

東証上場会社

コーポレート・ ガバナンス白書

White Paper on
Corporate Governance

2023

株式会社東京証券取引所



**東証上場会社
コーポレート・ガバナンス白書
2023**

2023年3月
株式会社東京証券取引所

▶まえがき

東京証券取引所（以下「東証」という。）では、上場会社のコーポレート・ガバナンスの取組状況や進捗状況を多角的に明らかにすることを目的として、上場会社が開示したコーポレート・ガバナンスに関する報告書（以下「CG報告書」という。）のデータを用いて総合的な分析を行い、2007年以降、隔年でコーポレート・ガバナンス白書を発刊している。今回のコーポレート・ガバナンス白書2023（以下「本白書」という。）は、その9回目の発刊にあたる。

これまで東証では、1999年にコーポレート・ガバナンスの充実を上場会社に対して要請したことを皮切りに、2004年の上場会社コーポレート・ガバナンス原則の策定や2006年のCG報告書の制度化、2009年の独立役員制度の導入などの各種取組みを進めてきており、2015年には、上場会社の実効的なガバナンスの実現に資する主要な諸原則を取りまとめたコーポレートガバナンス・コード（以下「コード」という。）を策定した。

その後、コーポレート・ガバナンス改革をより実質的なものへと深化させ、より多くの上場会社においてさらなる持続的な成長と中長期的な企業価値向上が図られるよう促すことなどを目的として、2018年6月及び2021年6月と二度のコード改訂を行い、また、2022年4月にはプライム市場、スタンダード市場、グロース市場という各市場のコンセプトと上場基準を明確化した新たな市場区分の運営を開始した。

新市場区分におけるプライム市場は、多くの機関投資家の投資対象になり得る規模の時価総額を持ち、より高いガバナンス水準を備えていることをそのコンセプトとして掲げており、プライム市場上場会社を中心として、コードを意識した取組みは着実に進展している状況にある。一方で、一部の上場会社においては未だ形式的な対応に終始し実質的なガバナンスの向上に繋がっていない、との指摘も聞かれるところであり、また、近年は社会情勢の変化や国際情勢不安など上場企業の事業環境は刻々と変化していることから、こういった変化に対応していくためにも実効的なガバナンスの実現に向けた取組みをさらに進めていく必要性が高まっている。

こういった背景事情を念頭において、本白書においては、2021年6月のコード改訂や2022年4月の市場区分見直しを踏まえ構成を刷新し、市場や投資家の関心が比較的高いと思われる論点を中心として事例の収集や分析を行ったうえで、上場会社が自社の立ち位置を確認し、より一層の取組みの高度化を図る際に有用な情報となるよう取りまとめを行っている。また、昨今、コードに対する具体的な対応を検討・実践するにあたり、参照することが有益な指針・ガイドライン等が関連する府省庁や団体から公表されていることから、これらの概要をコラムとして一部取り上げている。これらの内容が、我が国のコーポレート・ガバナンスに携わる関係各位にとって、変貌し続けている上場会社の取組状況を概観するための一助となり、ひいては上場会社各社・市場全体におけるコーポレート・ガバナンスの実効性の向上に繋がれば幸いである。

最後に、本白書の作成にあたっては、株式会社大和総研に多大なるご協力をいただいた。この場を借りて厚く御礼申し上げたい。

コーポレート・ガバナンス白書2023 目次

序. 総論	1
1. はじめに	1
2. 分析対象・分析方法	1
3. 企業属性	3
3 - 1. 市場区分	3
3 - 2. 決算期	3
3 - 3. 連結従業員数	4
3 - 4. 連結売上高	4
3 - 5. 時価総額	5
3 - 6. 連結子会社数	5
3 - 7. 外国人株式所有比率	6
3 - 8. 大株主の状況	7
3 - 9. 支配株主・親会社の有無	7
4. コーポレート・ガバナンスを巡る東証の取組み	9
4 - 1. コーポレート・ガバナンスを巡る東証の取組みの変遷	9
4 - 2. コーポレートガバナンス・コードの制定	10
4 - 3. コーポレートガバナンス・コードの概要	11
1. 取締役会等の機能発揮と多様性の確保	13
1 - 1. 取締役会のあり方	14
1 - 1 - 1. コーポレート・ガバナンスの体制	14
[コラム①] 自社に適したガバナンス体制への着手（株式会社あじかんの例）	20
1 - 1 - 2. 取締役・取締役会	23
[コラム②] コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針	25
1 - 1 - 3. 経営陣に対する委任の範囲（補充原則 4-1 ①）	25
1 - 2. 独立社外取締役等の選任	29
1 - 2 - 1. 独立社外取締役に期待される役割（原則 4-7）	29
[コラム③] 社外取締役の在り方に関する実務指針	29
1 - 2 - 2. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質（原則 4-9）	30
1 - 2 - 3. 独立社外取締役の選任状況	34
1 - 2 - 4. 独立役員	39
1 - 2 - 5. 取締役・監査役の兼任状況（補充原則 4-11 ②）	45
1 - 2 - 6. 取締役・執行役の兼任状況	48
1 - 2 - 7. 社外取締役・社外監査役をサポート体制	48
1 - 2 - 8. 取締役・監査役に対するトレーニングの方針（補充原則 4-14 ②）	49
1 - 3. 経営陣幹部・取締役等の指名・報酬	52
1 - 3 - 1. 指名委員会・報酬委員会の設置状況概観	52

1 - 3 - 2. 指名委員会	53
1 - 3 - 3. 報酬委員会	57
1 - 3 - 4. 任意の指名委員会・報酬委員会の独立性の考え方・権限・役割（補充原則 4-10 ①）	60
1 - 3 - 5. 経営陣幹部の選解任及び取締役・監査役候補の指名の方針と手続（原則 3-1）	66
1 - 3 - 6. 個々の選解任・指名についての説明（原則 3-1）	70
〔コラム④〕 相談役・顧問等	71
1 - 3 - 7. 報酬決定の方針と手続	74
1 - 3 - 8. インセンティブ付与に関する施策の実施状況	79
1 - 4. 取締役会・中核人材の多様性確保	84
1 - 4 - 1. 取締役会の実効性確保のための前提条件（原則 4-11、補充原則 4-11 ①） ..	84
〔コラム⑤〕 取締役等の属性とスキルの関係	90
1 - 4 - 2. 中核人材の多様性の確保（女性、外国人、中途採用者等）（補充原則 2-4 ①）	91
〔コラム⑥〕 女性の活躍推進	98
1 - 5. 取締役会の実効性評価（補充原則 4-11 ③）	104
1 - 6. 監査の信頼性確保	113
1 - 6 - 1. 監査委員会・監査等委員会・監査役会の構造	113
1 - 6 - 2. 社外監査役の属性	116
1 - 6 - 3. 監査役等・会計監査人・内部監査の適切な連携（補充原則 4-13 ③）	117
2. 事業ポートフォリオの見直し・資本コスト関係	119
2 - 1. 資本コストを意識した経営	120
〔コラム⑦〕 事業再編実務指針	123
〔コラム⑧〕 伊藤レポート／伊藤レポート 2.0	124
2 - 2. 事業ポートフォリオ戦略（補充原則 4-2 ②、5-2 ①）	126
2 - 3. 政策保有株式（原則 1-4）	128
〔コラム⑨〕 政策保有株式に係る資本市場の近時動向	135
3. サステナビリティを巡る課題への取組み	139
3 - 1. サステナビリティを重視する背景	141
3 - 1 - 1. サステナビリティ課題への取組状況（補充原則 2-3 ①・3-1 ③・4-2 ②） ..	141
3 - 1 - 2. サステナビリティ委員会の設置状況	142
3 - 2. サステナビリティを巡る取組みの開示	143
〔コラム⑩〕 国内外のサステナビリティ基準の動向	145
〔コラム⑪〕 伊藤レポート 3.0（SX 版伊藤レポート）及び価値協創ガイダンス 2.0	146
〔コラム⑫〕 ESG 情報開示研究会活動報告書 2022	147
3 - 3. 環境（気候変動）に関する開示	148
3 - 3 - 1. 気候変動に関する開示状況（TCFD への対応状況を含む）（補充原則 3-1 ③）	148
〔コラム⑬〕 TCFD ガイダンス	149

〔コラム⑭〕 TCFD 提言に沿った情報開示の実態調査	149
〔コラム⑮〕 気候変動対応に関する国際イニシアチブ	151
3 - 3 - 2. 環境保全活動、CSR 活動等の実施	151
3 - 4. 人的資本・知的財産投資に関する開示	152
3 - 4 - 1. 人的資本・知的財産投資に関する開示状況（補充原則 3-1 ③、4-2 ②）	152
〔コラム⑯〕 人的資本・知的財産に関連するガイドライン	155
3 - 5. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	157
3 - 5 - 1. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮（原則 2-6）	157
〔コラム⑰〕 ESG 投資の拡大と上場会社における対応	160
4. 株主との対話	163
4 - 1. 株主との建設的な対話	164
4 - 1 - 1. 対話に関する方針	164
4 - 1 - 2. ディスクロージャーポリシーの作成・公表	168
4 - 1 - 3. 定期的な説明会の開催	169
4 - 1 - 4. ホームページ掲載	170
4 - 1 - 5. IR に関する部署（担当者）	170
4 - 1 - 6. 英文開示（補充原則 3-1 ②）	170
4 - 2. 株主総会	175
4 - 2 - 1. 招集通知の早期発送・早期開示（補充原則 1-2 ②）	175
4 - 2 - 2. 集中日の回避（補充原則 1-2 ③）	175
4 - 2 - 3. 電磁的方法による議決権行使	176
4 - 2 - 4. 機関投資家向け議決権電子行使 プラットフォームの利用（補充原則 1-2 ④）	176
4 - 2 - 5. 招集通知・株主総会資料の英訳版の作成	177
4 - 2 - 6. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けたその他の取組み	177
5. 株主の権利・平等性の確保～一般株主・少数株主利益の保護～	179
5 - 1. 買収防衛に関する事項	180
〔コラム⑱〕 企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針	182
5 - 2. グループガバナンス	183
5 - 2 - 1. 支配株主・親会社を有する上場会社	183
〔コラム⑲〕 グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）	191
〔コラム⑳〕 従属上場会社における少数株主保護の在り方等に関する研究会	193
5 - 2 - 2. 関連当事者間の取引（原則 1-7）	193
〔コラム㉑〕 公正な M & A に関する指針	196
付録 全 83 原則の実施状況	197

図表目次

図表 1	「コーポレート・ガバナンス白書」分析対象社数の推移	2
図表 2	上場会社数（市場区分別）	3
図表 3	決算期（市場区分別）	3
図表 4	連結従業員数（市場区分別）	4
図表 5	連結売上高（市場区分別）	4
図表 6	時価総額（市場区分別）	5
図表 7	連結子会社数（市場区分別）	6
図表 8	外国人株式所有比率（市場区分別）	6
図表 9	筆頭株主の所有比率（市場区分別）	7
図表 10	支配株主・親会社の有無の推移	8
図表 11	支配株主・親会社の有無（市場区分別）	8
図表 12	コーポレート・ガバナンスを巡る東証の取組みの変遷	10
図表 13	コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方	16
図表 14	組織形態（市場区分別）	17
図表 15	組織形態の採用比率の推移（東証上場会社）	18
図表 16	株式会社あじかんの取組み	20
図表 17	内部統制システムの基本的な考え方及びその整備状況	22
図表 18	定款上の取締役の任期（監査役会設置会社）	23
図表 19	取締役会の議長の属性（市場区分別）	24
図表 20	取締役の人数（市場区分別）	25
図表 21	社外取締役の5つの心得	30
図表 22	独立社外取締役の独立性判断基準及び資質（原則 4-9）の開示に関するキーワード	32
図表 23	独立社外取締役を2名以上選任する上場会社（プライム市場）の推移	35
図表 24	独立社外取締役を3分の1以上選任する上場会社（プライム市場）の推移	35
図表 25	独立社外取締役を過半数選任する上場会社（プライム市場）の推移	36
図表 26	独立社外取締役の選任人数の状況（東証上場会社）	36
図表 27	独立社外取締役の選任人数の状況（市場区分別）	37
図表 28	独立社外取締役の平均人数（市場区分別）	37
図表 29	独立社外取締役の取締役会に占める比率（市場区分別）	38
図表 30	社外取締役のうち、独立社外取締役の占める比率（市場区分別）	38
図表 31	社外取締役の属性（東証上場会社）	39
図表 32	独立役員の人件数	40
図表 33	独立役員の平均人数（市場区分別）	40
図表 34	独立役員の属性	41
図表 35	全社外役員に占める独立役員の比率（属性別）	41
図表 36	CG 報告書で開示が必要な会社等との関係	42
図表 37	社外役員と会社との関係	43
図表 38	社外役員と会社との関係（本人・近親者）	44
図表 39	社外役員を選任した理由及び独立役員に指名した理由の分析	45

図表 40	独立社外取締役・独立社外監査役の兼任状況	46
図表 41	執行役の兼任状況	48
図表 42	役員トレーニングのキーワード	50
図表 43	指名委員会を設置する上場会社（プライム市場）の推移	52
図表 44	報酬委員会を設置する上場会社（プライム市場）の推移	53
図表 45	指名委員会・報酬委員会の設置状況（市場区分別）	53
図表 46	指名委員会の設置状況（市場区分別）	54
図表 47	指名委員会の人数	54
図表 48	指名委員会における社内取締役と社外取締役等の比率	55
図表 49	指名委員会における社内取締役の人数	56
図表 50	指名委員会における社外取締役の人数	56
図表 51	指名委員会の委員長の属性	57
図表 52	報酬委員会の設置状況（市場区分別）	57
図表 53	報酬委員会の人数	58
図表 54	報酬委員会における社内取締役と社外取締役等の比率・人数	59
図表 55	報酬委員会における社内取締役の人数	59
図表 56	報酬委員会における社外取締役の人数	60
図表 57	報酬委員会の委員長の属性	60
図表 58	指名委員会における社外取締役比率（プライム市場）	61
図表 59	報酬委員会における社外取締役比率（プライム市場）	61
図表 60	指名委員会の委員長の属性（プライム市場）	62
図表 61	報酬委員会の委員長の属性（プライム市場）	62
図表 62	任意の指名委員会・報酬委員会の権限	63
図表 63	任意の指名委員会・報酬委員会の役割（検討事項）	63
図表 64	任意の指名委員会・報酬委員会の活動状況	64
図表 65	選任の方針に関するキーワード	67
図表 66	解任の方針に関するキーワード	67
図表 67	選解任の手續に関するキーワード	67
図表 68	相談役・顧問等の市場区分別の開示状況	72
図表 69	社長等退任日からの年数別人数分布	73
図表 70	相談役・顧問等の勤務・報酬の状況	73
図表 71	役員報酬を決定するにあたっての方針に関するキーワード	75
図表 72	役員報酬を決定するにあたっての手續に関するキーワード	75
図表 73	取締役報酬の開示状況（監査役会設置会社）	78
図表 74	取締役報酬の開示状況（監査等委員会設置会社）	78
図表 75	取締役報酬・執行役報酬の開示状況（指名委員会等設置会社）	78
図表 76	インセンティブ付与に関する施策の実施状況	80
図表 77	インセンティブ付与に関する施策の実施状況（市場区分別）	81
図表 78	ストックオプションの付与対象者（監査役会設置会社・ストックオプション導入会社）	82

図表 79	ストックオプションの付与対象者（監査等委員会設置会社・ストックオプション導入会社）	82
図表 80	ストックオプションの付与対象者（指名委員会等設置会社・ストックオプション導入会社）	83
図表 81	スキルの組み合わせの開示方法（TOPIX500 構成銘柄）	86
図表 82	特定したスキルの類型（TOPIX500 構成銘柄）	86
図表 83	特定したスキルの個数（TOPIX500 構成銘柄）	87
図表 84	取締役等の属性とスキルの関係性（TOPIX100 構成銘柄）	91
図表 85	女性・外国人・中途採用者における測定可能な目標設定の状況（プライム市場）	93
図表 86	中核人材における測定可能な目標の設定（TOPIX100 構成銘柄）	94
図表 87	多様性の確保に関するキーワード	97
図表 88	上場会社の女性役員数の推移	98
図表 89	諸外国の女性役員割合（2021 年）	99
図表 90	女性役員がいないプライム市場上場会社数	99
図表 91	女性活躍情報の活用状況	101
図表 92	投資判断や業務において女性活躍情報を活用する理由	101
図表 93	投資や業務において活用する女性情報	102
図表 94	女性活躍情報の入手方法	103
図表 95	企業の女性活躍情報の開示に対して求めること	103
図表 96	取締役会の実効性評価のキーワード	105
図表 97	監査委員会・監査等委員会・監査役会の人数	113
図表 98	監査委員会・監査等委員会・監査役会における社内役員と社外役員の比率	114
図表 99	監査委員会・監査等委員会・監査役会における社内役員の数	114
図表 100	監査委員会・監査等委員会・監査役会における社外役員の数	115
図表 101	監査委員会・監査等委員会における常勤者の人数	115
図表 102	監査委員会・監査等委員会の委員長の属性	116
図表 103	社外監査役の属性	117
図表 104	監査役等と会計監査人・内部監査部門との連携状況	118
図表 105	日本企業の資本コストの把握状況	122
図表 106	中期経営計画の指標（企業）／経営目標として重視すべき指標（投資家）	122
図表 107	資本コストに対する ROE 水準の見方	123
図表 108	投資家が期待する好開示のポイント（金融庁）	129
図表 109	政策保有に関する方針及び議決権行使の方針のキーワード	131
図表 110	政策保有株式に関する主な資本市場の動き	135
図表 111	主要企業（TOPIX100）の政策保有株の保有銘柄数の推移	137
図表 112	主要企業（金融等除く TOPIX100）の政策保有株式の削減状況（累計）	138
図表 113	TOPIX 構成銘柄の政策保有株式の純資産比率	138
図表 114	サステナビリティ関連の原則に関するコンプライ・オア・エクスプレイン状況	142
図表 115	サステナビリティ委員会の設置状況（JPX 日経 400 構成銘柄）	142
図表 116	サステナビリティ開示のキーワード分析（プライム市場）	143
図表 117	サステナビリティに関する開示の参照先（TOPIX100 構成銘柄）	145

図表 118 TCFD 賛同上場会社の推移（2022年6月末時点）	148
図表 119 TCFD 提言が推奨する11項目の開示状況（JPX日経400構成銘柄）	150
図表 120 開示項目数別の社数（JPX日経400構成銘柄）	150
図表 121 アセットオーナーの機能発揮に関するキーワード	160
図表 122 PRI 署名機関等の推移	161
図表 123 GPIFが投資するESGインデックスの概要と運用残高（2022年3月末）	162
図表 124 株主との建設的な対話についての方針に関するキーワード	165
図表 125 IRに関する活動状況（市場区分別）	168
図表 126 英文開示実施率	171
図表 127 プライム市場上場会社の英文開示タイミング（社数ベース）	172
図表 128 「英文開示実践ハンドブック」の概要	173
図表 129 英文開示を必要とする資料	174
図表 130 英文開示を優先的に取組むべき資料	174
図表 131 株主総会の活性化等の取組状況（市場区分別）	175
図表 132 バーチャルオンリー株主総会の開催・定款変更の状況（2022年8月31日時点）	178
図表 133 買収防衛策の導入状況（市場区分別）	181
図表 134 買収防衛策の導入状況（筆頭株主の所有比率別）	181
図表 135 買収防衛策の導入状況とガバナンス体制の関連	182
図表 136 上場子会社に関する主な資本市場の動き	184
図表 137 主要機関投資家の議決権行使基準における支配株主基準の導入状況	185
図表 138 上場廃止会社数の推移	186
図表 139 補充原則4-8③の対応状況（支配株主を有する上場会社）	190
図表 140 グループガイドラインの主なポイント	192

本白書の記載内容は、著作物として著作権法によって保護されています。本書の全部又は一部について、無断で、転用、複製、引用、改変又は販売等を行うことは禁じられており、(株)東京証券取引所の著作権の侵害となります。また、予告無しに内容を変更又は廃止する場合がありますので、あらかじめご承知おきください。

Copyright ©2023, Tokyo Stock Exchange, Inc. ALL RIGHTS RESERVED.

