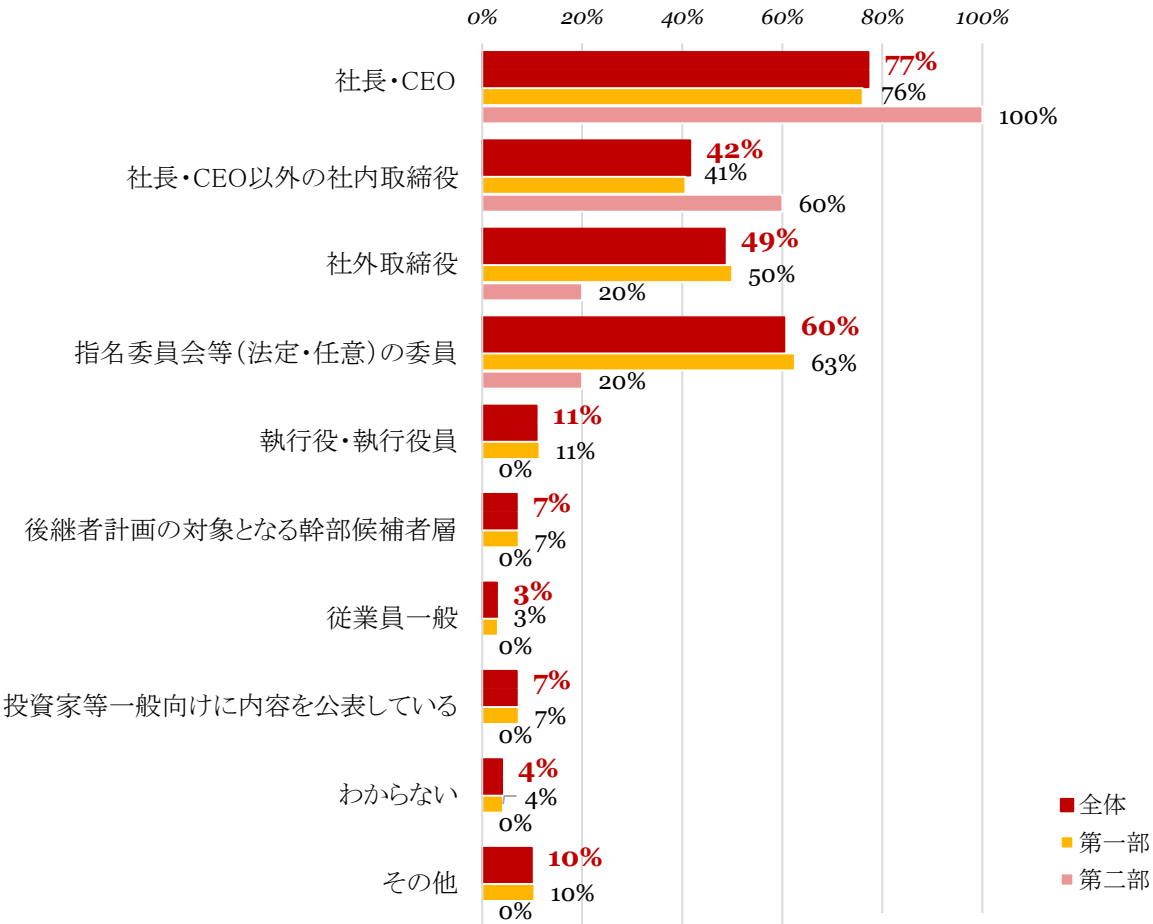


(有効回答数 101社)

5) サクセッションプラン内容の共有範囲

問33. 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)をご教示ください。

(※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)

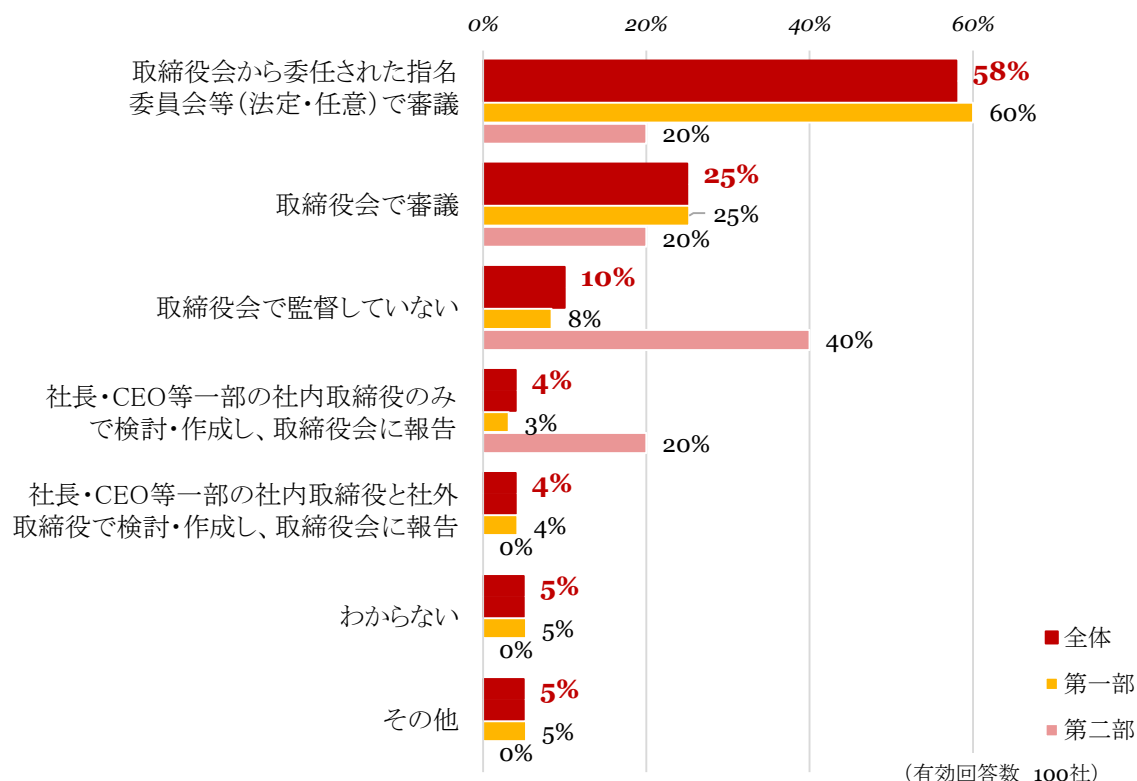


(有効回答数 101社)

## 6) サクセッションプラン策定の監督

問34. 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。

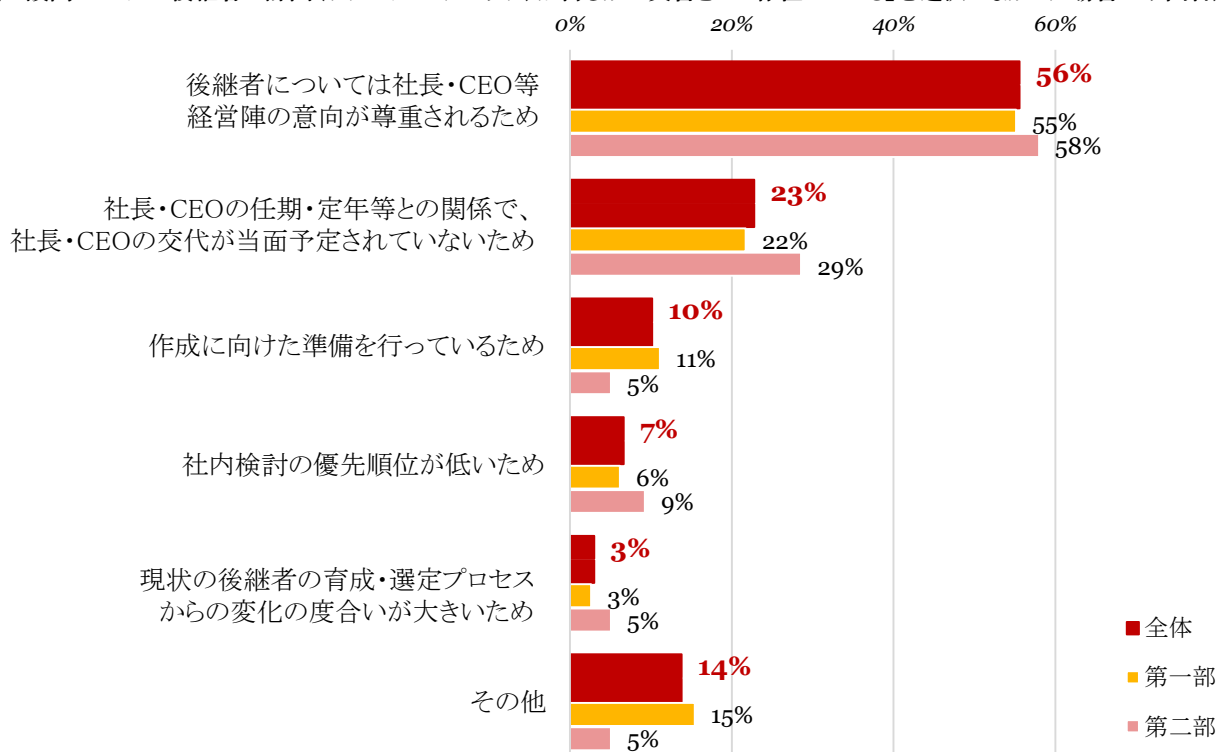
(※設問30で、「1.後継者の計画(サクセッションプラン)が何らかの文書として存在している」を選択した場合のみ回答)



## 7) サクセッションプランを作成していない理由

問35. 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。

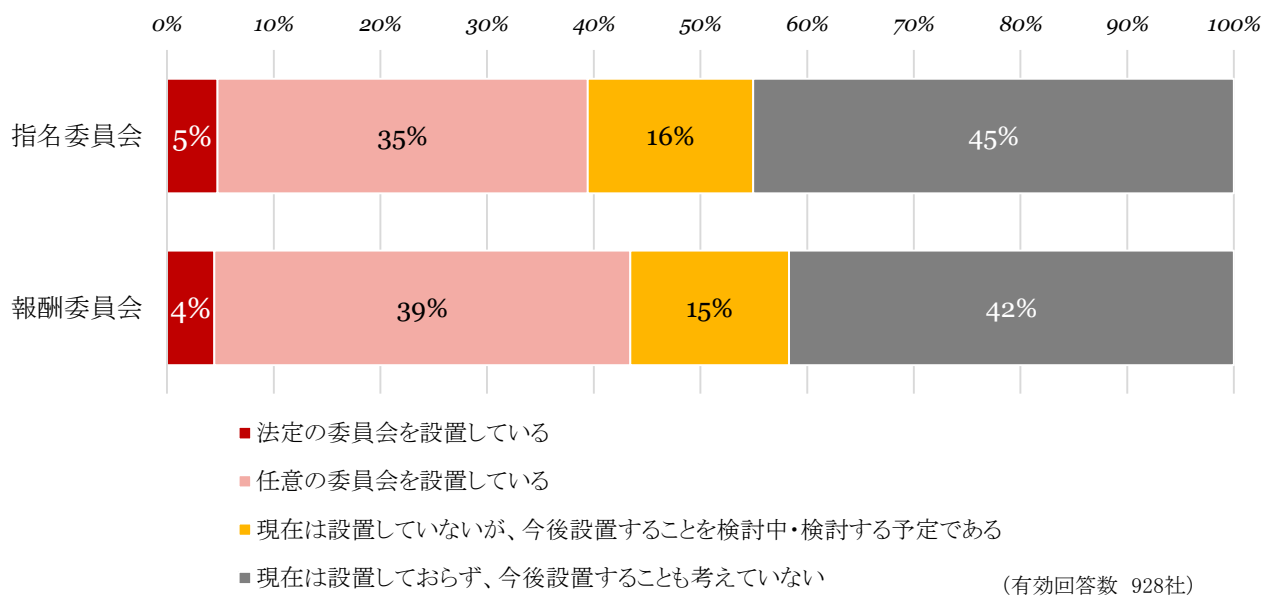
(※設問30で、「1.後継者の計画(サクセッションプラン)が何らかの文書として存在している」を選択しなかった場合のみ回答)



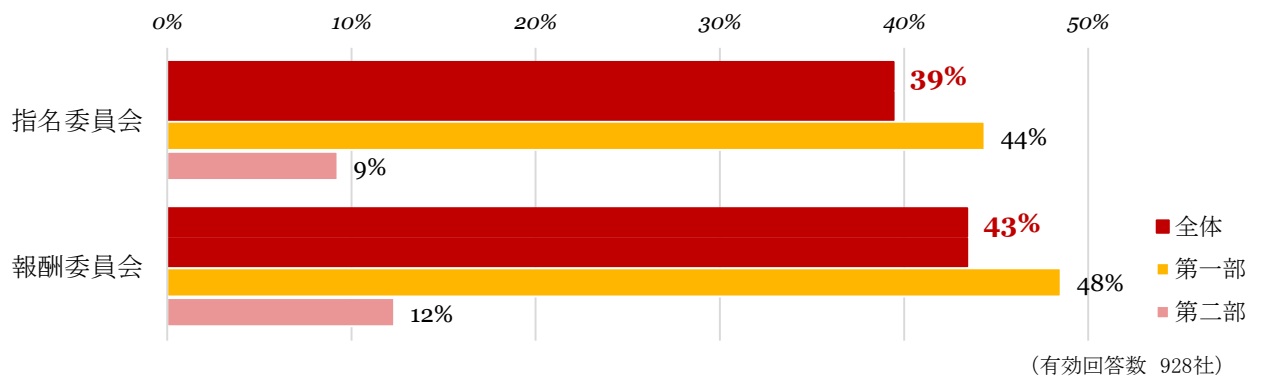


1) 指名・報酬委員会の設置状況

問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。



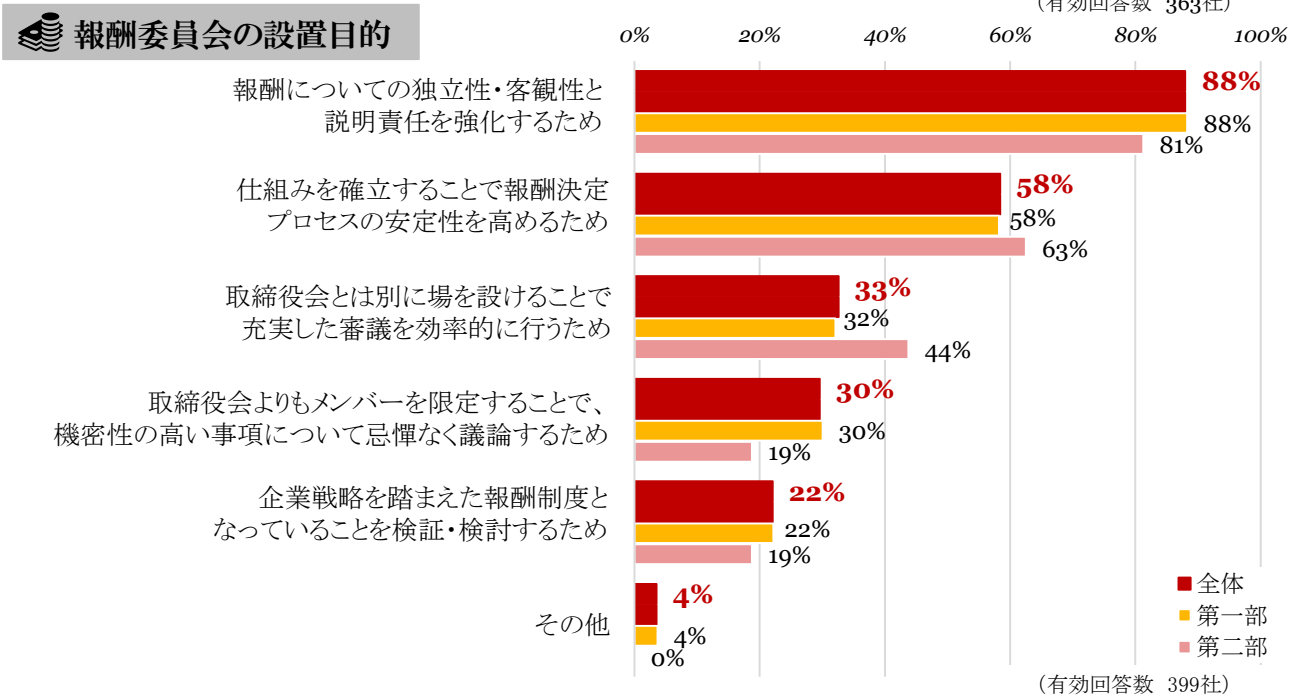
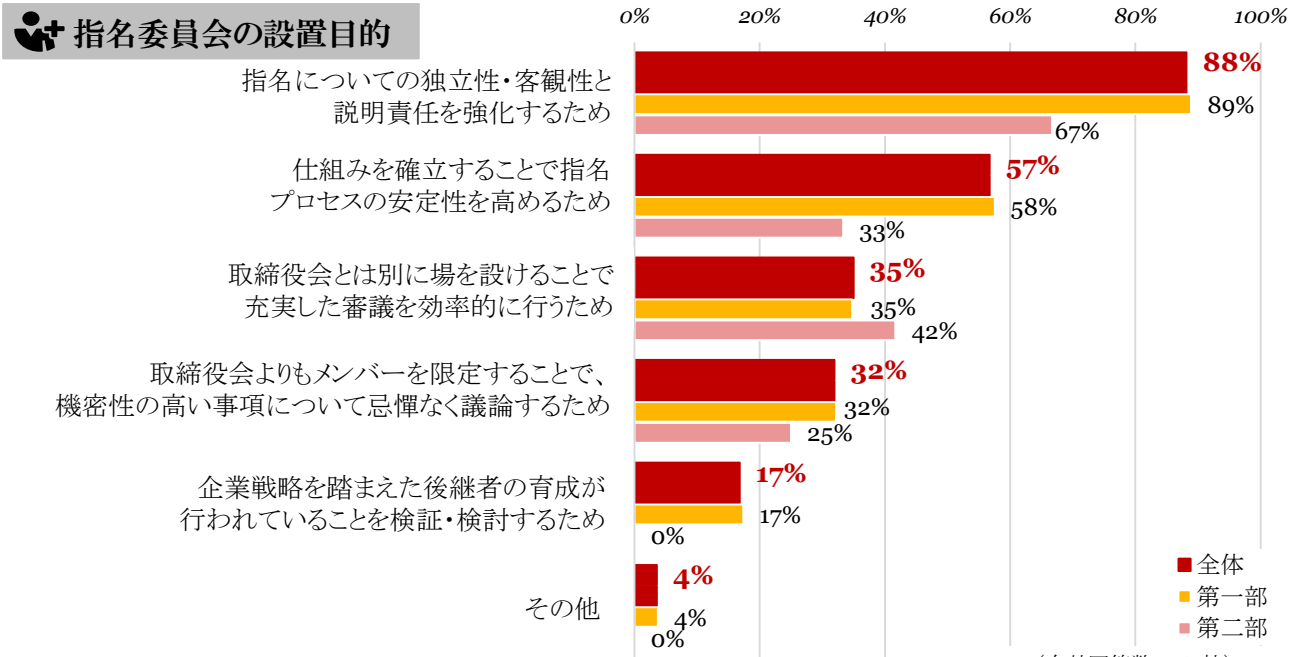
法定または任意の委員会を設置



2) 指名・報酬委員会の設置目的

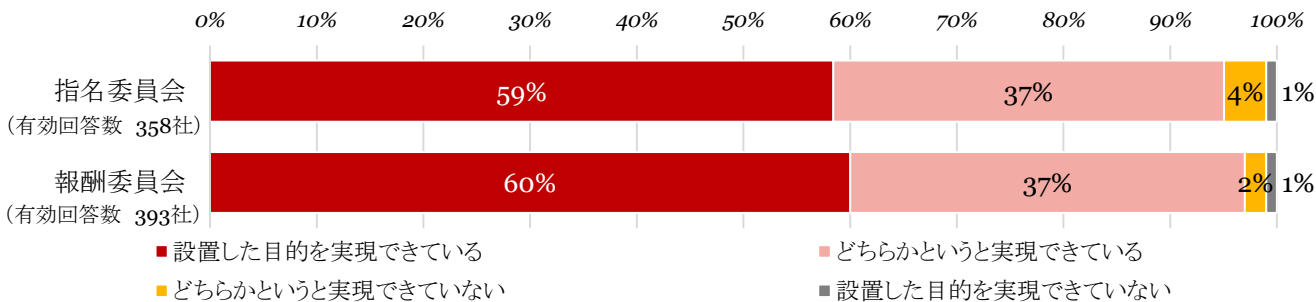
問37. 指名委員会や報酬委員会を設置した目的についてご教示ください。

(※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)



3) 指名・報酬委員会の設置目的の達成状況

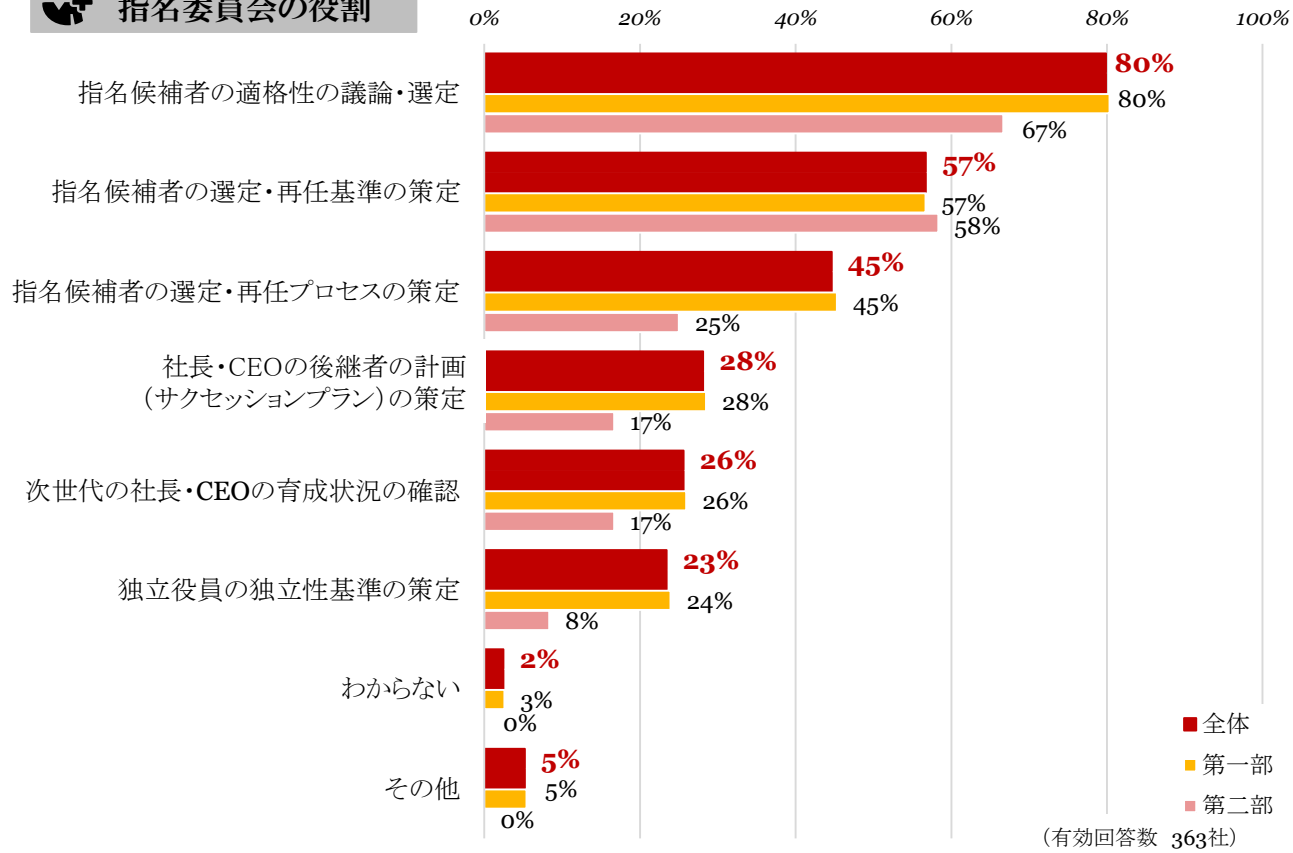
問38. 前問37で回答した指名委員会や報酬委員会を設置した目的について、その実現状況をご教示ください。



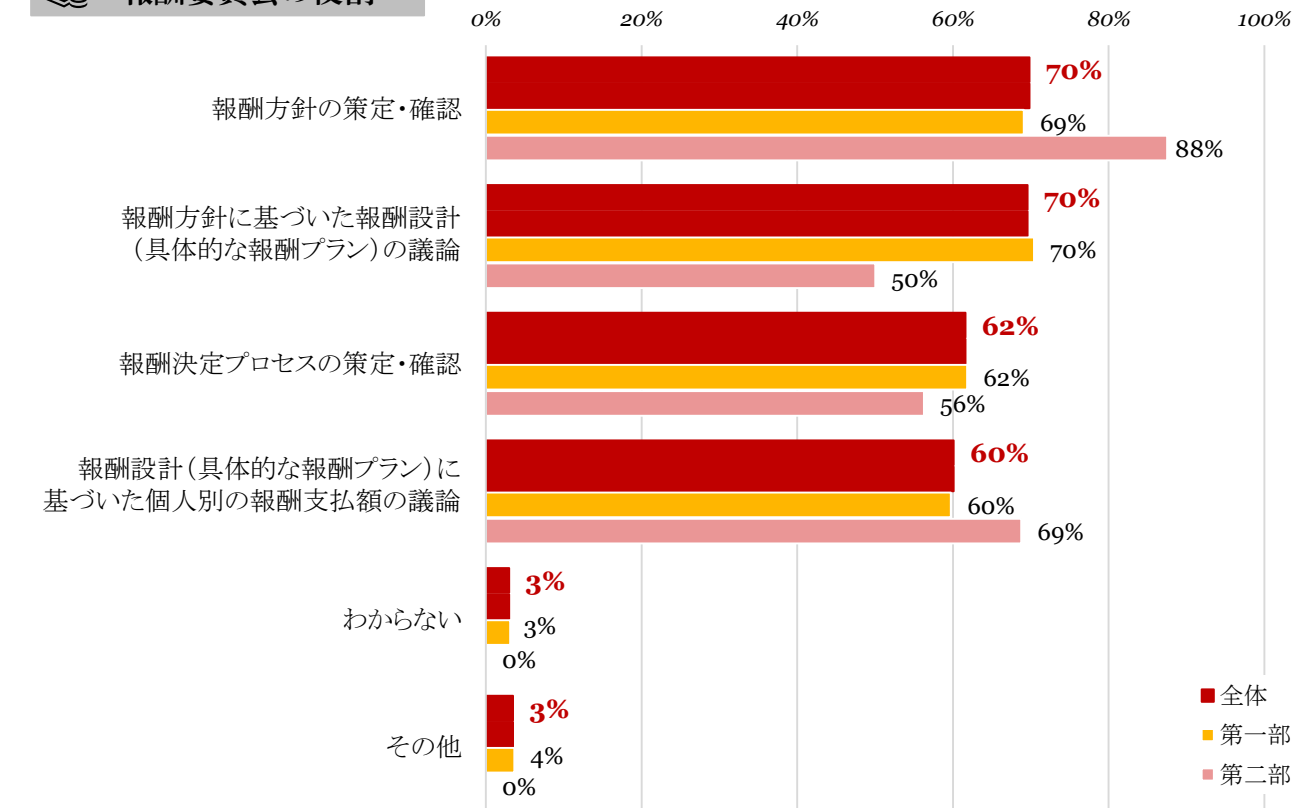
4) 指名・報酬委員会の役割

問39. 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。  
(※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)

指名委員会の役割

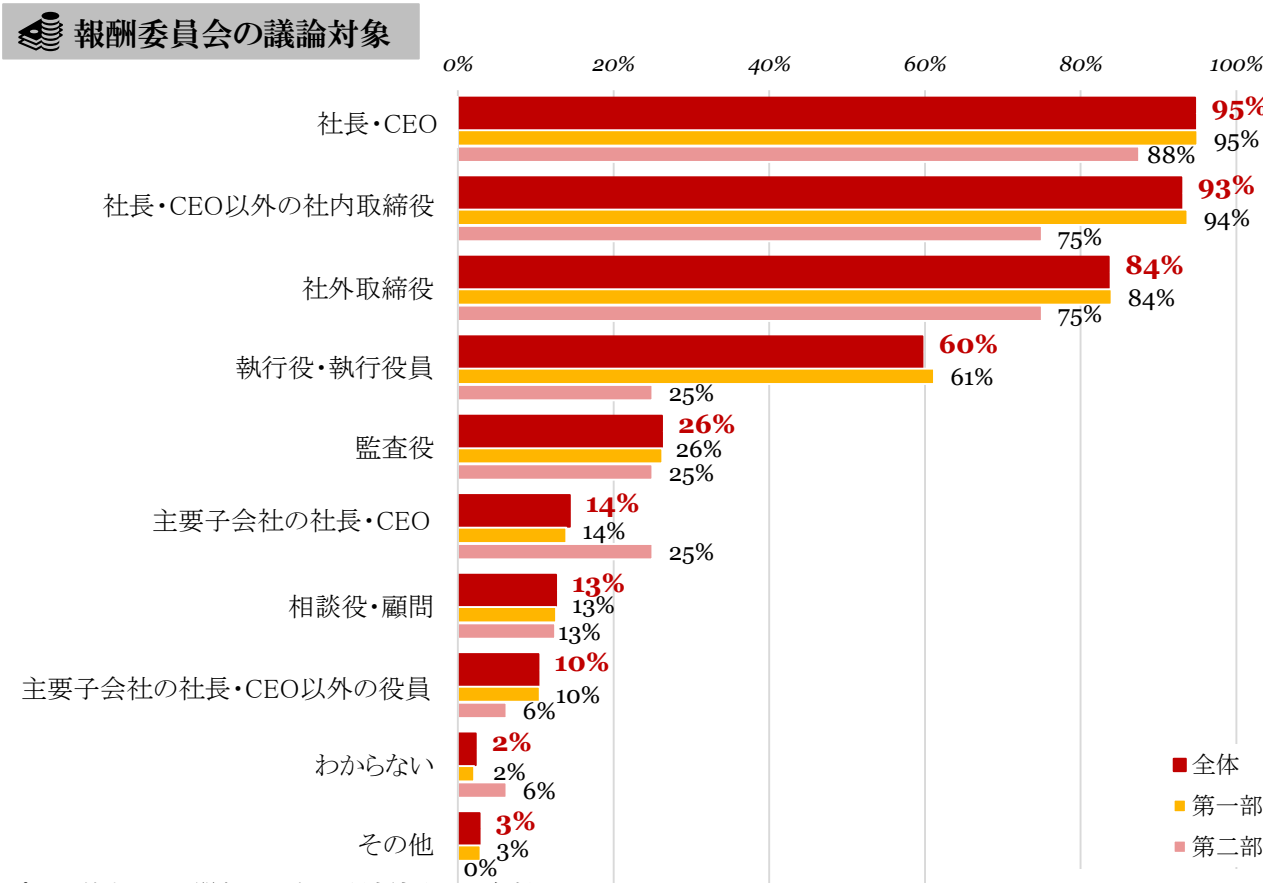
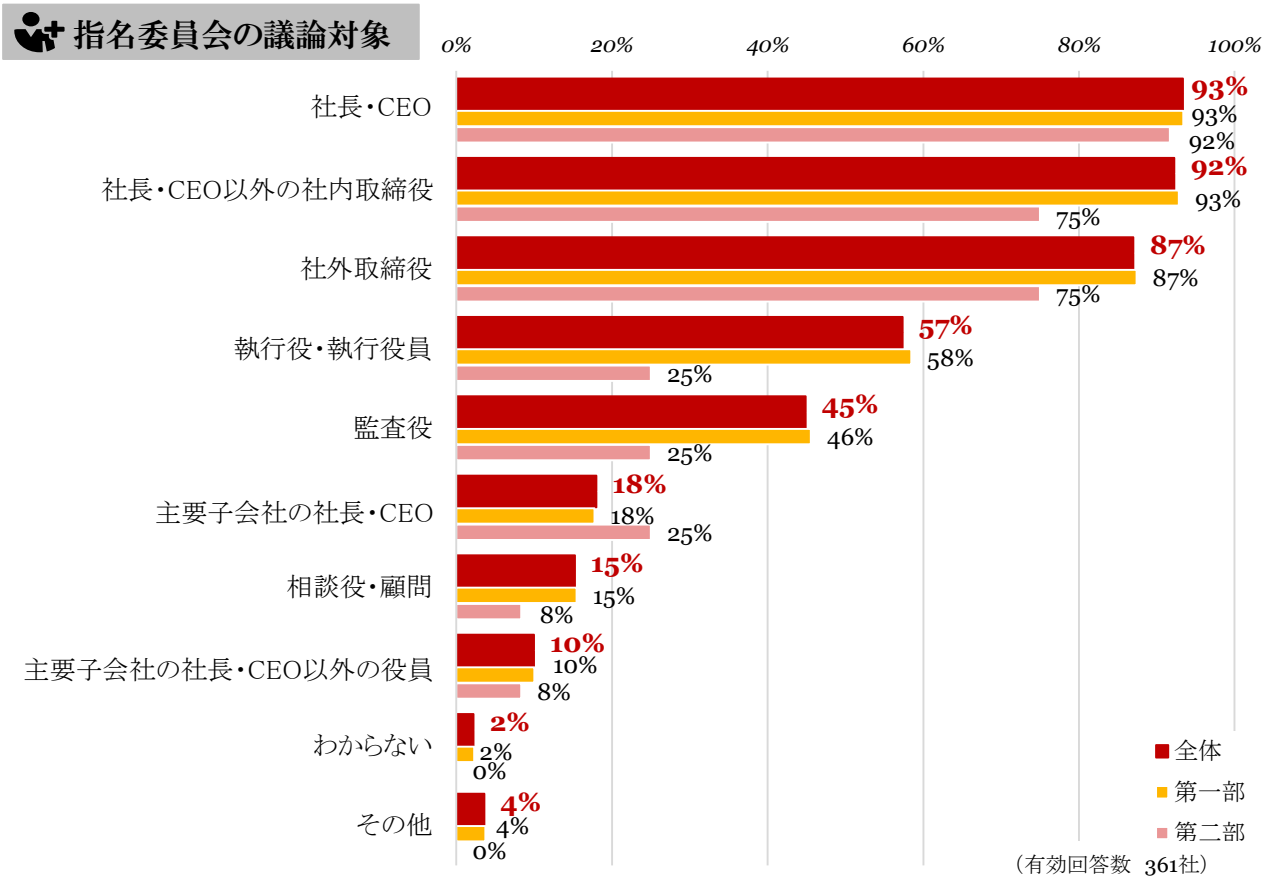


報酬委員会の役割



5) 指名・報酬委員会の議論対象

問40. 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(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)



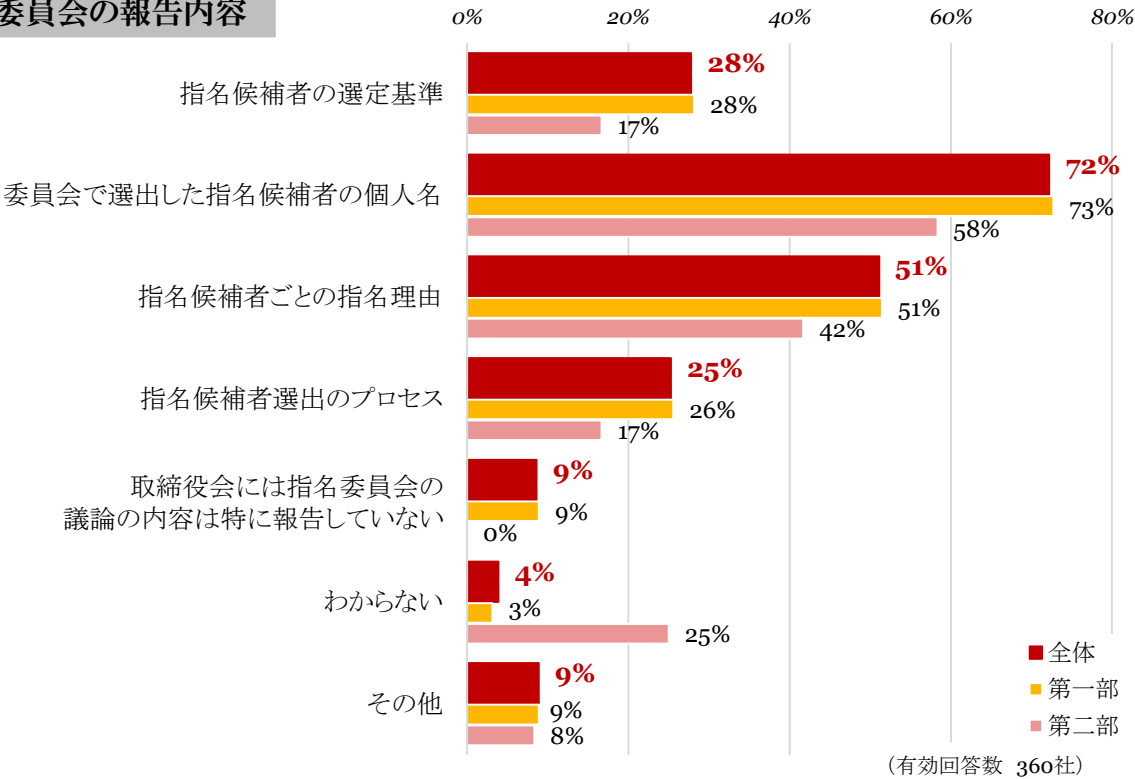
6) 議論事項の報告内容

問41. 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。

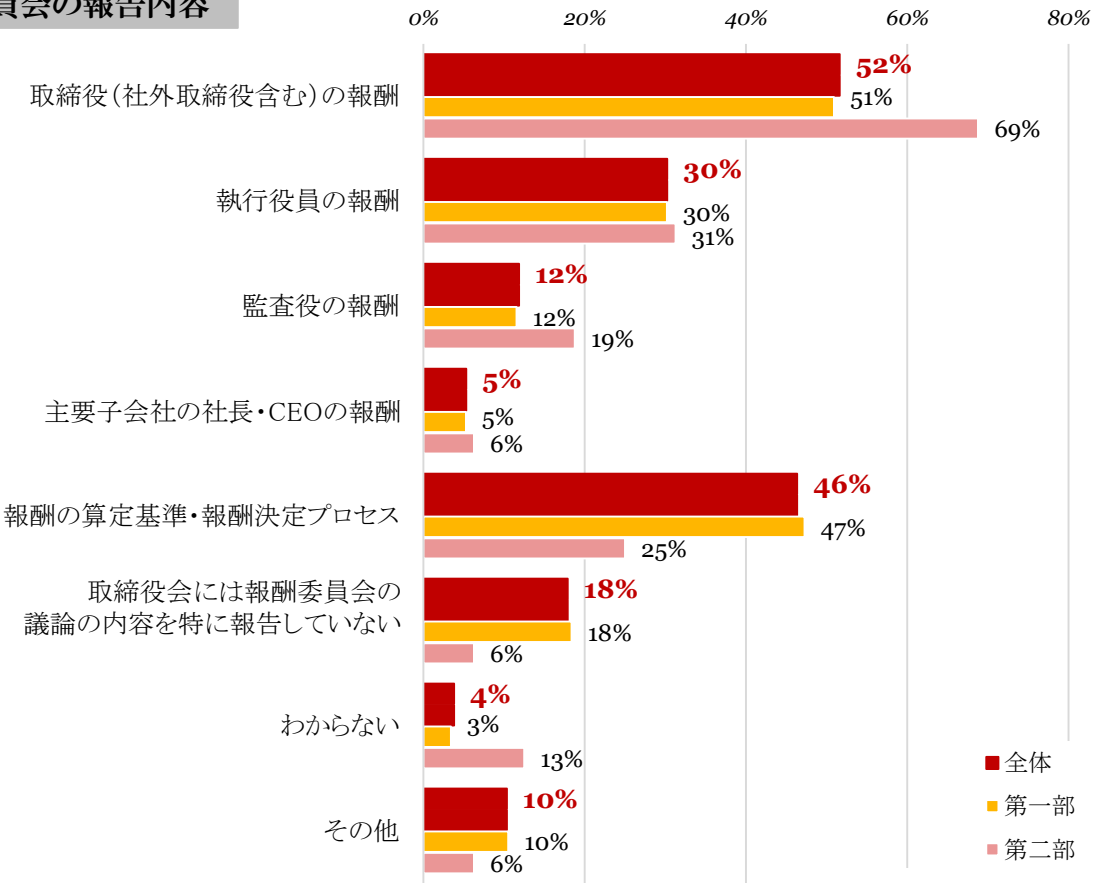
(※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)



指名委員会の報告内容



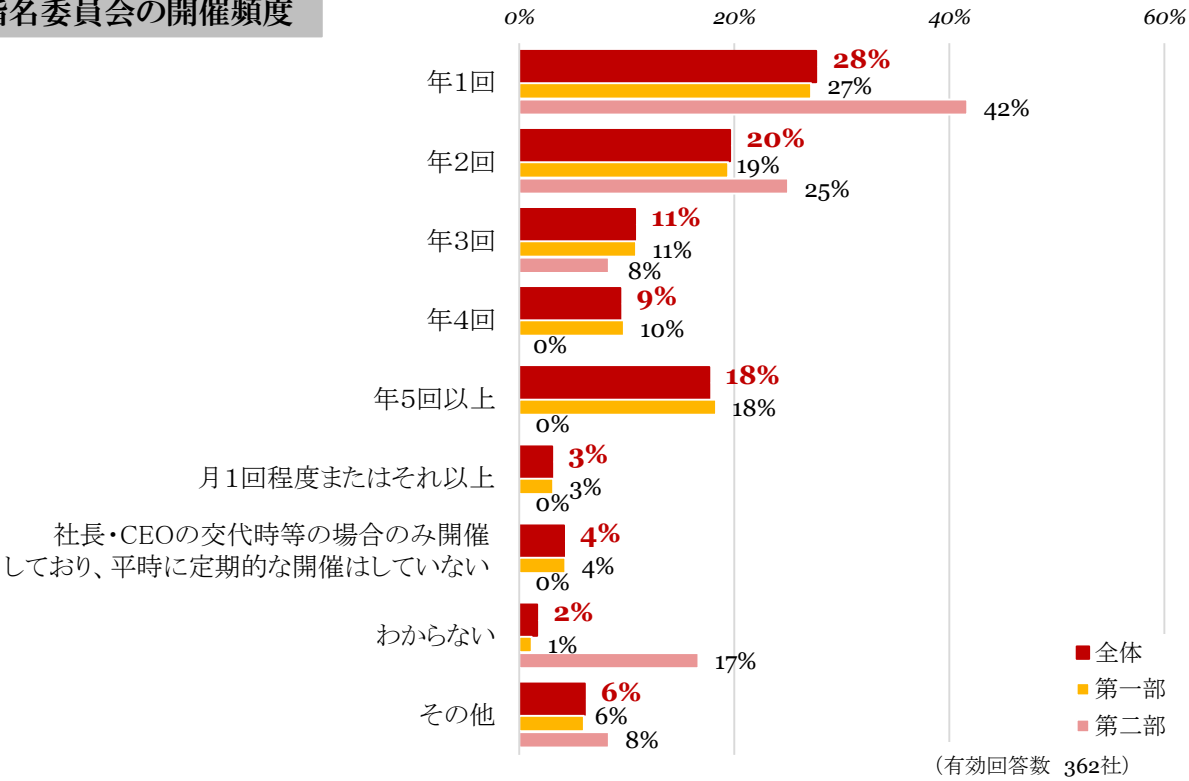
報酬委員会の報告内容



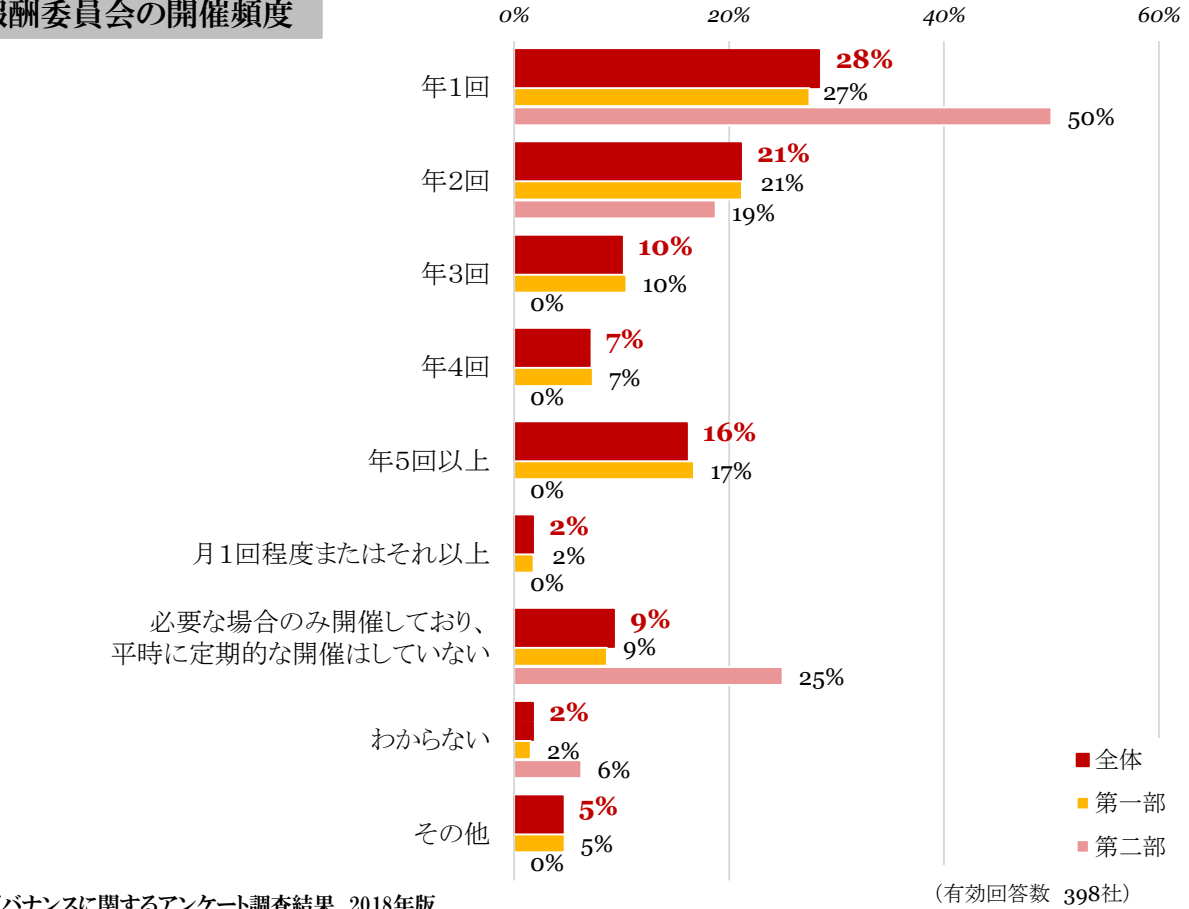
7) 指名・報酬委員会の開催頻度

問42. 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。  
(※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)

指名委員会の開催頻度

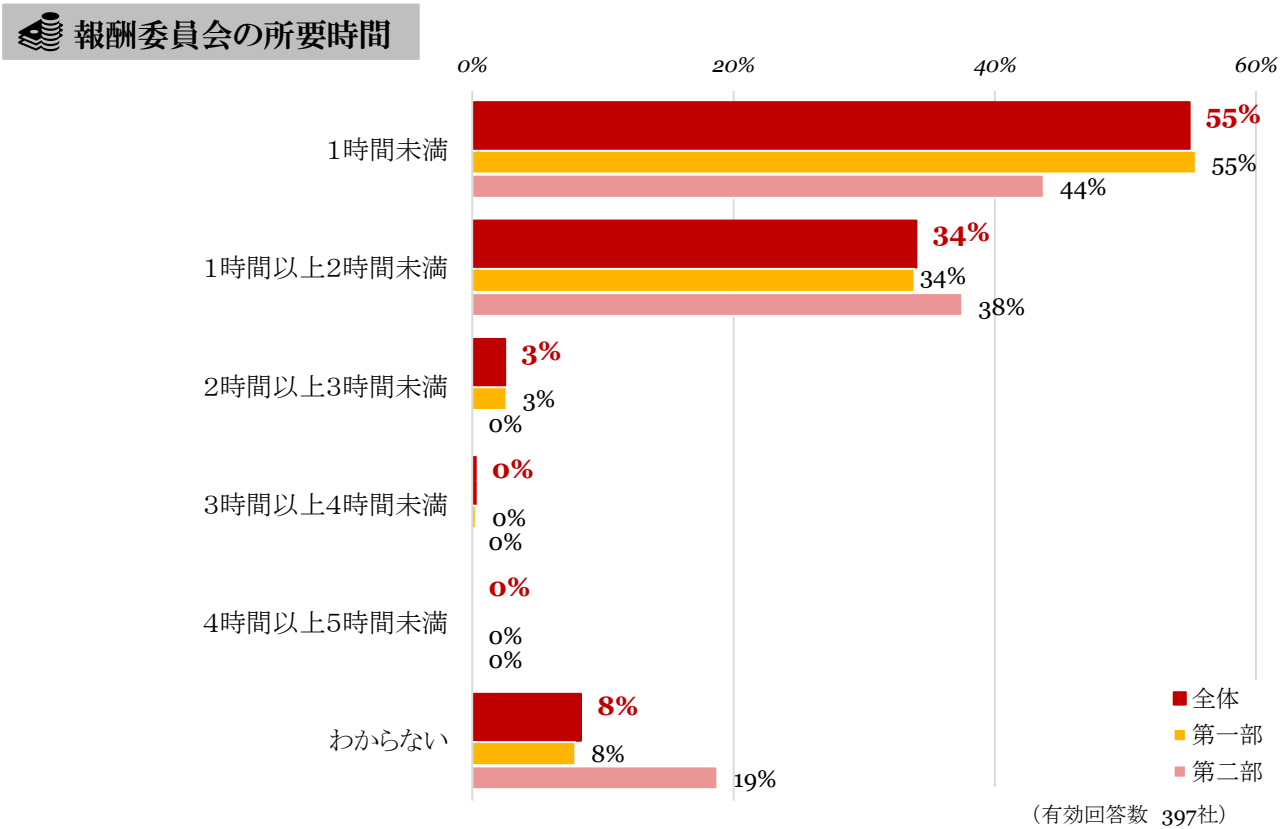
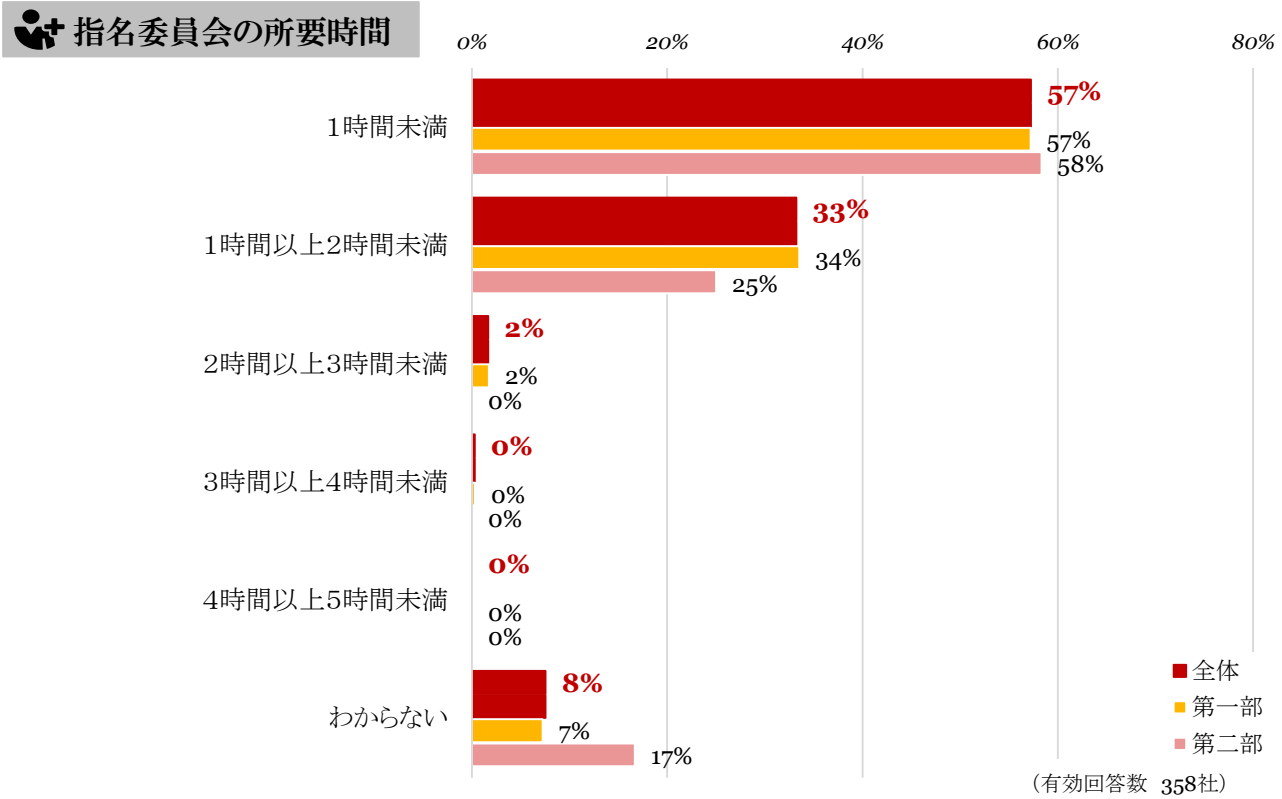