序・総論

1. はじめに

本白書は、東証上場会社におけるコーポレート・ガバナンスの実効性向上の見地から、上場会社から提出されたCG報告書の記載を基に、上場会社の実情（ファクト）を示すことで、上場会社に対しては、自社の立ち位置を把握するツールとして利用いただくことを期待している。さらに、投資者に対しては、上場会社との建設的な対話の出発点として上場会社のコーポレート・ガバナンスを巡る近時の状況について概観いただくこと、本分野に携わる実務家・研究者等に対しては、かかる取組状況の調査・分析の一助となることを企図したものである。

本白書では、まず「序・総論」において、CG報告書の分析対象としている東証上場会社の企業属性、資本構成等を紹介したうえで、東証によるコーポレート・ガバナンスを巡る取組み、特に、2015年に策定したコードについて、その概要を解説する。その後、各論として「1. 取締役会等の機能発揮と多様性の確保」、「2. 事業ポートフォリオの見直し・資本コスト関係」、「3. サステナビリティを巡る課題への取組み」、「4. 株主との対話」、「5. 株主の権利・平等性の確保～一般株主・少数株主利益の保護～」の各テーマの順番に沿い、CG報告書の記述等を踏まえ、上場会社の取組状況を分析している。

最後に、「付録」としてコードの全83原則のコンプライ・オア・エクスプレインの状況を横軸に、上場会社の属性情報を縦軸にした集計表を添付している。なお、紙幅の都合上、本白書で掲載できなかった図表も含め、CG報告書の記載内容を集計し作成した図表は、JPX ウェブサイトに掲載する。

2. 分析対象・分析方法

今回の分析では、2022年7月14日時点¹で東証のプライム市場、スタンダード市場、グロース市場に株式を上場しているすべての内国会社3,770社が当該時点までに提出したCG報告書データを対象としている（図表1）。また、これまでの調査を参照し、数値の増減についても適宜触れることとしている²。

1 本文で特段の断りがない場合、2022年7月14日時点の状況を示している。

2 本白書に掲載している図表において「前回調査比」とあるのは、直前に発刊した白書（2021年版）において対象としたデータ（2020年8月14日時点）との比較である。グラフによっては、それ以前のデータとも時系列比較を行っている。なお、2006年、2008年、2010年、2012年、2014年、2016年及び2018年のデータ取得日はそれぞれ2006年10月31日、2008年8月21日、2010年9月10日、2012年9月10日、2014年7月14日、2016年7月14日、2018年7月13日、及び2020年8月14日である。なお、百分比の比較は、ポイント単位である。

図表 1 「コーポレート・ガバナンス白書」分析対象社数の推移



作成基準日	2011年版 2010年9月10日	2013年版 2012年9月10日	2015年版 2014年7月14日	2017年版 2016年7月14日	2019年版 2018年7月13日	2021年版 2020年8月14日
市場第一部	1,669	1,680	1,814	1,956	2,098	2,172
市場第二部	443	419	545	539	511	480
マザーズ	182	176	194	239	256	326
JASDAQ			861	773	729	699
合計	2,294	2,275	3,414	3,507	3,594	3,677

作成基準日	2023年版 2022年7月14日
プライム	1,837
スタンダード	1,456
グロース	477
合計	3,770

東証に提出されるCG報告書は2008年7月7日以降、XBRLファイルが生成される仕組みとなっており、今回の分析も全社のXBRLファイルを使用して、数値データの分類及び集計を行っている³。また、自由記述方式の項目については、適宜キーワードを設定し、該当するキーワードが含まれるデータ数を集計することで、全体の傾向を分析している。また、各テーマに応じて、上場会社の実際のCG報告書における開示例も紹介している。開示例については、一部東証が抜粋・匿名化等の加工を施しているほか、ポイントとなる記載については、東証において下線を付している。

3 数値データは四捨五入して用いているため、図表のデータの合計が100%にならない場合や図表の各項目の値を合算した数値と文中の数値が合致しない場合もある。

3. 企業属性

3・1. 市場区分

東証上場会社の市場区分別の社数は、プライム市場上場会社が1,837社、スタンダード市場上場会社が1,456社、グロース市場上場会社が477社となっている。また、JPX日経インデックス400（以下「JPX日経400」という。）構成銘柄に含まれる社数は、399社である（図表2）。なお、国内の他の取引所に重複上場している会社数は、315社（8.4%）である。

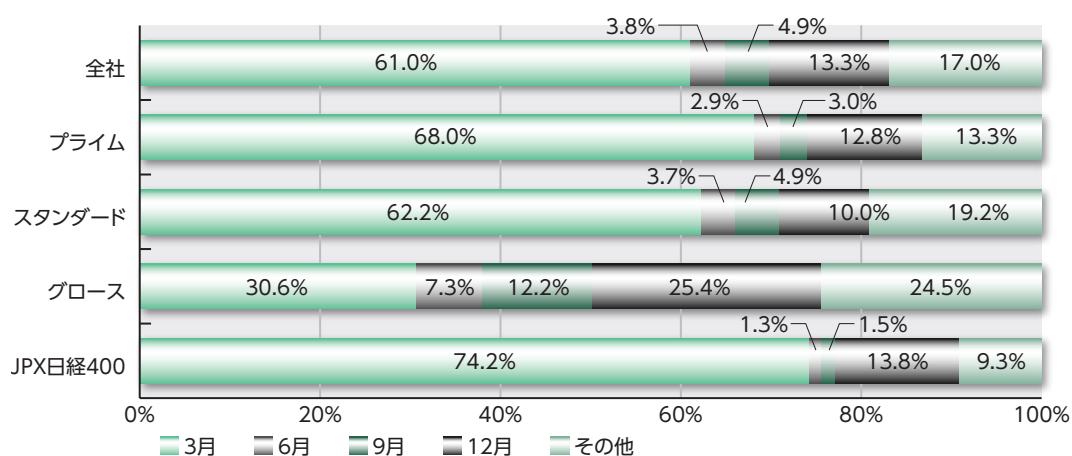
図表2 上場会社数（市場区分別）⁴

市場区分	社数		比率
		前回差	
全社	3,770	93	100.0%
プライム	1,837		48.7%
スタンダード	1,456		38.6%
グロース	477		12.7%
JPX日経400	399	3	10.6%

3・2. 決算期

東証上場会社の決算期の分布状況は図表3のとおりである。3月期決算を採用している会社が61.0%と最も多いが、3月期決算会社の比率は年々減少傾向にあり、2006年の76.4%から16年間で15.4ポイント減少している。市場区分別にみると、3月期決算会社の比率は、プライム市場では68.0%、スタンダード市場では62.2%と高いのに対し、グロース市場では30.6%にとどまり、12月期決算や9月期決算などに分散している傾向がみられる。

図表3 決算期（市場区分別）

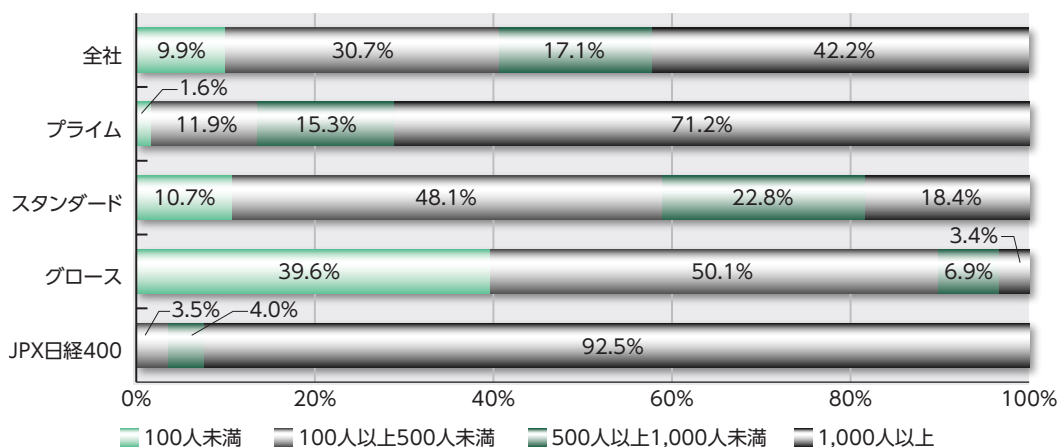


4 プライム市場、スタンダード市場、グロース市場は2022年4月4日に運営を開始しているため、前回差は空欄としている。

3 - 3. 連結従業員数

東証上場会社の連結従業員数⁵の状況は図表 4のとおりである。連結従業員数1,000人以上の会社が42.2%を占める。また、市場区別にみると、プライム市場では連結従業員数1,000人以上の会社が71.2%と最も多いのに対し、スタンダード市場及びグロース市場では連結従業員数100人以上500人未満の会社がそれぞれ48.1%、50.1%と最も多くなっている。

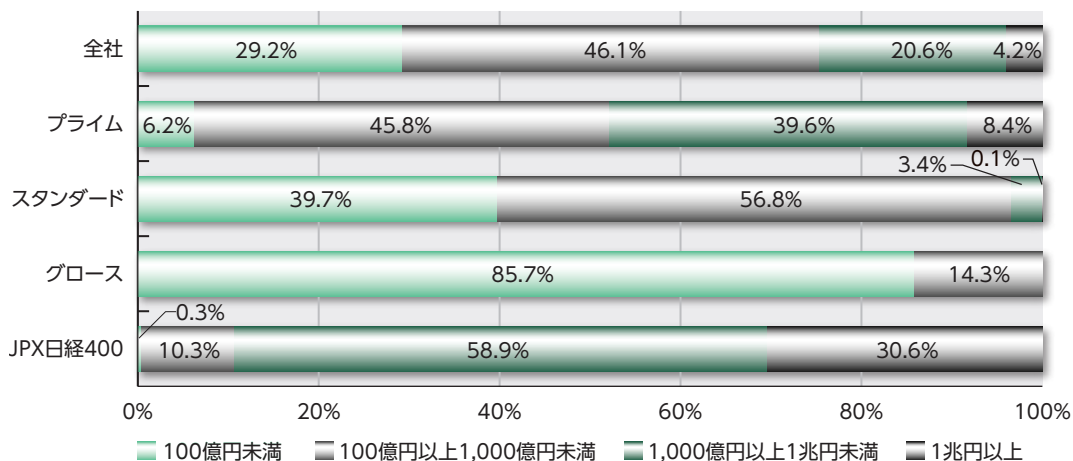
図表 4 連結従業員数 (市場区分別)



3 - 4. 連結売上高

東証上場会社の連結売上高の状況は図表 5のとおりである。連結売上高100億円から1,000億円未満の区分が46.1%と最も多い。市場区別にみると、プライム市場、スタンダード市場、グロース市場の順で連結売上高が大きい会社の割合が高い傾向にある。なお、JPX日経400構成銘柄では、1,000億円以上の規模の会社が89.5%を占めており、1兆円以上の会社も30.6%を占める。

図表 5 連結売上高 (市場区分別)



5 連結財務諸表を作成していない会社の場合は単体ベースの従業員数を用いた。

3 - 5. 時価総額

東証上場会社の時価総額の状況は図表 6のとおりである。市場区別にみると、プライム市場は相対的に時価総額が大きい会社の比率が高い。他方でスタンダード市場、グロース市場については時価総額100億円未満の会社がそれぞれ71.7%、66.2%であり、時価総額の相対的に小さい企業も多く上場している傾向にある。なお、JPX日経400構成銘柄では、時価総額1,000億円以上の規模の会社が95.9%と大半を占めており、1兆円以上の会社も31.6%を占める。

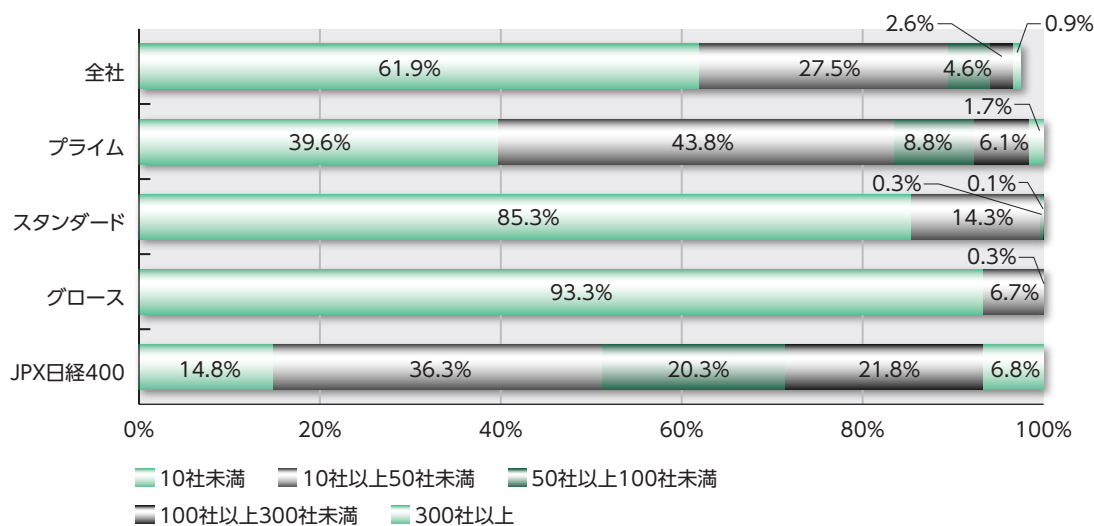
図表 6 時価総額（市場区別別）



3 - 6. 連結子会社数

東証上場会社の連結子会社数の状況は図表 7に示すとおりである。連結子会社数が10社未満の会社が61.9%と最も多い。市場区別にみると、連結子会社数が10社以上の会社の比率は、プライム市場（60.4%）、スタンダード市場（14.7%）、グロース市場（6.7%）の順で高くなっている。なお、JPX日経400構成銘柄では、10社以上の会社が85.2%を占めている。

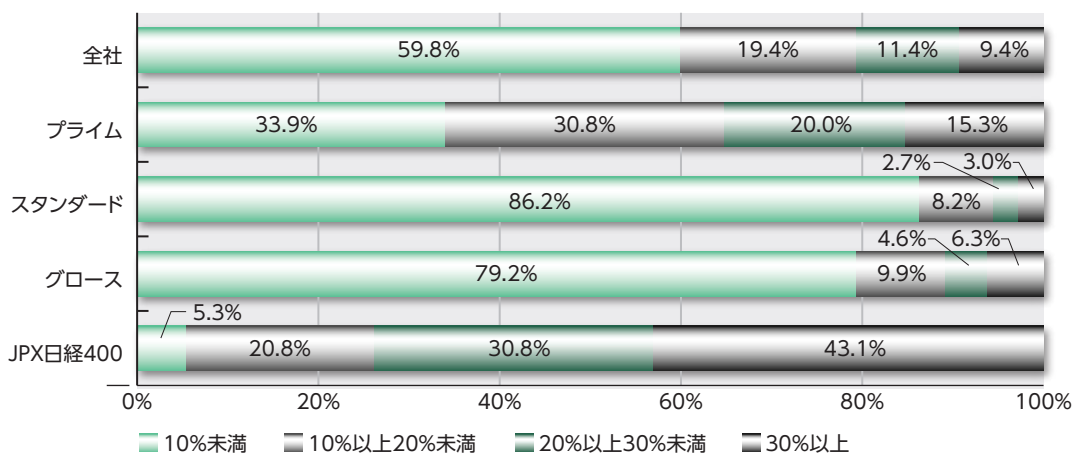
図表 7 連結子会社数（市場区分別）



3・7. 外国人株式所有比率

東証上場会社の外国人株式所有比率の状況は図表 8のとおりである。市場区分別にみると、プライム市場は他の市場区分と比べて、外国人株式所有比率が高い会社の占める割合が大きい。具体的には、外国人株式所有比率が30%以上のプライム市場上場会社は15.3%であり、スタンダード市場の3.0%、グロース市場の6.3%より高くなっている。なお、JPX日経400構成銘柄における外国人株式所有比率は、30%以上の会社が43.1%と顕著に高くなっており、10%未満は5.3%にとどまっている。

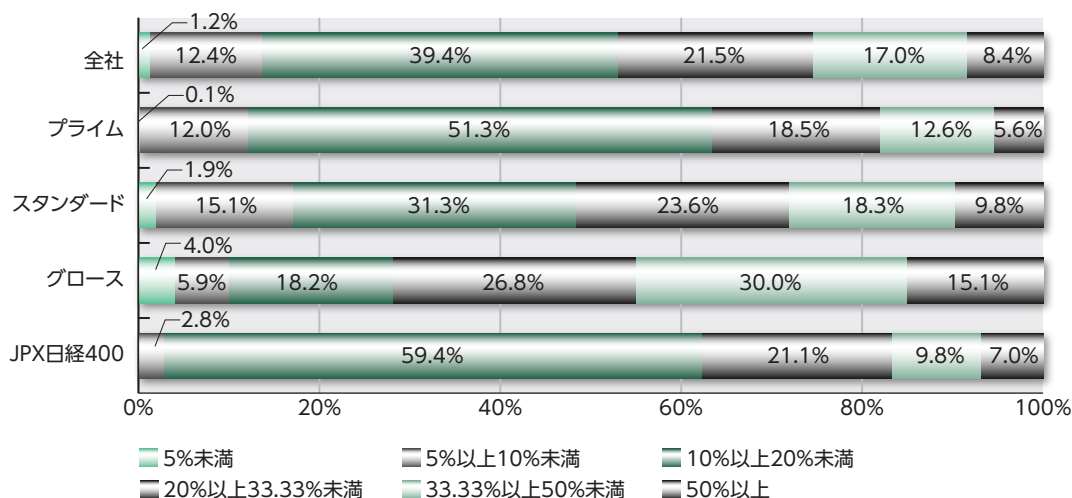
図表 8 外国人株式所有比率（市場区分別）



3・8. 大株主の状況⁶

CG報告書では、大株主の状況として、大株主上位10名についてその名称、所有株式数及び所有比率の記載を要請している。このうち、筆頭株主の市場区分別の所有比率の状況は図表9のとおりである。筆頭株主に20%以上株式を保有される会社の比率をみると、グロース市場(71.9%)、スタンダード市場(51.7%)、プライム市場(36.7%)の順で高い傾向にある。

図表9 筆頭株主の所有比率(市場区分別)



3・9. 支配株主・親会社の有無

CG報告書では、支配株主⁷及び親会社⁸の有無について記載を要請している。支配株主とは、①親会社、及び②主要株主⁹で、自己の計算により所有する議決権と近親者や自己が議決権の過半数を所有する会社などが所有する議決権とをあわせて、上場会社の議決権の過半数を占めている主要株主、の両者を包含する概念である。東証上場会社のうち支配株主を有する会社は595社であり、全上場会社の15.8%を占める。そのうちの319社(全上場会社の8.5%)については親会社を有する会社であり、276社(同7.3%)については親会社以外の支配株主¹⁰を有する会社である。親会社を有する会社の80.9%にあたる258社(全上場会社の6.8%)は、親会社も上場会社である(図表10)。全上場会社に占める支配株主を有する上場会社の比率は、2013年の東証と旧大阪証券取引所の統合時にJASDAQ等が加わった影響で若干増加したが、その後は親会社を有する会社が減少し、2020年までは親会社以外の支配株主を有する会社が増加する傾向にあった。その後、2022年については、市場区分の見直しに伴い流通株式の定義が見直されたことや、上場維持基準としての流通株式比率の基準が設けられたことなどを背景

6 CG報告書では、株主名簿の記載に基づき、有価証券報告書における「大株主の状況」に準じて記載される項目である。

7 有価証券上場規程第2条第42号の2、同施行規則第3条の2。

8 財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則第8条第3項に規定する親会社をいう。

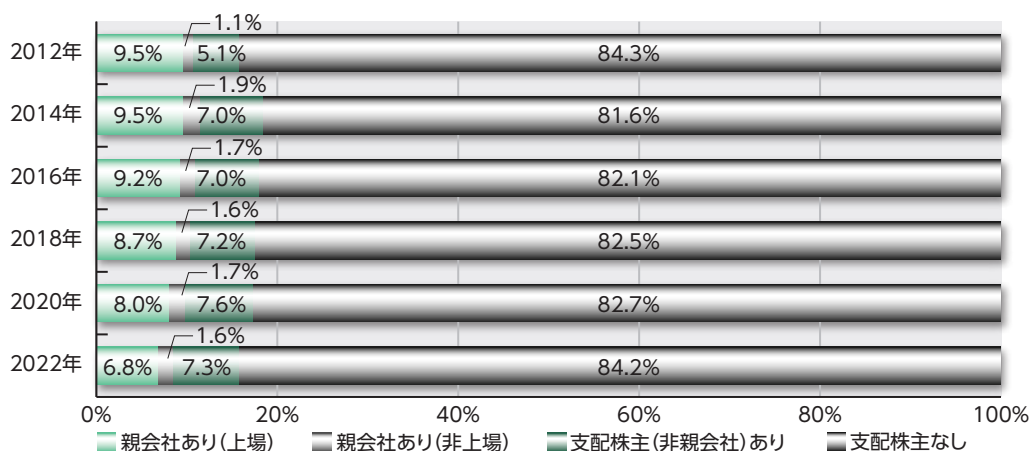
9 金融商品取引法第163条第1項。

10 親会社以外の支配株主は、いわゆる創業者などの個人が一般的である。

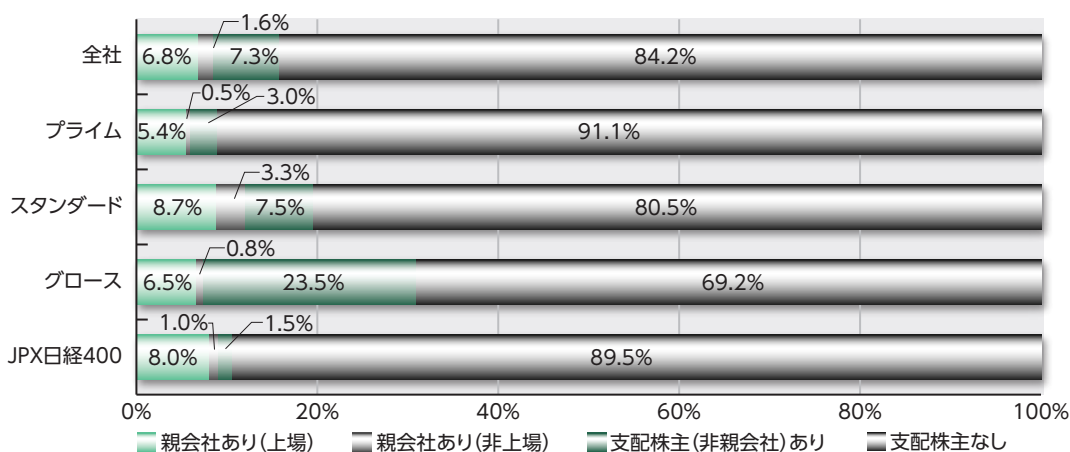
の一つとして、流動性の向上のための売出し、事業ポートフォリオの見直し、親会上場の解消などの動きがみられ、親会社を有する上場会社、親会社以外の支配株主を有する会社ともにその比率は減少する結果となった。

市場区分別にみると、上場している親会社を有する会社については、スタンダード市場で高い水準（8.7%）を示している。また、親会社以外の支配株主を有する会社の比率は、グロース市場で23.5%と高くなっている（図表 11）。これは、グロース市場では、創業者などの個人が支配株主である場合が多いことが要因であると考えられる。

図表 10 支配株主・親会社の有無の推移



図表 11 支配株主・親会社の有無（市場区分別）



4. コーポレート・ガバナンスを巡る東証の取組み

4・1. コーポレート・ガバナンスを巡る東証の取組みの変遷

図表 12では、コーポレート・ガバナンスを巡るこれまでの東証の取組みの変遷を示している。東証では、1999年にコーポレート・ガバナンスの充実を上場会社に対して要請したことを皮切りに、上場会社のガバナンスの強化に段階的に取り組んできた。

2004年には、上場会社のガバナンスの充実に向けた環境整備の一環として「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」を策定・公表し、株主の権利の保護などガバナンスに期待される機能を整理した。