報酬委員会の開催頻度



8) 指名・報酬委員会の所要時間

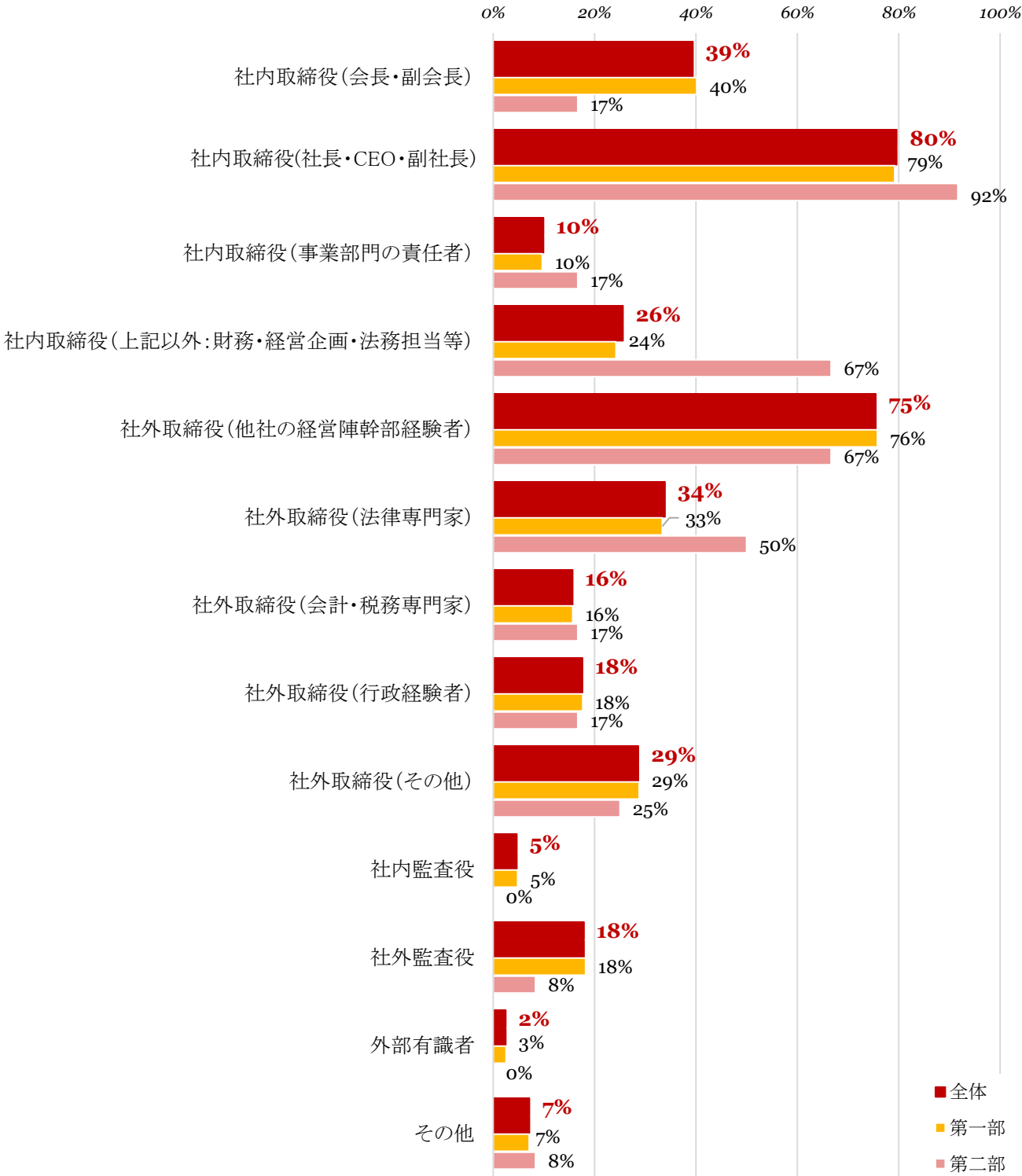
問43. 指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)の1回あたりの平均的な所要時間をご教示ください。  
(※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)



9) 指名・報酬委員会の構成

問44. 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(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)

指名委員会の構成



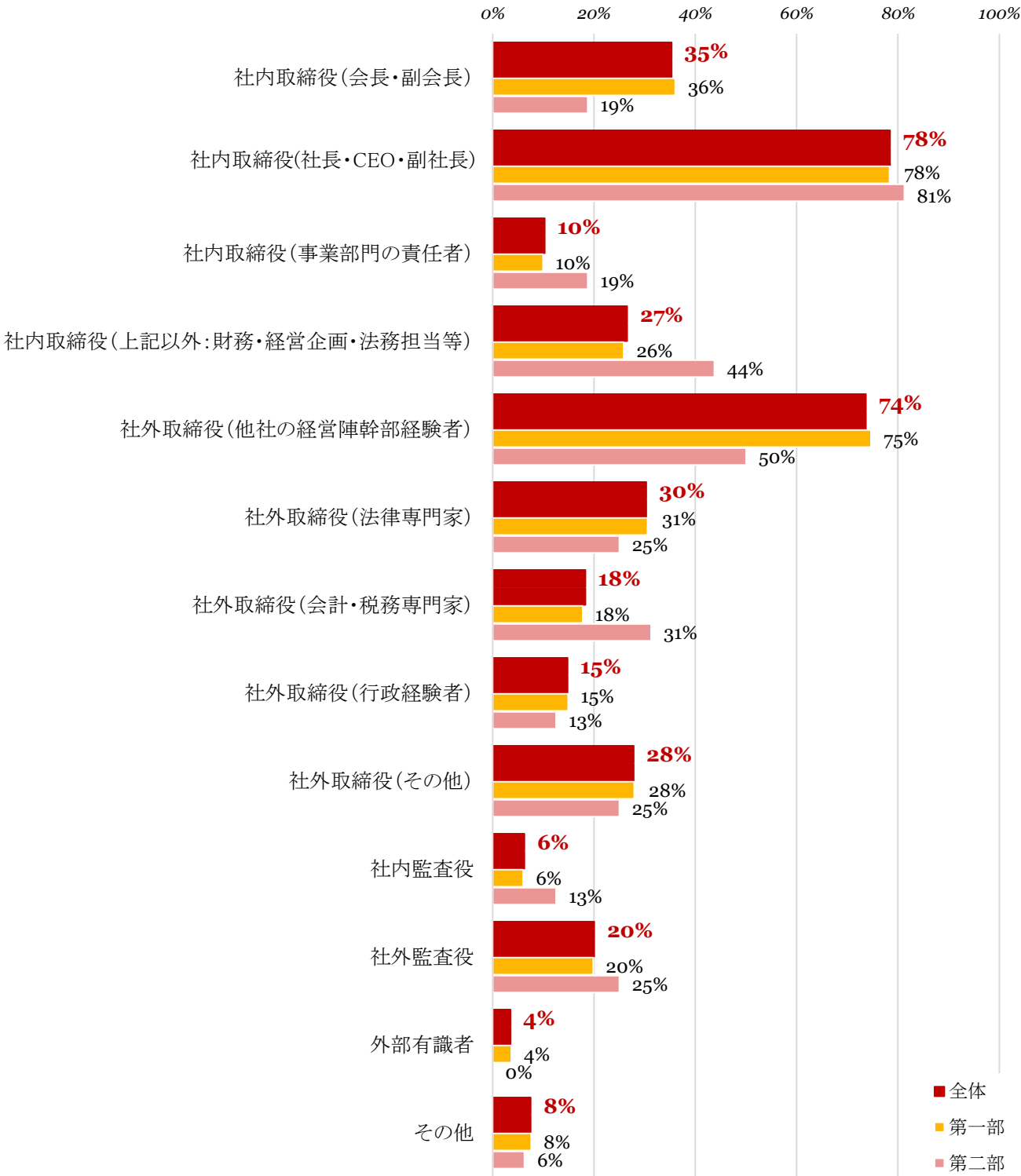
(有効回答数 363社)



9) 指名・報酬委員会の構成 (続き)

問44. 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(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)

報酬委員会の構成

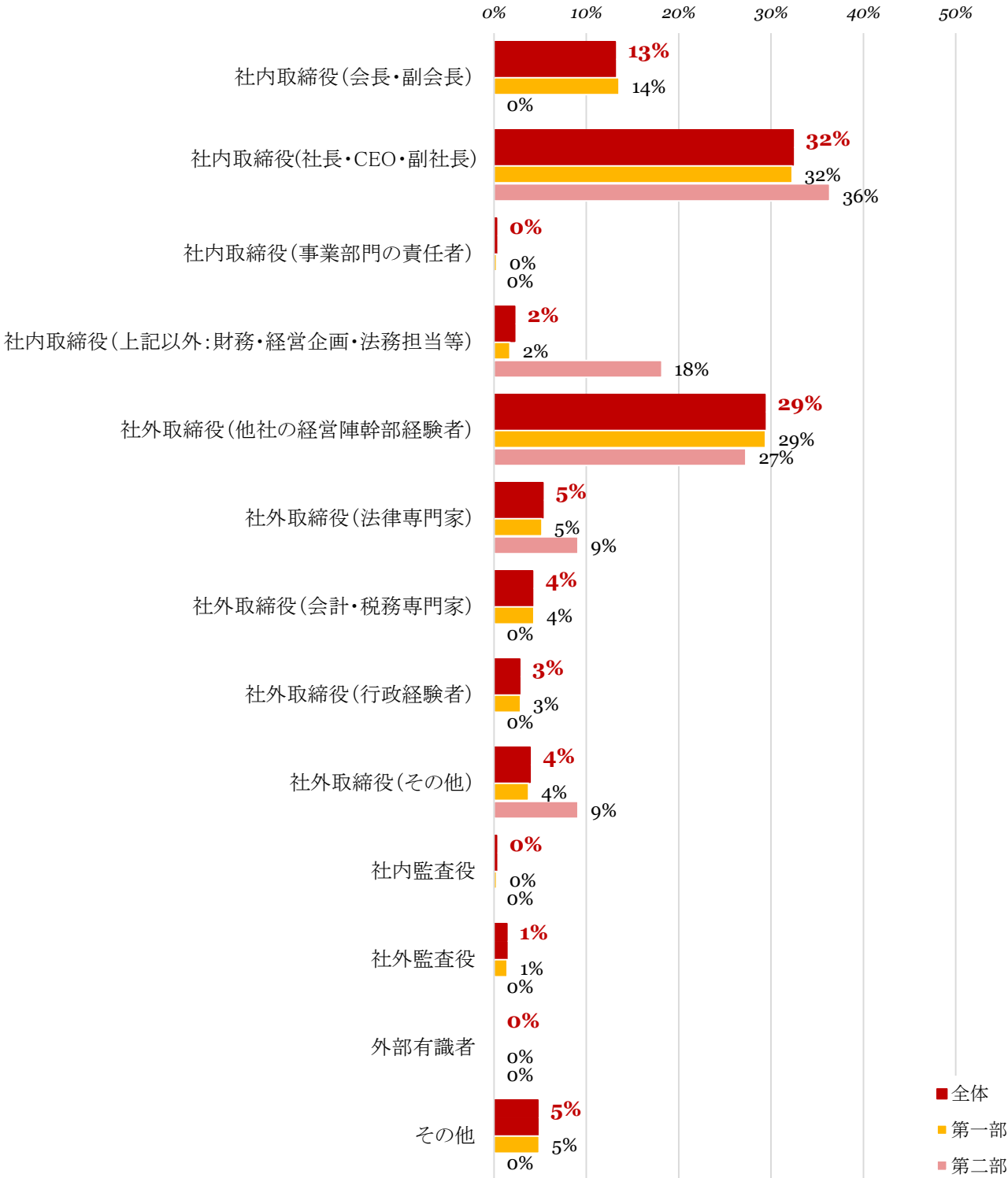


(有効回答数 399社)

10) 指名・報酬委員会の議長の属性

問45. 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(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)

指名委員会の議長

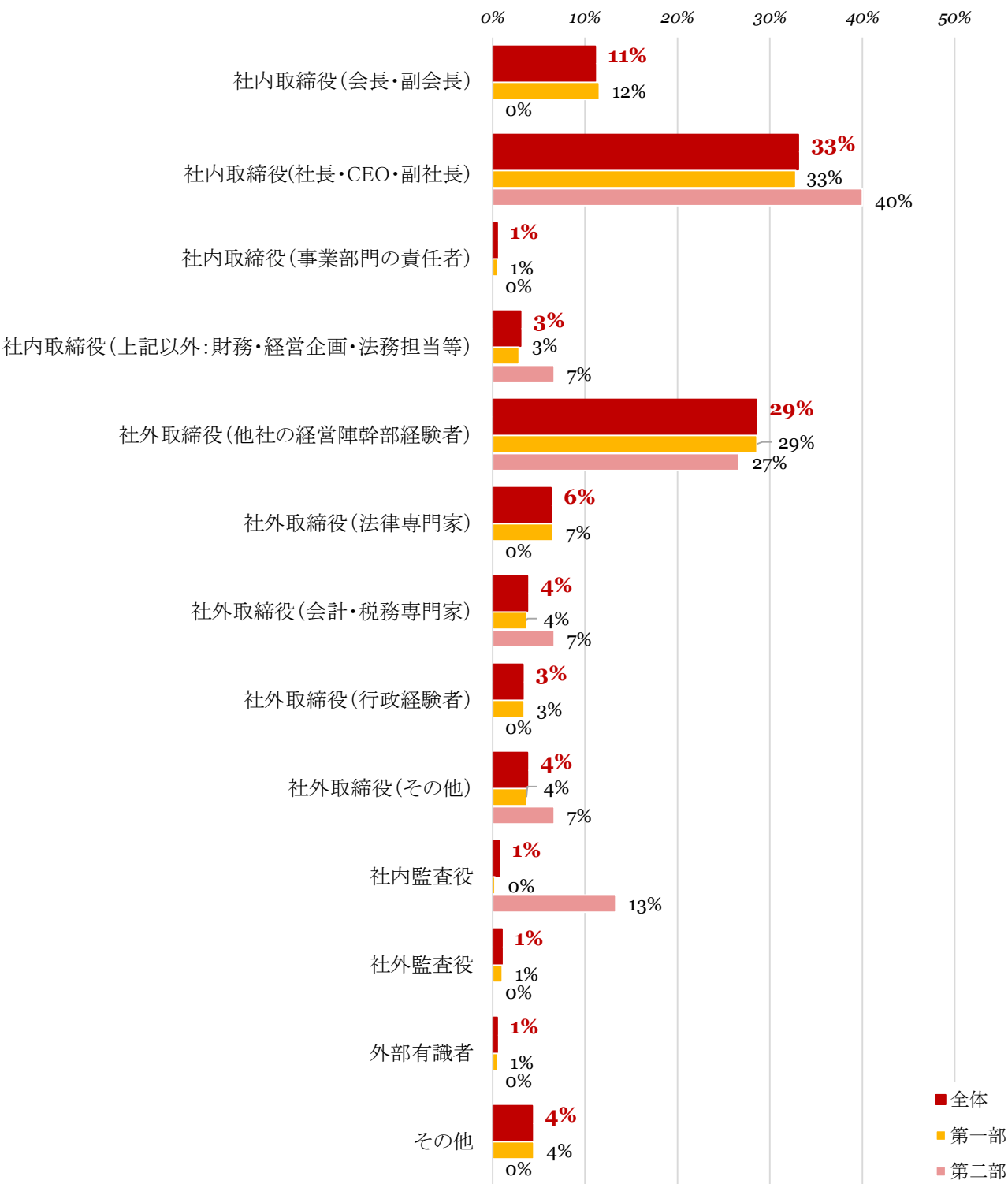


(有効回答数 358社)

10) 指名・報酬委員会の議長の属性 (続き)

問45. 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(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)

報酬委員会の議長

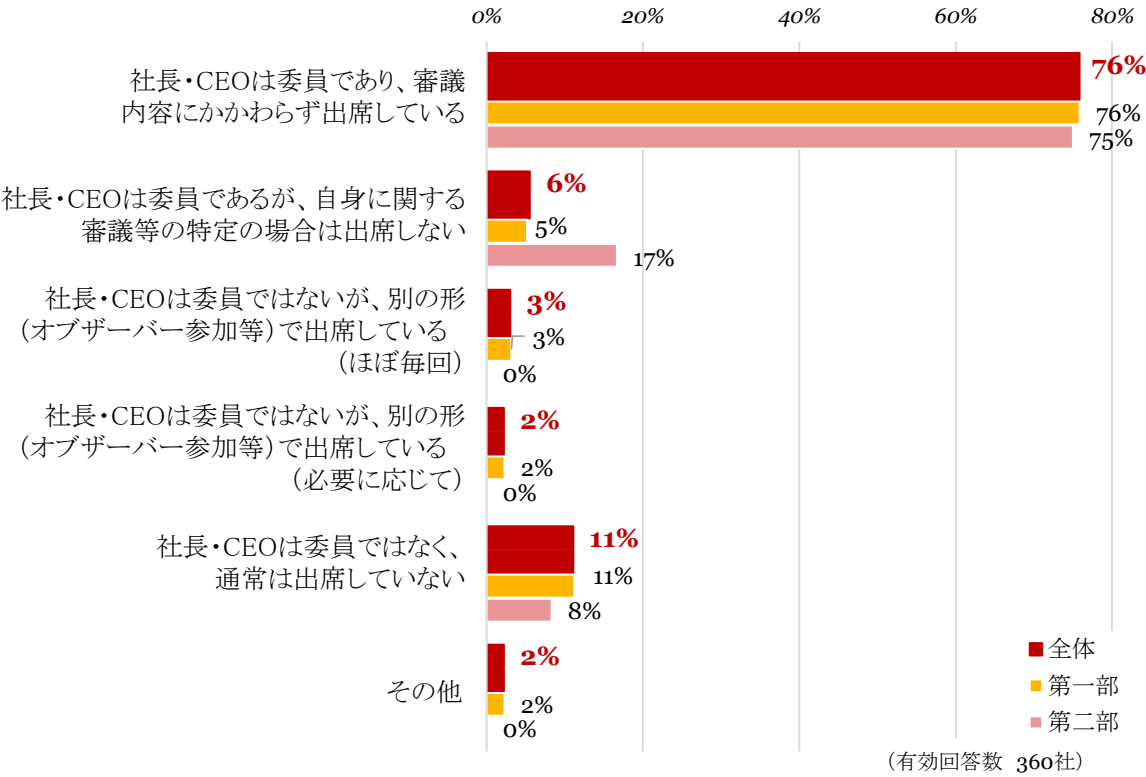


(有効回答数 396社)

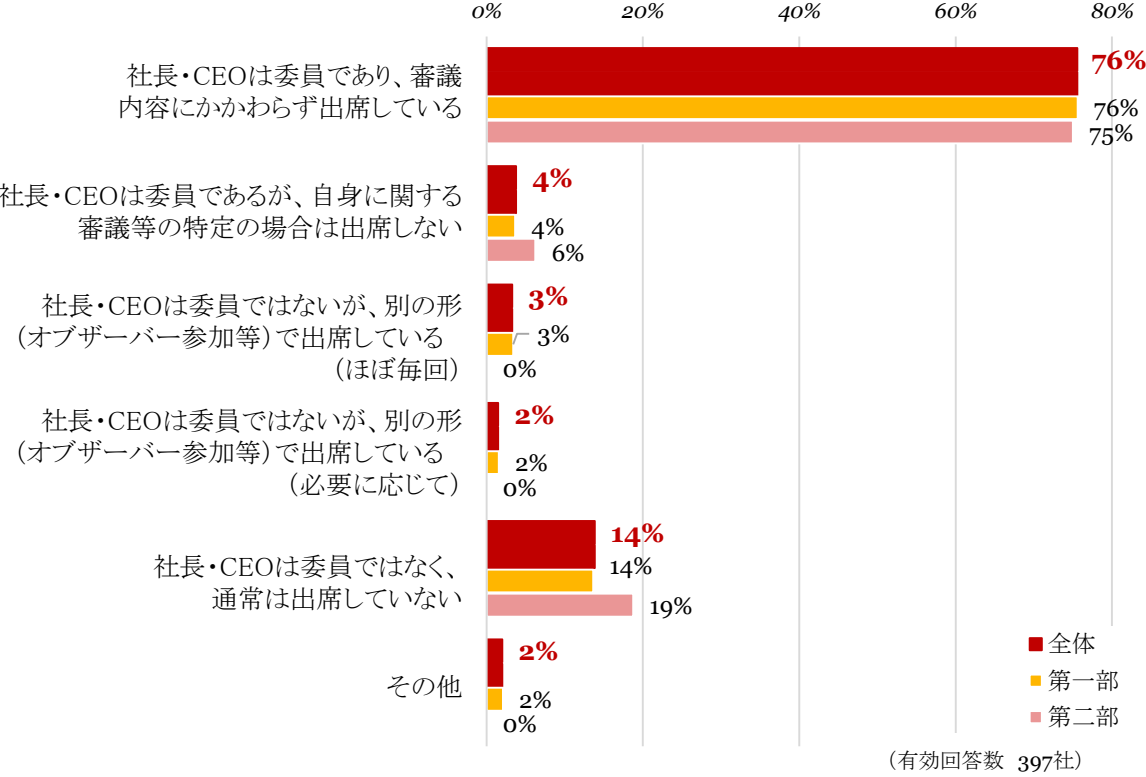
11) 指名・報酬委員会への社長・CEOの参加状況

問46. 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(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)

指名委員会への社長・CEOの参加状況



報酬委員会への社長・CEOの参加状況



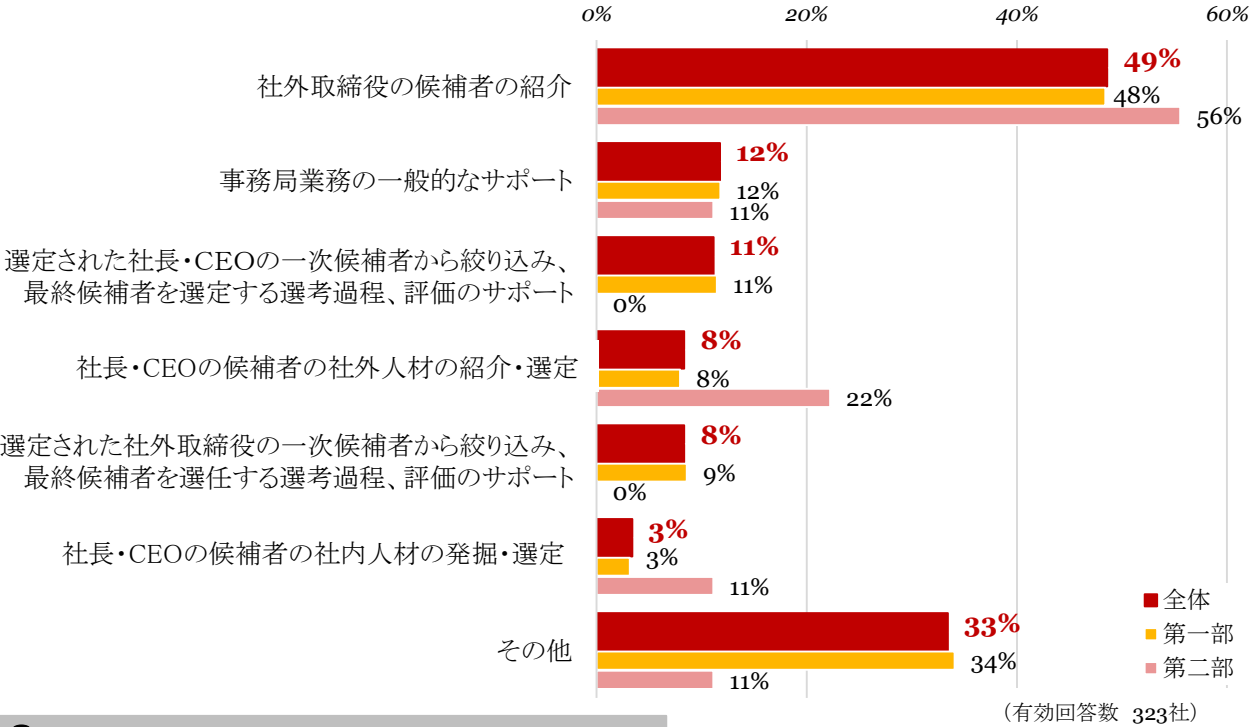
12) 指名・報酬委員会における外部調達が必要な機能

問47. 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。

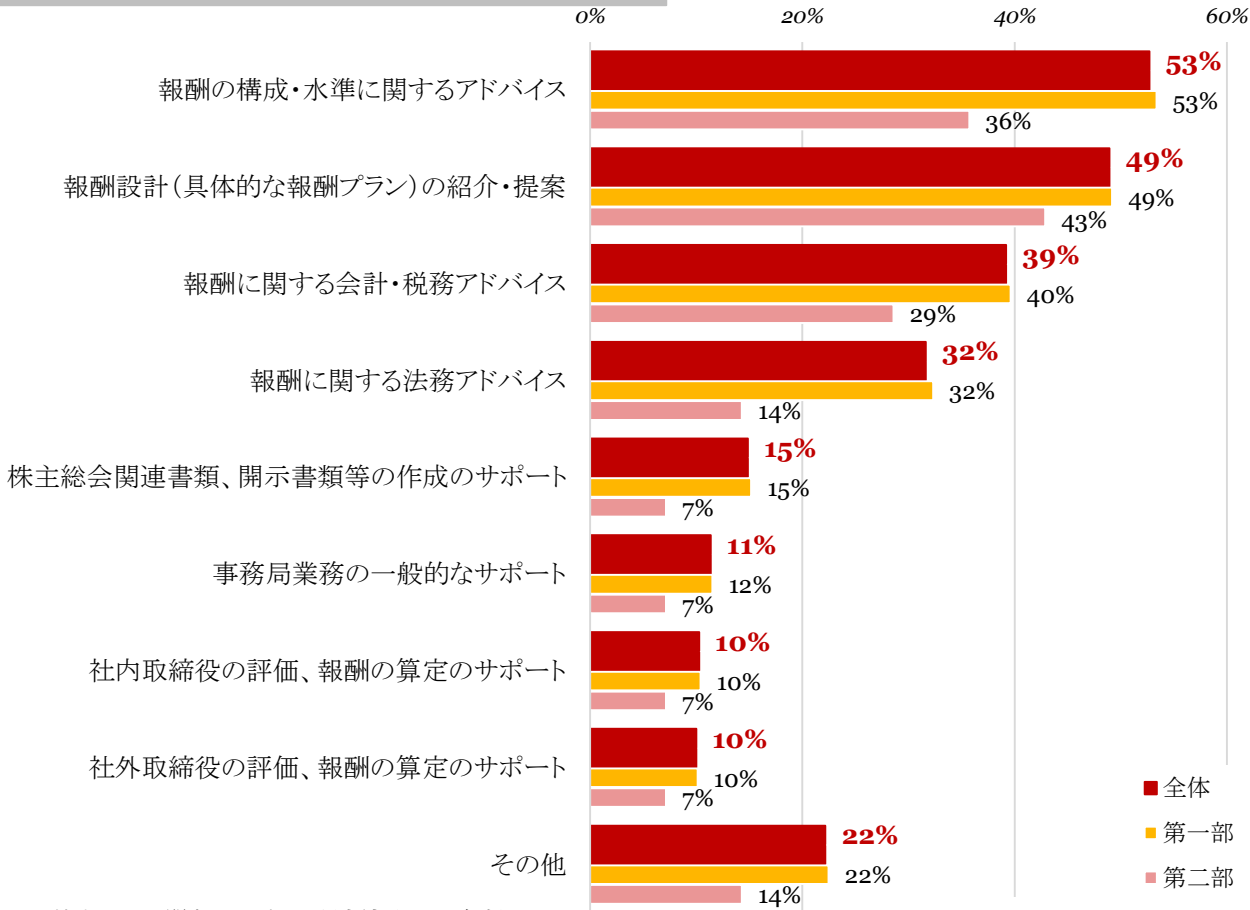
(※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)



指名委員会における外部調達が必要な機能

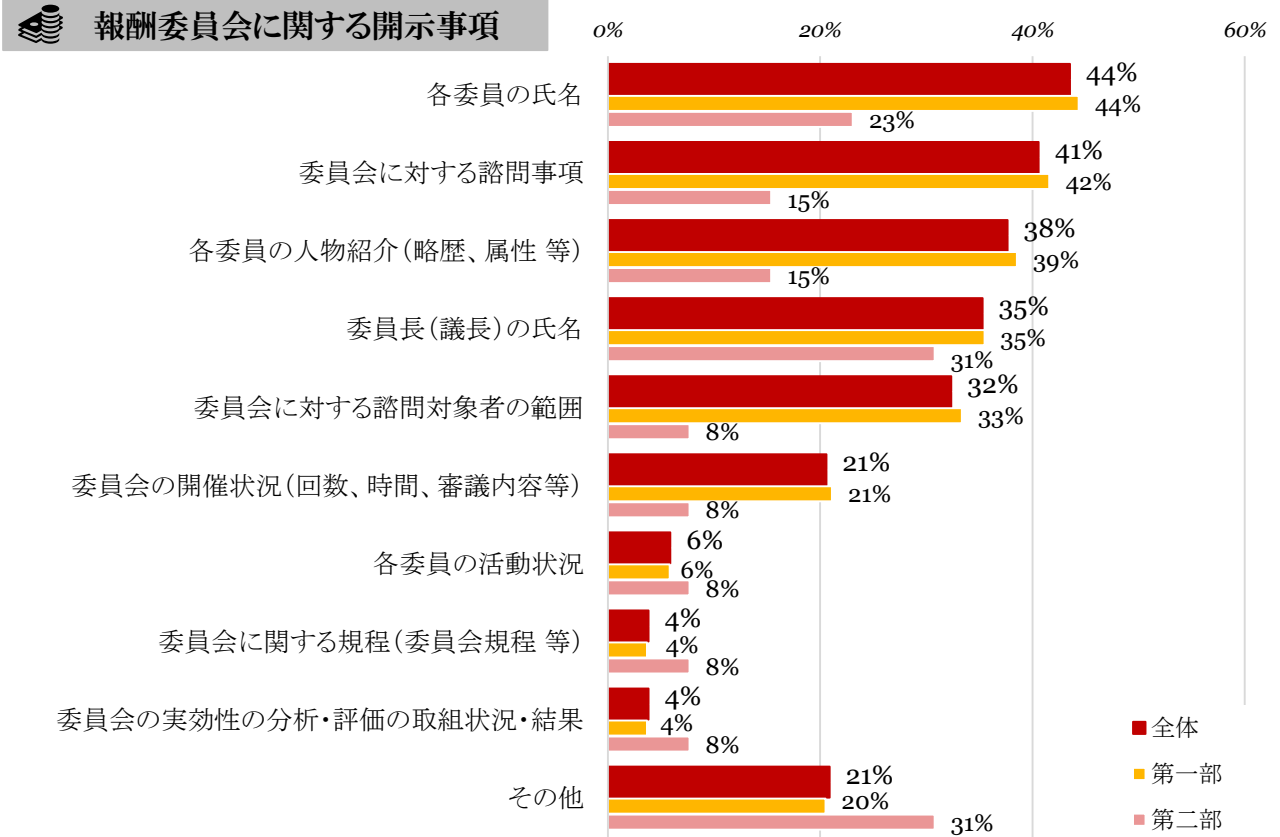
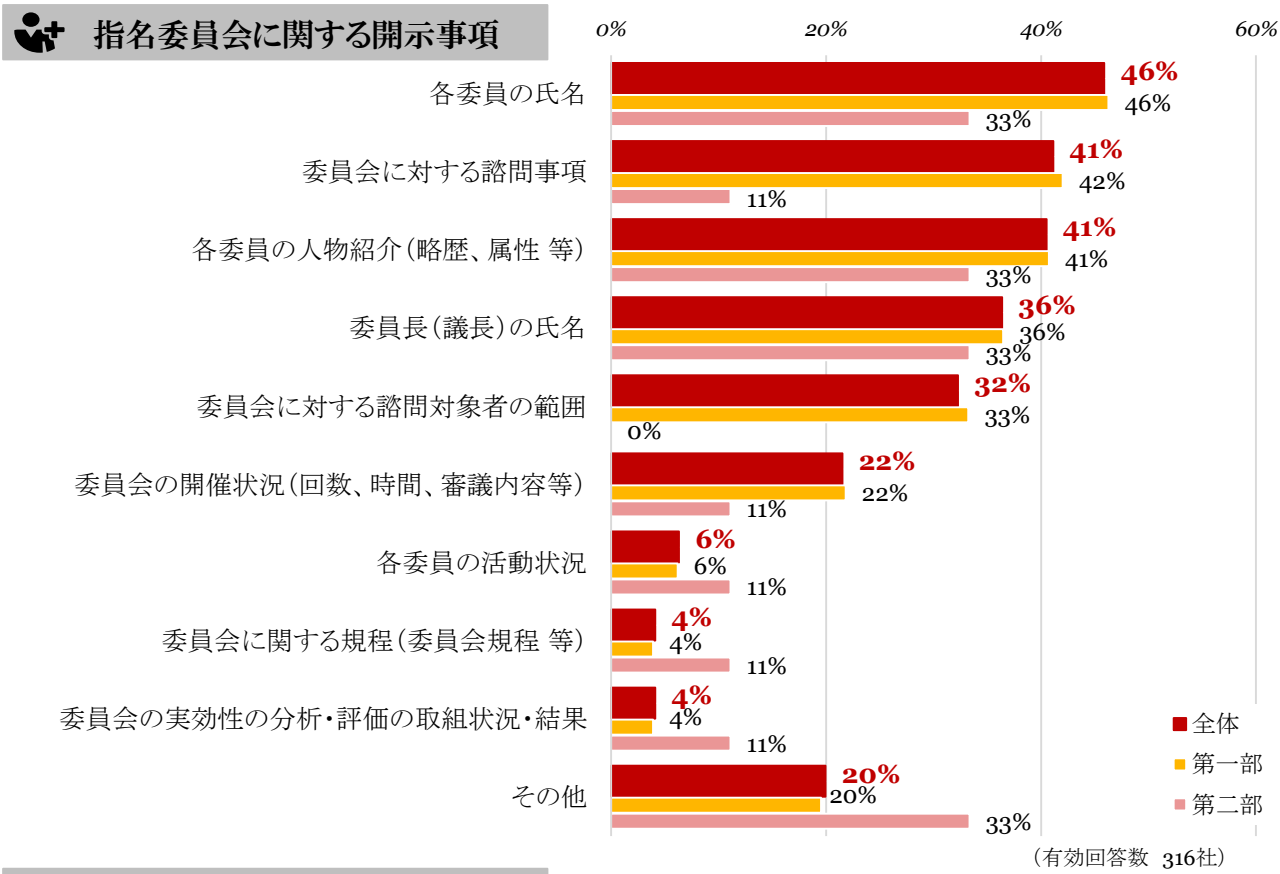


報酬委員会における外部調達が必要な機能



13) 指名・報酬委員会に関する開示事項

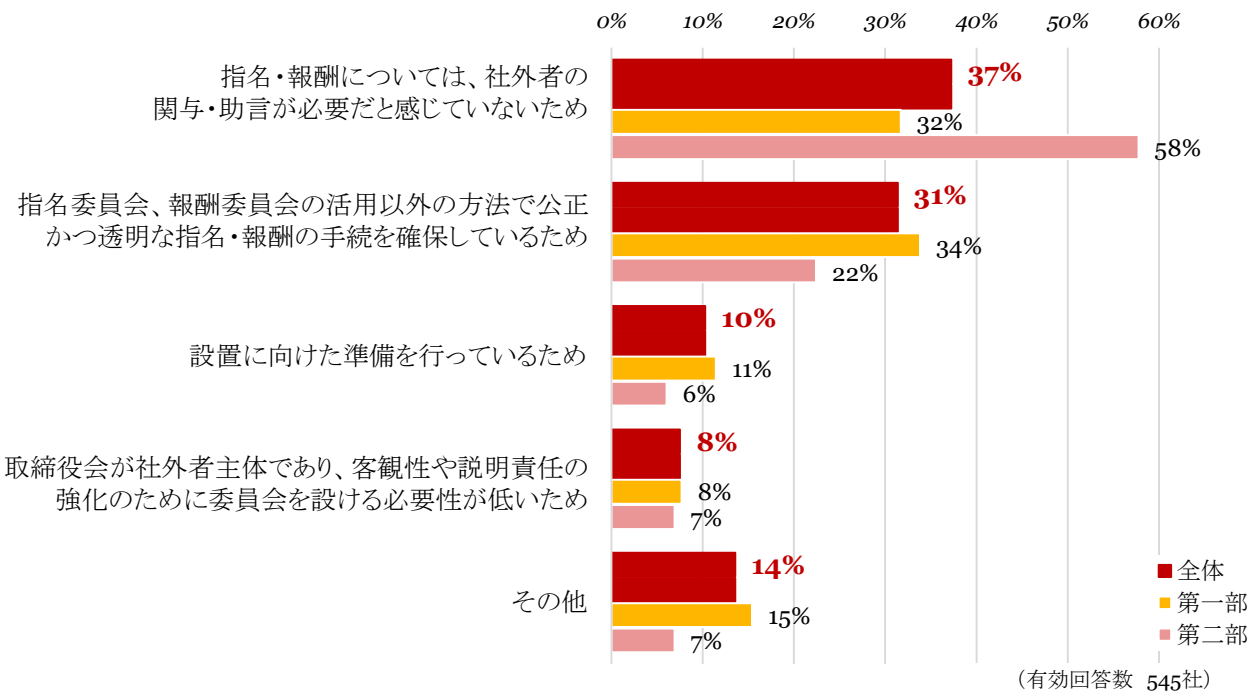
問48. 指名委員会や報酬委員会(任意の委員会を含む)について、開示している情報をご教示ください。  
(※指名委員会(法定・任意)、または報酬委員会(法定・任意)のどちらか片方でも設置している場合のみ回答)



14) 指名・報酬委員会を設置しない理由

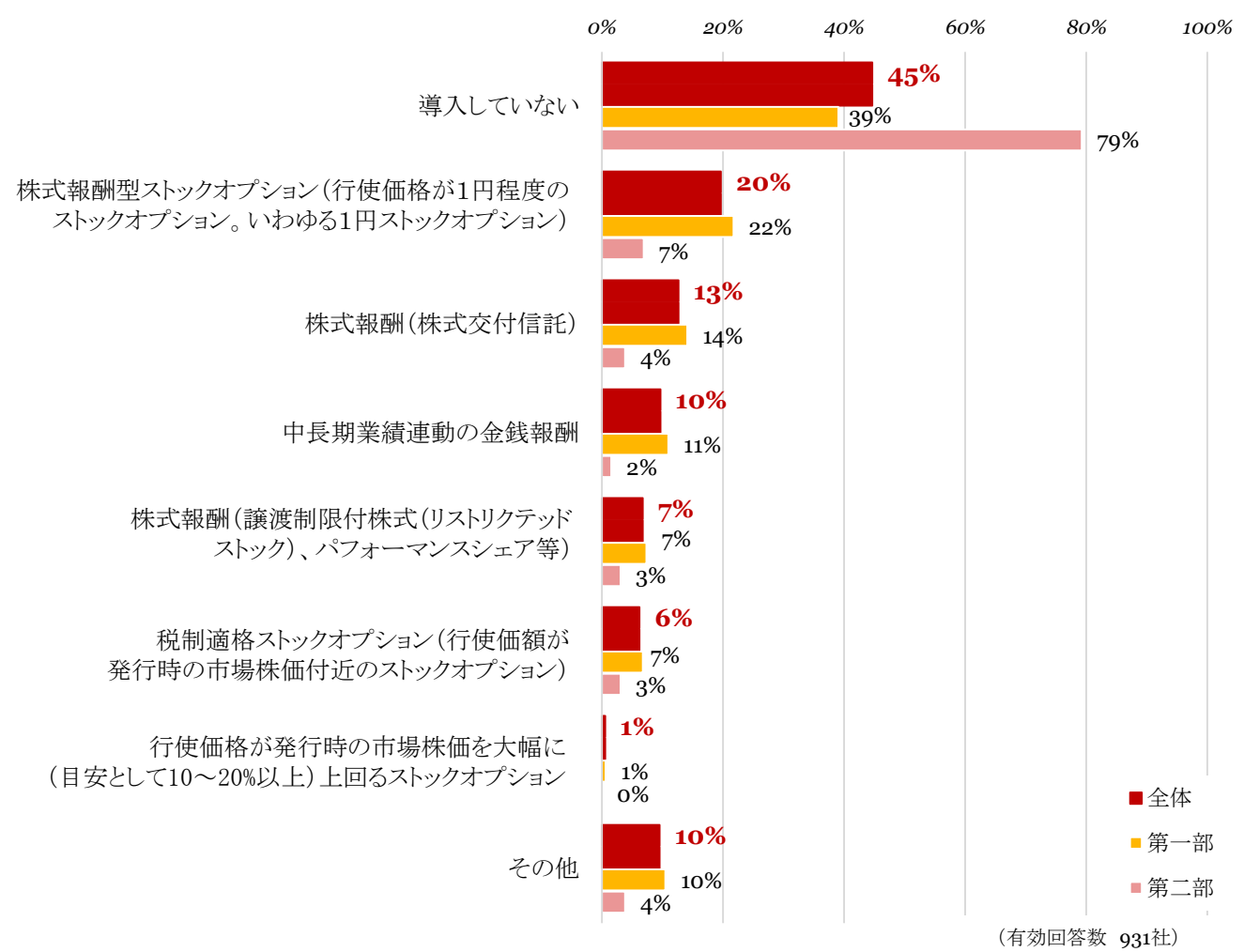
問49. 指名委員会や報酬委員会を設置していない理由についてご教示ください。

(※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)



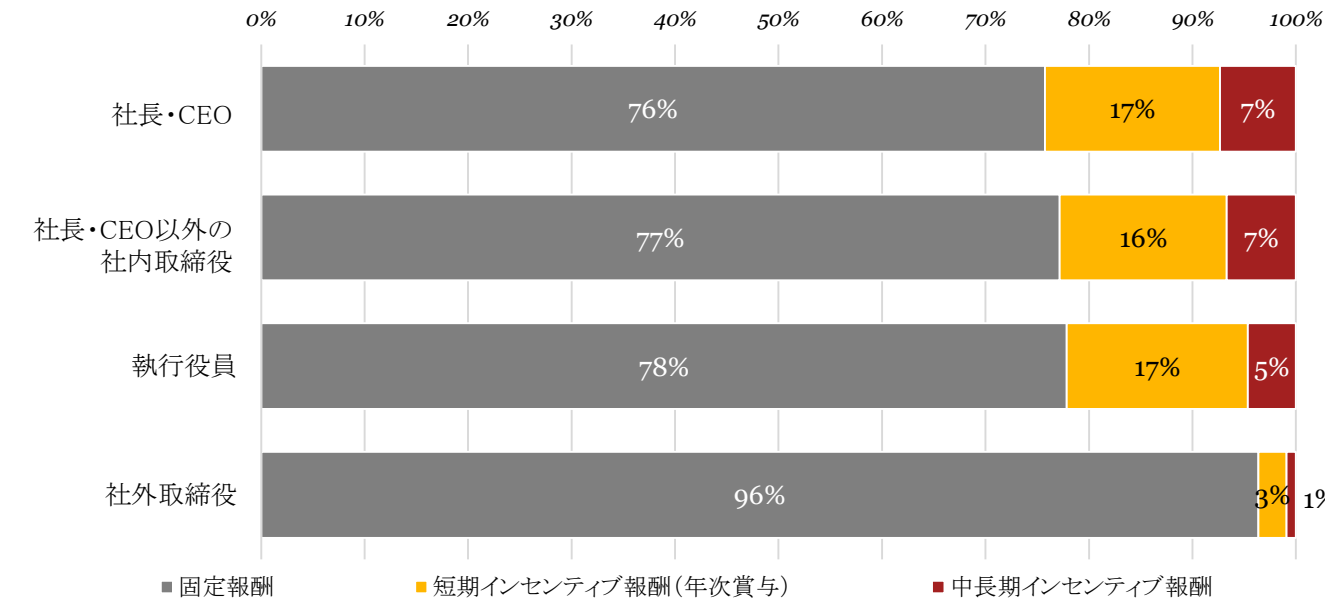
1) 経営陣幹部の報酬における中長期インセンティブの導入状況

問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。



2) 経営幹部の報酬構造

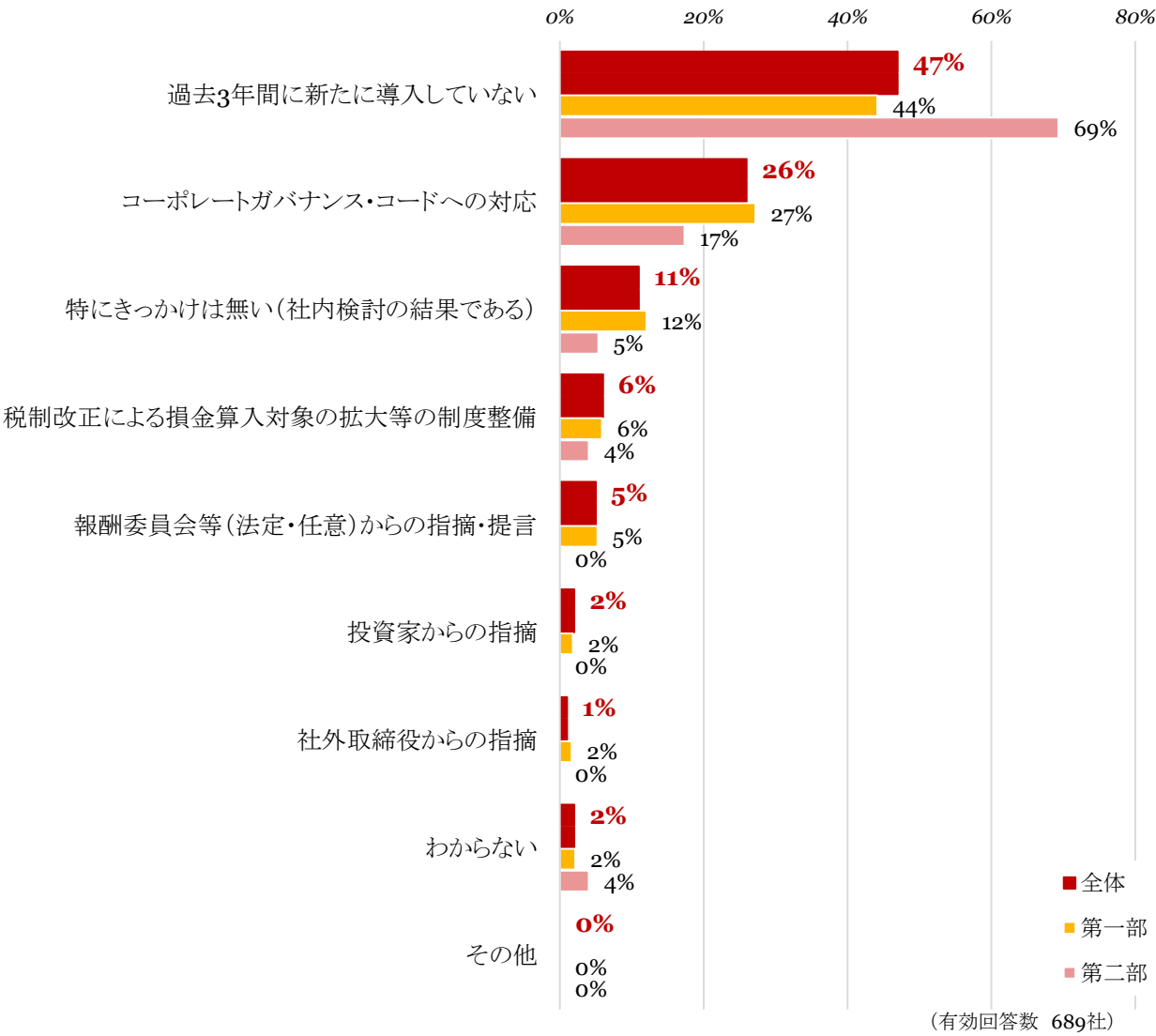
問51. 経営陣幹部の報酬に関して、以下の役職の固定報酬、短期インセンティブ報酬(年次賞与)、中長期インセンティブ報酬の比率について、これまでの実績を基に、大まかな比率をご教示ください。