2006年には、各社のガバナンス上の取組状況をより投資者にわかりやすく提供することを目的とし、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の提出を義務化した。この時期から「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書」の作成を開始しており、上場会社各社から提出されたCG報告書の開示内容などを詳細に集計・分析している。2年に一度のペースで発刊しており、本白書は9回目の発刊となる。

2007年には、株主・投資者保護や公正かつ健全な市場の運営という観点から、東証の有価証券上場規程において「企業行動規範」を新設した。ここでは、特に新興市場の上場会社に対しても、ガバナンス上の基本的な事項について、上場会社としてふさわしい体制整備を等しく求める観点から、全上場会社に監査役会の設置や会計監査人の選任といった事項を規則上義務づけた。

2009年には、上場会社にとって不可欠な利害関係者となっている「一般株主」の利益を適切に保護することを目的に独立役員制度を導入し、上場会社に対し、一般株主保護のため、一般株主と利益相反が生じるおそれがない社外取締役又は社外監査役を独立役員として1名以上確保することを義務づけた。

その後、政府の日本再興戦略においてガバナンスの強化が成長戦略の一環として取り上げられるようになったことなどを大きな背景として、上場会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目的として、2015年にコーポレートガバナンス・コードを策定し、2018年、2021年と二度の改訂を行っている。コードの概要については後述する。

2022年4月からは、市場第一部、市場第二部、マザーズ、JASDAQ（スタンダード・グロース）から構成される従来の東証の市場区分を再編し、プライム市場、スタンダード市場、グロース市場の三市場の運営を開始した。とりわけプライム市場は、グローバルな投資家との建設的な対話を中心に据えた企業向けの市場をコンセプトとしている。このプライム市場のコンセプトを踏まえ、2021年のコード改訂では、独立社外取締役の3分の1以上の選任、TCFD等に基づく気候変動開示の質と量の充実、英文開示の充実、及び機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの利用といった、一段高いガバナンス水準を意識したプライム市場向けの内容を盛り込んでいる。

こうした長年の積み重ねにより、我が国におけるコーポレート・ガバナンスの意識の浸透と対応水準の向上が図られてきており、2015年のコードの策定以降は、コーポレート・ガバナンスへの注目度がさらに高まることによって、上場会社によるコーポレート・ガバナンスの取組みが加速した。

図表 12 コーポレート・ガバナンスを巡る東証の取組みの変遷

実施年	概 要
1999	コーポレート・ガバナンスの充実について上場会社に要請
2004	「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」の公表 ◎上場会社のガバナンスの充実に向けた環境整備の一環として、我が国におけるガバナンスに対する共通認識の基盤を提供するという目的のもと策定。株主の権利の保護などガバナンスに期待される機能を整理
2006	「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の提出義務化 ◎ガバナンスの取組状況をより投資者に判りやすい形で提供することを目的に実施 ◎上場会社間のガバナンスの比較が容易になり、全体の中での自社の位置づけを把握可能に ◎総合的な分析を行い「コーポレート・ガバナンス白書」を隔年で発行
2007	「企業行動規範」の導入 ◎取締役会・監査役会の設置など上場会社に最低限求められるガバナンス体制の採用を義務化
2009	独立役員制度の導入 ◎全上場会社に1名以上の独立役員の選任を義務化
2014	「スチュワードシップ・コード」の策定（金融庁） ◎機関投資家が投資先企業に持続的成長を促すことを求める ※2017年、2020年に改訂
2015	「コーポレートガバナンス・コード」の策定 ◎上場会社の自律的な対応により実効的なガバナンスを実現することを求める
2018	「コーポレートガバナンス・コード」の改訂 ◎政策保有株式、アセットオーナー等に関する原則・補充原則を拡充
2021	「コーポレートガバナンス・コード」の再改訂 ◎取締役会の機能発揮、中核人材の多様性の確保、サステナビリティ等に関する原則・補充原則を拡充
2022	新市場区分（プライム市場、スタンダード市場、グロース市場）の運営開始 ◎プライム市場上場会社に、一段高いガバナンス水準を求める

4・2. コーポレートガバナンス・コードの制定

コードは、我が国の成長戦略の一環として2015年に策定されたものである。2014年6月に閣議決定された「『日本再興戦略』改訂2014－未来への挑戦－」では、鍵となる施策の1つとして、コーポレート・ガバナンスの強化が掲げられ、具体的な施策として、「東京証券取引所と金融庁を共同事務局とする有識者会議において、秋頃までを目途に基本的な考え方を取りまとめ、東京証券取引所が、来年（※2015年）の株主総会のシーズンに間に合うよう新たに『コーポレートガバナンス・コード』を策定する」とされた。

これを受け、東証と金融庁において、投資家・企業経営者・学識経験者などの有識者で構成される「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」を設置し、同有識者会議において議論が重ねられ、2015年3月に「コーポレートガバナンス・コード原案 ～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために～」（以下、「コード原案」という。）が策定された。上場制度においては、コード原案の内容から変更を加えず、東証の正式な文書として、「コーポレートガバナンス・コード」を有価証券上場規程の別添として定め、2015年6月より施行している。

他方、金融庁において、コードの策定に先立ち、「『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》」（以下、「スチュワードシップ・コード」という。）が2014年に策定・公表されている。スチュワードシップ・コードは、機関投資家が投資先企業との建設的な対話（エンゲージメント）を通じ、企業の企業価値の向上や持続的な成長を促すために有用と考えられる諸原則を定めた文書である。コードは、会社はその趣旨・精神を踏まえ、自らのガバナンス上の課題の有無を検討し、自律的に対応することを求めるものであるが、このような会社の取組みは、スチュワードシップ・コードに基づく機関投資家と会社との建設

的な対話によって更なる充実を図ることが可能であるという点で、2つのコードはいわば「車の両輪」であり、両者が適切に相まって実効的なコーポレート・ガバナンスが実現されることが期待されている^{11 12}。そうした中、金融庁と東証が事務局を務める「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」（以下「フォローアップ会議」という。）では、スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードの普及・定着状況をフォローアップするとともに、上場会社全体のコーポレート・ガバナンスの更なる充実に向けて、必要な施策の議論・提言を行っている。同会議の提言を受けて、スチュワードシップ・コードは2017年と2020年に、コーポレートガバナンス・コードは2018年と2021年にそれぞれ改訂を行っている¹³。

4・3. コーポレートガバナンス・コードの概要

コードは、「株主の権利・平等性の確保」、「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」、「適切な情報開示と透明性の確保」、「取締役会等の責務」及び「株主との対話」の5つの章から構成されている。ガバナンスの充実により実現すべき普遍的な理念・目標を示した規範である「基本原則」が各章に対応する形で5原則、基本原則を実現するために一般的に留意・検討されるべき事項である「原則」が31原則、そして上場会社各社において採用が検討されるべきベスト・プラクティスである「補充原則」が47原則あり、計83の原則から成る三層構造により構成されている。

コードにおいて、「コーポレート・ガバナンス」とは、「会社が株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」と示している。すなわち、コードの目的は、それまで強調されることの多かった企業不祥事の防止を代表例とする「守り」の側面のみならず、ガバナンスを充実させて適切な規律をはたかせることによって、自ずとリスク回避的となってしまいう制約から経営陣を解放し、健全な起業家精神の発揮を後押しする「攻めのガバナンス」を実現することにもあると考えられる。コードは、前述の通り、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることで、それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展に寄与することが期待されている。

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上という観点からどのようなガバナンス体制が最適であるかは、各上場会社が置かれた状況によりさまざまであり得るため、特定のガバナンス体制や行動を一律に強制することは、かえって実質が蔑ろにされる（例えば、各社が形式的な遵守のための対応のみに注力する事態を招くなどの）おそれがある。これを踏まえ、コードは、「プリンシプルベース・アプローチ（原則主義）」と「実施するか、実施しない場合の説明（コンプライ・オア・エクスプレイン）」という2つの手法を採用している。前者は、上場会社が取べき行動について、詳細に規定するルールベース・アプローチ（細則主義）で

11 コード原案序文8項。

12 両コードの附属文書として、金融庁は2018年6月に「企業と投資家の対話ガイドライン」を策定しており、中長期的な企業価値の向上に向けた機関投資家と企業の対話において、重点的に議論することが期待される事項を取りまとめている。

13 改訂内容についての解説自体は本白書では割愛する。

はなく、抽象的な表現・内容により、幅広い解釈の余地を与えるという考え方に立っている。一見抽象的で大掴みな原則に対し、上場会社がそれぞれの原則の趣旨・精神を共有したうえで、形式的な文言・記載にとらわれず、自社の状況を踏まえて解釈・適用し、自律的に行動することを期待するものである。後者は、コードの各原則を「実施する」か、それとも「実施しない（実施していない）理由を説明する」かを各上場会社が自律的に選択する手法である。この手法の下では、実施（コンプライ）しない理由を十分に説明（エクスプレイン）することにより一部の原則を実施しないことも想定されているところ、そうした理由の説明の評価は株主・投資者を含むステークホルダーによってなされ、会社の取組みや説明内容に改善すべき点があれば、これらステークホルダーとの対話を通じて自律的に修正されることが期待されている。

なお、東証では、有価証券上場規程において、コンプライ・オア・エクスプレインの仕組みを制度化している。具体的には、コードの各原則を実施するか、実施しない場合にはその理由をCG報告書において説明する旨（コンプライ・オア・エクスプレイン）を規定しており、プライム市場上場会社及びスタンダード市場上場会社は、コードの全原則（基本原則・原則・補充原則）に対するコンプライ・オア・エクスプレインが適用される¹⁴一方、グロース市場上場会社は基本原則のみに対するコンプライ・オア・エクスプレインが適用される。また、上場会社は、市場区分にかかわらず、コードの趣旨・精神を尊重してガバナンスの充実に取り組むよう努めることが求められている¹⁵。なお、これら規定は全ての原則を実施（コンプライ）することが望ましいということ必ずしも意味しない。コンプライ・オア・エクスプレインの手法の下、上場会社の持続的成長や中長期的な企業価値向上の観点を踏まえた上で、仮に、各社における個別事情に照らして原則を実施することが適切でないと考える場合には、コンプライすることよりも、その原則を実施しない理由や代替的に実施している手法を十分に説明することが望ましい場合もあり得ると考えられる¹⁶。

14 有価証券上場規程第436条の3。ただし、コードの内容のうち、「プライム市場上場会社は」と示されている部分については、プライム市場上場会社に対してのみ適用となる。

15 有価証券上場規程第445条の3。

16 当然のことながら、「実施しない理由」の説明を行う際には、実施しない原則に係る自らの対応について、株主等のステークホルダーの理解が十分に得られるよう工夫すべきであり、「ひな型」的な表現により表層的な説明に終始することは「コンプライ・オア・エクスプレイン」の趣旨に反するものである（コード原案序文12項）。

1. 取締役会等の機能発揮と多様性の確保

取締役会は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための最も重要な機関であり、上場会社のコーポレート・ガバナンスにおいて果たす役割は大きい。我が国のコーポレート・ガバナンス改革においても、最重要テーマのひとつである。

コードにおいて取締役会関連の項目は主に「取締役会等の責務」として第4章に整理されており、各章の中でも原則数は38と最も多い。冒頭に示す基本原則4では、以下のとおり取締役会の責務を示している。

【基本原則4】

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

同基本原則は、取締役会に期待される主要な役割・責務を明示した原則であるが、取締役会が自らに期待されている役割・責務を理解し、適切に果たすことは実効的なコーポレート・ガバナンスのために必要不可欠である。

CG報告書では、組織形態や現状の体制を選択している理由、取締役会の構成や独立社外取締役の選任状況、指名・報酬に関する委員会等や監査体制の枠組みなどについての記載を求めており、本章ではその集計結果をテーマ別に掲載している。もちろん、取締役会の望ましい姿は各企業によっても異なり得るが、取締役会のあり方を議論し、投資家との対話も踏まえ自社にとって望ましい形を選択・実践していくことが重要と考えられる。

1 - 1. 取締役会のあり方

1 - 1 - 1. コーポレート・ガバナンスの体制

(1) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画

経営理念は、企業活動を行うにあたり、目指すべき目標や価値観を表現したものであり、具体的な経営戦略・経営計画の策定や経営の意思決定の基本となる。そして経営戦略・経営計画は、企業が持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するための道筋である。コードでは、取締役会等の責務の一つとして経営戦略等の大きな方向性を示すことを掲げており、これは会社法上のいずれの機関設計を採用する場合にも等しく適切に果たされるべきである。原則3-1内の(i)では、これら情報の重要性に鑑み、「会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画」の開示を求めている。

会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画については、多くの会社が既に他の媒体で同様の内容を開示していることもあり、自社のウェブサイトや中期経営計画など、CG報告書以外の媒体を参照させる記載も多い。こうした記載方法は、上場会社の開示の負担を軽減するために可能とされているものである一方、情報の利用者の観点からは、「参照が多用されると報告書の利便性が損なわれる」との指摘もある。そうした中、＜事例1＞のように、CG報告書には概要を記載するとともに、詳細については自社ウェブサイトに掲載しているとする例もみられる。

<事例1：概要を記載し、具体的な内容はウェブサイトに掲載>

●●グループのCSV経営

常に新しい食の文化を創造し続ける「EARTH FOOD CREATOR（食文化創造集団）」として、環境・社会課題を解決しながら企業としての持続的成長を果たします。

- ・ Mission：創業者精神（食足世平 食創為世 美健賢食 食為聖職）
- ・ Vision：EARTH FOOD CREATOR
- ・ Value：大切な4つの思考（Creative Unique Happy Global）

●●グループ中長期成長戦略

2021年度以降の中長期的な成長戦略及び10年後に向けた成長目標を定めた経営計画「●●グループ中長期成長戦略」を策定しており、この実行によって当社のCSV経営を追求いたします。

- (1) 既存事業のキャッシュ創出力強化
海外事業及び□□事業のアグレッシブな成長によって利益ポートフォリオを大きくシフトさせながら持続的成長を目指します
- (2) EARTH FOOD CHALLENGE 2030
有限資源の有効活用と気候変動インパクト軽減へのチャレンジによって既存事業のライフサイクルの超長期化を図ります
- (3) 新規事業の推進
フードサイエンスとの共創によって”未来の食”を創造し、テクノロジーによる食と健康のソリューション企業となることを目指します

具体的な内容につきましては、当社の公式ウェブサイトに掲載しております。

https://www.●●.com/jp/ir/management/business_plan/
(食料品)

(2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

コードの各原則への対応にあたっては、まず、取締役会において、コーポレート・ガナン

スに関する基本的な考え方やコードへの対応方針等について、現在の考え方等や自社の企業理念・経営理念等との関係も踏まえながら十分に議論し、決定することが第一歩であると考えられる。自社の考え方や対応方針を明確化するとともに投資者に対する説明責任を果たすために、基本的な考え方等を「●●社 コーポレートガバナンス・ガイドライン」や「●●社 コーポレートガバナンス基本方針」といった形でとりまとめ公表することも考えられる。

CG報告書では、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方として、上場会社の取組みに関する基本的な方針（方針の背景事情を含む）、コーポレート・ガバナンスの目的などについて具体的かつ平易に記載することを要請しており、そのための記載欄を設けている。また、原則3-1内の(ii)では、「本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針」の開示を求めている。したがって、同(ii)の開示を行うために、本記載欄を使用することも考えられる。記載要領では、具体的な記載事項として株主その他のステークホルダーの位置付け、経営監視機能に対する考え方、企業グループ全体における考え方などを記載することを例示している。

CG報告書での記載を見ると、ガバナンスの基本的な考え方について、自社のウェブサイト、有価証券報告書など、CG報告書以外の参照先を示している例も多い。ただし、そのような場合であっても、本情報は、経営者のコーポレート・ガバナンスへの姿勢を端的に表すものであって、かつ多くの株主にとっては、各社のガバナンスを理解するための入口となり得る情報であることに鑑みると、本欄の記載においては、その概要をCG報告書で示しつつ詳細は別の開示媒体を参照するなど、利用者にとって分かりやすい記載とすることが望まれる。

コードでは、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現が、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するとしているが、各社の記載内容をみると、図表13のとおり「中長期」、「持続」、「成長」に言及している上場会社は、それぞれ32.0%、54.3%、35.4%であった。従前から本項の調査のキーワードとしていた「企業価値」、「透明性」、「ステークホルダー」に言及する上場会社がそれぞれ68.5%、72.5%、74.3%と高い割合を示しており、意思決定プロセスにおける透明性の確保、株主のみならず従業員・顧客・取引先・地域社会等を含めた利害関係者との良好な関係の構築・維持、適切な事業活動による企業価値の向上といったことが、コーポレート・ガバナンス上の基本的な考え方の要素として広く定着していることがうかがえる。具体的な記載内容をみても、「コーポレート・ガバナンスの基本的な原則は、経営の健全性、透明性を高め、企業価値の向上を図る」、「ステークホルダーとのより良い関係の構築」といった内容を含む記載が多い。

経営監視機能については、「監視」又は「監督」に言及している会社の割合が東証上場会社全体では36.3%である。組織形態別にみると、監査役会設置会社では34.9%、監査等委員会設置会社では36.6%であるが、指名委員会等設置会社では65.9%と高い水準にあり、指名委員会等設置会社では取締役会における監督機能をより重視する特徴があるといえる。また、「執行」に言及している会社は東証上場会社全体では31.6%である。組織形態的にみると、監査役会設置会社では31.3%、監査等委員会設置会社では30.0%であるが、指名委員会等設置会社では62.5%と高い数値を示している。指名委員会等設置会社において、その特徴である業務執行と監督の明確な分離についての記載が多いことが数値に反映されている。

また、会社の社会的責任が重視される傾向は継続しており、今回の調査においても東証上場会社全体の22.7%が「社会的責任」に言及している。会社の基本方針として、こうした社会的責任に配慮した事業活動を実施し、その活動を情報開示しようとする動きが継続してみら

れる点も注目に値する。なお、従来、コーポレート・ガバナンスは不祥事防止の観点で語られることが多かったということもあり、経営の健全性の観点から「法令遵守」（33.5%）や「内部統制」（16.1%）に言及する会社も一定程度みられる。

図表 13 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

		中長期	持続	成長	企業価値	株主価値	株主
		該当比率	該当比率	該当比率	該当比率	該当比率	該当比率
全社		32.0%	54.3%	35.4%	68.5%	5.0%	67.5%
組織形態	監査役会設置会社	30.9%	53.7%	35.2%	67.9%	5.3%	66.6%
	監査等委員会設置会社	32.7%	54.6%	35.4%	69.4%	4.2%	69.1%
	指名委員会等設置会社	50.0%	65.9%	40.9%	72.7%	6.8%	68.2%

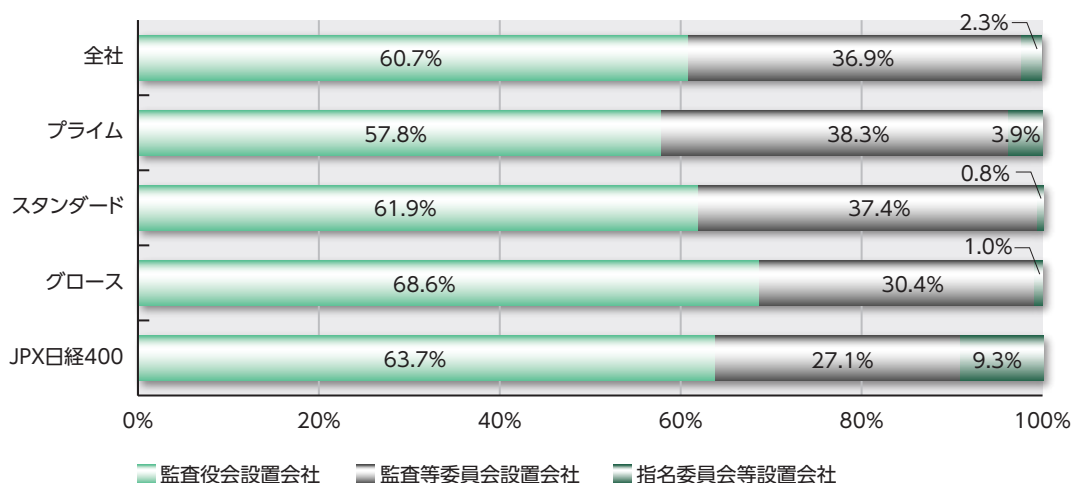
		投資家	監視・監督	執行	意思決定	内部統制	ステークホルダー
		該当比率	該当比率	該当比率	該当比率	該当比率	該当比率
全社		10.6%	36.3%	31.6%	40.0%	16.1%	74.3%
組織形態	監査役会設置会社	10.3%	34.9%	31.3%	40.1%	16.9%	74.7%
	監査等委員会設置会社	11.0%	36.6%	30.0%	39.7%	15.1%	73.5%
	指名委員会等設置会社	13.6%	65.9%	62.5%	42.0%	11.4%	75.0%

		社会的責任	法令遵守	透明性	効率性	健全性
		該当比率	該当比率	該当比率	該当比率	該当比率
全社		22.7%	33.5%	72.5%	18.8%	27.8%
組織形態	監査役会設置会社	22.5%	35.5%	72.1%	18.6%	28.0%
	監査等委員会設置会社	22.8%	31.2%	73.1%	19.0%	27.9%
	指名委員会等設置会社	27.3%	19.3%	75.0%	19.3%	20.5%

(3) 組織形態

組織形態をみると、東証上場会社全体の60.7%（2,290社）が監査役会設置会社であり、続いて平成26年会社法改正で導入された監査等委員会設置会社が36.9%（1,392社）、指名委員会等設置会社2.3%（88社）となっている（図表 14）。各市場ともに監査役会設置会社の占める割合が一番高く、次に監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社と続いており、この傾向は旧市場区分と変わりはない。ただし、JPX日経400構成銘柄では、指名委員会等設置会社の比率が高く、9.3%（37社）を占める。