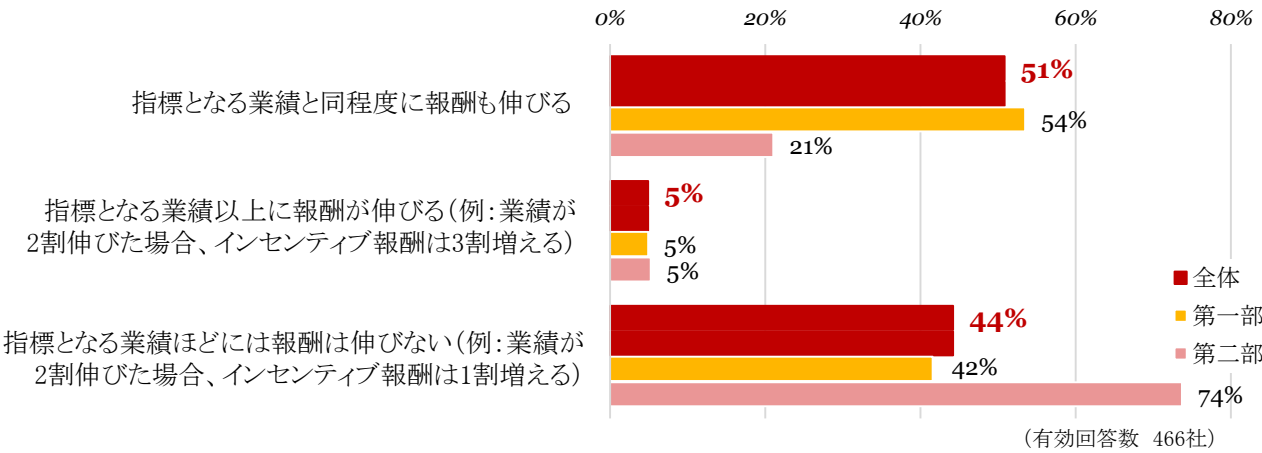
3) 中長期インセンティブ導入のきっかけ

問52. 過去3年間(平成27年3月以降)に、前問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。



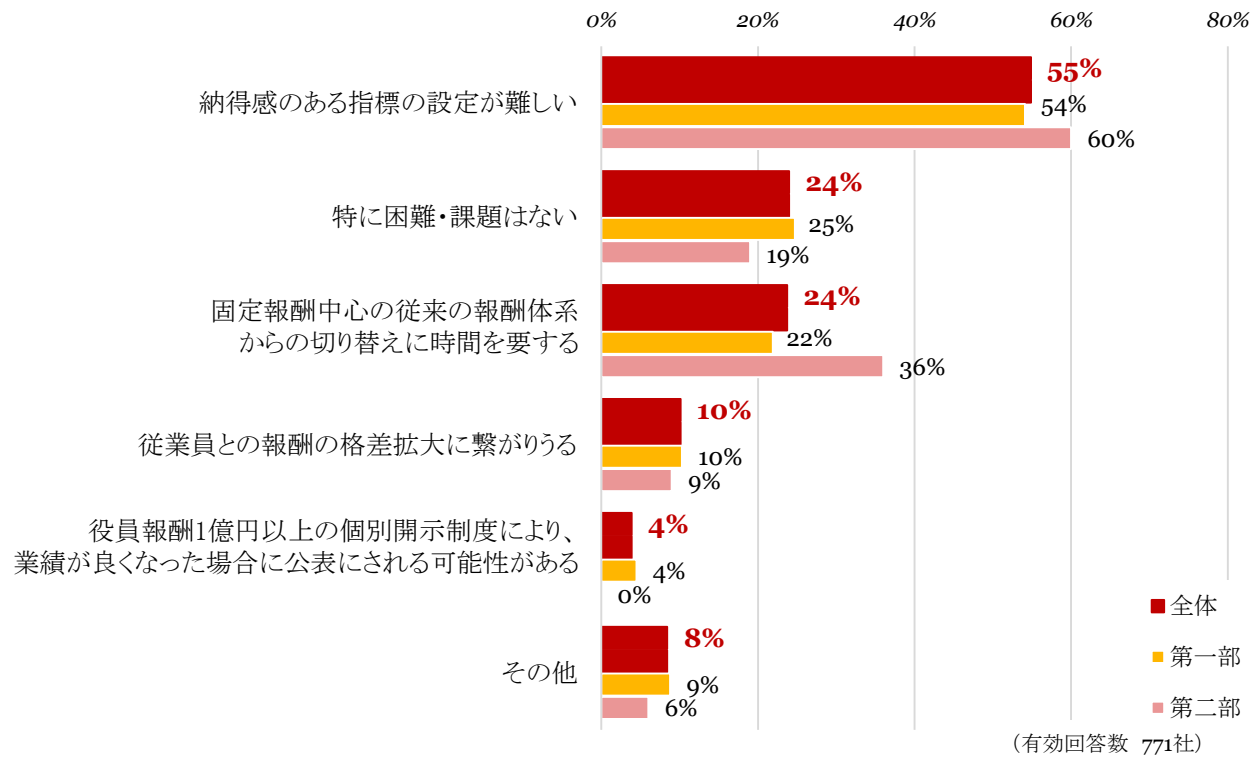
4) 中長期インセンティブと業績の関係

問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。



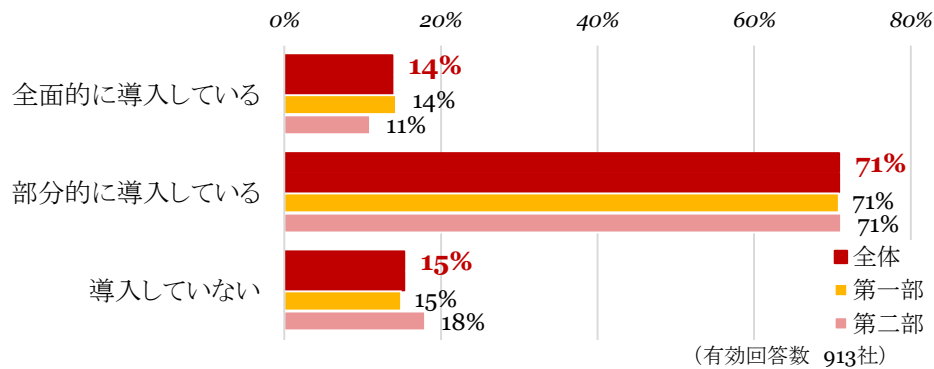
5) 経営陣幹部の中長期インセンティブ報酬導入における困難・課題

問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。



6) 従業員に対する成果主義

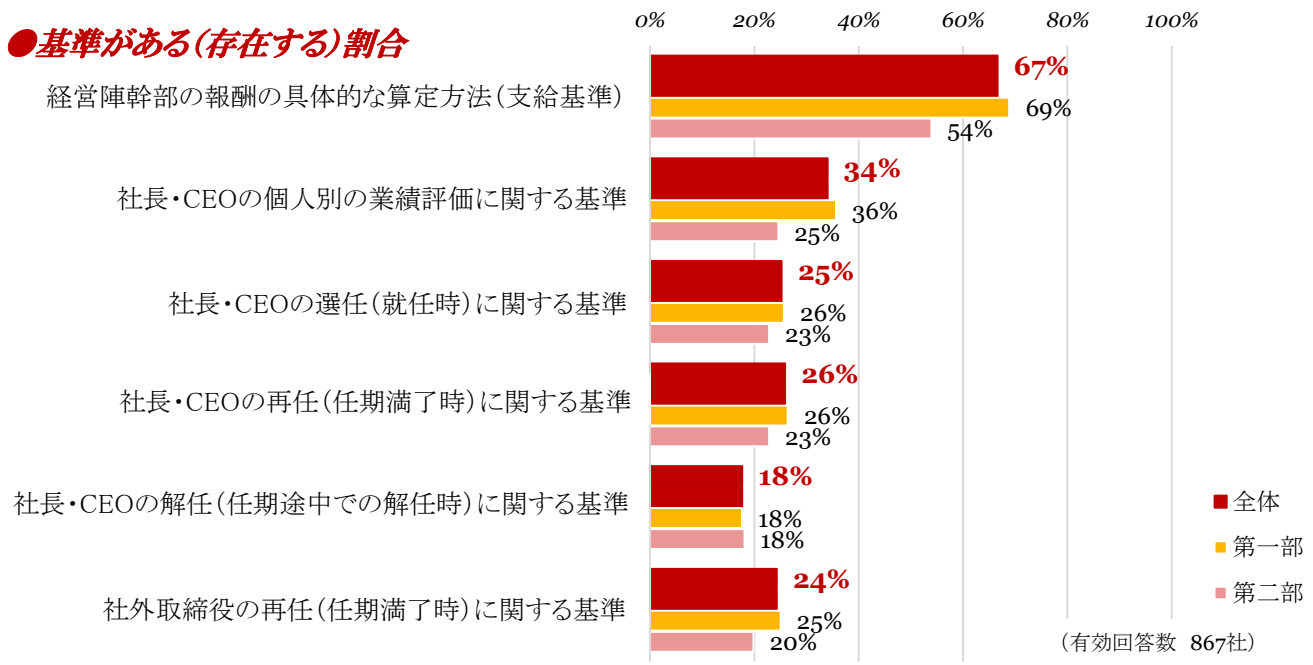
問55. 従業員に対する賃金体系における成果主義の導入状況をご教示ください。



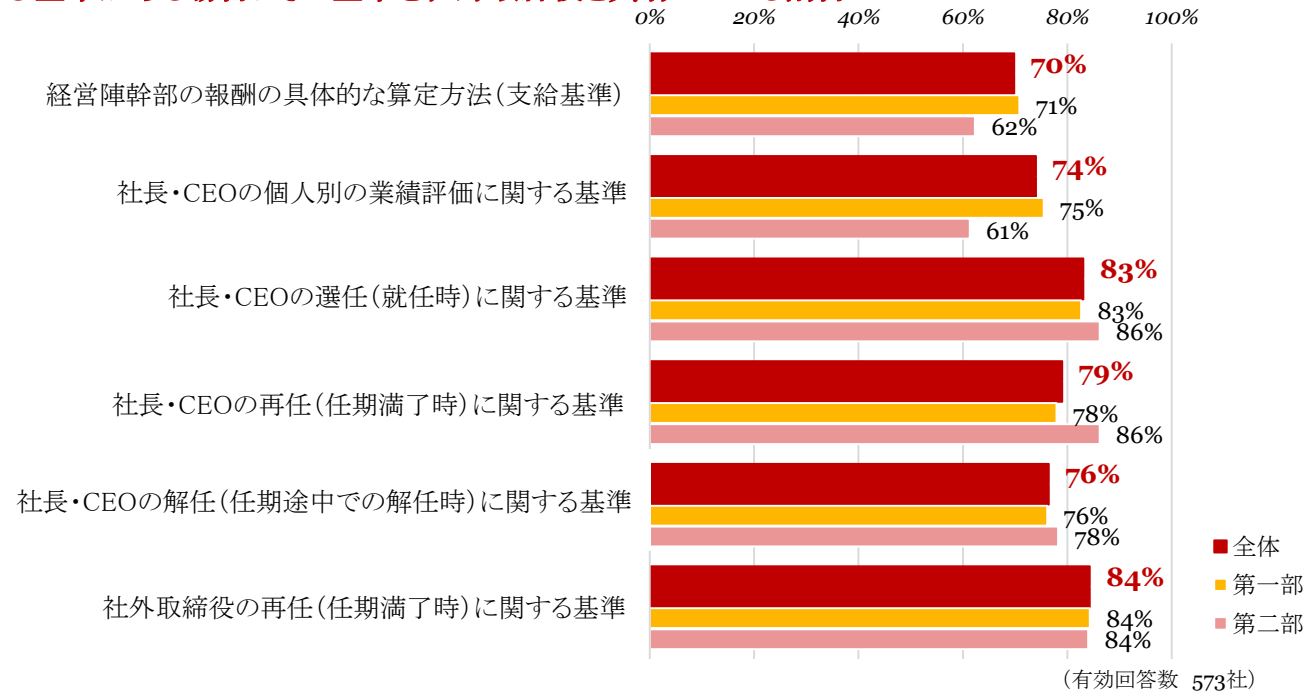
7) 経営陣幹部等の人事に関する基準

問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。

●基準がある(存在する)割合

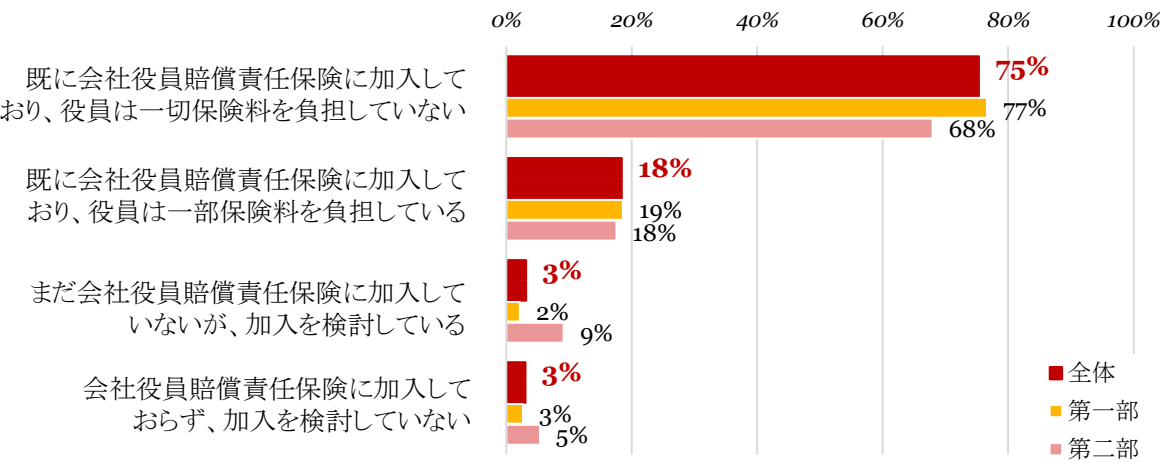


●基準がある場合、その基準を社外取締役と共有している割合



8) 会社役員賠償責任保険(D&O保険)の加入状況

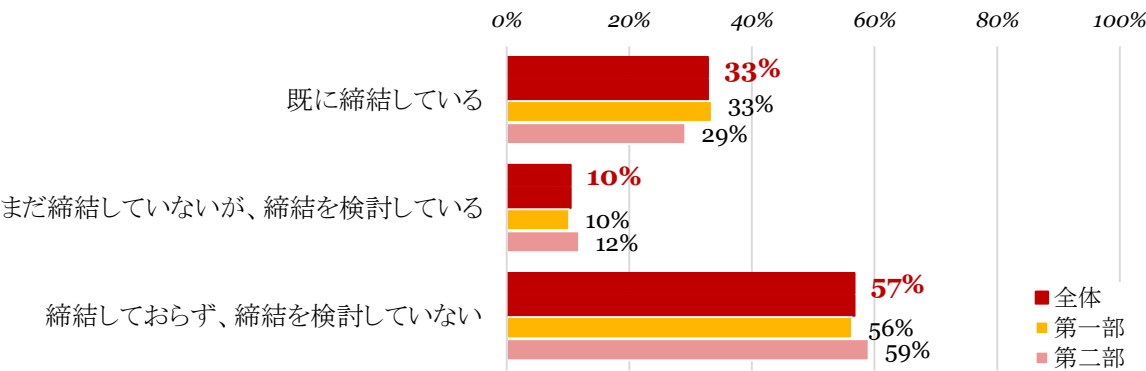
問57. 会社役員賠償責任保険(D&O保険)の加入状況をご教示ください。



(有効回答数 917社)

9) 会社補償に関する契約の締結状況

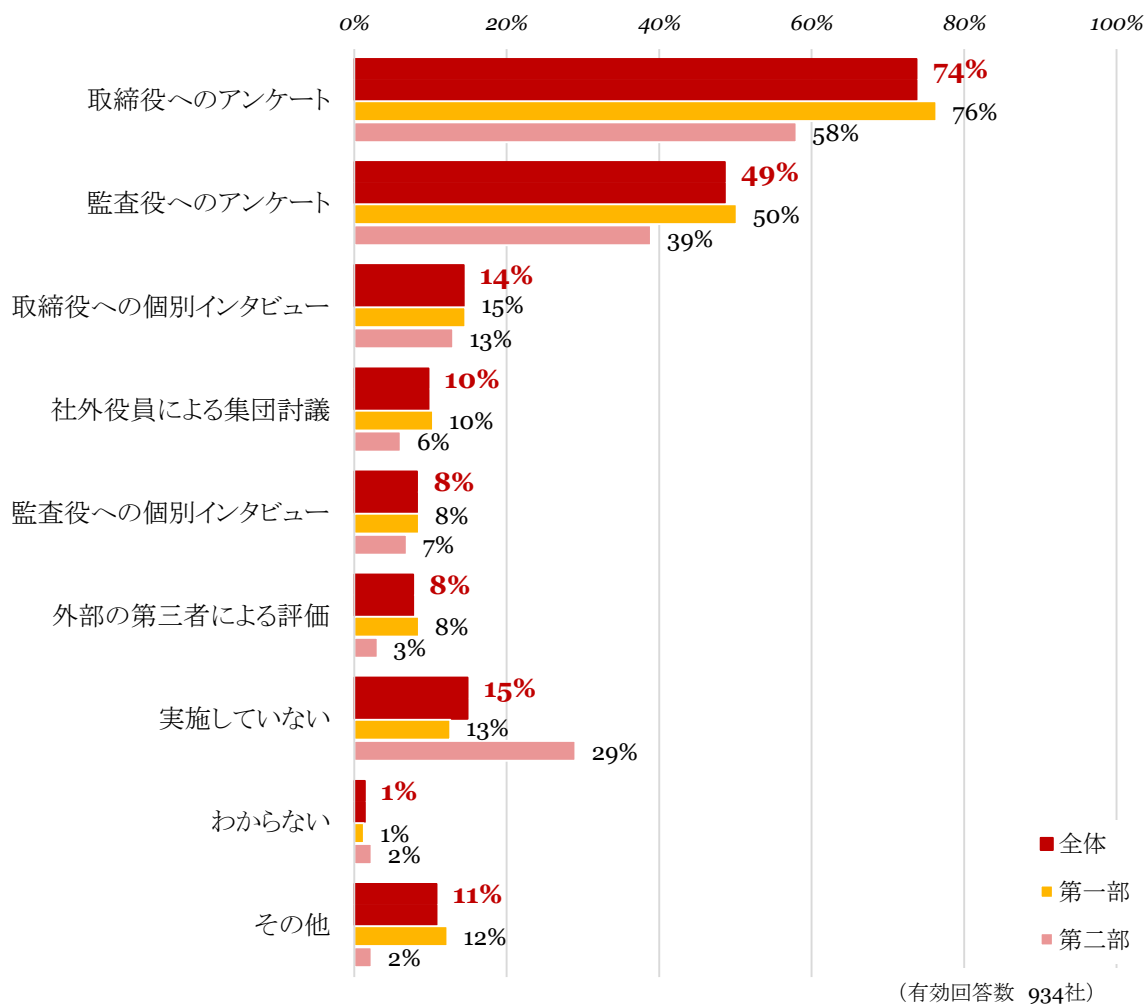
問58. 役員との間で会社補償に関する契約を締結しているか、ご教示ください。



(有効回答数 892社)

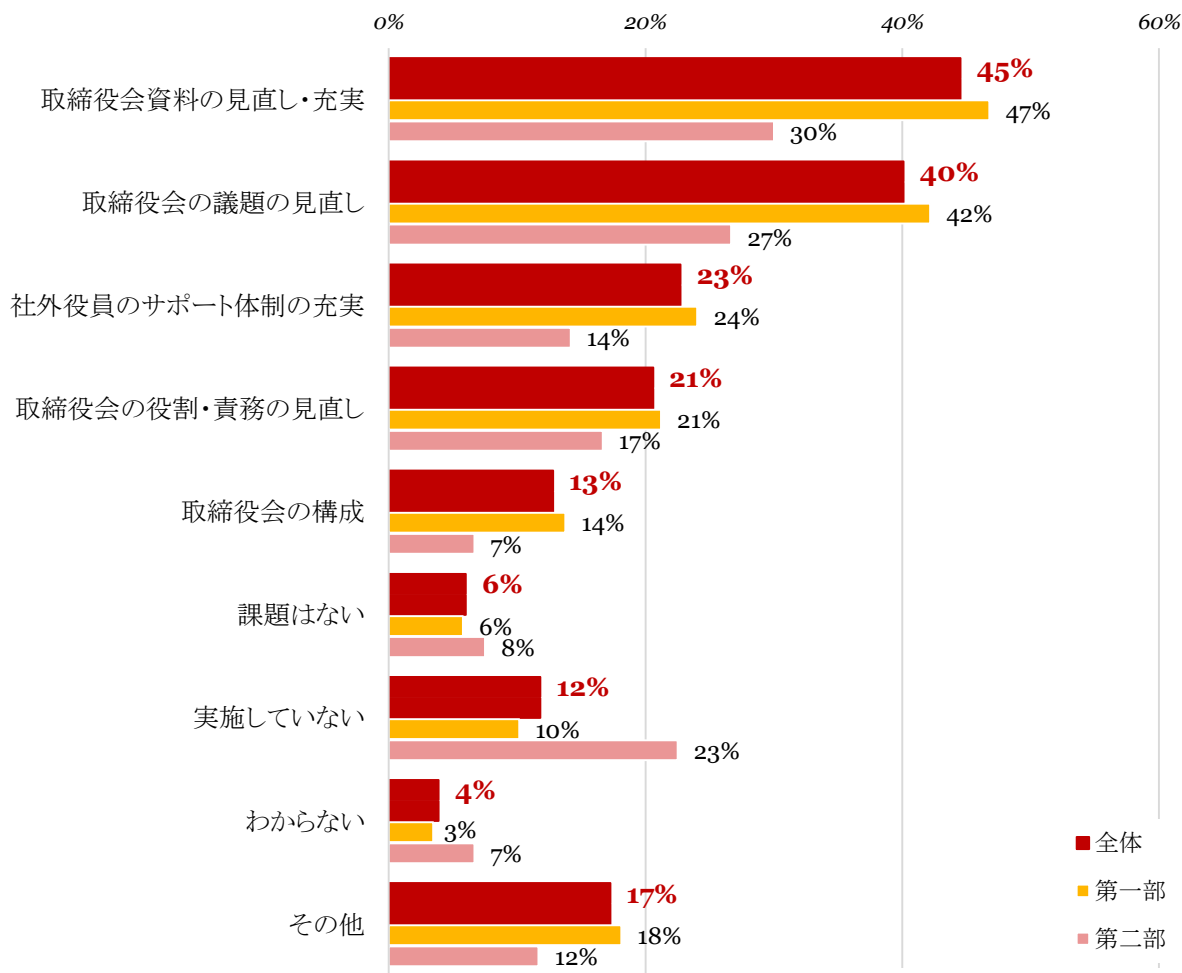
1) 取締役会の実効性分析・評価の手法

問59. 取締役会の実効性分析・評価の手法をご教示ください。



2) 取締役会の実効性分析・評価で抽出された課題

問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。

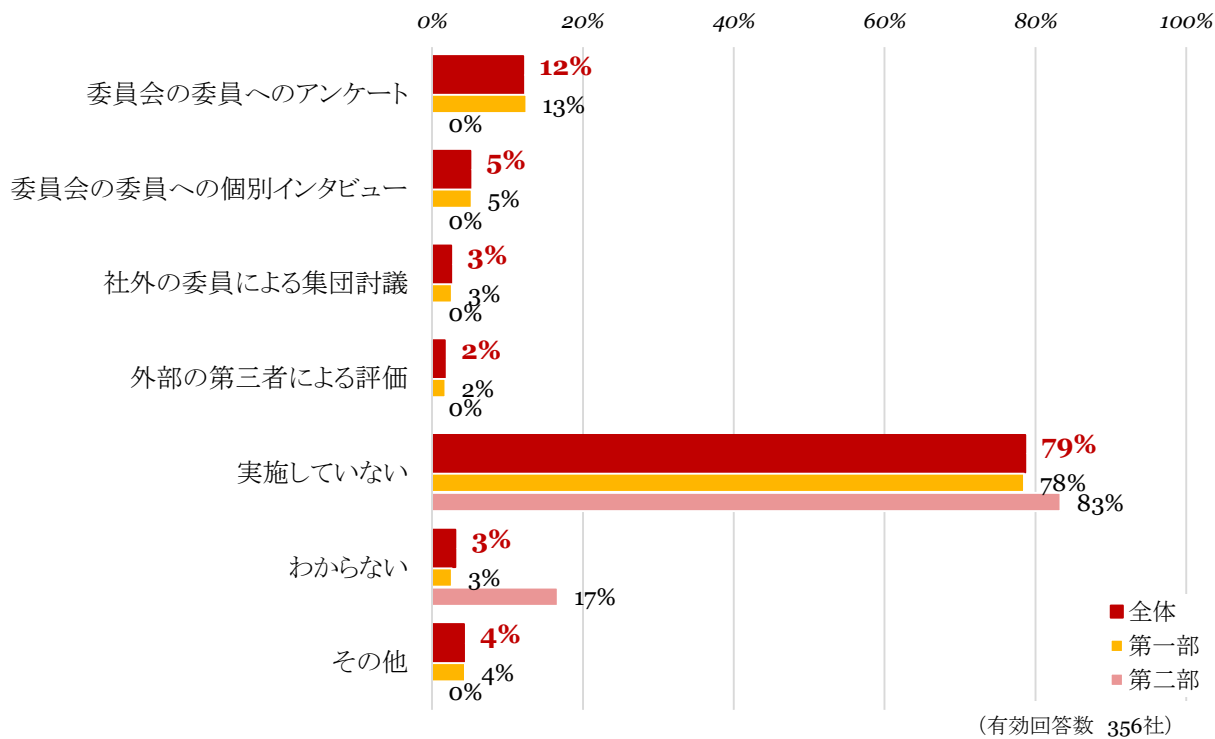


(有効回答数 898社)

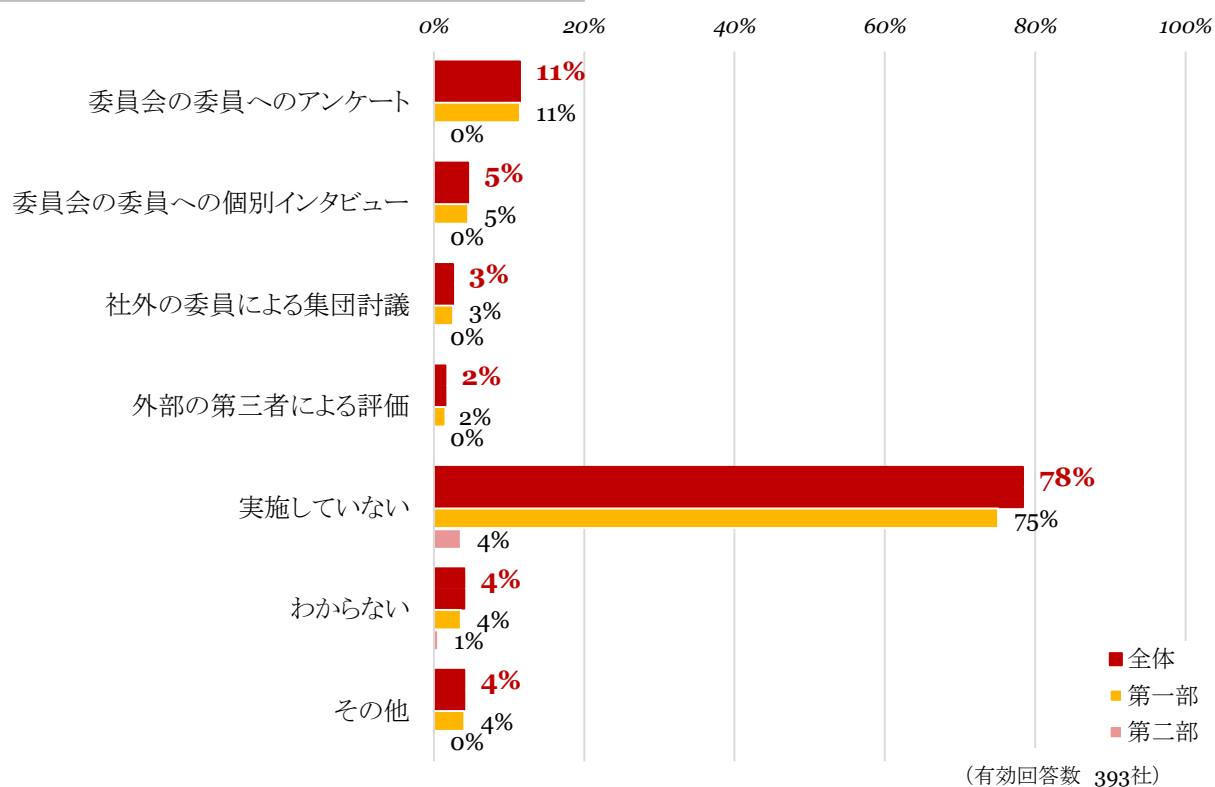
3) 指名・報酬委員会の実効性分析・評価の手法

問61..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(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)

指名委員会の実効性分析・評価の手法

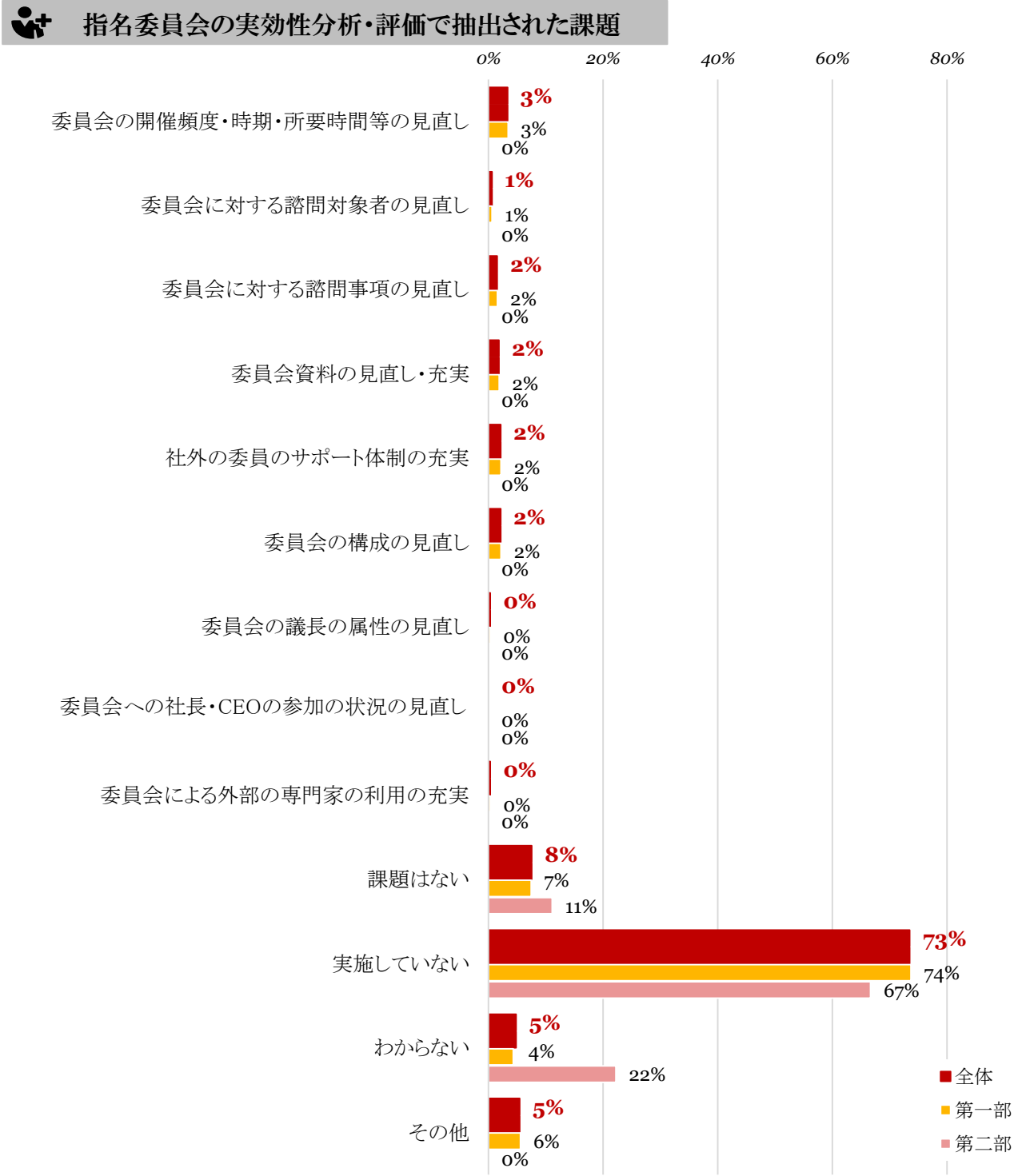


報酬委員会の実効性分析・評価の手法



4) 指名・報酬委員会の実効性分析・評価で抽出された課題

問62. 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(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)