図表 14 組織形態（市場区分別）

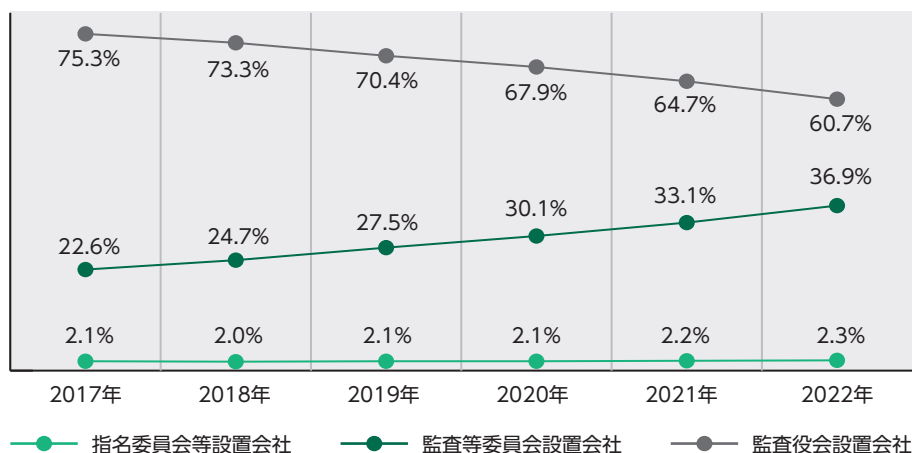


東証上場会社における各組織形態の採用比率の推移をみたのが、図表 15である。全体的な傾向として、監査役会設置会社を採用する会社の比率が年々減少しており、その代わりに監査等委員会設置会社を採用する比率が年々増加している。特に、2021年から2022年にかけては、監査役会設置会社の採用比率が4.0ポイント減少している一方、監査等委員会設置会社の採用比率は3.8ポイント増加し、大きな伸びがみられる。監査等設置会社が増加した要因のひとつとしては、2021年のコードの改訂が考えられる。具体的には、従前は原則4-8にて上場会社に2名以上の独立社外取締役の選任を求めているものを、2021年のコード再改訂により、プライム市場上場会社に対しては3分の1以上の選任に水準を引き上げたほか、これまでは基本原則のみの対応であった旧JASDAQスタンダードの上場会社についても、2022年4月のスタンダード市場への移行に伴いコードの全原則を適用して、独立社外取締役の2名以上の選任を求めることとしている。こういった独立社外取締役の選任水準の引き上げを受けて、監査役会設置会社であった上場会社が監査等委員会設置会社に組織形態を変更して、これまで独立社外監査役としていた者を独立社外取締役であるところの監査等委員として選任し、かかるコードの要請に対応した可能性も考えられる。ただし、経済産業省が公表している「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）」¹⁷では、社外取締役人数の確保の目的から、社外監査役を監査等委員である取締役に選任する場合には、監査の役割に加えて、取締役会が備えるべきスキル・多様性に沿った社外取締役として期待される役割を果たすことができるかについても、十分に検討・説明することが望ましいとされている¹⁸。なお、従前の「委員会設置会社」であり、平成26年会社法改正で名称が変更された「指名委員会等設置会社」は普及には至っておらず、同組織形態を採用する上場会社は2017年以降2%程度にとどまっており、その推移もほぼ横ばいとなっている。

17 CGSガイドラインの概要については、コラム②を参照。

18 CGSガイドライン別紙2「監査等委員会設置会社へ移行する際の視点」を参照。

図表 15 組織形態の採用比率の推移（東証上場会社）



(4) 現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要

CG報告書の「現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要」欄においては、業務執行、監査・監督の方法など、取締役会をはじめとするガバナンス機構に関する現状の体制について、その概要や、業務執行、監督機能等の充実に向けた追加的な施策の内容等を具体的に記載することとなっている。

監査役会設置会社（2,290社）においては、迅速な意思決定を行うための取締役会以外の体制として、「経営会議」、「常務会」に言及している会社の比率はそれぞれ50.3%（1,153社）、4.6%（105社）であった。取締役会に付議する前段階の審議機関という位置付けで経営会議や常務会を設置していることが多いようである。また、監督と執行の分離を進めていくために「執行役員制度」の導入について記述している会社は58.6%（1,341社）であった。その他「コンプライアンス委員会」、「リスクマネジメント委員会」等の内部統制関連の委員会¹⁹の設置については、30.8%（706社）であった。

監査等委員会設置会社（1,392社）においては、「経営会議」に言及している会社の比率は48.9%（681社）、「常務会」は5.3%（74社）、「執行役員制度」は55.0%（766社）であった。「コンプライアンス委員会」、「リスクマネジメント委員会」等の内部統制関連の委員会の設置は、32.0%（445社）であり、監査役会設置会社と比率に大きな差異はみられなかった。

指名委員会等設置会社（88社）においては、「経営会議」に言及している会社の比率は40.9%（36社）であるのに対し、「常務会」に言及する会社は存在しなかった。指名委員会等設置会社においては法定の執行役員制度があるが、「執行役員制度」に言及する会社は37.5%（33社）であった。「コンプライアンス委員会」、「リスクマネジメント委員会」等の内部統制関連の委員会の設置は、29.5%（26社）であった。

19 「コンプライアンス委員会」「リスクマネジメント委員会」「内部統制委員会」又は「ガバナンス委員会」について記述している会社を集計。以下同様。

監査役会設置会社の監査役による監査に関しては、「監査体制」に言及する会社は12.1% (278社) の会社が言及し、社内・社外取締役、常勤・非常勤監査役の人数などが記載されている。また、「監査方針」に言及する会社は20.2% (463社)、「監査基準」に言及する会社は7.4% (169社) であり、監査役監査基準に準拠した監査を行っている旨の記載が多くあった。この他、監査役会の開催状況や、各監査役の活動状況として、重要会議への出席、書類の閲覧、子会社への往査等について言及する会社もあった。また、監査役業務の充実並びに実効性の向上を図るため監査役室を設置しているという記載や、監査方針及び監査基準に基づき監査を実施しているという記載もみられた。

監査等委員会設置会社の監査等委員会による監査に関しては、「監査体制」に言及する会社は10.0% (139社)、「監査方針」に言及する会社は17.2% (239社)、また、「監査基準」に言及する会社は2.7% (38社) であった。

指名等委員会等設置会社の監査委員会による監査に関しては、「監査体制」に言及する会社は22.7% (20社)、「監査方針」に言及する会社は22.7% (20社)、また、「監査基準」に言及する会社は5.7% (5社) であった。

監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社の監査体制は、監査等委員会／監査委員会における社内取締役と社外取締役の人数等の構成を記載するものが多く、各監査（等）委員は監査等委員会／監査委員会で定めた監査方針、監査基準に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、取締役の業務の執行状況を監査するというような記載が多くみられた。また、監査機能の強化のために監査等委員会／監査委員会事務局に専任のスタッフを配置するというような記載もみられた。

(5) 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

CG報告書は、現状採用する組織形態に応じて、取締役会をはじめとするガバナンス機構の構成に関して、現状の体制を採用している理由について記載することを求めている。

監査役会設置会社が当該組織形態を採用した理由の具体的な記載内容としては、現在の組織形態の下であっても、経営に対する監督や業務執行の効率性の観点などから、十分にガバナンス体制が機能していると記述する事例が多い。経営に対する監督機能としては、社外取締役の選任 (72.5%、1,660社)、社外監査役の選任 (67.9%、1,554社) を挙げる会社が多い。業務執行の効率性としては、執行役員制度の導入 (17.1%、391社) を挙げる会社が一定数みられる。また、個々の監査役が権限を行使できる「独任制」について言及する会社 (25社、1.1%) もみられた。

監査等委員会設置会社が当該組織形態を採用した理由の具体的な記載内容に関しては、CG報告書の記載要領において、意思決定の迅速化、経営の透明化、海外投資家の支持率の向上等について、監査役会設置会社形態の時と比較評価することや、これらの機能等を強化するために現在導入を検討している施策の概要、社外取締役の役割や機能を記載することを例示しているところであるが、同制度を選択している会社 (1,392社) における理由につき、キーワード分析を行うと、社外取締役による監督機能の強化への言及が多い（「社外」を記載した会社数は66.8% (930社)）。一方、意思決定の迅速化（「決定」を記載した会社数は53.6% (746社)）、権限委譲に伴う業務執行の迅速化（「権限」を記述した会社数は13.1% (182社)）、監督と執行

の分離を明確化（「分離」を記載した会社数は10.2%（142社））、執行機能の強化（「執行機能」を記載した会社数は6.5%（90社））といった事項への言及については、指名委員会等設置会社の数値と比較すると少なくなっている。

指名委員会等設置会社が当該組織形態を採用した理由の具体的な記載内容に関しては、CG報告書の記載要領において、上記監査等委員会設置会社と同様の具体的な記載内容を例示しているところであり、同制度を選択している会社（88社）における理由につき、キーワード分析を行うと、上記の監査等委員会設置会社と比べて、監督と執行の分離に関する記載の比率が高くなっている。具体的には、意思決定の迅速化（「決定」を記載した会社数は59.1%（52社））、社外取締役による監督機能の強化（「社外」を記載した会社数は55.7%（49社））、監督と執行の分離を明確化（「分離」を記載した会社数は62.5%（55社））、権限委譲に伴う業務執行の迅速化（「権限」を記述した会社数は29.5%（26社））、執行機能の強化（「執行機能」を記載した会社数は18.2%（16社））といったものが多くみられた。

【コラム①】自社に適したガバナンス体制への着手（株式会社あじかんの例）

東証が実施した委託調査「上場企業のコーポレートガバナンスの取組と効果に関する調査（委託先：HRガバナンス・リーダーズ株式会社）」によると、株式会社あじかん（2907スタンダード市場 監査等委員会設置会社）は、自社に適切なガバナンスの姿について、時間をかけて検討してきた。取締役会議長への独立社外取締役の選任や監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行など、着実に改革を展開している。伝統的な日本企業の社風が色濃く残っている同社はその社風を大切にしながらも、コードの趣旨・精神の理解に努め、自社に適した施策を段階的に検討・実施してきた。検討段階から、経営トップをはじめとした経営層を巻き込み理解を得ることにより、改革をスムーズに進め、その後の運用面においても短期間で混乱なく定着した事例として紹介されている。

図表 16 株式会社あじかんの取組み

ガバナンス体制強化：監督機能の強化と柔軟かつ迅速な業務執行体制の確立を志向

	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期
機関設計	監査役会設置会社			監査等委員会設置会社移行	任意の指名報酬委員会設置		
独立社外取締役		1名選任		2名選任	取締役会議長に社外取締役選任		
役員報酬・制度改革	社外監査役退職慰労金支給廃止		役員報酬体系見直し			後継者計画策定に向け年内規改訂	
開示		招集通知早期開示	役員退職慰労金制度廃止	取締役選任理由	重視する経営指標・配当政策・政策保有株の方針		
取締役会実効性評価		会計監査人評価基準制定・開示			運用開始		
CGコード対応他	コードの各原則の対応状況の整理・開示				改訂コード対応	取締役向け定期勉強会	

（出所）東京証券取引所「上場企業のコーポレートガバナンスの取組と効果に関する調査（HRガバナンス・リーダーズ委託調査）」（2021年11月）

(6) 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

会社法上の大会社²⁰、監査等委員会設置会社²¹及び指名委員会等設置会社²²においては、取締役会は会社及び企業集団の業務の適正を確保するための体制（いわゆる内部統制システム）の整備を決定することが義務づけられており、CG報告書上でも基本的な考え方やその整備状況についての記載を要請している。具体的には、経営者の経営戦略や事業目的等を組織としてどのように機能させ達成していくかについて、職務の執行が法令及び定款に適合することをはじめ、業務の適正を確保する観点から上場会社の考え方（基本方針）を記載することが求められている²³。

CG報告書に記載される全社の傾向としては、内部統制システムの基本的な考え方及びその整備状況について、会社法及び会社法施行規則²⁴に規定される項目に従って記載している会社が多数みられる状況となっている。

記載内容についてキーワード分析を行うと、「会社法」という用語に言及した会社が、全社中34.8%（1,311社）あった²⁵。また、「リスク管理」について言及している会社は84.9%（3,200社）であり、「法令遵守」²⁶については96.4%（3,636社）と高い数値を示している（図表 17）。市場区分別の傾向についても図表 17を参照されたい。

「取締役／執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制」²⁷については、文書管理規程に従い、適切に保存及び管理を行う旨を記載する会社が多い。

「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」²⁸については、リスク管理等に関する規程を定めているとするものが多い。例としては、具体的なリスクに応じた個別の規程を設けるものや、リスクマネジメント委員会の設置など、リスク情報とその対応を統括する組織に関する記載がみられた。

「取締役／執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制」²⁹について、記載内容は様々であり、概ねコーポレート・ガバナンスを念頭に置いた経営のシステム面及びマネジメント・サイクルを意識した経営のプロセス面に焦点を当てて説明する内容となっている。

「使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」³⁰について、最も多く記載されている内容は、企業行動規範やコンプライアンス規程などのマニュアル整備に関するものであるが、これらに加えて、その有効性を高めるための委員会の設置、研修等を実施するという記載もあったほか、従業員の相談窓口や内部通報制度などについて触れているものもあった。更に、その体制が実際に機能しているかを判断するために、内部監査

20 会社法第362条第4項第6号、同条第5項。

21 会社法第399条の13第1項第1号ハ、同条第2項。

22 会社法第416条第1項第1号ホ、同条第2項。

23 このほかにも、整備状況として、コンプライアンス体制、リスク管理体制や情報管理体制等についての記載を求めている。

24 会社法施行規則第100条、第110条の4、第112条。

25 「会社法」自体に言及はしていないものの、会社法の規定に従って基本方針を記載している会社が大多数であった。

26 「法令遵守」は、「法令遵守」・「法令順守」・「コンプライアンス」のいずれかのキーワードが記載されている会社を対象としている。

27 会社法施行規則第100条第1項第1号、第110条の4第2項第1号、第112条第2項第1号。

28 会社法施行規則第100条第1項第2号、第110条の4第2項第2号、第112条第2項第2号。

29 会社法施行規則第100条第1項第3号、第110条の4第2項第3号、第112条第2項第3号。

30 会社法施行規則第100条第1項第4号、第110条の4第2項第4号、第112条第2項第4号。

室等が内部監査を実施し、その確認を行うとともに、経営等にフィードバックしている旨を記載し、その関係で、監査役や社外取締役の役割、更には社外の弁護士等による定款・法令遵守状況のチェック等について触れるものもみられた。

「当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」³¹に関する記載内容については、本社に関するものと基本的に同じ記述であるが、関係会社管理規程や、関連会社を統括するコンプライアンス部署などの設置、あるいは子会社等海外の事業も含めた体制や、グループの監査役による連絡会を設けるといった記載がみられた。子会社に対する統制については考え方が分かれており、子会社に対する統制の強化の必要性を説明する記載もあれば、親会社と子会社との間の独立性を強調する説明もみられた。

「監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項」³²及び当該「使用人の取締役からの独立性に関する事項」³³については、概ね会社法の趣旨に沿った内容で記載されており、任命・解任、評価、人事異動等の面から独立性に配慮したものが多。なお、監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社の監査（等）委員に関しても³⁴、同様の説明がみられた。

「監査役／監査等委員会／監査委員会への報告に関する体制」³⁵及び「その他監査役／監査等委員会／監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制」³⁶については、監査役・監査等委員・監査委員による一定の重要な会議への出席権や、重要書類の閲覧権などを定めたもののほか、使用人等から監査役・監査等委員・監査委員に直接報告できるとしている例がみられた。

図表 17 内部統制システムの基本的な考え方及びその整備状況

		会社法	リスク管理	法令遵守	情報管理	倫理	意思決定
		該当比率	該当比率	該当比率	該当比率	該当比率	該当比率
全社		34.8%	84.9%	96.4%	20.1%	52.9%	71.3%
組織形態	監査役会設置会社	35.0%	85.9%	96.7%	20.6%	52.1%	71.9%
	監査等委員会設置会社	34.0%	83.5%	96.2%	19.1%	54.2%	71.0%
	指名委員会等設置会社	42.0%	79.5%	93.2%	21.6%	52.3%	58.0%
市場区分	プライム	37.9%	84.9%	97.0%	23.1%	57.0%	72.4%
	スタンダード	31.9%	84.4%	95.7%	17.4%	51.3%	68.7%
	グロース	31.2%	86.2%	96.6%	16.4%	41.9%	74.8%
	JPX日経400	41.9%	84.0%	95.7%	26.1%	61.7%	70.9%

(7) 反社会的勢力排除に向けた体制整備に関する事項

CG報告書では、反社会的勢力による経営活動への関与の防止や当該勢力による被害を防止

31 会社法施行規則第100条第1項第5号、第110条の4第2項第5号、第112条第2項第5号。

32 会社法施行規則第100条第3項第1号。

33 会社法施行規則第100条第3項第2号。

34 会社法施行規則第110条の4第1項第1号、第2号、第112条第1項第1号、第2号。

35 会社法施行規則第100条第3項第4号、第110条の4第1項第4号、第112条第1項第4号。

36 会社法施行規則第100条第3項第7号、第110条の4第1項第7号、第112条第1項第7号。

するための基本的な考え方（基本方針）とともに、組織全体で対応することを目的とした倫理規定、行動規範、社内規則等の整備状況及び社内体制の整備状況についての記載を求めている。

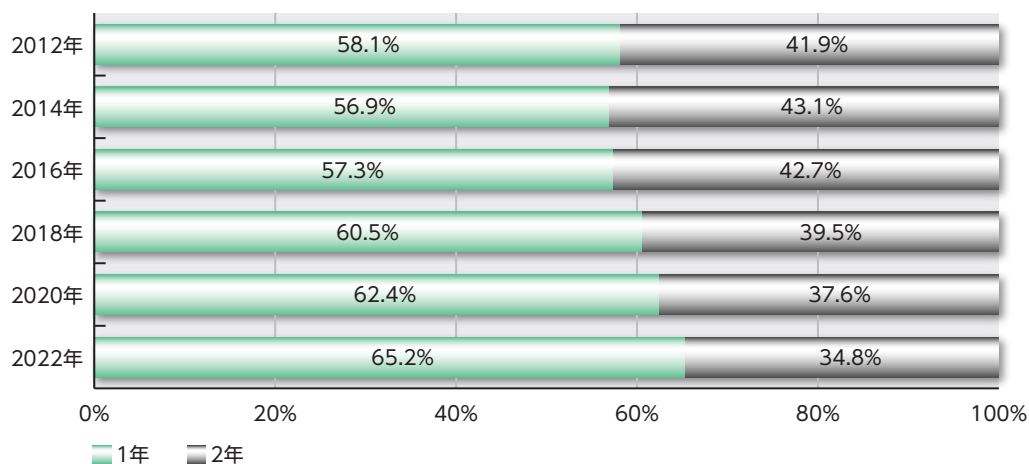
反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方の主な記述は、総会屋や暴力団といった反社会的勢力と関係を持たず、毅然とした態度で対応するという内容であり、その体制として、警察との連携を記述する会社が2,511社に達している。また、特殊暴力対策組織との情報連携や顧問弁護士との協議などにも触れた記述も多かった。その他、基本方針・マニュアルの策定、社内研修の実施、責任者の氏名等についての記述がみられた。

1・1・2. 取締役・取締役会

(1) 取締役の任期

会社法第332条第1項は、取締役の任期について原則として選任後2年以内と定める一方、定款又は株主総会の決議によってその任期を短縮することができるように定めている。なお、監査等委員会設置会社の場合は、監査等委員である取締役の任期は2年（短縮不可）であるのに対して、それ以外の取締役の任期は1年（定款又は株主総会決議により短縮可）（会社法第332条第3項、第4項）と定められている。指名委員会等設置会社の場合は、取締役の任期は選任後1年（定款又は株主総会決議により短縮可）と定められている（会社法第332条第6項）。近年では、経営環境の変化に機動的に対応することや、経営責任の明確化及び株主の信任を毎年得ることによるコーポレート・ガバナンス体制の強化等を目的とし、監査役会設置会社において取締役の任期を1年とする会社の割合が増加している（図表18）。

図表 18 定款上の取締役の任期（監査役会設置会社）



(2) 取締役会の議長の属性

CG報告書においては、取締役会の議長について、設置の有無及び設置している場合はその属性について、(1) 社長、(2) 会長³⁷、(3) 会長・社長以外の代表取締役、(4) 社外取締役、

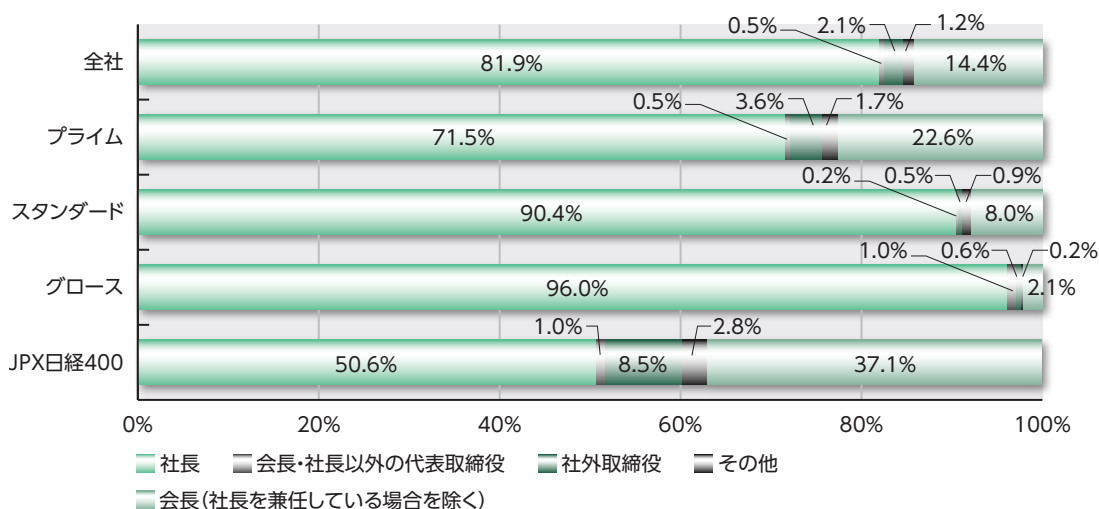
37 社長を兼任している場合を除く。

(5) その他の取締役、又は(6)なし、から選択することとなっている。

東証上場会社全社が取締役会の議長を設置しており、その属性の傾向をみると、社長の比率が最も高く、81.9% (3,087社) を占めた(図表 19)。また、会長の比率は14.4% (541社) であり、両者の合計は96.2% (3,628社) と、ほぼすべての上場会社において、社長、会長のいずれかが取締役会の議長を務めている。なお、会長が取締役会の議長を務めている比率は、プライム市場では22.6% (415社)、JPX日経400構成銘柄では、37.1% (148社) となっており、会社の規模が大きくなるほど、会長が取締役会の議長を務めている比率が多くなっているといえる。

取締役会における議論の活性化や監督と執行を分離し取締役会の監督機能を強化する観点から、取締役会の議長を社外取締役とすることを求める投資家の声も増してきているが、今回の調査では社外取締役が議長を務める比率は2.1% (78社) にとどまっている。この点、投資家と企業の対話ガイドラインの2021年6月の改訂において、取締役会が経営に対する監督の実効性を確保する観点から、必要に応じて独立社外取締役を取締役会議長に選任することが挙げられていることから、今後更なる取組みの余地があるものと考えられる。なお、JPX日経400構成銘柄においては、社外取締役が議長を務める比率が8.5% (34社) と上場会社全体よりも高くなっている。

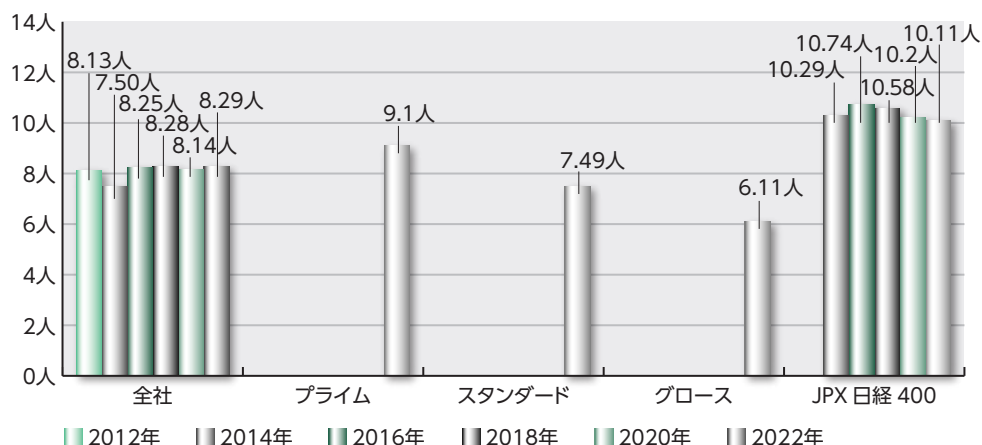
図表 19 取締役会の議長の属性 (市場区分別)



(3) 取締役の人数

今回の調査では、1社あたりの取締役の人数は、東証上場会社全体で平均8.29人であり、前回の調査結果である8.14名から微増となっている(図表 20)。一方、社外取締役の平均人数は1.90人(2016年)から3.11人(2022年)へ、独立社外取締役の平均人数は1.75人(2016年)から2.88人(2022年)へ増加している。東証上場会社全体でみればコード策定以降、社外取締役の選任が進展しているが、取締役全体としての人数は大きく変わっていない。一方で、JPX日経400構成銘柄の取締役の平均人数は2016年以降減少傾向がみ取れ、2022年では10.11名であった。

図表 20 取締役の人数（市場区別）



【コラム②】コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針

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）は、CGS研究会（コーポレート・ガバナンス・システム研究会）での議論をとりまとめる形で経済産業省が策定・公表しているものである。同ガイドラインは、企業がコーポレートガバナンスの原則を実践するにあたって考えるべき内容を、コードとの整合性を保ちつつ示すことでこれを補完するとともに、「稼ぐ力」を強化するために有意義と考えられる具体的な行動を取りまとめている。同ガイドラインは、「1. はじめに」、「2. 取締役会の在り方」、「3. 社外取締役の活用の在り方」、「4. 経営陣の指名・報酬の在り方」、「5. 経営陣のリーダーシップ強化の在り方」、「6. おわりに」の全6章から構成されている。

2022年には、企業がグローバルな競争を勝ち抜き、中長期的な企業価値向上を実現するには、経営者のアントレプレナーシップ（企業家精神）やアニマルスピリットが健全な形で発揮され、より良い経営戦略を立案し、スピードを持ってリスクテイク出来る環境を実現することや、上場会社の経営が企業価値の向上を強く意識したものであることが望まれているといった背景も踏まえて同ガイドラインの改訂が行われており³⁸、その中では、取締役会の役割・機能の向上、社外取締役の資質・評価の在り方、経営陣のリーダーシップ強化のための環境整備といった事項についての留意点、考え方、ベストプラクティス等が整理・紹介されている。

1・1・3. 経営陣に対する委任の範囲（補充原則4-1①）

原則4-1においては、取締役会は、「会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について、建設的な議論を行うべき」としている。そのうえで、補充原則4-1①は、取締役会自身として何を判断・決定するのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を開示することを求めている。同補充原則のコンプライ率は、プライム市場で99.8%（1,834社）、スタンダー

38 <https://www.meti.go.jp/press/2022/07/20220719001/20220719001.html>

ド市場で99.4% (1,447社) となっている。ほとんどの会社においては、取締役会規則や決裁権限規程等の社内規程において、取締役会での決議事項等を定めており、同補充原則にエクスペインする会社はごく少数にとどまっている。

しかしながら、これまで我が国の会社の取締役会では、基本的な経営戦略や経営計画に関する事項を十分に議論してこなかったとの指摘もある。同補充原則においては、会社の意思決定システムにおける取締役会の役割・責務を明確化することを求めており、多くの会社が独立社外取締役の複数名選任を進めているところであるが、取締役会の経営陣に対する監督機能を今まで以上に強化していく中で取締役会が果たすべき役割を明確化し、実行していくことの重要性が増している。

同補充原則に基づく一般的な開示例としては、「当社は、取締役会規則を制定し、法令並びに定款に規定された事項のほか、業務執行上の重要な事項について、取締役会の決議により決定しています。」といった内容が多い。実際に、同補充原則にコンプライしているプライム市場・スタンダード市場上場会社 (3,281社) を対象としてキーワード分析を行うと、「規則」・「規程」等については84.8% (2,782社)、「法令」等については69.9% (2,292社)、「定款」については54.7% (1,795社) の会社が記載している。その他にも、「職務権限」については38.1% (1,250社)、「決裁 (決裁権限・決裁基準)」については21.5% (706社)、「付議基準」については5.5% (182社) で記載がみられた。多くの会社が、法令や定款、各種規則、決定権限等に基づいて取締役会の役割・責務を明確化していることがうかがえる。

また、執行役員制度の導入や経営会議を設置している等の記載により、取締役会と経営陣の役割分担を明記している会社も一部でみられた。「執行役員」というキーワードを含む会社は31.2% (1,025社)、「会議 (経営会議・執行役員会議等)」を含む会社は25.1% (823社) であった。

コード上、取締役会において判断・決定すべき項目とされる「経営戦略」「経営計画」等をキーワードとして含めている会社数は、「戦略 (経営戦略等)」が11.2% (366社)、「計画 (経営計画・事業計画)」が17.3% (569社) であった。法令や定款、各種規則等をキーワードとして含めている会社数に比べると少なく、取締役会の具体的な決定事項まで踏み込んだ記載を行っている会社は一部であることがうかがえる。

個別の事例をみていくと、まず<事例1>は、取締役会がなすべき業務をガイドラインに定めており、その内容を決裁基準規程に反映させ、その内容を開示している。同社はガイドラインや決裁基準規程において長期ビジョンや経営方針・経営戦略等について取締役会が関与する旨を明記している。また、経営計画の進捗状況等についても監督機能を発揮させていくとする姿勢がうかがえる。<事例2>は、同社が規定する取締役会の責務について言及したうえで、取締役会や経営会議の開催頻度、検討内容、出席状況といった活動実績について具体的に言及しながら、経営陣に対する委任の範囲について示している。<事例3>は、具体的な社内規程を明記している事例である。取締役会の決議事項、代表取締役等への委任事項について、金額基準を含めて詳細な基準を公表している。具体的な数字基準を明らかにすることで、株主・投資家に対して取締役会と経営陣の役割分担を明確に示しているといえる。<事例4>は、取締役会が業務執行の監督を行う旨に言及したうえで、同社の業務執行の体制について具体的に説明している。

<事例1：具体的に取締役会で決議すべき事項を明記>

当社では、前述した指名の方針に基づき選出された多様性ある取締役によって構成される取締役会がなすべき業務を、ガイドラインにおいて次のように定めています。

- 一 経営理念、ビジョン、中期経営計画等、会社の経営方針、経営戦略に関する事項を検討し、決定することにより、会社の戦略的方向付けを行うこと。
- 二 取締役会が決定することと定められている事項について、経営方針、経営戦略等を踏まえて独立した客観的な立場から多角的かつ十分な検討を行ったうえで決定を行い、取締役会への報告を要する事項についての報告を受けること。
- 三 取締役及び執行役員による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うため、執行役員からの健全な企業家精神に基づく提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、取締役及び執行役員の迅速・果敢な意思決定を支援すること。
- 四 取締役及び執行役員の職務の執行を、独立した客観的な立場から監督すること。また、経営計画の進捗状況のモニタリングを行い達成状況を評価すること。仮に、経営計画が達成できなかったときは原因を分析して今後の計画に反映させるとともに、株主に開示を行うこと。
- 五 意思決定過程の合理性を担保するため、リスク管理体制及び内部統制システムを含むコーポレートガバナンス体制を整備、改善すること。
- 六 受託者として、株主に対して経営に関する説明責任を果たすこと、また適時かつ正確な情報開示が行われるよう、取締役を監督すること。

これを受け、決裁基準規程において、取締役会で決定すべき事項を次の一～六に掲げるものに限定しており、それ以外の業務執行上の決定は執行役員に委ねることとしています。

- 一 法令上取締役会が定めることとされている事項
- 二 経営理念、ビジョン、中期経営計画等、会社の経営方針、経営戦略に関する事項の決定、会社の戦略的方向付け及び単年度予算
- 三 決裁基準規程等重要社則
- 四 会社が重大な法令違反を犯した場合における対応方針等
- 五 重要な訴訟に関する事項
- 六 前各号の事項と同視できる程度の重要事項
(海運業)

<事例2：具体的に取締役会や経営会議での活動実績を開示>

当社は、経営上重要な事項の審議及び決定を行い、また取締役の職務執行の監督を行う機関として、取締役6名（うち独立社外取締役2名）で構成される取締役会を設置しています。当社は、取締役会は、以下の責務を適切に果たすものと規定しています。

1. 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
2. 健全な企業家精神に基づき企業価値向上に資する施策を検討、実行すること
3. 取締役または執行役員に対する実効性の高い監督を行うこと

2022年6月期の取締役会の活動実績については、以下のとおりです。

当社は、定例の取締役会を毎月開催するほか、随時に臨時取締役会を開催しており、当期は19回開催しました。19回の開催の内、監査役1名が1回欠席しましたが、それ以外は取締役と監査役が、全ての取締役会に出席しました。なお、2020年9月25日付で執行役員制度を導入し経営の監視と業務執行責任の明確化を図ったことと、経営会議において議案に係る情報の説明と共有が事前に行われていることにより、取締役会は効率的かつ十分な議論の機会をもつことができました。

2022年6月期の取締役会では、経営上重要な事項として、中期経営計画の検討、承認や、従業員の人事制度に関する議案、組織改編及び幹部人事等に関する議案を含む74件の決議を行いました。

研究開発に関する議案については、一定以上の規模または内容から重要性が高いとされた案件について検討し、議決しました。財務に関する議案としては、主に決算及び予算の承認に関する議案について議決しました。

また、業績予想及び事業の進捗状況、委員会からの報告事項、関連当事者取引、稟議決裁の状況について等、62件の報告事項を個別に検討し、議論することで、取締役及び執行役員の職務執行の監督を行いました。

決議事項、報告事項のいずれにおいても、独立社外取締役から担当取締役に対して詳細な説明が求められ、議事に対して積極的な意見交換が行われました。

当社は、取締役会の開催頻度及び出席率の高さや実際の議論の内容等から、取締役会による経営意思決定及び取締役の職務執行の監督が適切に行われており、コーポレート・ガバナンスの観点から有効に機能していると評価しています。また、当社取締役会は、定期的に外部機関に委託して全役員に取締役会の実効性に関するアンケート調査を行い、

結果の報告を受けています。

取締役会は、経営上の重要な意思決定を行い、執行役員の業務執行の状況について監督することで、コーポレート・ガバナンスの強化に取組みます。

当社は、「経営会議規則」に基づき、経営会議を設置、運営しています。経営会議は、全ての取締役、執行役員及び監査役の出席のもと、執行役員、各部門長や事業責任者、その他社内の関係者から、取締役会への付議が予定される議案に関する背景等の補足情報や論点の理解に必要となる情報の説明が行われます。また、進行中の研究開発案件、個別の開発案件についての進捗状況や関連リスクの報告、あるいは、当社製品及びサービスに関する技術的な知識又は専門的な情報についての説明も行われ、取締役及び監査役はこれらの理解を深めています。いずれも、取締役会での議論の質的向上及び取締役会の実効性の向上を目的とした情報連携を趣旨としているため、経営会議としては決裁権限を有しておらず意思決定は行いません。

2022年6月期は、全11回開催し、議題は31件、各開催時間は1時間30分程度でした。クラウドサービス事業の新規大型事業に関わる開発投資の案件の報告が最も多く、当社製品の次世代版開発といった研究開発の案件の報告、新規事業の展望、計画、進捗状況についての報告、個別開発案件の機能強化等についての報告が中心の議題となり、17件を占めました。

2022年6月期の経営会議での議題の一部は、その後の取締役会において議案として上程され、充分かつ効率的な議論の結果、決議されています。経営会議の設置、運営が、当社のコーポレート・ガバナンス、特に取締役会での議論を充実させ、適切な意思決定プロセスに寄与できているものと評価しています。

(情報・通信業)

<事例3：具体的に取締役会で決議すべき事項を金額基準で明記>

取締役会規則において、法令で定められた事項、定款で定められた事項及び重要な業務に関する事項を取締役会の決議事項とすることを定めております。重要な業務に関する事項としては、取締役の他社役員の兼任、重要な契約の締結、訴訟に関する事項、子会社等の設立その他関係会社に関する事項などが挙げられます。また、取締役会以外では決議できないことが法令で定められている場合を除き、取締役会での決議事項を他の機関に移管又は委譲することができる旨定めております。社内規程（稟議規程）においては、例えば、2億円超の建物設備の改築等、什器備品・車両の購入等、重要かつ多量の営業資産の購入・廃棄等、1億円超の●●営業権の買取等については取締役会の決議事項、2億円以下のそれらの事項については金額に応じて代表取締役その他機関の決定事項としております。また、3000万円以上の不良債権の償却整理・債務免除、補償及び損害賠償、債務保証・担保差入等については、取締役会の決議事項、3000万円以下のそれらの事項については、金額に応じて代表取締役その他機関の決定事項としております。

(卸売業)

<事例4：業務執行体制について説明>

取締役会は、経営に関わる重要な事項について意思決定を行うとともに、業務執行の監督を行います。経営に対する監督機能を強化し、経営の透明性・客観性を高めるため、独立性の高い社外取締役を選任します。業務執行の組織としては、経営会議とManagement Committeeを設置しております。経営会議は月1回開催され、月次決算の総括や、管理部門、関係会社、事業本部等の重要事案を全社横断的に審議する会議により業務執行状況を把握するとともに、以降の業務執行についての判断を行います。Management Committeeは代表取締役会長の諮問機関として原則月2回開催され、代表取締役社長が議長を務め、全般的業務執行方針や計画の審議及び個別重要案件の審議を行います。さらに経営の効率性を高めるため、執行役員制と事業本部制を採用しております。執行役員制により、企業の経営・監督に法的な責任を負う取締役と業務執行を担当する執行役員との役割分担を明確にし、取締役会の役割を全社的な経営判断に集中させ議論を活発化するとともに、取締役から執行役員への権限委譲による意思決定の迅速化を図ります。事業本部制により経営責任の所在を明確にし、実効的な内部統制体制の維持・強化を図ります。これらに加え、当社は、チーフオフィサー制を導入しております。最高経営責任者の強力なリーダーシップの下で機能分担し、グループ会社も含めた「全体最適」を追求するための横串機能の体制強化により、事業計画の過達を実現します。なお、取締役会の決議を経るものとしては、取締役会規程に記載された (1) 法定の事項 (2) 重要な業務に関する事項 (3) 経理・人事に関する事項 (4) 定款により定められた事項等がございます。

(電気機器)

1 - 2. 独立社外取締役等の選任

1 - 2 - 1. 独立社外取締役に期待される役割（原則4-7）

原則4-7では、独立社外取締役の役割・責務を以下の通り示している。

【原則4 - 7 独立社外取締役の役割・責務】

上場会社は、独立社外取締役に、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (iii) 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
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとする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

独立社外取締役に期待される役割について、原則4-7では大きく2つの観点から言及している。第一の観点は、助言者としての役割である。(i)では、経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき助言を行うことが挙げられている。助言といっても、当然のことながら、評論家的にあるいは第三者的に振る舞うことが求められているのではない。企業運営の重責を担う取締役、すなわち当事者として、主体的に自らの見識や常識感覚に従って意見を述べ、取締役会の議論に貢献することが期待されている。

第二の観点は監督者としての役割であり、これらは3つに細分化される。一つ目は経営陣幹部の選解任といった取締役会での重要な意思決定を通じて経営の監督を行うこと(ii)、二つ目は会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること(iii)、三つ目は経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとする様々な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(iv)、を挙げている。

【コラム③】社外取締役の在り方に関する実務指針

経済産業省は、会社法及びコーポの趣旨を踏まえつつ、社外取締役の役割や取組みについて実務的な視点から整理し、社外取締役に期待される基本的役割を明確にした上で、そのような役割を果たすために役立つ具体的な取組みについてのベストプラクティスを示した「社外取締役の在り方に関する実務指針」を2020年7月に策定・公表している³⁹。

同指針は全3章から構成されており、第1章では取締役会の職務・権限や取締役の義務・役割に関する会社法の規定や解釈などを整理した上で、こうした会社法上の位置づけを踏まえたベストプラクティスとして、社外取締役の役割及び心構えとして特に重要な点がまとめられている。具体的には、《心得1》《心得2》《心得5》は、主として社外取締役の基本的な役割について記載されており、《心得3》《心得4》は、こうした役割を果たすための心構えについ

て記載されている（図表 21）。第2章では社外取締役がその役割を果たすための取締役会や関係者との関係の在り方や具体的な行動について示され、第3章では社外取締役が役割を果たすために会社側が構築すべきサポート体制の在り方が整理されている。

図表 21 社外取締役の5つの心得

《心得1》	社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督である。その中核は、経営を担う経営陣（特に社長・CEO）に対する評価と、それに基づく指名・再任や報酬の決定を行うことであり、必要な場合には、社長・CEOの交代を主導することも含まれる。
《心得2》	社外取締役は、社内のしがらみにとらわれない立場で、中長期的で幅広い多様な視点から、市場や産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、会社の持続的成長に向けた経営戦略を考えることを心掛けるべきである。
《心得3》	社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営陣（特に社長・CEO）に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべきである。
《心得4》	社外取締役は、社長・CEOを含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことを心掛けるべきである。
《心得5》	会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責務である。

（出所）経済産業省「社外取締役の在り方に関する実務指針概要」（2020年7月）より作成

1・2・2. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質（原則4-9）

東証では、「上場管理等に関するガイドライン」において、いわゆる「独立性基準」に関し、独立性判断における判断要素として、典型的に一般株主と利益相反の生じるおそれがある場合を規定している⁴⁰。ただし、社外取締役の独立性の有無を適切に判断するためには、この独立性基準に抵触しないということだけで足りるかという点を含め、上場会社が個々の社外取締役毎に実質的な判断を行うことが望ましい。そこで、原則4-9は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきとしている。実質的な判断に資する独立性判断基準の内容は、まずは各上場会社の判断に委ねられるが、それが開示されることにより、上場会社と市場との対話を通じてより合理的な判断基準を見出すことが期待されているものである。

原則4-9のコンプライア率は、プライム市場上場会社で98.6%（1,812社）、スタンダード市場上場会社で94.4%（1,374社）であった。記載内容としては、会社法や東証等の定める独立性基準に加えて、独立社外取締役に求める資質を付記している例がみられる。

同原則の開示に基づくキーワード分析を行った結果が図表 22である。原則4-9にコンプライアしているプライム市場・スタンダード市場上場会社（3,186社）のうち、記載内容に「会社法」が含まれる会社は32.9%（1,049社）であり、「取引所（東京証券取引所、金融商品取引所等）」のキーワードが含まれる会社は70.4%（2,242社）であった。多くの会社が、まずは会社法の社外性要件⁴¹や東証等の定める独立性基準を踏まえた記載としていることがうかがえる。一部の会社においては、議決権行使助言会社や機関投資家等の議決権行使基準を参考として独立性基準を設定している旨を明記している例もみられた。

一方で、取引先や大株主等との関係に関して定量的な独自の独立性基準を設けている会社

40 上場管理等に関するガイドラインⅢ.5.(3)の2

41 会社法第2条第15号。

も一部でみられた。定量基準のキーワードである金額規模を示す「円（万円・億円）」もしくは比率を示す「%」を記載している会社は14.0%（445社）であった。

定量基準のキーワードを記載している会社（445社）のうち「取引先」について言及している会社は89.2%（397社）であった。このうちの多くの会社（288社）は「連結売上高等の2%」を基準とし、例えば「年間の取引金額が当社グループ又は取引先（その親会社及び重要な子会社を含む）の連結売上高の2%を超える取引先」を「主要な取引先」の定義としている。また、取引関係について、自社からみた取引先への支払額の多寡の基準と、取引先から自社に対する支払額の多寡の基準の双方を考慮することとしている会社も一部でみられた。

同様に「借入（先）」等⁴²に言及している会社も52.1%（232社）あった。借入先の数値基準の水準としては、半数以上の会社（122社）が「連結総資産等の2%」としている。また、銀行業の会社においては、融資取引も考慮要素に入れて、「当行が最上位の与信先であり、かつ当行の融資方針の変更が甚大な影響を与える場合」といった基準を設けている例もみられる。