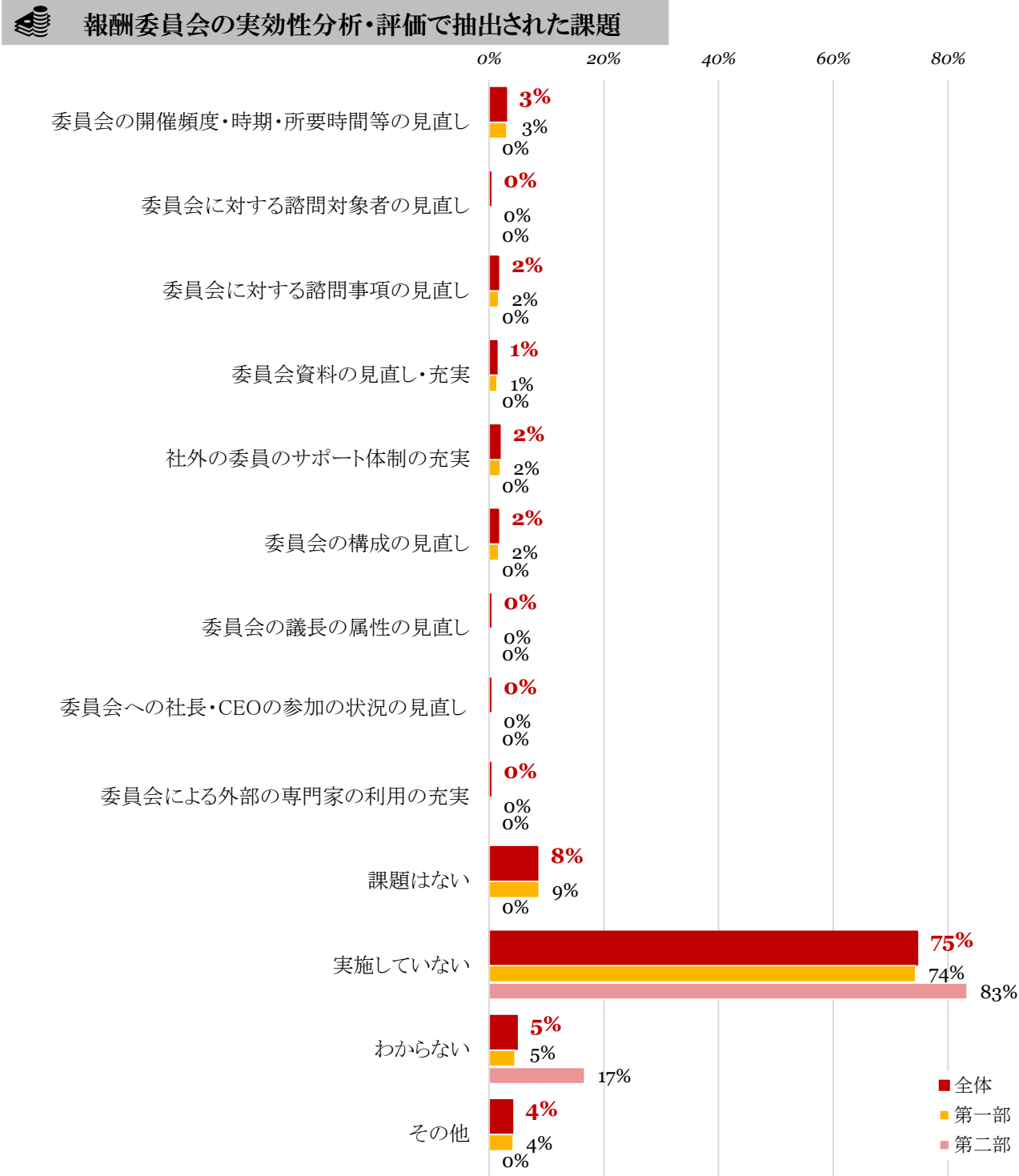
(有効回答数 332社)



4) 指名・報酬委員会の実効性分析・評価で抽出された課題（続き）

問62. 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。

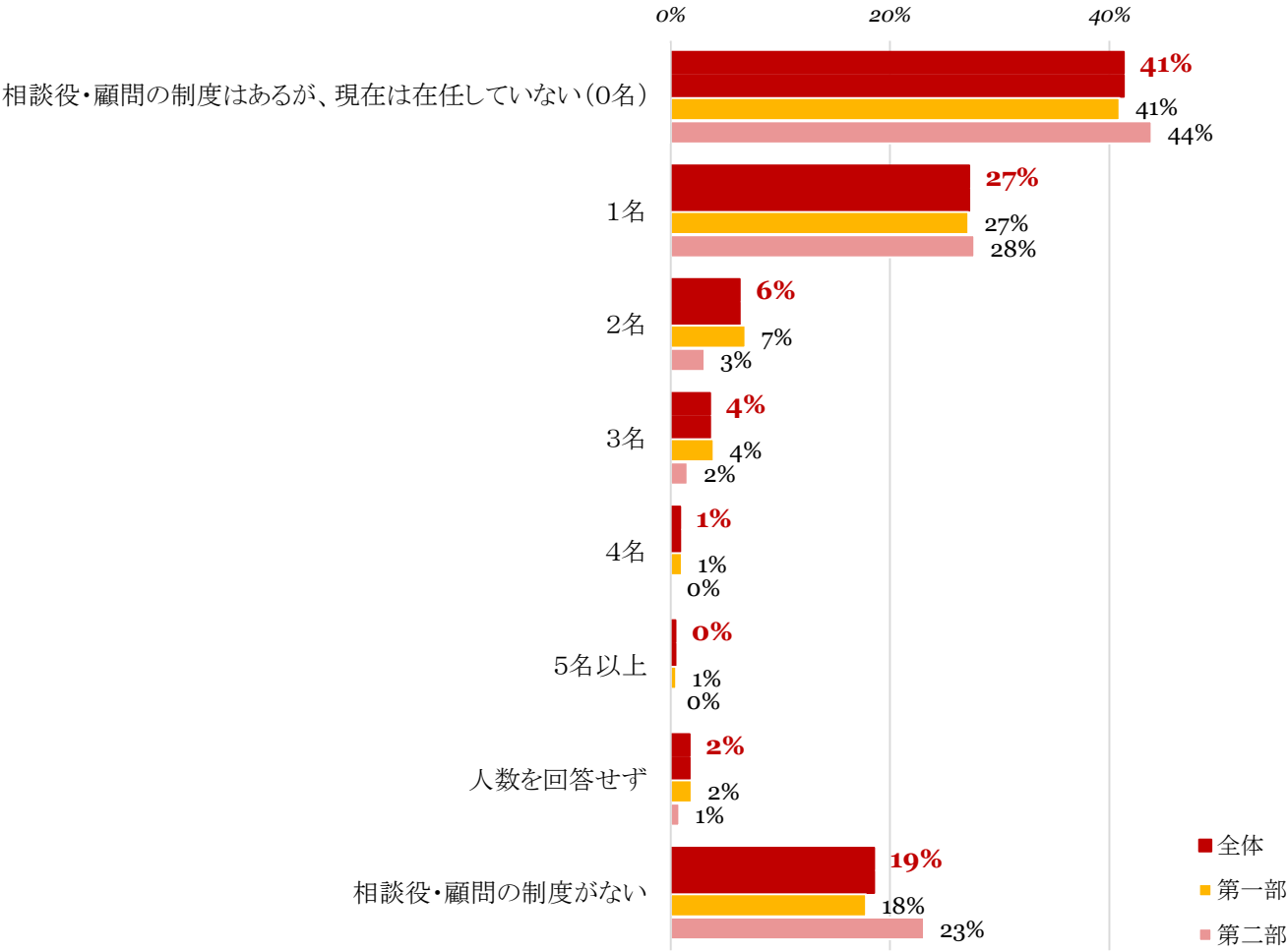
（※指名委員会（法定・任意）、または報酬委員会（法定・任意）のどちらか片方でも設置している場合のみ回答）



（有効回答数 367社）

1) 社長・CEO経験者の相談役・顧問の人数

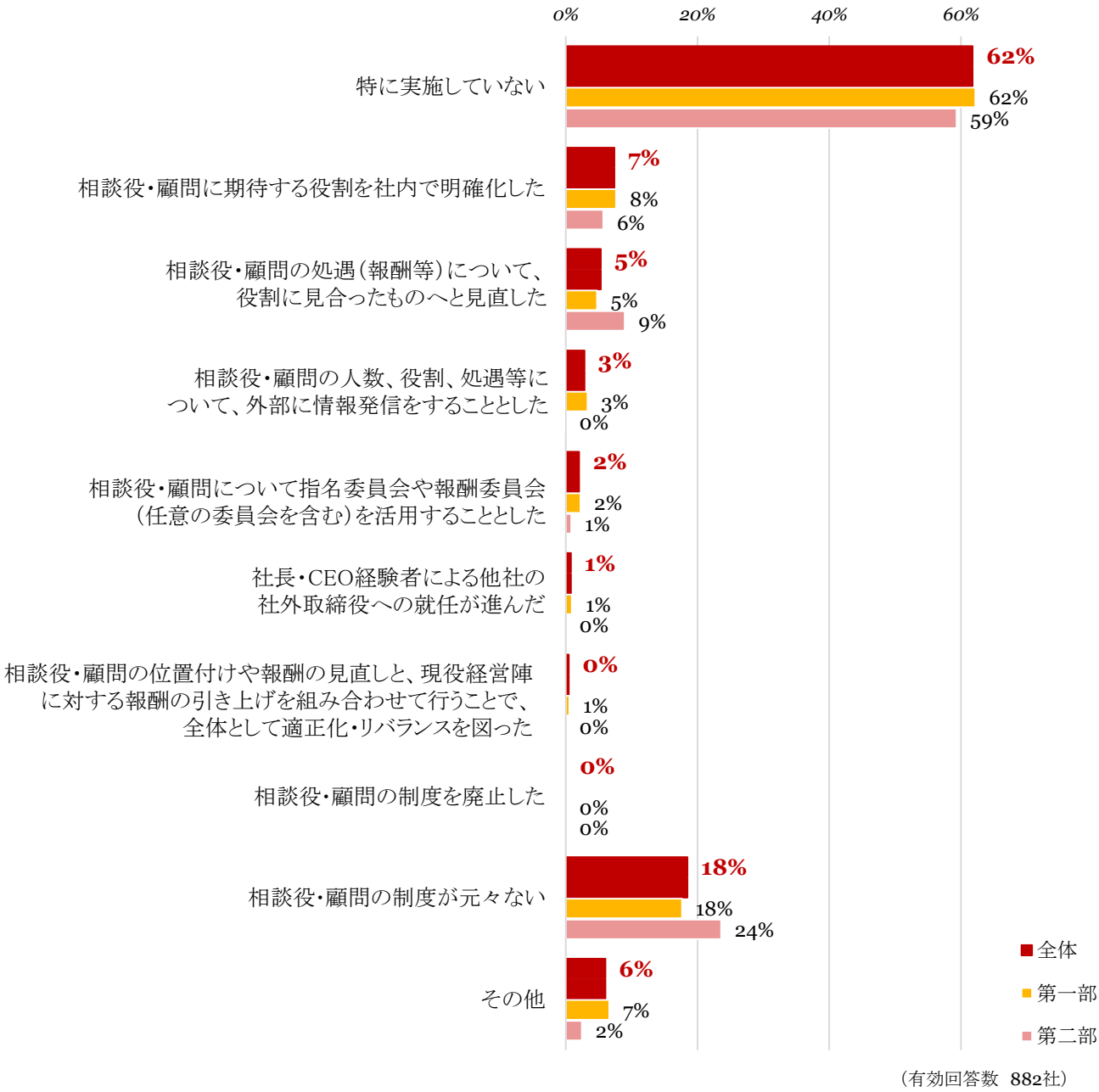
問63. 貴社の社長・CEO経験者で、現在、貴社の「相談役・顧問」となっている方の人数をご教示ください。



(有効回答数 922社)

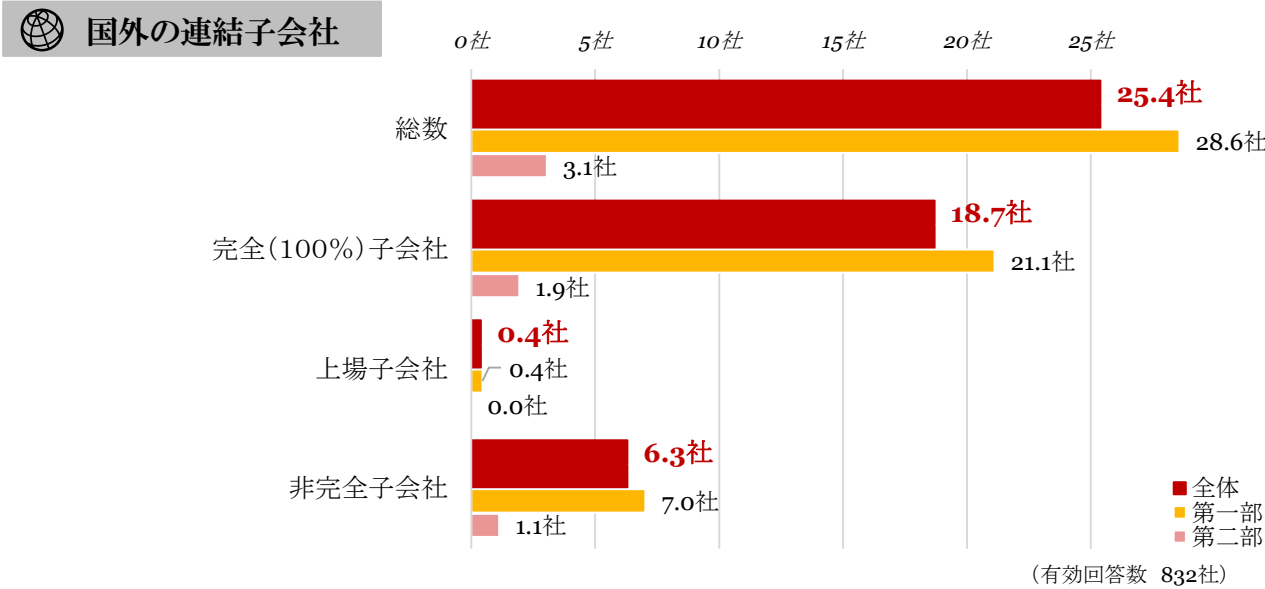
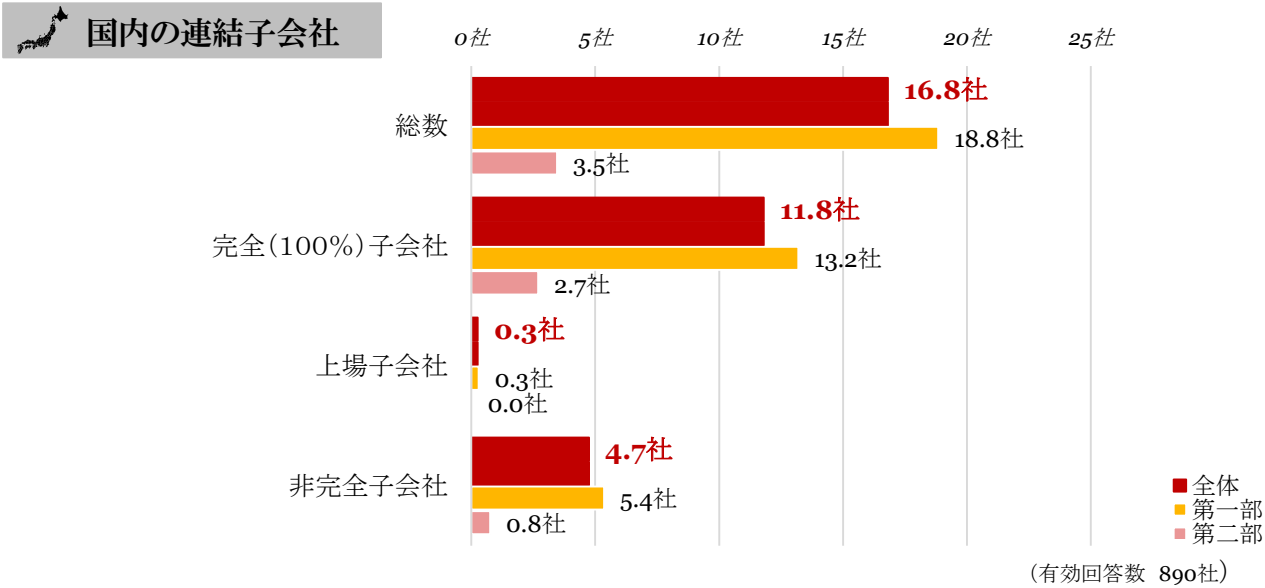
2) 社長・CEO経験者の相談役・顧問に関する取組

問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。



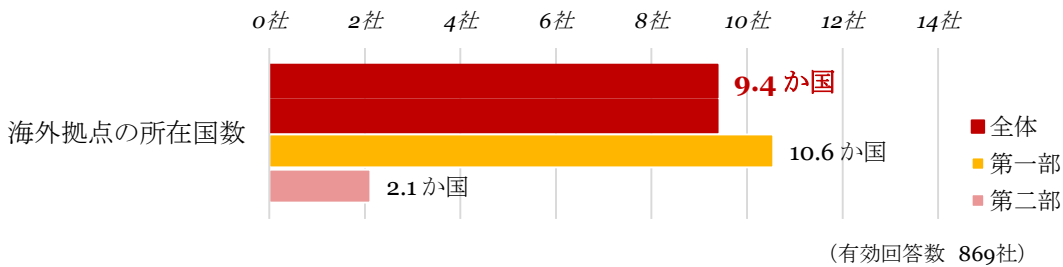
1) 国内・国外の連結子会社数、資本関係

問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。



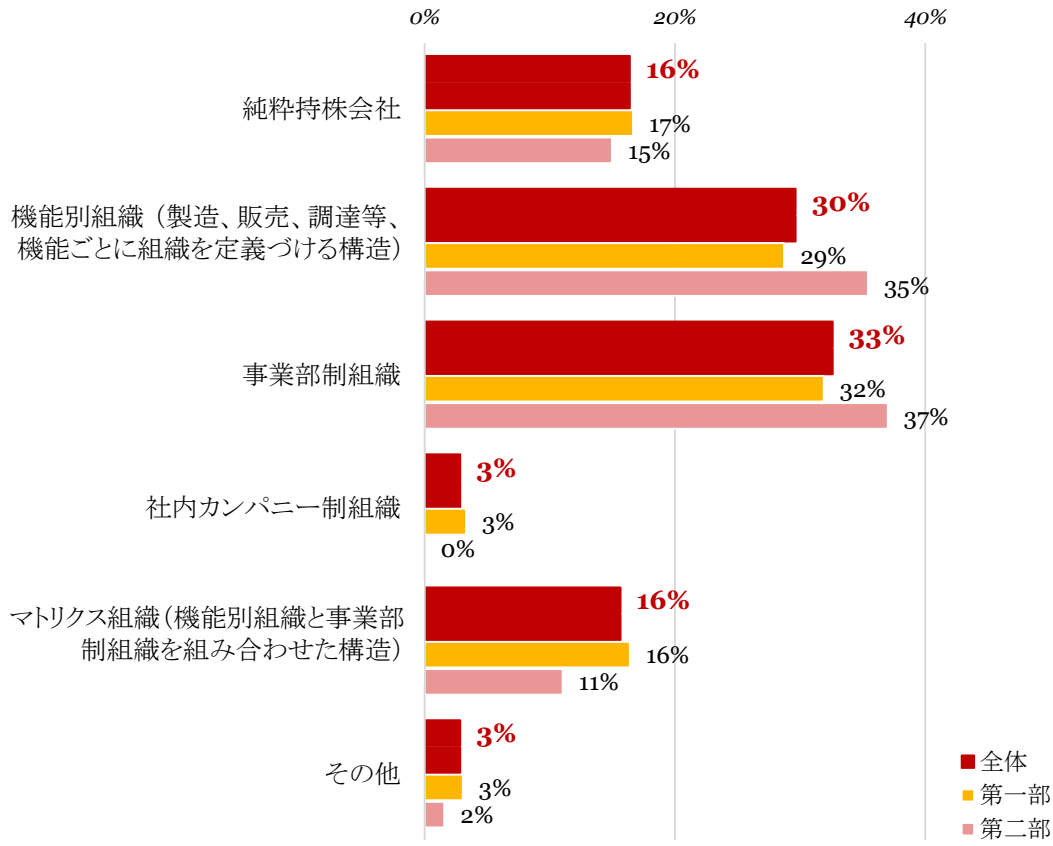
2) 海外拠点の所在国数

問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。



3) 組織形態

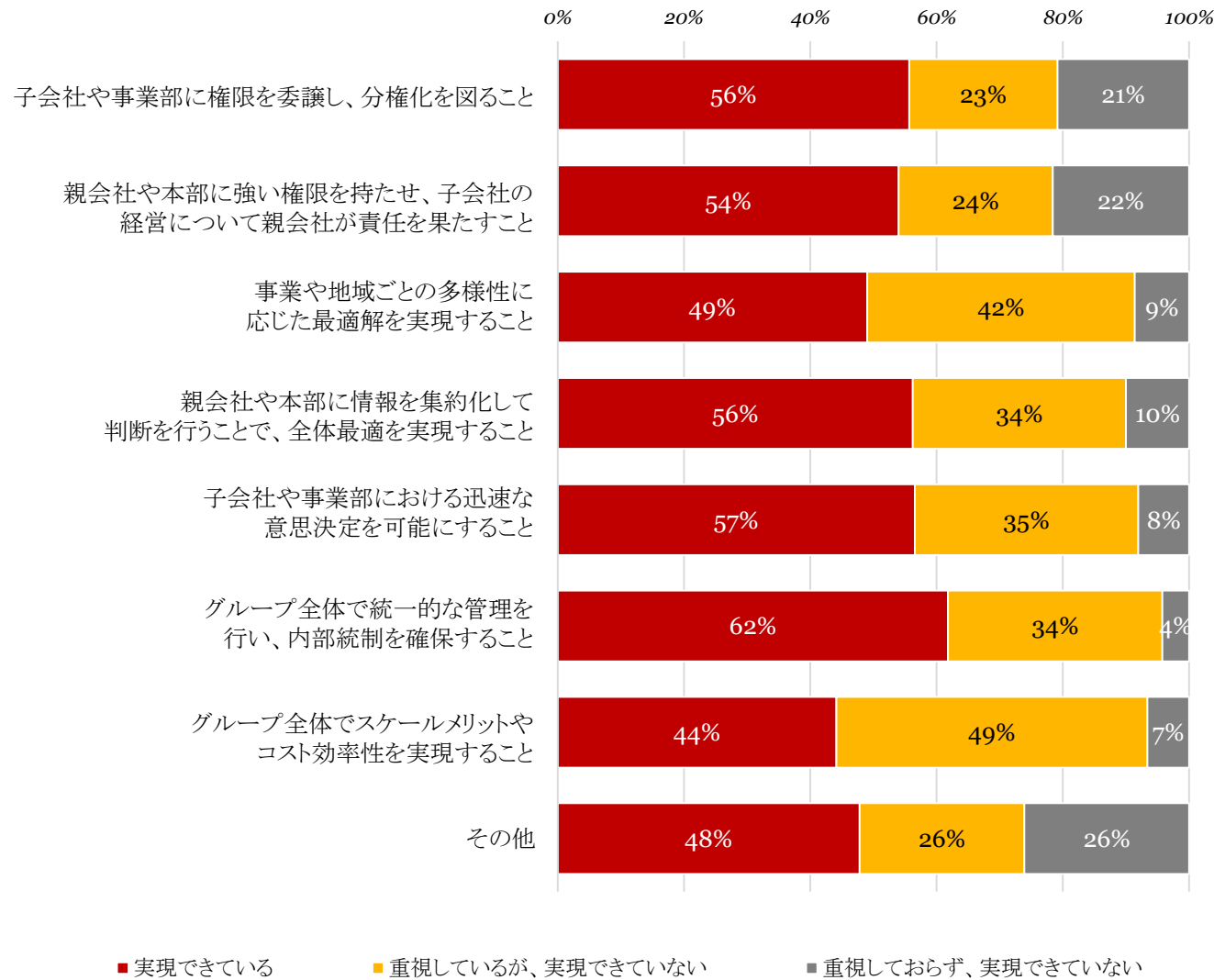
問67. 貴社の組織形態をご教示ください。



(有効回答数 914社)