また、「弁護士」や「コンサルタント」等の専門家に言及している会社は88.1%（392社）あり、その報酬金額の水準としては「1,000万円」としている会社が最も多かった（281社）。報酬を受け取っている者が個人である場合は1,000万円としつつ、法人や団体等である場合にはその連結売上高の2%としている例もみられた。上場会社からの「寄付」について言及している会社は60.2%（268社）あった。寄付金額の水準としては「1,000万円」としている会社が多かった（201社）。「株主（主要株主、大株主等）」については言及している会社は81.6%（363社）であり、その多くが「10%」を基準としていた。

このほかには、独立社外取締役としての在任期間や、主幹事証券会社といった要素を独立性基準に盛り込んでいる例がみられた。「在任期間」については21社が言及しており、そのうち3分の2の会社（14社）が「8年」を基準としていた。一部会社においては「6年」（1社）や「10年」（4社）とする事例もみられた。また、定量基準に言及している会社（445社）のうち、「過去●年」や「前●年」等、一定期間より過去の場合は独立性に抵触しないクーリングオフ期間について言及している会社が96.2%（428社）と大部分を占めている。

独立社外取締役に求める資質に関するキーワードとしては、原則4-9にコンプライしているプライム市場・スタンダード市場上場会社（3,186社）のうち、「経験」が26.2%（834社）、「専門（専門性・専門的）」が26.7%（852社）、「率直（な意見）」が11.3%（361社）、「人格」が3.5%（113社）であった。「経験」のうち、経営に関する経験（経営経験・会社経営・企業経営等）に言及している会社は10.5%（336社）であった。過去の経験を重視している会社が多いことがうかがえる。また、期待する役割に関するキーワードとしては、「助言」が10.2%（325社）に対し、「監督」を記載する会社が14.9%（475社）と、「助言」よりも「監督」を重視している会社が多いことがうかがえる。

42 債権者、資金調達、金融機関、メインバンクを含む。

図表 22 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質（原則4-9）の開示に関するキーワード

項目	社数	該当比率
原則4-9にコンプライしている会社	3,186社	100.0%
■独立性基準に関するキーワード		
取引所（東京証券取引所、金融商品取引所等）	2,242社	70.4%
会社法	1,049社	32.9%
円（万円・億円）	445社	14.0%
■定量基準を設けている会社の割合等		
「取引先」に関する基準に言及している会社	397社	89.2%
「借入（先）」等に関する基準に言及している会社	232社	52.1%
「専門家」に関する基準に言及している会社	392社	88.1%
「寄附」に関する基準に言及している会社	268社	60.2%
「株主」に関する基準に言及している会社	363社	81.6%
■独立社外取締役の資質に関するキーワード		
専門（専門性・専門的）	852社	26.7%
経験	834社	26.2%
率直（な意見）	361社	11.3%
経営に関する経験（経営経験・会社経営・企業経営等）	336社	10.5%
人格	113社	3.5%
■独立社外取締役の期待する役割に関するキーワード		
監督	475社	14.9%
助言	325社	10.2%

個別事例をみていくと、会社法が定める社外性の要件及び東証が定める独立性の要件に加えて、資質に関する記載をしている事例として、〈事例1〉がある。取締役会等の会議において疑問を呈し、議論を行い、再調査や反対意見を行うことができる「精神的独立性」を重視している。

〈事例2〉は、自社の独立社外取締役の独立性について具体的な定量基準を設け、株主・投資者に示している。〈事例3〉のように、一般的な水準より厳しい「議決権の5%」及び「取引金額等の1%」を基準とするケースもみられる。〈事例4〉は、社内で定めるガイドラインにおいて、独立役員の通算在任期間を通算して最長6年間とし、加えて、取締役の責務を十分に果たすために必要な時間・労力を適切に確保する観点から、他の上場会社との役員の兼務についても原則5社までとする旨を定めている事例である。

〈事例1：独立取締役の選任基準として、「精神的独立性」に言及〉

社外取締役の選任にあたっては、会社法上の要件に加え、さまざまな事業への理解力と、取締役会等の会議において疑問を呈し、議論を行い、再調査や反対意見を行うことができる精神的独立性などを重視しています。また、独立取締役の選任基準は株式会社東京証券取引所の定める独立役員の資格を満たした上、一般株主と利益相反の生じるおそれのない者としています。

（輸送用機器）

＜事例2：具体的かつ定量的な独立性基準を明記＞

社外役員の独立性基準

取締役会は、上場している金融商品取引所が定める独立性基準に加え、以下の各号のいずれかに該当する者は、独立性を有しないと判断する。

1. 当該社外役員が、現在または過去3年間に於いて、取締役（社外取締役を除く）、監査役（社外監査役を除く）、執行役または使用人として在籍していた会社の議決権を、現在、当社が10%以上保有している場合。
2. 当該社外役員が、現在または過去3年間に於いて、取締役（社外取締役を除く）、監査役（社外監査役を除く）、執行役または使用人として在籍していた会社が、現在、当社の議決権の10%以上を保有している場合。
3. 当該社外役員が、現在または過去3年間に於いて、取締役（社外取締役を除く）、監査役（社外監査役を除く）、執行役または使用人として在籍していた会社と当社との取引金額が、過去3事業年度のうちのいずれかの事業年度において、当該他社または当社の連結売上高の2%を超える場合。
4. 当該社外役員が、現在または過去3年間に於いて、現在、当社が当社の総資産の2%以上の資金を借り入れている金融機関の取締役（社外取締役を除く）、監査役（社外監査役を除く）、執行役または使用人であった場合。
5. 当該社外役員が、過去3事業年度のうちのいずれかの事業年度において、法律、会計、税務の専門家またはコンサルタントとして、当社から役員報酬以外に1,000万円を超える報酬を受けている場合。また、当該社外役員が所属する団体が、過去3事業年度のうちのいずれかの事業年度において、法律、会計、税務の専門家またはコンサルタントとして、当社からその団体の年間収入の2%を超える報酬を受けている場合。
6. 当該社外役員が、現在もしくは過去3年間に於いて業務を執行する役員もしくは使用人として在籍していた法人、または本人に対する当社からの寄付金が、過去3事業年度のうちのいずれかの事業年度において、1,000万円を超える場合。
7. 当該社外役員が、現在または過去3年間に於いて、取締役（社外取締役を除く）、監査役（社外監査役を除く）、執行役または使用人として在籍していた会社の社外役員に、現在、当社の業務執行役員経験者がいる場合。
8. 当該社外役員が、現在または過去5事業年度における当社の会計監査人において、現在または過去3年間に代表社員、社員または使用人であった場合。

注：社外取締役及び社外監査役を総称して「社外役員」という。
（電気機器）

＜事例3：一般的な水準よりも厳格な基準（売上高1%基準等）を採用＞

当社は、一般株主と利益相反の生じない当社から独立した立場で当社の経営に対する監視が重要と考えており、このように経営の意思決定機能を持つ取締役会に対し、社外取締役による監督と社外監査役による監査が有効に機能するよう、その選任に関しては、下記独立性判断基準を定めております。具体的な独立性基準は次のとおりであります。

- ① 当社の業務執行取締役、執行役員及び従業員で、過去に一度でも当社に所属していない者
 - ② 年間取引金額が当社売上高又は相手方の連結売上高の1%を超える当社の販売先又は仕入先等の業務執行者でない者
 - ③ 当社の事業年度末において、議決権ベースで5%以上を保有する大株主またはその業務執行者でない者
 - ④ 当社の事業年度末において、議決権ベースで5%以上を保有する出資先の業務執行者でない者
 - ⑤ 当社が借入を行っている金融機関であって、その借入金残高が当社事業年度末において、当社の総資産又は当該金融機関の連結総資産の3%を超える金融機関の業務執行者でない者
 - ⑥ 当社が過去10年間に於いて1千万円を超える寄付を受けている者又はその業務執行者でない者
 - ⑦ 当社から役員報酬等以外に年間1千万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家若しくは法律専門家、又は会計監査人若しくは顧問契約先でない者
- （小売業）

＜事例4：兼任数・在任期間に関する基準を採用＞

当社では、「社外取締役候補者指名の方針」及び「独立性判断基準」を下記のとおり定め、この方針、基準を満たす人物を社外取締役候補者として指名しております。

＜社外取締役候補者の指名方針＞

社外取締役候補者は、当社が定める「独立性判断基準」[* 参考2]に加え、次に掲げる事項を充足する人物を指名しております。

また、社外取締役候補者の指名にあたっては、複数の社外取締役を含む取締役会の決議によって、取締役会全体とし

ての知識・経験・能力、多様性等のバランスを考慮して決定しております。

- (1) 当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握し、取締役・経営陣に対する積極的な意見表明や説明を的確に行うことが期待できる
- (2) 企業経営、事業改革、顧客サービス、物流、法令遵守、リスク管理、内部統制等の分野における高い見識や豊富な経験を有する
- (3) 取締役会、グループ執行会議等の重要な会議への出席の他、その責務を十分に果たす為に必要となる時間・労力を適切に確保する観点から、上場企業の役員兼任数は当社を除き、原則5社以内である
- (4) 当社の社外取締役としての在任期間が、原則として6年を越えない

[※ 参考2] <独立性判断基準>

社外取締役及び社外監査役（以下「社外役員」という）または社外役員候補者が、当社が合理的に可能な範囲で調査した結果、下記の各項目のいずれにも該当しないと判断される場合、当社からの独立性を有し、一般株主と利益相反が生じるおそれがないものと判断する。

- (1) 当社及び当社の関係会社（以下「当社グループ」という）の業務執行者（※1）または過去10年間に於いて、当社グループの業務執行者であった者
- (2) 当社グループを主要な取引先とする者（※2）またはその業務執行者
- (3) 当社グループの主要な取引先（※3）またはその業務執行者
- (4) 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（※4）を得ているコンサルタント、公認会計士、弁護士等の専門的な役務を提供する者
- (5) 当社グループの業務執行者を役員に選任している会社の業務執行者
- (6) 当社グループから多額の寄付（※4）を受けている者（当該多額の寄付を受けている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体の業務執行者）
- (7) 当社の議決権の10%以上を直接または間接的に保有する株主（当該株主が法人、組合等の団体である場合は当該団体の業務執行者）
- (8) 過去3年間に於いて、上記（2）～（7）のいずれかに該当していた者
- (9) 上記（2）～（7）に該当する者（重要な地位にある者（※5））の近親者（※6）
- (10) その他、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立した社外役員として職務を果たせないと合理的に判断される事情を有している者

※1「業務執行者」とは業務執行取締役、執行役、執行役員、その他の職員、従業員等

※2「当社グループを主要な取引先とする者」とは、当社グループに対して製品またはサービスを提供している取引先であって、直近事業年度における取引額が、当該取引先の（連結）売上高の2%を超える者

※3「当社グループの主要な取引先」とは、当社グループが製品またはサービスを提供している取引先であって、直近事業年度における取引額が、当社グループの連結売上高の2%を超える者

※4「多額の金銭その他の財産」及び「多額の寄付」の「多額」とは、受領額が直近事業年度において1,000万円以上の場合

※5「重要な地位である者」とは、業務執行取締役、執行役、執行役員及びその他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者

※6「近親者」とは、配偶者、2親等以内の親族及び同居する親族

なお、当社は、社外役員の独立性について、任期または在任期間のみに基づく判断は行わず、実質的に独立性が確保されているかを重視します。

任期または在任期間については、取締役会において社外役員候補者を指名する際の原則的な方針として定め、慎重に審議し決定するものとしております。

(化学)

1・2・3. 独立社外取締役の選任状況

(1) 独立社外取締役の有効な活用（原則4-8）

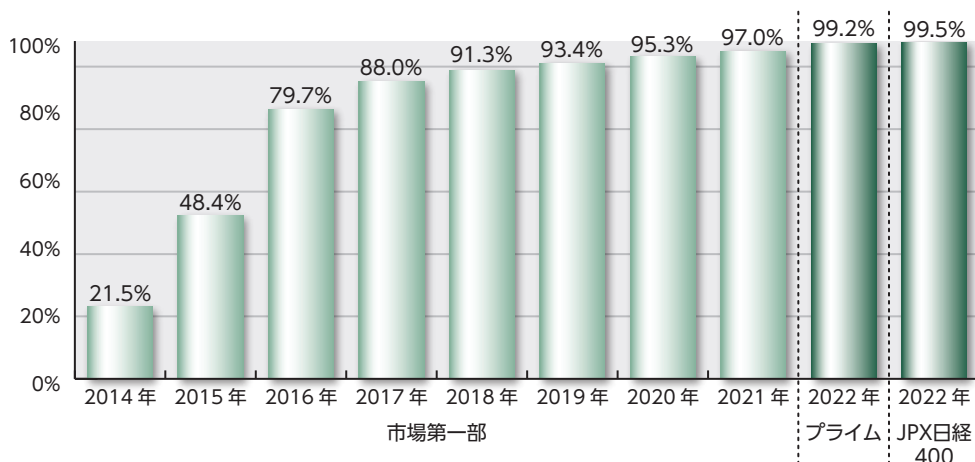
コードにおいては、コンプライ・オア・エクスプレインの手法の下、独立社外取締役⁴³の選

43 本白書における「独立社外取締役」は、「独立役員として届けられている社外取締役」を指す。

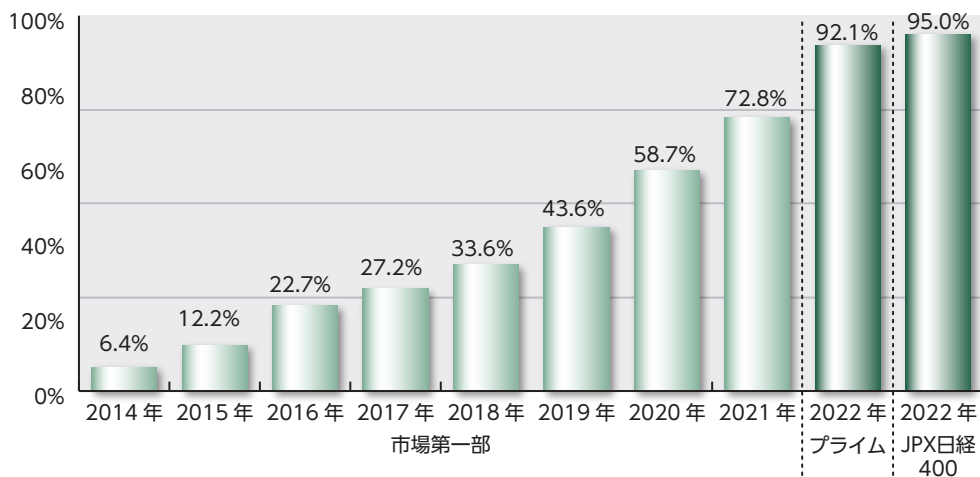
任についての原則を設けている。原則4-8では、上場規則上求めている水準からさらに一步踏み込み、独立社外取締役の選任について、プライム市場上場会社においては少なくとも3分の1以上を、スタンダード市場上場会社においては少なくとも2名以上を選任すべきとしている。

まず、プライム市場上場会社についてみると、図表 23に示すように、2名以上の独立社外取締役の選任を行っている会社は99.2%（1,822社）であり、ほぼ全ての会社において独立社外取締役が複数選任されている。さらに、3分の1以上の独立社外取締役を選任するプライム市場上場会社は92.1%（1,692社）となっている（図表 24）。これは、2021年の市場第一部の割合である72.8%と比較して19.3ポイント増となっており、急速な選任の拡大がうかがえる。コードの2021年の改訂を契機とし、機関投資家や議決権行使助言会社からの要求の高まりもあり、独立社外取締役を3分の1以上確保しようとする動きがプライム市場上場会社を中心に広がっていると考えられる。また、過半数を選任するプライム市場上場会社は1割を超え、12.1%（223社）である（図表 25）。

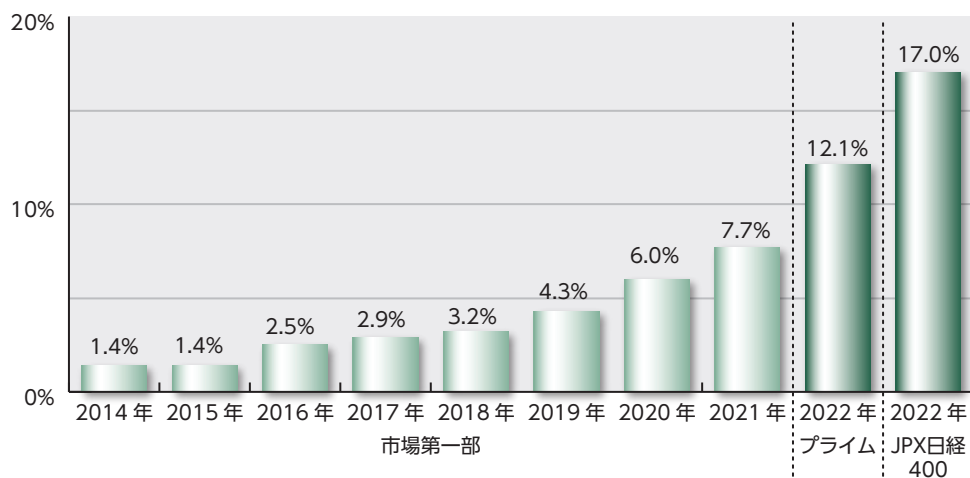
図表 23 独立社外取締役を2名以上選任する上場会社（プライム市場）の推移



図表 24 独立社外取締役を3分の1以上選任する上場会社（プライム市場）の推移



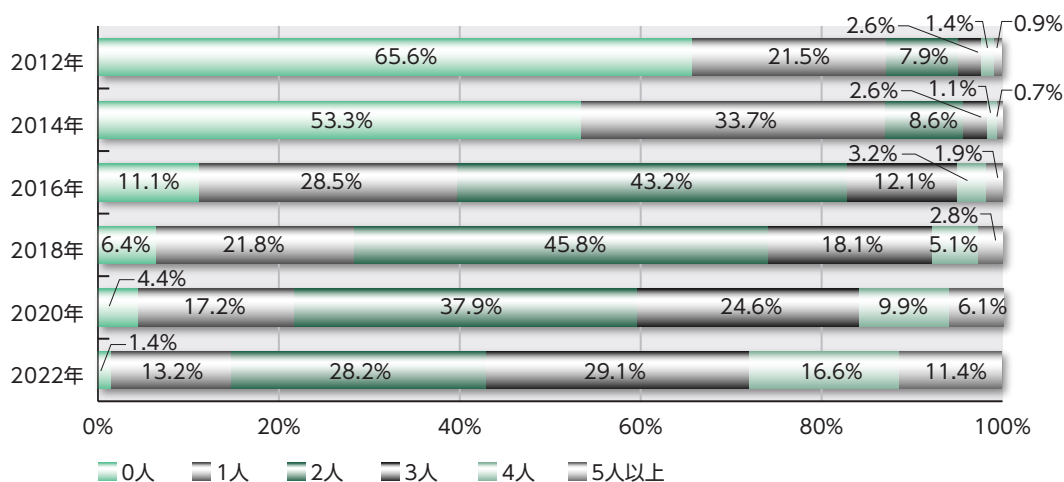
図表 25 独立社外取締役を過半数選任する上場会社（プライム市場）の推移



(2) 独立社外取締役の人数

東証上場会社全体で独立社外取締役を選任している会社は、98.6%（3,716社）であり、前回調査の95.6%から3.0ポイント増えている（図表 26）。2名以上の独立社外取締役を選任している会社は、東証上場会社全体の85.4%であり、前回調査の78.5%から6.9ポイント増えている。さらに3名以上の独立社外取締役を選任している会社は前回調査の40.5%から57.1%（2,154社）となり、16.6ポイント増と大きく増加している。これらの背景としては、取締役のダイバーシティを確保し取締役会における議論を充実させていくため、多様な知識・経験・能力を有する社外取締役の選任を進める会社が増えていることや、2021年のコード改訂により、プライム市場上場会社においては、独立社外取締役比率3分の1以上の選任が求められるようになったことが挙げられる。

図表 26 独立社外取締役の選任人数の状況（東証上場会社）

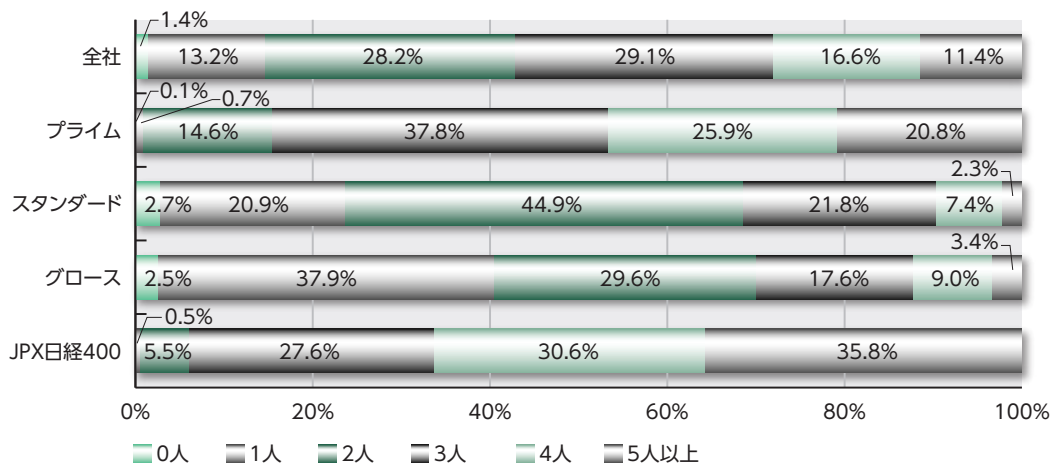


独立社外取締役を選任している会社の比率を市場区別にみると、プライム市場では99.9% (1,835社)、スタンダード市場では97.3% (1,416社)、グロース市場では97.5% (465社) となっている。また、JPX日経400構成銘柄における独立社外取締役を選任している会社の比率は100.0% (399社) となっている (図表 27)。