1)グループガバナンス全体設計における重視事項、実現状況

問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。



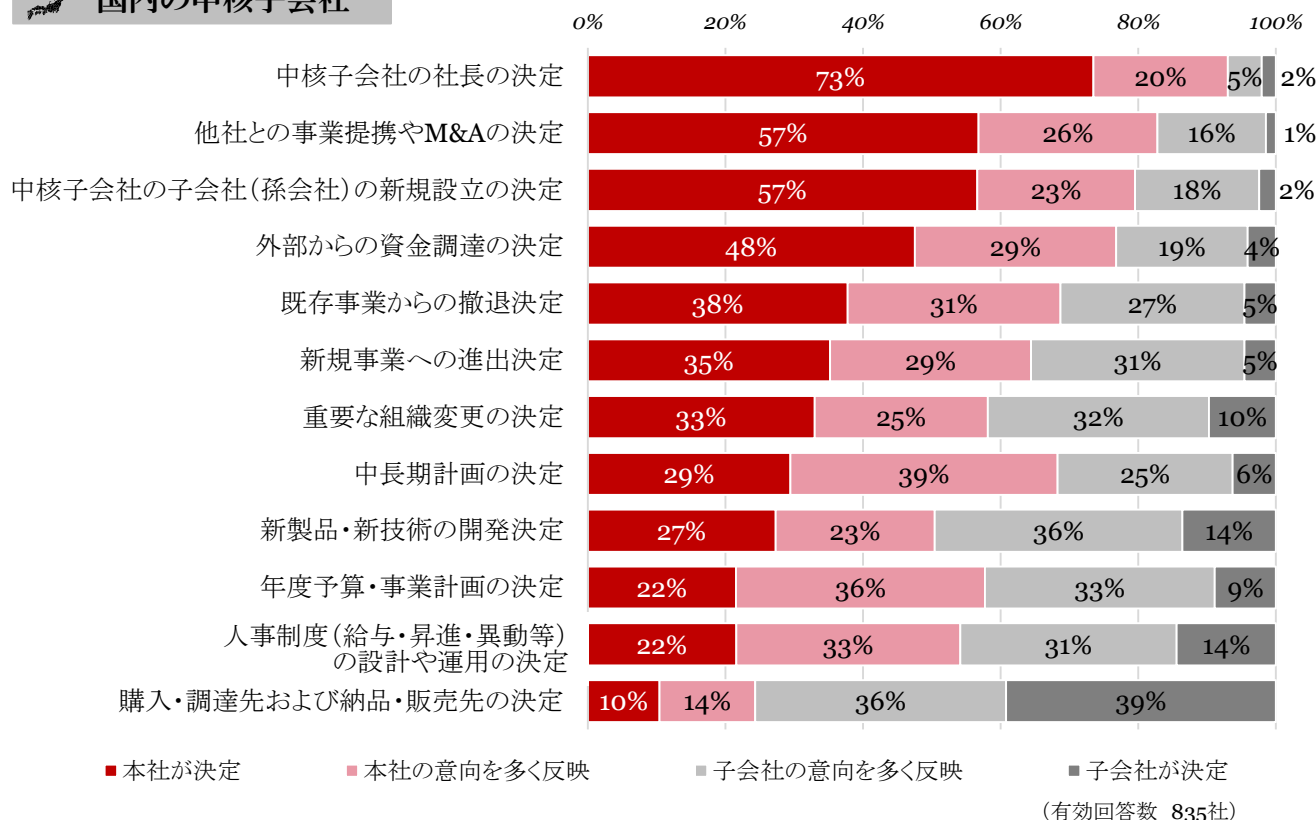
(有効回答数 877社)

## 2) 中核子会社に関する意思決定事項への本社の関与

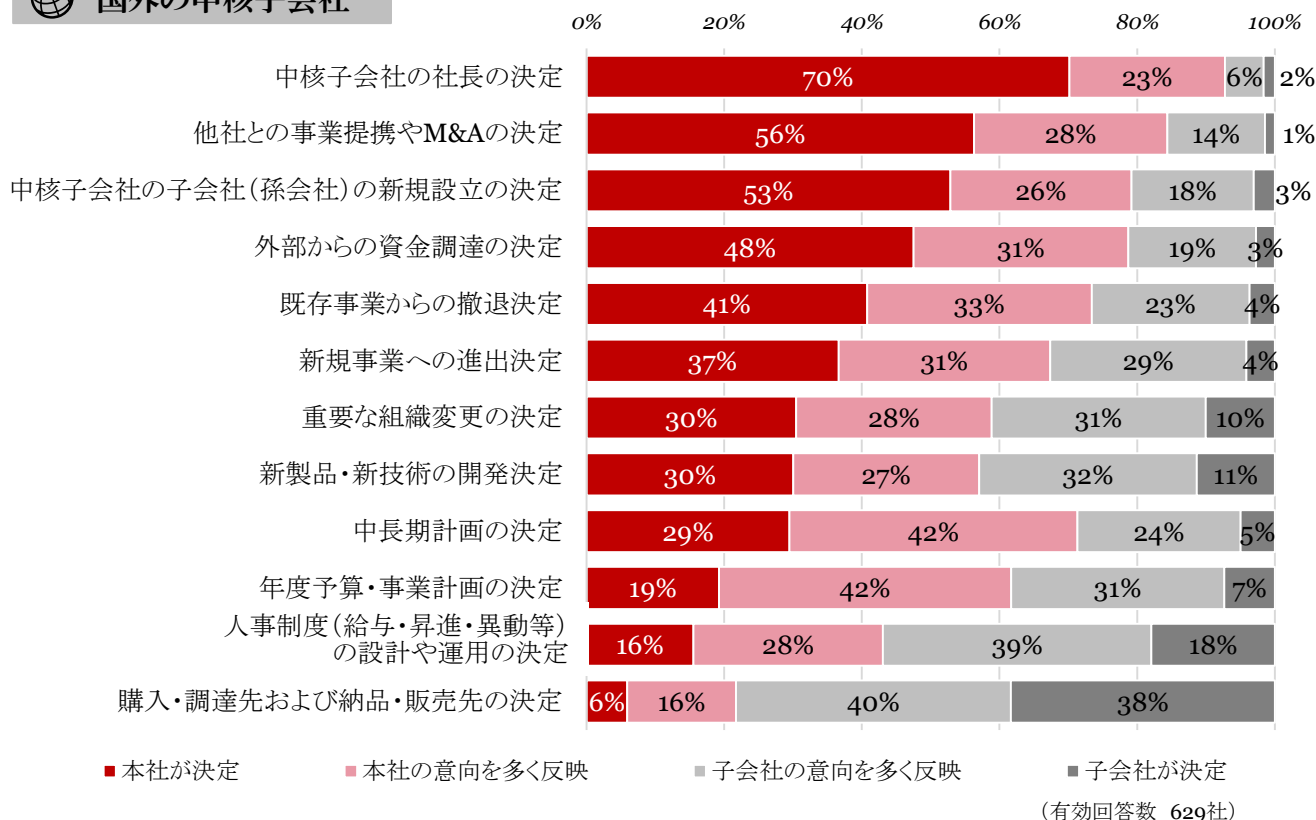
問69. 国内・国外の中核子会社(例. 事業会社・・・代表的な100%子会社、純粹持株会社・・・代表的な傘下子会社)に関する意思決定事項についての本社の関与状況をご教示ください。



### 国内の中核子会社

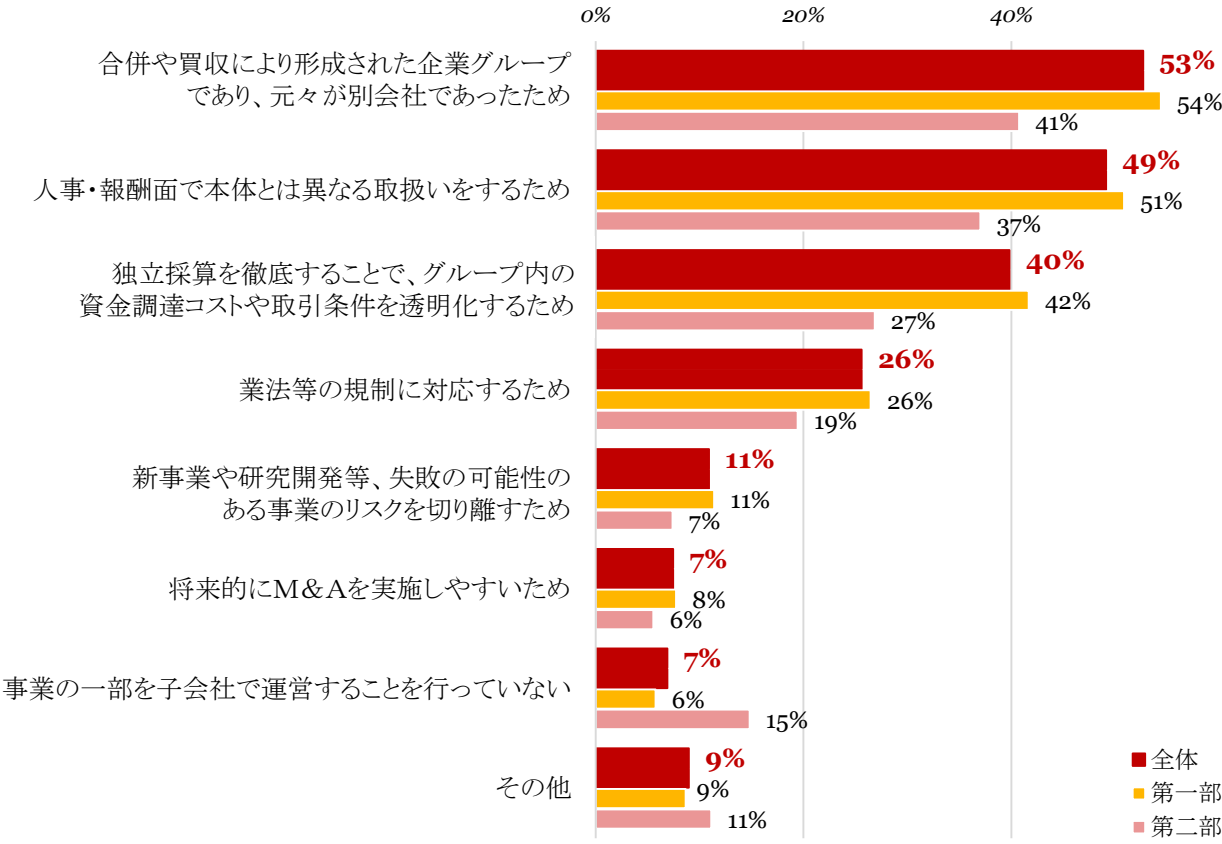


### 国外の中核子会社



3)グループの事業の一部を子会社で運営している理由

問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。



(有効回答数 871社)

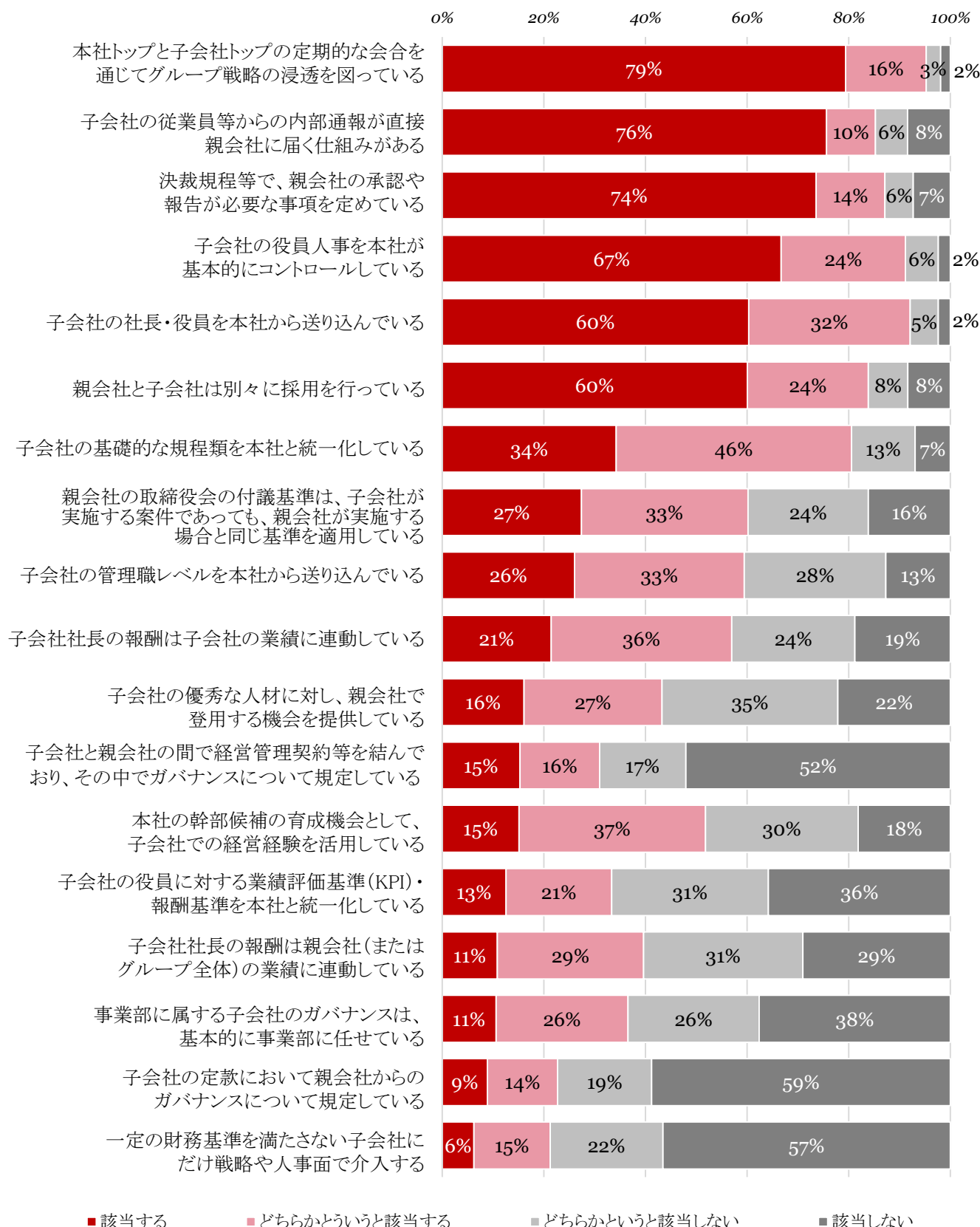


## 1) 中核子会社のガバナンス

問71. 国内・国外の中核子会社(例. 事業会社・・・代表的な100%子会社、純粹持株会社・・・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。



### 国内の中核子会社



■ 該当する

■ どちらかという該当する

■ どちらかという該当しない

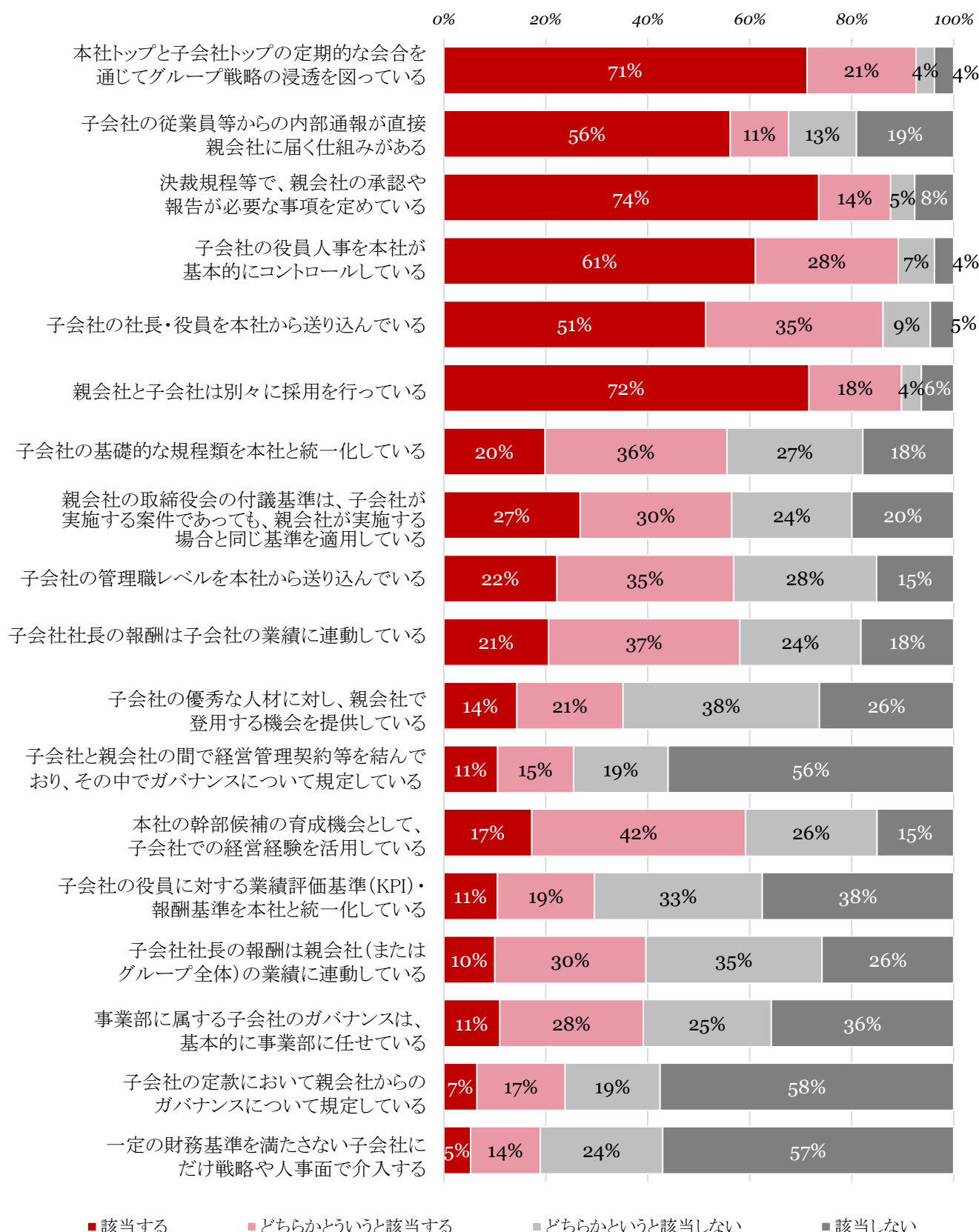
■ 該当しない

## 1) 中核子会社のガバナンス (続き)

問71. 国内・国外の中核子会社(例. 事業会社・・・代表的な100%子会社、純粹持株会社・・・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。



### 国外の中核子会社



■ 該当する

■ どちらかというと同該当する

■ どちらかというと同該当しない

■ 該当しない

## 2) グループガバナンスに関連する課題・問題意識

問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。

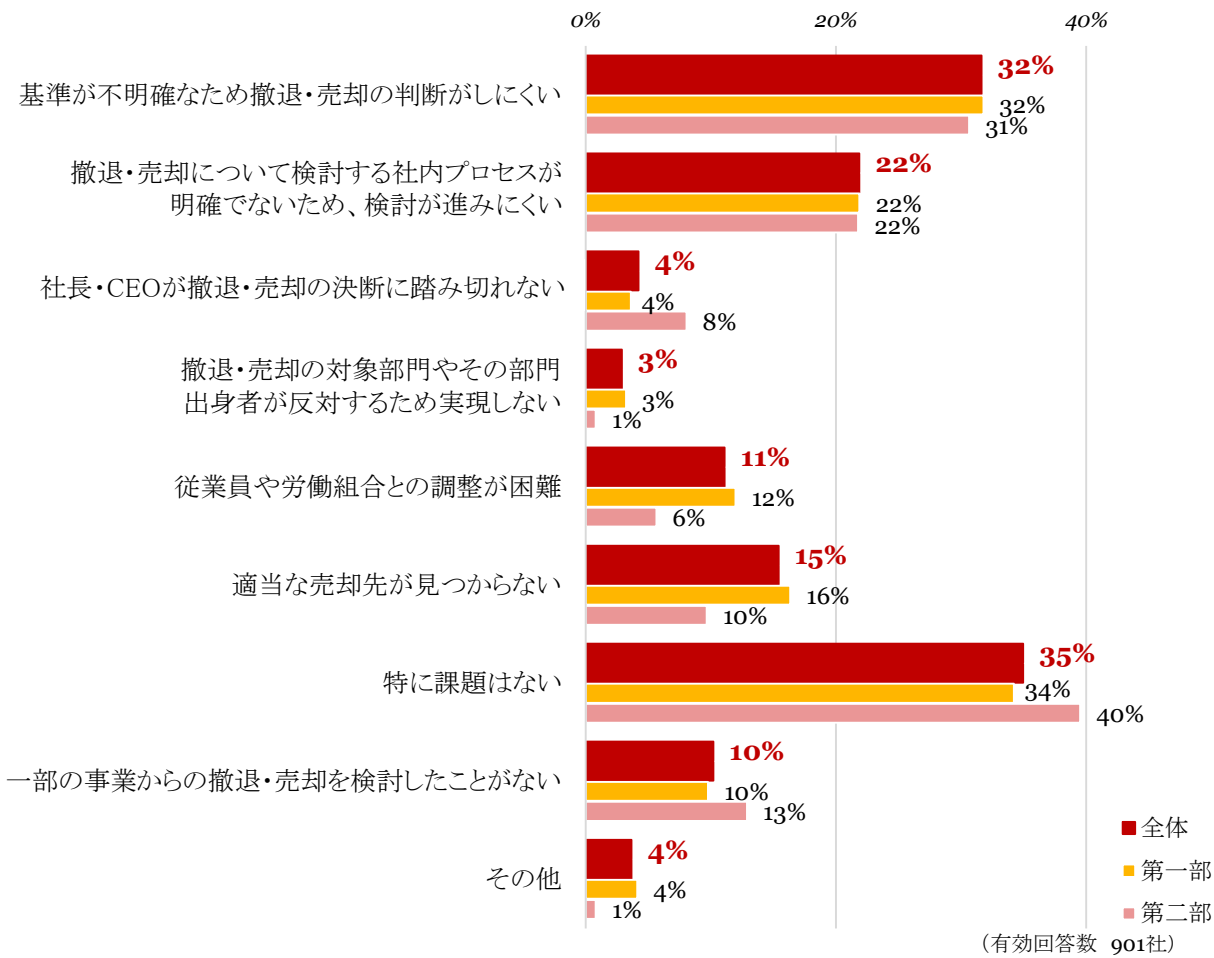
回答例(抜粋、一部加工)

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>全体設計</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 昨今の子会社における不正会計・品質管理等の不祥事を受け、日本企業に対する信頼が揺らぐ中、各子会社の自主性を尊重しつつ、同様の不祥事を発生させない為に、親会社として何ができるかが課題である。</li> <li>✓ 全体最適と個別最適とのバランスが難しい。</li> <li>✓ 親会社が事業会社であり、親会社自身の事業や業務執行に対するモニタリングに傾注してしまい、グループ全体のモニタリングが弱くなる。</li> <li>✓ 事業が多岐に渡り、それぞれの事業特性を踏まえたガバナンス体制について、変わりゆく事業環境を考慮したタイムリーな見直しが難しい。</li> <li>✓ 親会社子会社間で一体感が不足している。</li> <li>✓ 子会社数が増加傾向にあり、ガバナンスの統一化に苦慮している。</li> <li>✓ グループ外のサプライチェーンも含めたガバナンスに課題がある。</li> </ul>                                                                                                          |
| <p>リソース</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 小規模子会社の人的制約を踏まえたガバナンス体制の構築・運用が課題である。</li> <li>✓ 上場会社の親会社レベルで、子会社の管理レベルを求められるが、子会社の人員・体制不足により、負担が大きい。</li> <li>✓ 子会社は小規模企業が大半であり、本社担当部門の指導が必要である。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>規程類</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グループ全体を通した規程体系が整っていないため、各社各様になっており、親会社からの統制を効かせる上で効率を悪化させてしまっている。</li> <li>✓ 国外子会社で問題が発生した際、本社がどこまで関与すべきか等の判断が難しい。権限規程はあるが、細かく定められていない項目も多い。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>国外の子会社</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 小規模な海外子会社の内部統制体制の整備、買収した会社(その子会社を含む)における内部統制体制の整備が課題である。</li> <li>✓ 海外子会社については、各国の法令、制度、慣習の違いがあり、グループの統一的な内部統制をそのまま展開・管理することは難しい。</li> <li>✓ グローバル化の進展に伴い、特に海外子会社においては、日本的な経営方法では必ずしも競争優位を獲得できないという危惧がある。</li> <li>✓ 仕組みを整備しても、海外の子会社による理解、遵守・定着が進まない。</li> <li>✓ 子会社のガバナンス確立やコンプライアンス体制の強化のため、子会社の人材育成が重要だが、海外子会社は、管理部門の上級職員も含めて、人材の流動性が高く、知識面・倫理面のレベル維持に苦心している。</li> <li>✓ 各国に現地法人を設置し、それぞれの現場レベルでガバナンスや法令遵守に取り組んでいるが、国・法人によって取り組みのレベルに差がある。</li> <li>✓ 統一的な管理が必要な部分と、国・地域や業態による違いから、統一化できない部分があり、その見極めが困難である。</li> </ul> |

(有効回答数 94社)