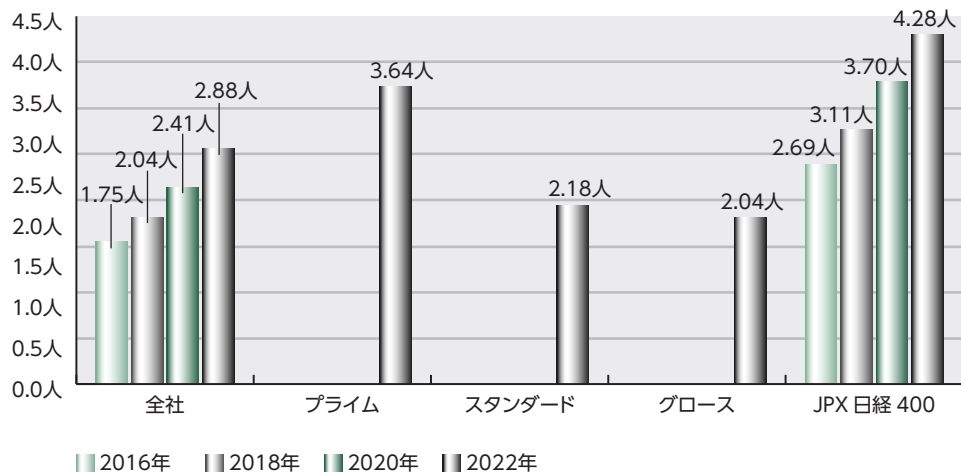
1社あたりの独立社外取締役数は平均で2.88人となっている。市場区別にみると、プライム市場では3.64人、スタンダード市場では2.18人、グロース市場では2.04人となっている。JPX日経400構成銘柄ではこれらより多く4.28人となっている (図表 28)。

独立社外取締役の人数が取締役会において3分の1以上を占めている会社の市場区別の比率は、図表 29のとおりである。3分の1以上を占めている会社の比率は、各市場において大幅に上昇し、東証上場会社全体では、69.2% (2,608社) である (前回調査時は47.6%)。JPX日経400構成銘柄においては、独立社外取締役が全体の3分の1以上を占める会社の比率は95.0% (379社) に達しており、プライム市場の92.1%を2.9ポイント上回っている。過半数を占める会社の比率も、各市場において上昇し、東証上場会社全体で9.2% (345社) となった。JPX日経400構成銘柄においては、17.0% (68社) に達し、プライム市場の12.1%を4.9ポイント上回っている。

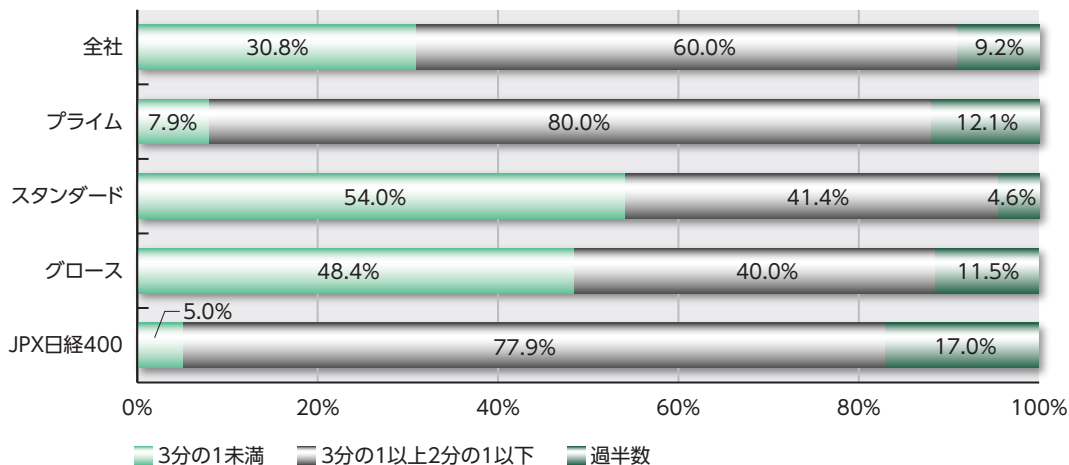
図表 27 独立社外取締役の選任人数の状況 (市場区別別)



図表 28 独立社外取締役の平均人数 (市場区別別)



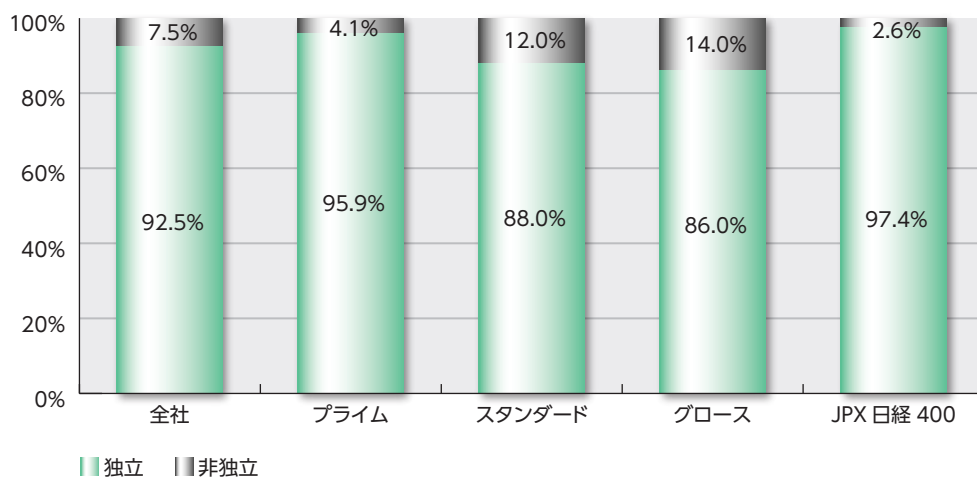
図表 29 独立社外取締役の取締役に占める比率（市場区分別）



(3) 独立社外取締役の社外取締役に占める比率

CG報告書では、社外取締役のうち独立役員に指定されている人数について記載を求めている。社外取締役のうち独立社外取締役の占める比率は、市場区分別にみると、プライム市場では95.9%、スタンダード市場では88.0%、グロース市場では86.0%となっている（図表 30）。なお、JPX日経400構成銘柄では97.4%に達している。なお、東証上場会社3,770社において選任された社外取締役、総計11,717人（延べ）のうち、独立役員として届け出られた取締役数は92.5%（10,840人）であった。

図表 30 社外取締役のうち、独立社外取締役の占める比率（市場区分別）



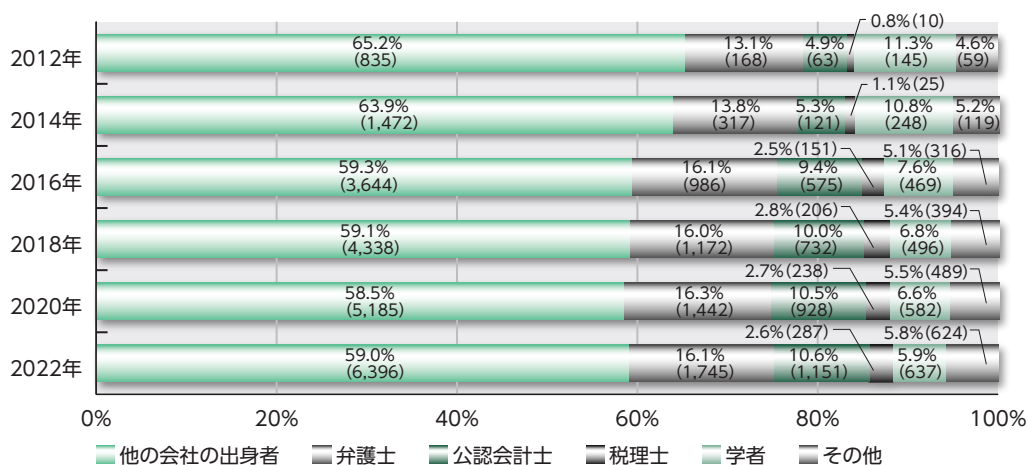
(注) 各区分における社外取締役の延べ人数はそれぞれ6,978人（プライム市場）、3,610人（スタンダード市場）、1,129人（グロース市場）、1,753人（JPX日経400構成銘柄）であり、そのうち独立役員として届け出られた取締役を「独立」、それ以外を「非独立」として各区分における比率を算出。

(4) 社外取締役の属性

CG報告書では、各社外取締役の属性について「他の会社の出身者⁴⁴」「弁護士」「公認会計士」「税理士」「学者」「その他」より選択することとなっている。

東証上場会社全体では、「他の会社の出身者」の占める割合が高い。その推移をみると、2012年65.2%（835人）、2014年63.9%（1,472人）、2016年59.3%（3,644人）、2018年59.1%（4,338人）、2020年58.5%（5,185人）、2022年59.0%（6,396人）と、比率はコード策定以降6割程度と横ばいであるが、人数としては大幅に増加している（図表 31）。次に割合が高い「弁護士」においても2012年13.1%（168人）、2014年13.8%（317人）、2016年16.1%（986人）、2018年16.0%（1,172人）、2020年16.3%（1,442人）、2022年16.1%（1,745人）と比率は近年横ばいであるが、人数は大幅に増加している。

図表 31 社外取締役の属性（東証上場会社）



1・2・4. 独立役員

(1) 独立役員を選任状況

独立役員制度は、株式市場に流動性を供給し価格発見機能をもたらすという重要な役割を果たす存在として上場会社にとって不可欠なステークホルダーといえる「一般株主」の利益を適切に保護することを目的に導入された制度である。独立役員とは、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役又は社外監査役をいう。東証では、有価証券上場規程の企業行動規範（第4章第4節）のうち実効性確保手段の対象となる「遵守すべき事項」として規定しており⁴⁵、上場会社は、一般株主保護のため、独立役員を1名以上確保することが義務づけられている⁴⁶。

上場会社は、社外取締役又は社外監査役のうちから1名以上を独立役員として指定のうえ、独立役員に関して記載した東証所定の「独立役員届出書」を東証に提出することが義務づけ

44 「他の会社の出身者」とは、現在及び過去に他の会社に一度でも勤務経験がある場合をいう。

45 有価証券上場規程第436条の2。

46 同条第1項。

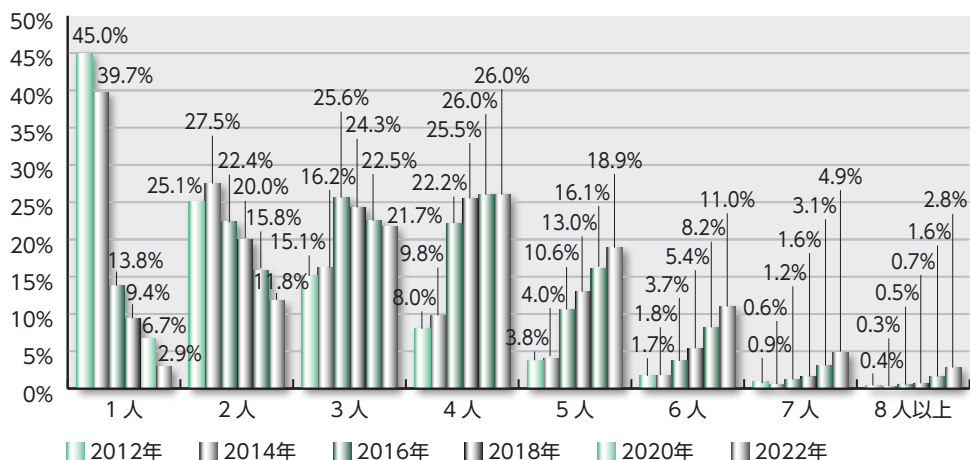
られており、CG 報告書でも、独立役員の人数を記載することが求められている。

独立役員の人数別分布は、図表 32のとおりである。独立役員を1名だけ確保している会社は2.9%で109社にとどまり、独立役員を2名以上確保している会社は97.0%で3,658社となっている。届け出られた独立役員の総数は、延べ15,592人であり、上場会社1社あたりでは、平均4.14人の独立役員が確保されている。時系列で見ると、独立役員が3人以下の会社は減少し、4名以上の会社が増加している傾向がある。

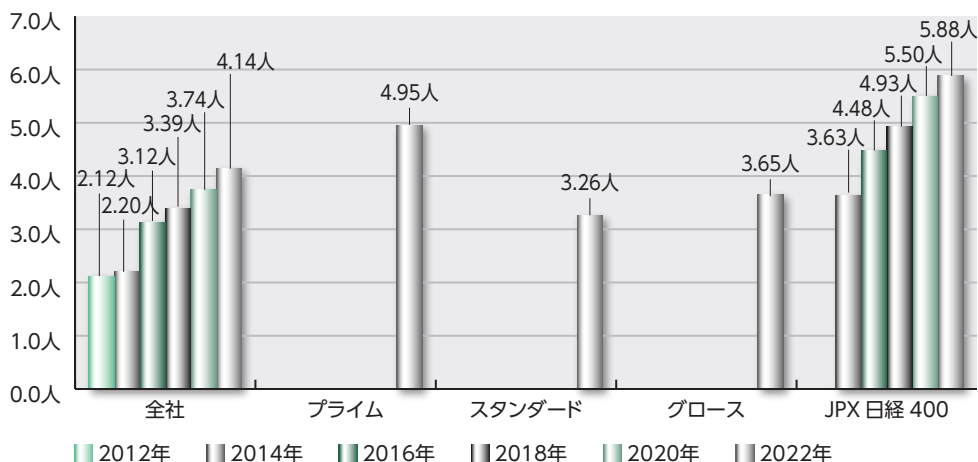
1社あたりの独立役員の人数を市場区別にみると、図表 33のとおりである。プライム市場が最も多く、平均人数4.95人である。次にグロース市場の3.65人、スタンダード市場の3.26人と続く。JPX 日経400構成銘柄では、独立役員の平均人数は5.88人であり、プライム市場の平均を0.93人上回る。

独立役員のうち社外取締役は延べ10,840人(独立役員総数に対して69.5%)、社外監査役は4,752人(同30.5%)である(図表 34)。

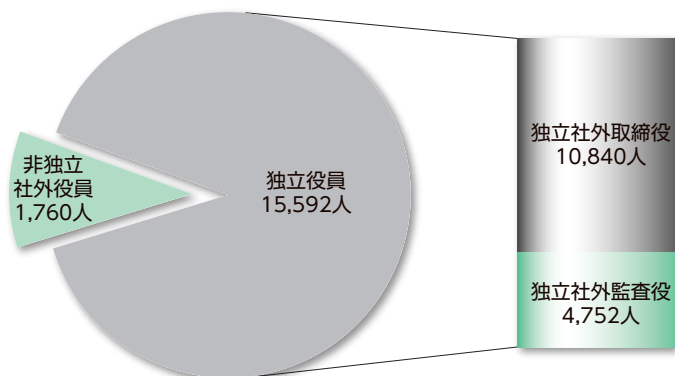
図表 32 独立役員の人数



図表 33 独立役員の平均人数(市場区別)



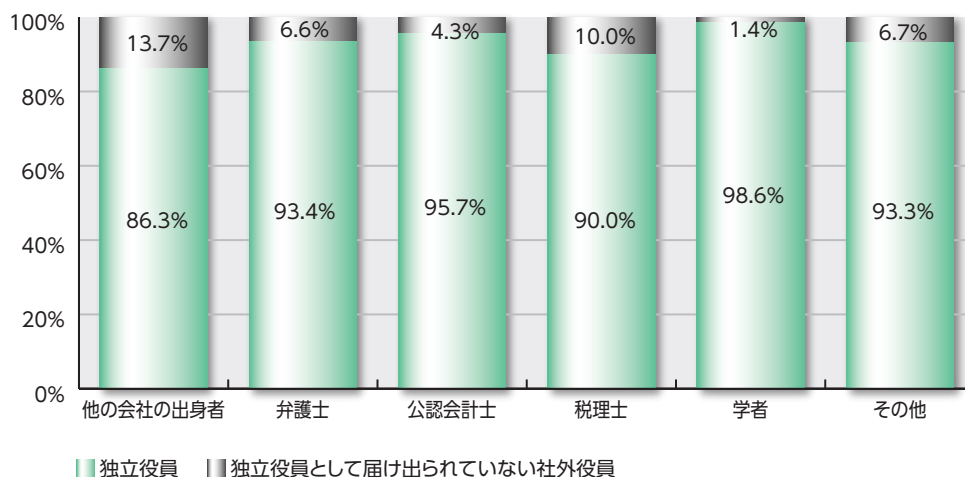
図表 34 独立役員の属性



(2) 独立役員の属性

図表 35は、全社外役員⁴⁷の属性別に、その属性に該当する社外役員に占める独立役員の割合を示したものである。「他の会社の出身者」において独立役員の比率が86.3%と最も低く、「税理士」の90.0%がこれに続く結果となった。これは、社外役員のうち、主要な取引先の業務執行者や上場会社から役員報酬以外に多額の金銭等を得ている税務の専門家など、独立性の基準に抵触している（又はそのおそれがある）者が存在することが影響していると考えられる。

図表 35 全社外役員に占める独立役員の比率（属性別）



(3) 社外役員と会社等との関係

上場会社は、会社自らが社外役員の中から、「一般株主と利益相反が生ずるおそれがない」者を独立役員として指定することとなる。独立性については、一義的には上場会社において

47 社外取締役及び社外監査役をいう。

実質的に判断する必要があるが、東証では、「上場管理等に関するガイドライン」において、独立性判断における判断要素として、典型的に一般株主と利益相反の生ずるおそれがあるとされる場合（いわゆる「独立性基準」）を規定している。これを踏まえ、上場会社は、CG報告書において、独立役員及び独立役員に指定しない社外役員の独立性基準への該当状況やその他一般株主との利益相反をもたらす可能性があるとして判断され得る事実関係（属性情報）を記載することが必要となる。具体的には、当該役員又はその近親者が現在又は過去の時点において、図表 36に示す会社等との関係のいずれかに該当する場合にはその旨の開示が求められる。

図表 36 CG報告書で開示が必要な会社等との関係

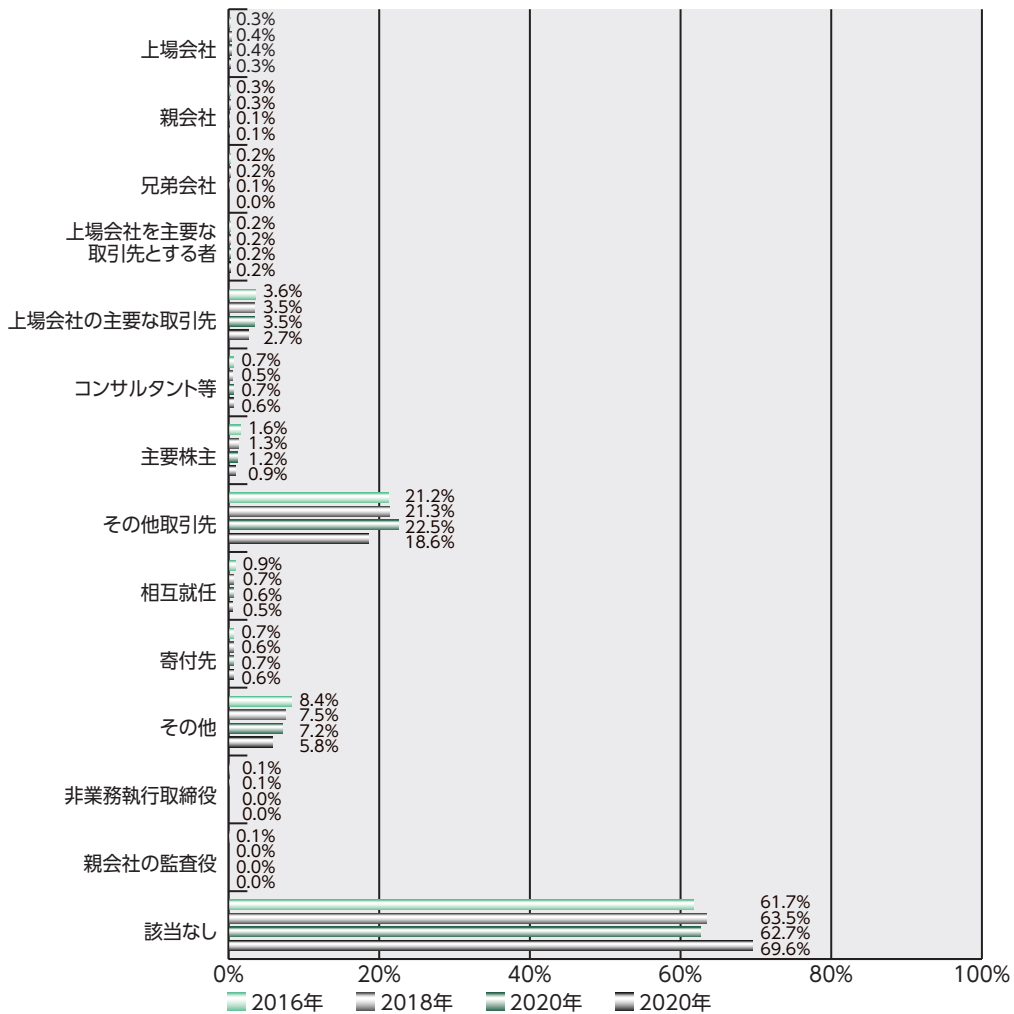
	グラフの項目	項目の説明
a	上場会社	上場会社又はその子会社の業務執行者
b	親会社	上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c	兄弟会社	上場会社の兄弟会社の業務執行者
d	上場会社を主な取引先	上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e	上場会社の主な取引先	上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f	コンサルタント等	上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g	主要株主	上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h	その他取引先	上場会社の取引先（d,e,fのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i	相互就任	社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j	寄付を行っている先	上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k	その他	
l	非業務執行取締役 (社外監査役独自の項目)	上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
m	親会社の監査役 (社外監査役独自の項目)	上場会社の親会社の監査役

実際の独立役員と会社との関係について示したのが図表 37である。いずれの項目にも該当しない「該当なし」が69.6%と最も多い。該当項目の中では「その他取引先」の該当比率が18.6%で他の該当項目との比較では突出して高くなっている。他に該当比率が高い項目としては、「その他」5.8%、「上場会社の主要な取引先」2.7%があるが、「その他取引先」との比較ではその水準はかなり低い。

さらに、図表 37の該当項目のうち、会社との関係が、「本人（現在・最近）」、「本人（過去）」、「近親者（現在・最近）」、「近親者（過去）」のいずれの類型にあてはまるのかを示したのが図表 38である。