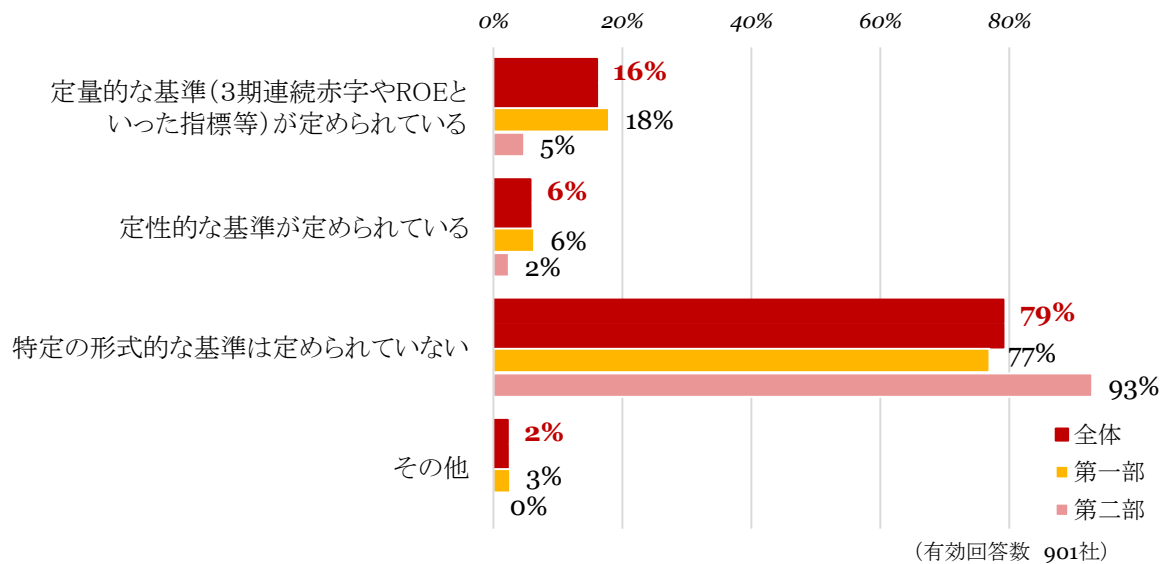
1) 事業の撤退・売却における課題

問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。



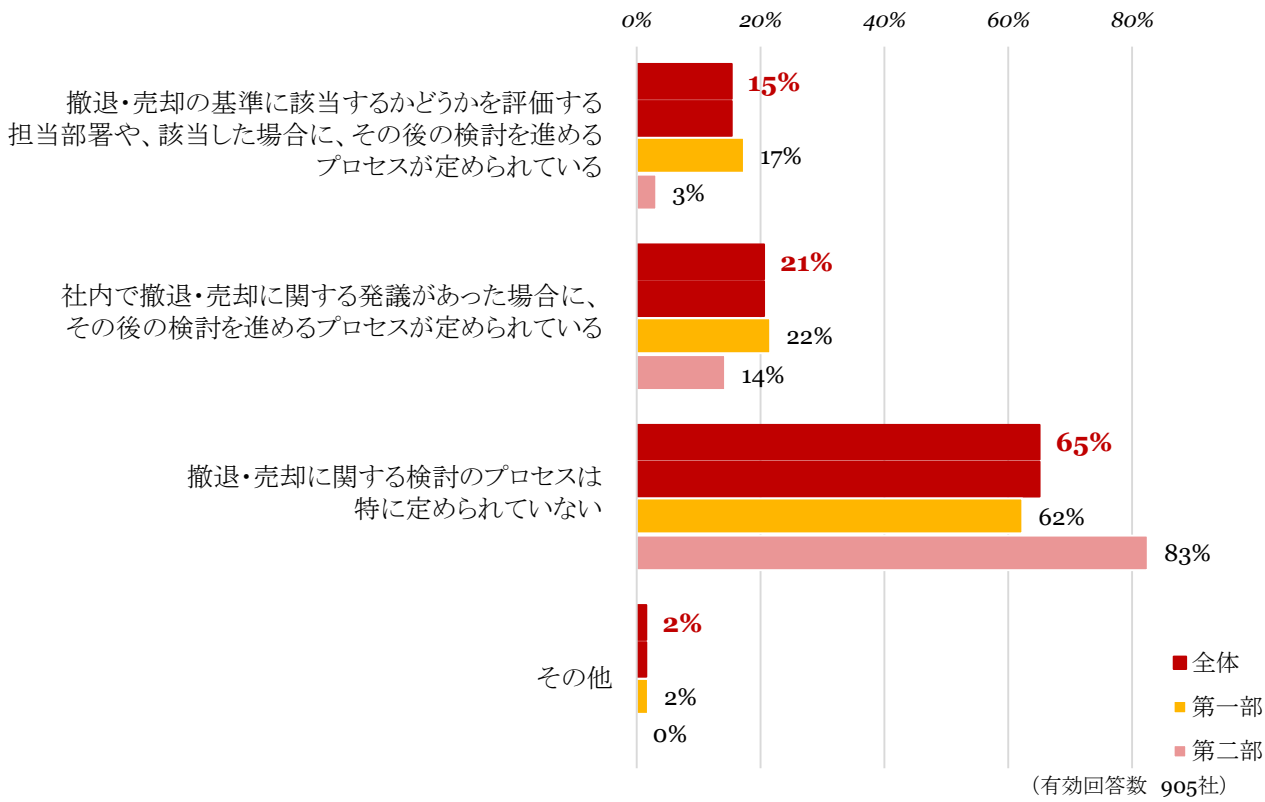
2) 事業の撤退・売却の検討基準

問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。



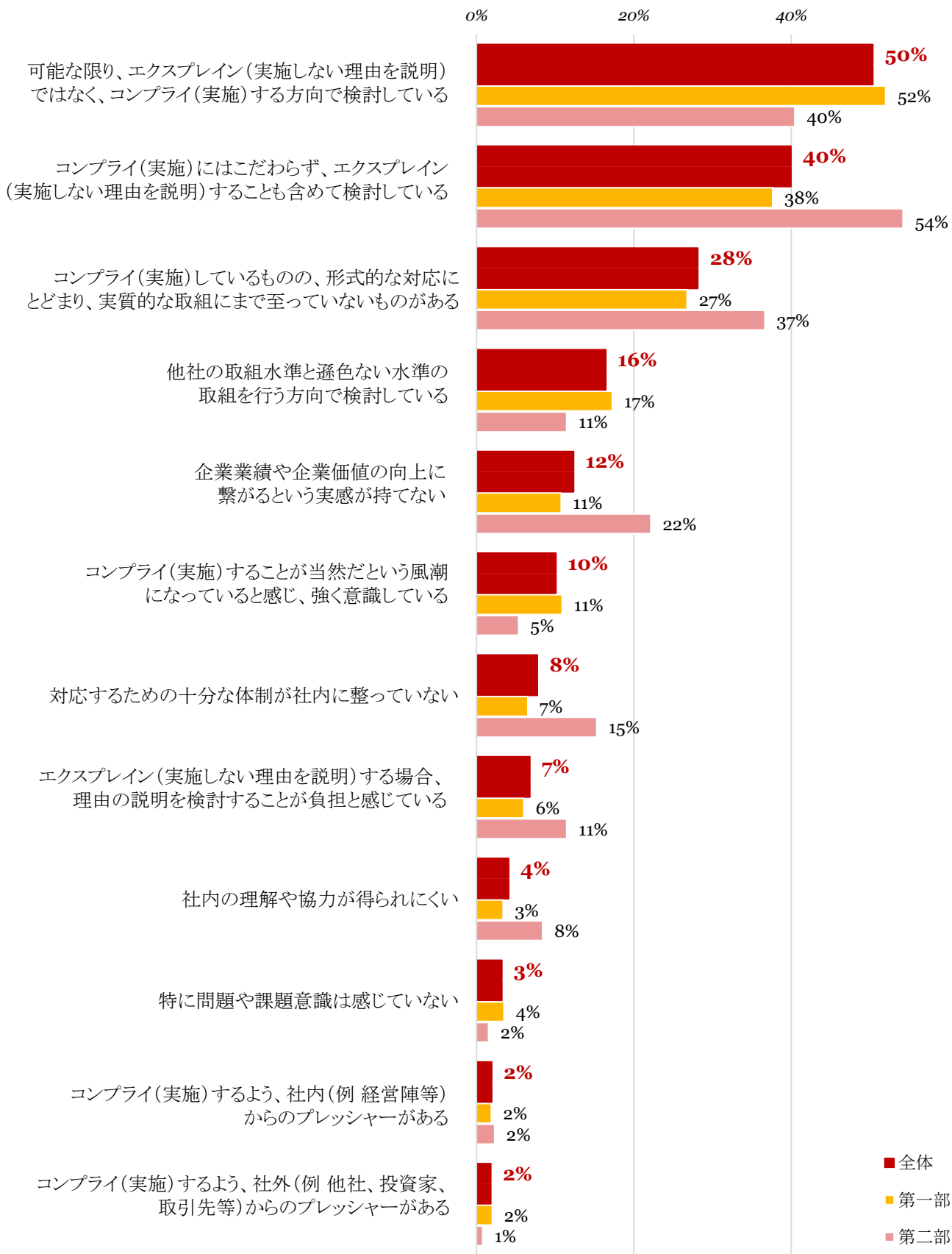
3) 事業の撤退・売却に関する検討のプロセス

問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。



1)コーポレートガバナンス・コードへの対応

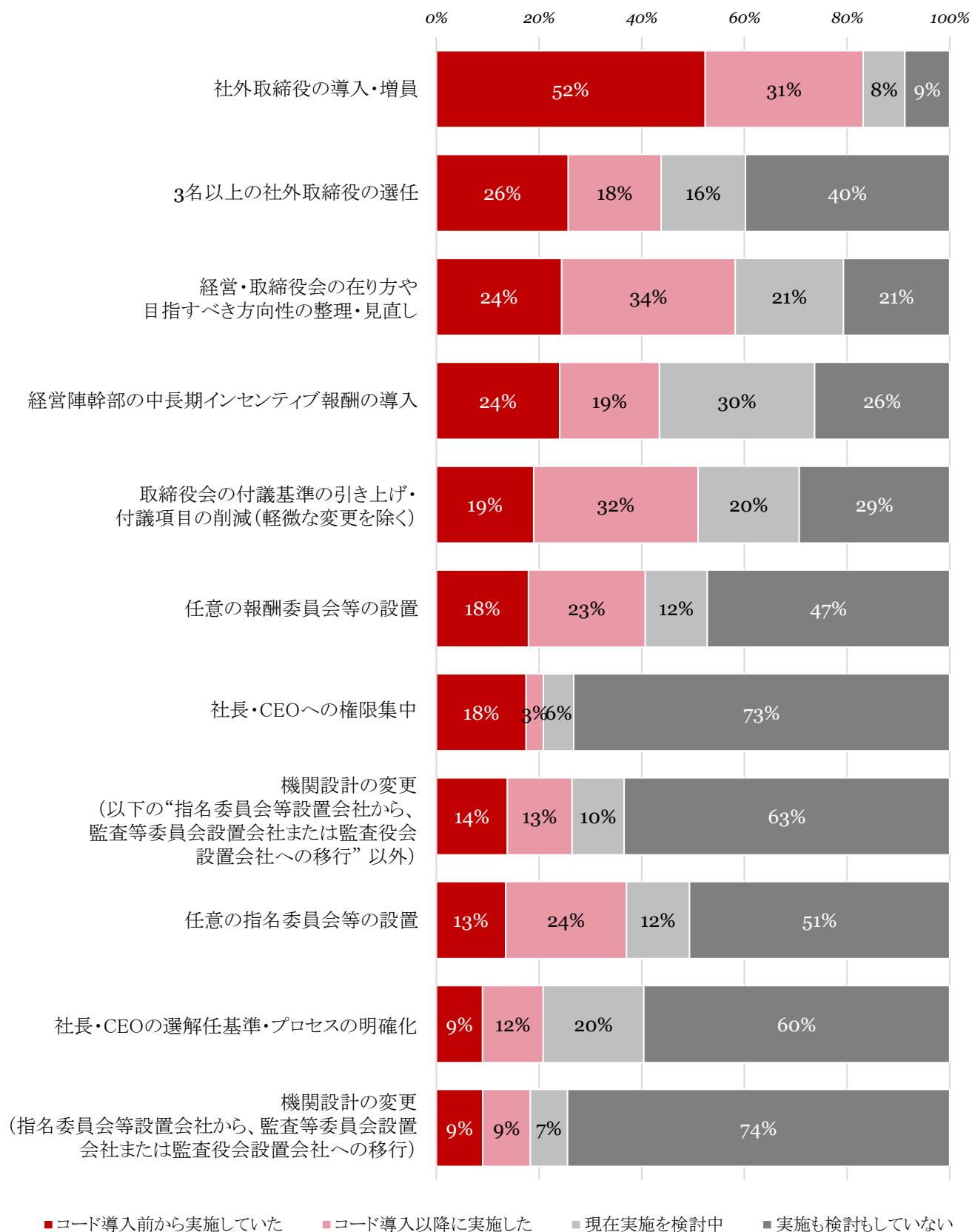
問76. 貴社におけるコーポレートガバナンス・コードへの対応について状況をご教示ください。



(有効回答数 931社)

## 2) コーポレートガバナンス・コード導入前後の取組み事項

問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。



(有効回答数 916社)



2)コーポレートガバナンス・コード導入前後の取組み事項(続き)

問77-2. 前問77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。

回答例(抜粋、一部加工)

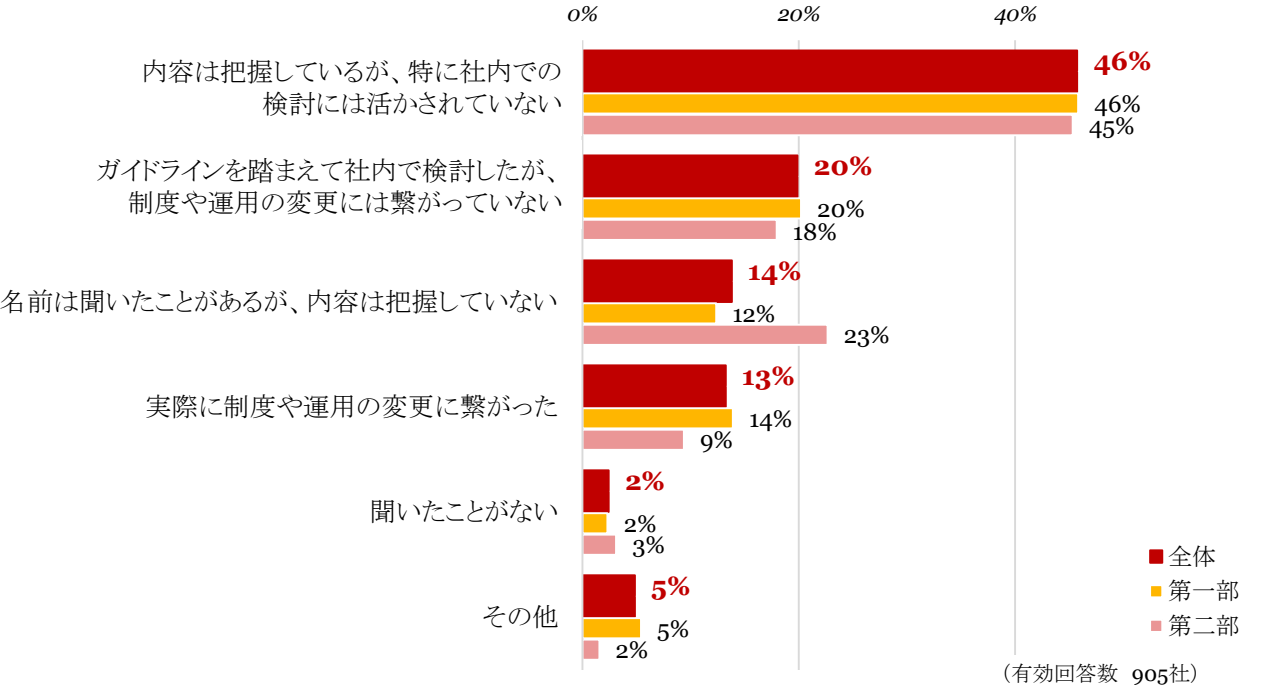
|           |                                              |                                                                                                                                                                                                        |
|-----------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 回答数上位5項目※ | 背景、理由、経緯、<br>きっかけ等                           | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ コーポレートガバナンスコード、会社法の改正等がきっかけとなったため</li><li>✓ 株主からの要請があった、投資家が重要視していることを考慮したため</li><li>✓ 社会におけるニーズ、他社の動向や対応水準を考慮したため</li><li>✓ 取締役会の実効性評価結果に対する対応のため 等</li></ul> |
|           | 経営陣の指名・報酬                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 外部の視点を入れる必要を感じたため</li><li>✓ 社外取締役の人数が1名のみであったため、減員へ対応するため</li></ul>                                                                                            |
|           | 3名以上の<br>社外取締役の選任                            | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 社外取締役の増員について、投資家等のステークホルダーからの要請があったため 等</li></ul>                                                                                                              |
|           | 経営・取締役会<br>の在り方や<br>目指すべき方向性の<br>整理・見直し      | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ コード対応に伴い、経営・取締役会の在り方を見直そうとする意識が高まったため</li><li>✓ 会社規模に見合ったガバナンス体制、迅速な意思決定の仕組みを実現するため</li><li>✓ 見直しにより、実質的な企業価値向上に資すると判断したため 等</li></ul>                         |
|           | 経営陣幹部の<br>中長期インセンティブ<br>報酬の導入                | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 報酬の決定における客観性を高めるため</li><li>✓ 報酬に関するプロセスや基準を透明化する必要性があると判断したため</li><li>✓ 経営幹部の積極性を促すインセンティブが求められると判断したため 等</li></ul>                                            |
|           | 取締役会の付議基準<br>の引き上げ・付議項目<br>の削減<br>(軽微な変更を除く) | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 機動的な意思決定を図るため</li><li>✓ より重要性の高い案件に関する審議のために取締役会の時間を配分するため</li><li>✓ 経営において問題が発生し、その是正のため 等</li></ul>                                                          |

注記：問77において、「コード導入以降に実施した」、または「現在実施を検討中」を選択した企業が多かった項目(上位5項目)の回答をまとめている(※) (有効回答数 408社)



3) CGSガイドラインの活用状況

問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。



問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。

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ガイドラインの方向性  | <div>✓ 有用な事例紹介が豊富で参考、議論のきっかけとなる。</div> <div>✓ 定期的に更新してほしい。</div> <div>✓ 一部の超優良企業のようにはいかない多くの上場企業の実情にも思いを致し、漸進的な取組みも含めて、具体的な事例が提示されている点が良い。</div> <div>✓ CGSガイドラインは、中堅上場企業も視野に入れて、日本企業全体のガバナンスの底上げをも企図したものとして、その方向性は正しい。</div>                                                                                                                                                    |
| 制度改革につながった例 | <div>✓ 取締役会の実効性評価。また、第三者による評価を導入した。</div> <div>✓ 取締役会の審議の有効性を向上させるため、取締役会資料のフォーマットを適宜見直している。</div> <div>✓ 相談役・顧問制度の見直し。</div> <div>✓ 任意の指名報酬委員会の新設において大変参考になった。</div> <div>✓ 会社の機関設計の変更につながった。</div>                                                                                                                                                                             |
| その他、要望等     | <div>✓ ガイドラインの拘束性や「検討すべき」という提言の位置づけが不明確である。</div> <div>✓ 経営者に説明するのが大変なため、ボリュームの圧縮を希望する。</div> <div>✓ 金融庁や東証と統一的な基準としてほしい。</div> <div>✓ 相談役・顧問といったセンセーショナルな議論に重点が移り、取締役会運営の実効性向上を後押しする提言が軽く扱われてしまう結果となり、大変残念。</div> <div>✓ コーポレートガバナンスを社内で一元的に統括する部門(カンパニー・セクレタリー)に言及され、当社でも、その必要性について意見が出されている。実際の業務において、そのような部署があったらと思う場面はしばしばある。一方、その設置は容易ではなく、日本企業のベストプラクティスがあれば情報がほしい。</div> |

#### 4) 取組みの実施が適切でないCGSガイドライン推奨事項

問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考えるのものがあれば、その理由と併せてご教示ください。

##### 回答例(抜粋、一部加工)

##### 会社規模、リソース等との関係での各種制度

- ✓ コーポレートガバナンスの対応部署の整備は、企業規模から困難。  
【複数】
- ✓ その通りになれば良いとも思うが、現実には会社の規模、企業理念、ステークホルダーなどが個々にあり、統一的な内容、基準に当てはめることは困難が伴うと思われる。【製造業(素材産業)】
- ✓ 適切でないと思うものではないが、ガイドラインが推奨する全ての取組を実施することに捉われるものではなく、事業等の特性や会計・規制制度の状況等を踏まえつつ、各社に適した実効的なガバナンスを検討する際に、考慮する位置づけのものとして理解している。【金融業】

##### 経営陣の指名・報酬

- ✓ 経営陣の指名・報酬はCEOの専権であり、事務局の提案では変わらない。  
【小売業・卸売業】
- ✓ 業績連動報酬や自社株報酬の導入。当社の業績は、設備投資需要の動向や為替の動向によって大きく左右されるので、当社トップは、「業績や株価に連動した報酬では、各取締役個人の努力や成果に正しく報いることができないのではないか」との考えを持っている。インセンティブ報酬を導入することを提案したが、なかなか納得が得られない状況。オーナー経営者で創業者でもある当社トップにとって、会社の事業はまさに人生のすべてを賭けたものであり、報酬によって経営者の意識が変わるということが観念しにくいものと思う。  
【製造業(加工組立産業)】
- ✓ 筆頭社外取締役の指名。理由:社外取締役は各々独立した立場から意見を言うべきと考える。【運輸業】
- ✓ 社外取締役への自社株等インセンティブ報酬の付与は、機関投資家の議決権行使基準に合致しないケースがあり、採用し難い。【その他】
- ✓ 社外取締役が2名であり、「社外取締役の再任・解任等検討時に社外者中心の指名委員会を活用する」ことは無理がある(社外取締役が3名以上であれば可能)。【その他】

##### その他特徴的な回答

- ✓ ガイドラインを検討する前に、経営者(役員)がガイドライン全文を読んだ事がない状況を改善する事が必要。一部の大手企業しか十分に対応出来ていないのではないか。【製造業(加工組立産業)】
- ✓ 現時点では特になし【複数】

(有効回答数 45社)

## 5)コーポレートガバナンス改革に対する意見

問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。

### 回答例(抜粋、一部加工)

#### 企業価値向上との関係

- ✓ 大変有意な取組で、間違いなく時価総額の向上につながっている。是非、今後も力強く進めていただきたい。【資源・エネルギー業】
- ✓ コーポレート・ガバナンスと企業価値の向上との関係性が少しわかりづらい。【テクノロジー・メディア・通信(TMT)】
- ✓ 導入以前、以後での企業価値等の変化を定量化出来ないか。あるいはうまくいっている会社のCGへの取組をもう少し拾えないか。形式的な対応から直に本質的な意味のあるものに取組を変えるきっかけがほしい。【テクノロジー・メディア・通信(TMT)】

#### 各種ルール同士の関係、省庁同士の関係

- ✓ ルールがいろいろと存在しているので分かりにくい。例えば経産省の「ダイバーシティ2.0ガイドライン」や、伊藤レポート2.0とその後が、コーポレートガバナンス・コードとどのような位置関係になっているのか。CSR/ESGの各種ルールがどのようにフィットするのか。経産省と関係省庁の役割分担がよくわからない。【製造業(加工組立産業)】
- ✓ ガバナンスに関する研究会等が複数立ち上げられており、それぞれで議論されている論点が多いため(観点が各々異なるため仕方がないと思うが)、少しわかりにくい。【製造業(加工組立産業)】
- ✓ 各省庁それぞれで異なる会議を立ち上げてルール策定を行うことは、企業にとって個別の検討が必要となり、非常に煩雑。【製造業(素材産業)】

#### Comply or Explain

- ✓ 会社の業種や歴史、これまでの事業の展開等を考えず一律にコンプライを求める感があり、本当に企業の成長につながるのかどうか疑わしいものもある。【製造業(素材産業)】
- ✓ コーポレートガバナンス・コードに関して、コンプライとエクスプレインの基準が会社ごとに異なっており、実務上も判断に困ることが多い。【製造業(加工組立産業)】
- ✓ コーポレートガバナンス・コード導入が経営層の意識向上につながった点は良かったが、コンプライすれば良しとする風潮と実態との乖離を感じる。【製造業(加工組立産業)】
- ✓ 形式的なコンプライに対する批判があるのは理解しているが、コーポレートガバナンス・コードを契機に経営者のガバナンスに対する意識は変わってきており、まずは現実的に可能なレベルから取り組みを始め次第に実質的な取り組みにレベルアップしてゆく事は否定されるべきではないと考えている。【製造業(素材産業)】

(有効回答数 110社)

## 5)コーポレートガバナンス改革に対する意見(続き)

問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。

### 回答例(抜粋、一部加工)

#### ガバナンス改革 の形式から実質 に向けた取組

- ✓ 形式的な対応に終始しないよう、自社の考え方をしっかり持つことが必要と考える。【製造業(素材産業)】
- ✓ 形式的なルールは整備されたと思われるが、今後はプロセスや実質的な取組が重要であり、課題であると感じている。  
【その他製造業(消費財・食品等)】
- ✓ 実効性評価を実施し、課題の抽出と改善プロセスを確立している。CGCからCGS(形式から実質)への転換を進めるとともに、ガバナンスの深化に向けて、取組を強化していく。また、昨今はESGに関する投資が重要となっている。ガバナンスと共に環境面や社会の背景に配慮する企業として、外部へ向けての挑戦が不可欠となる。【小売業・卸売業】

#### ガバナンス疲れ の問題

- ✓ 方向性は正しいと思うが、活動が定着する前に矢継ぎ早な提言が繰り返されて少々うんざりしている。【製造業(加工組立産業)】
- ✓ ガバナンス改革によって目に見える成果があがりにくいことから、「改革疲れ」の蔓延が懸念される。開示制度の統一など、企業の負担感を軽減する施策についても、進捗を早めていただきたい。  
【製造業(加工組立産業)】

#### ソフトロー、 ハードローの 問題

- ✓ 企業の裁量に任せると緩やかな方に流れやすくなる。昨今の企業不祥事を考えると、義務化する項目を増やすことを検討しても良い。  
【製造業(素材産業)】
- ✓ 経営レベルでの意識浸透が不可欠。コード・ガイドラインは実務者に対しては説得力があるものの、経営者にその意識や内容を下から伝達するのは困難な面もあるため、「実質化」には時間もかかる。真に実益のあるルールはハードロー化も必要かもしれない。【商社】
- ✓ ソフトローであるものの影響力が大きく、多くの企業がガバナンス改革につなげており、とても効果の高い取り組みであると思う。自社においてもガバナンス制度の見直し等の後押しになり、良いきっかけとなった。  
【製造業(加工組立産業)】
- ✓ 各社の自主性を尊重しつつ、改革やルール制定を進めて頂きたい。  
【金融業】
- ✓ 規定が厳格化された場合、CGC導入企業の企業理念や組織形態との不一致など、様々な弊害が生じることが懸念される。  
【製造業(加工組立産業)】
- ✓ 会社の歴史や役員のポリシーによって、どういった制度・運用を目指すか検討するので、引き続き、改革やルールには幅を設けていただき、会社側を後押しいただけると幸い。【製造業(素材産業)】

(有効回答数 110社)

## 5)コーポレートガバナンス改革に対する意見(続き)

問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。

### 回答例(抜粋、一部加工)

#### 企業の負担軽減 についての要望

- ✓ 社外取締役の複数導入が、事実上義務化されていると考えられるが、株主代表訴訟制度の見直しなど、社外取締役に就任することのリスクの軽減策を併せて検討いただきたい。最終的に経営判断の原則により善管注意義務違反を否定されたり、保険や会社補償により財産的損害は填補されたりしたとしても、被告となること自体が、役員本人にとって社会的評価を貶め、時間的・精神的にも相当の負担と考えられる。  
【製造業(素材産業)】
- ✓ 有価証券報告書や証券取引所に提出するガバナンス報告書等、コーポレートガバナンスに係る開示内容や書式を統一してもらいたい。  
【製造業(素材産業)】
- ✓ 担当部署の業務負担を鑑み、働き方改革を推進する政府として、新たな取組、制約を行うにあたっては、株式業務の軽減もセットで考えてほしい。  
【運輸業】

#### その他、要望

- ✓ CGSガイドラインのように実務の参考となるものが今後も提供されることを期待している。
- ✓ 監査役設置会社における監査役の評価に注目してはどうか。
- ✓ 上場市場別だけではなく、規模に応じた基準があっても良いのではないかな。
- ✓ 形式だけでなく、実効性向上が課題。ガバナンスについては企業間の交流が中々無いので、各社どのような工夫が実効性向上に寄与するのかが判らず困っている会社が多い。各企業の工夫事例を吸い上げていただき、より多くの良い事例を展開してほしい。  
【以上、製造業(加工組立産業)】

(有効回答数 110社)



PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.