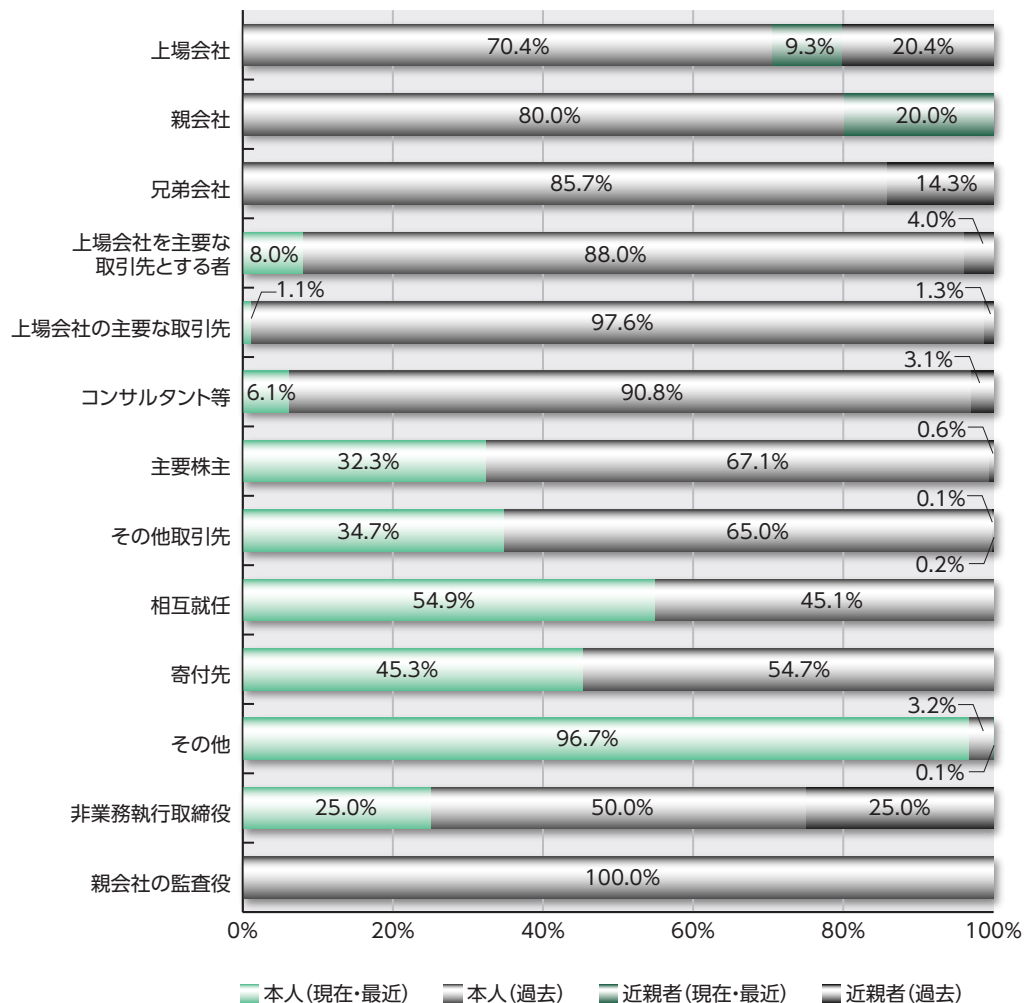
図表 37において該当比率が突出していた「その他取引先」をみると、「本人（過去）」が65.0%で過半数を超える部分を占めている。

図表 37 社外役員と会社との関係



(注) 図表36で示す a～m の項目が選択された数、及び「該当なし」の数を合計し、各項目が占める比率を各年で算出。

図表 38 社外役員と会社との関係（本人・近親者）



(注) 各項目が選択された数を分母とし、「本人(現在・最近)」、「本人(過去)」、「近親者(現在・最近)」、「近親者(過去)」についての内訳を示したものの。なお、「親会社の監査役」が選択された数(分母)は1である。

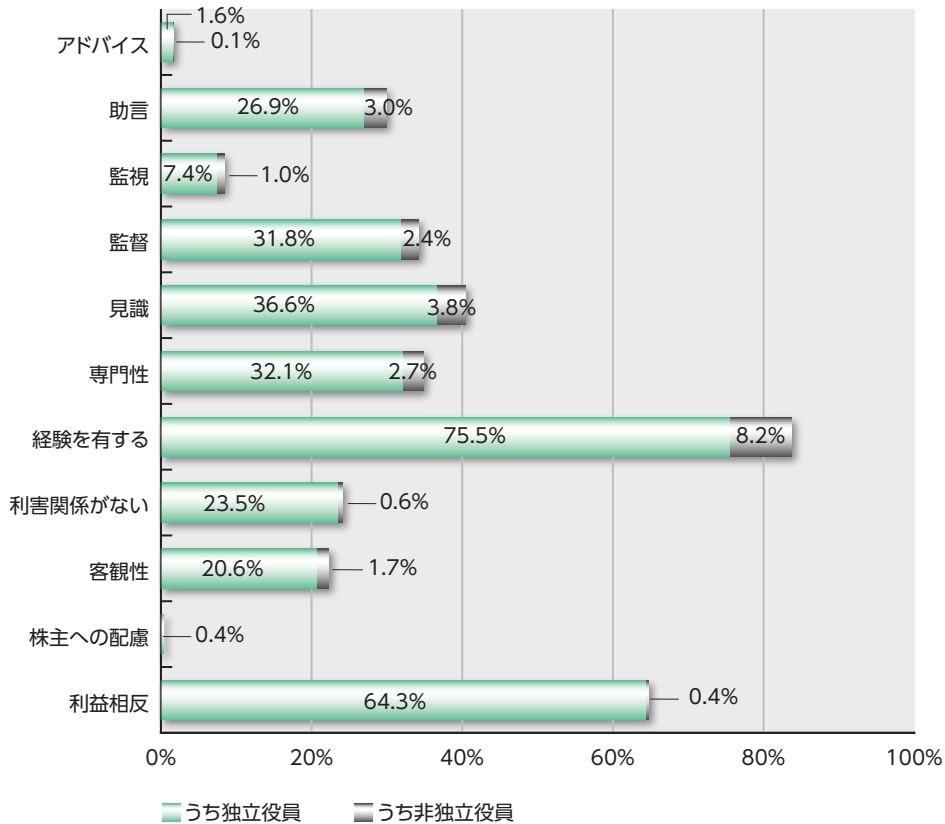
(4) 独立役員に指定した理由の記載

CG報告書では、社外役員を選任している理由の記載を個別に求めているが、さらに当該社外役員を独立役員として指定している場合には、その理由についての記載も求めている。まず、全社外役員(延べ17,352人)における記述をみると、頻繁に登場するキーワードとして、本人の経験(83.7%)、見識(40.4%)、専門性(34.8%)、といった本人の能力・資質や経験に触れる説明が多い。さらに利益相反の回避(64.7%)、利害関係がない(24.1%)、客観性(22.3%)、といった中立性の確保に向けた説明も多かった(図表 39)。

一方、社外役員に期待する機能としては、モニタリングとしての機能を示す監督(34.2%)、監視(8.4%)といったキーワードや、アドバイザーとしての機能を示す助言(29.9%)といった記述も相応にみられた(図表 39)。

独立役員か否かで分けて、キーワード分析を行うと、利益相反の回避（独立役員64.3%、非独立役員0.4%）、利害関係がない（独立役員23.5%、非独立役員0.6%）、客観性（独立役員20.6%、非独立役員1.7%）等、中立性に関する理由については、独立役員と非独立役員でより顕著な差異がみられ、独立役員への指定理由として、中立性の確保が企図されていることがうかがえる。

図表 39 社外役員を選任した理由及び独立役員に指名した理由の分析



1・2・5. 取締役・監査役の兼任状況（補充原則4-11②）

補充原則4-11②は、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきであり、他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきとし、さらにその兼任状況の開示を求めている。取締役・監査役の兼任状況については、従来から「重要な兼職の状況」として事業報告への記載が求められている事項であるため、同補充原則のコンプライ率はプライム市場・スタンダード市場上場会社で99.9%（3,291社）となっている。また、CG報告書における開示では、「役員の兼任状況につきましては、株主総会招集ご通知に記載しておりますので、ご参照ください」といったように、他の開示媒体を参照させる記載が多い。キーワード分析においても、同補充原則にコンプライしているプライム市場・スタンダード市場会社（3,291社）のうち、「株主総会」というキーワードを記載している会社は74.0%（2,434社）、「招集（招集

通知・招集ご通知等)」については69.9%（2,302社）であった。また、ウェブサイトのURLを明記している会社も15.4%（507社）であった。

また、兼任状況についての記載において「合理的（合理的範囲等）」に言及している会社は29.9%（984社）であった。兼任数の上限や目安について、具体的な数値を開示している会社は3.2%（105社）あり、その内訳は、当該会社を含む「2社又は3社での兼任」を上限とした会社が13社、「4社での兼任」を上限とした会社が52社、「5社での兼任」を上限とした会社が33社、「6社又はそれ以上の兼任」を上限とした会社が7社であった。また、兼任については、他社から役員就任の要請があった時点で取締役会に通知を行う旨や、事前にと取締役会での承認を必要とする旨を記載している会社もみられた。「出席率75%以上を確保する」など、出席率にかかる条件を明示している会社もあった。

なお、全上場会社3,745社（2022年12月6日時点）における、社外取締役・社外監査役の兼任状況は図表40のとおりとなる。社外取締役・社外監査役の総数は14,277人⁴⁸であるが、1社の独立社外取締役又は独立社外監査役である場合が最も多く、11,873人（83.2%）である。次に、2社を兼任している人が1,789人（12.5%）、3社を兼任している人が495人（3.5%）、4社を兼任している人が98人（0.7%）、5社を兼任している人が19人（0.1%）、6社を兼任している人が3人であった。

図表 40 独立社外取締役・独立社外監査役の兼任状況

兼任数	2022年12月時点		2020年12月時点	
	人数	構成比率	人数	構成比率
7社			1人	0.0%
6社	3人	0.0%	1人	0.0%
5社	19人	0.1%	17人	0.1%
4社	98人	0.7%	91人	0.7%
3社	495人	3.5%	446人	3.2%
2社	1,789人	12.5%	1,655人	12.0%
1社	11,873人	83.2%	11,561人	83.9%
合計	14,277人	100.0%	13,772人	100.0%

個別事例をみると、〈事例1〉は、選任基準として、取締役としての職務執行を行うための十分な時間の確保を求めており、80%以上の出席率を要請するとともに、兼職数については原則3社以内を目安としている旨を開示している事例である。〈事例2〉は、他の上場会社役員を兼務することで知見が広がり、経営判断へ好影響をもたらす可能性に言及している。〈事例3〉は、取締役会については75%以上の出席率の確保を、任意の指名委員会・報酬委員会（役員人事案検討会議・役員報酬案検討会議）については100%の出席を求めている旨を明記している。社外取締役においては、単にと取締役会に出席するだけでなく、指名や報酬に関する議論・検討についても中核的な役割が期待される中、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保する観点から、任意の委員会を含め出席を求める動きが今後も広がっていくことが期待される。また、〈事例4〉のように取締役会への実際の出席率を踏まえたうえで、現状の兼任状況は合理的な範囲内であると記載している会社もみられた。

48 2022年12月6日時点のSPEEDAデータより、氏名及び生年月日で個人判別し集計している。

<事例1：具体的な兼任状況を開示するとともに、出席率80%以上と兼任社数の制限に言及>

当社の指名委員会は、社外取締役の選任基準として「職務遂行を行うための十分な時間が確保できること」と定めるとともに、候補者の選定においてはその兼任状況を慎重に確認しております。なお、第118回定時株主総会で選任された取締役の兼任状況は以下のとおりであります。

なお、当社は、全ての取締役に對して、80%以上の出席率を要請するとともに、その実現のために当社以外の兼職（会社法上の役員就任）は原則3社以内を目安としています。

<主な兼任状況（2022年7月1日現在）>

- ・ ●● ●●（社外取締役）
 - 株式会社（代表取締役）、●●株式会社（社外取締役）、株式会社●●（社外取締役）、株式会社●●（社外取締役）、●●株式会社（社外取締役）（計5社、うち上場会社役員兼職数2社）
 - ・ ●● ●●（社外取締役）
 - 株式会社（代表取締役社長）、●●株式会社（社外取締役）、●●株式会社（社外取締役）、株式会社●●（社外取締役）（計4社、うち上場会社役員兼職数3社）
 - ・ ●● ●●（社外取締役）
 - 株式会社（顧問）、●●株式会社（社外取締役）
 - ・ ●● ●●（社外取締役）
 - 株式会社（代表取締役会長）、●●株式会社（社外取締役）（上場会社役員兼職数2社）
 - ・ ●● ●●（社外取締役）
 - 株式会社●●（代表取締役会長兼取締役会議長）、●●株式会社（社外取締役）（上場会社役員兼職数2社）
 - ・ ●● ●●（社内取締役・執行役会長）
 - 株式会社（社外取締役）（上場会社役員兼職数1社）
- （電気機器）

<事例2：他の上場会社役員を兼務することが経営判断に好影響をもたらす可能性に言及>

現在、社内役員につきましては、当社グループ会社役員への兼任のみであります。当社としては、当社の取締役・監査役には当社に集中してその労力を注いでいただくことが望ましいと考えますが、他の上場会社役員を兼務することで知見が広がり、ひいては当社での経営判断に好影響をもたらすことも考えられ、過分でない限り兼任を排除するものではありません。社外取締役の●●●●は●●（株）の代表取締役、●●（株）社外取締役及び（株）●●社外監査役を、●●●●は●●（株）の社外取締役を、●●●●は●●（株）代表取締役を、●●●●は（株）●●社外取締役監査等委員、●●（株）社外取締役及び●●（株）社外取締役を、社外監査役の●●●●は（株）●●社外取締役及び（株）●●社外監査役を兼任しており、また、社外取締役の●●●●は本年6月28日付で●●（株）社外監査役に就任する予定であります。当社と各兼任先との間には特段の取引関係はございません。

（卸売業）

<事例3：取締役会に75%以上の出席、指名委員会・報酬委員会に100%出席する旨を明記>

取締役・監査役の兼任状況】取締役・監査役の重要な兼職の状況は、招集通知や有価証券報告書等において毎年開示しています。また、社外取締役・社外監査役の候補者選定にあたっては、取締役会・監査役会への出席をはじめ、当社の取締役・監査役としてその役割・責務を適切に果たしていただけるかどうかという観点から判断しています。そのため、特に非常勤の社外役員候補者に対しては、取締役会および監査役会（社外監査役のみ）への出席率が75%以上確保できることを事前に確認しています。また、社外取締役（候補者）に対しては、「役員人事案検討会議」および「役員報酬案検討会議」の構成員として、各会議に原則100%出席していただくことを前提としています。なお、当社以外の社外役員等の兼職（上場企業等の役員就任）については、当社役員としての職務に専念できる時間を考慮して、原則4社以内としています。

（医薬品）

<事例4：兼任役員の出席率が100%である旨を明記>

取締役・監査役の兼任状況 当社の社外監査役1名（2022年1月末現在）が、上場法人の役員を兼任しておりますが、2022年1月期における兼任役員の当社取締役会及び監査役会の出席率はいずれも100%となっており、監査役の業務を適切に果たすことができるものと考えております。社外取締役及び社外監査役の他社との重要な兼任状況は、有価証券報告書や株主総会招集通知に記載し開示しております。

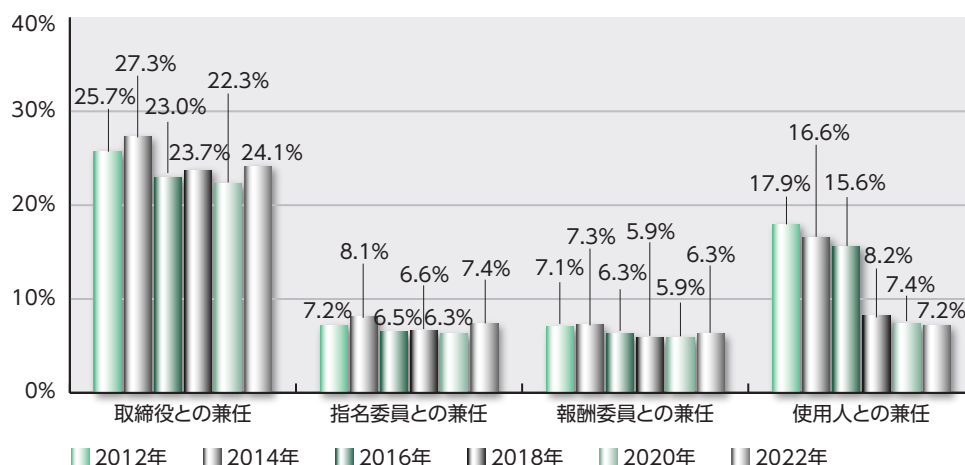
（卸売業）

1・2・6. 取締役・執行役の兼任状況

東証上場会社の指名委員会等設置会社において、1社あたりの執行役の平均人数は10.3名であった。執行役のうち代表権を有する者は、1社あたり平均1.9名であり、全執行役の18.1%を占めた。執行役は取締役を兼ねることができ⁴⁹、24.1%の執行役が取締役を兼任している。さらに、執行役の7.4%が取締役として指名委員を兼任し、6.3%が取締役として報酬委員を兼任している状況にある（図表 41）。なお、監査委員については、執行役との兼任が禁止されている⁵⁰。

執行役と使用人との兼任状況については、執行役のうち7.2%が使用人と兼任しており、年々減少傾向にある。ガバナンス強化の観点から、雇用契約ではなく委任契約に基づく執行役員が増加しており、執行役についても同様の観点から使用人との兼任を外す会社が近年増えていることが要因の一つと考えられる。

図表 41 執行役の兼任状況



1・2・7. 社外取締役・社外監査役のサポート体制

CG報告書では、社外取締役又は社外監査役を補佐する担当セクションや担当者がある場合はその旨（専従スタッフである場合はその旨）、担当内容の記載及び社外取締役や社外監査役に対する情報伝達体制の概要についての記載を要請している。

記載内容を見ると、社外取締役のサポートは取締役会事務局、社外監査役のサポートは監査役会事務局が担当し、取締役会に際して事前に議案に関する資料を送付し、必要に応じて事務局より補足説明を実施しているといった内容の記載が多かった。

社外取締役に関しては、事業所や工場等の訪問や現場幹部との接触等によって実態把握に努める機会を提供しているといった内容や、弁護士・公認会計士・コンサルタント等の外部の専門家の助言を得ることが有益となり得る場合には、会社の費用において助言を得ること

49 会社法第402条第6項。

50 会社法第400条第4項。

ができる体制となっているとの記載もみられた。また、営業の状況等が検討される会議等に社外監査役を出席させたり、社内事情に精通した常勤監査役とのミーティングを通じた情報の提供を行っているといった記載もあった。

また、社外役員に対する取締役会議案の事前説明、情報提供、情報交換を図る場として「社外役員連絡会」といった専門の連絡会を設置している旨の記載もみられた。さらに、社外取締役に外国人が含まれていることから、取締役会資料については英文版も作成し、事前に当該社外取締役に配付のうえ、取締役会や株主総会等、当該社外取締役が出席する会議の際には、必ず同時通訳を行う等の対応に言及する記載もあった。

1・2・8. 取締役・監査役に対するトレーニングの方針（補充原則4-14②）

原則4-14は、取締役・監査役に対して「上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべき」とし、さらに、上場会社に対して「個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべき」としている。また、補充原則4-14②において、取締役・監査役に対するトレーニング方針の開示を求めている。

これまで、取引所規則等においては役員に対するトレーニングに関する規定はなく、コードが策定されるまではCG報告書等において開示は求められていなかったが、多くの会社においては、従前から新任役員向けのコンプライアンス等の各種研修や、社外役員向けの会社説明の機会等を提供する実務が定着していたことなどを背景として、補充原則4-14②のコンプライアンス率はプライム市場・スタンダード市場で96.1%（3,164社）と高い状況である。

同補充原則に基づく開示の内容としては、「取締役及び監査役は、必要な知識の習得や適切な更新のために外部セミナー等を活用し、研鑽に努める方針としております。」といった記載が多い。同補充原則をコンプライするプライム市場・スタンダード市場上場会社（3,164社）のうち、研修方法として、「外部セミナー・研修等」を明記している会社は74.9%（2,370社）であり、具体的なセミナーの主催団体を明記している例もみられた。また、書籍やeラーニング等の提供に言及する会社もみられた。加えて、会社が費用負担をすることについて記載している会社も多く、38.0%（1,203社）が「費用」に言及している。

また、役員の属性（社内、社外等）に応じてトレーニング内容を変えている会社もみられた。そうした会社においては、社内の新任役員に対しては、取締役として基礎的な知識の習得を狙いとし、社外の新任役員に対しては、工場見学を含む現場の視察により当該会社をより深く理解してもらう機会を提供している旨を記載している。

研修の内容に関するキーワードとしては、「法（法令・会社法・法的責任等）」については、27.4%（867社）が記載していた。「財務・会計」については32.5%（1,027社）、「コーポレート・ガバナンス」は19.4%（613社）、「コンプライアンス」は13.1%（413社）であった。他のキーワードとしては、「経済」や「リーダーシップ」、「内部統制」、「リスクマネジメント」、「サステナビリティ（ESG）」等がみられた。社外役員向けには、当該会社の「組織」や「業界動向」に関する説明や、工場や事業所の視察等も合わせて行う旨の記載もみられた。

図表 42 役員トレーニングのキーワード

項目	社数	該当比率
補充原則4-14②にコンプライしている会社	3,164社	100.0%
外部セミナー・研修等	2,370社	74.9%
費用	1,203社	38.0%
法（法令・会社法・法的責任等）	867社	27.4%
財務・会計	1,027社	32.5%
コーポレート・ガバナンス	613社	19.4%
コンプライアンス	413社	13.1%

個別事例を見ていくと、＜事例1＞は、トレーニングの方針のみならず、トレーニングの具体的な内容と実績等について詳細に開示している事例である。＜事例2＞は、取締役が効果的かつ効率的にトレーニングを選択し受講できるよう、「取締役トレーニングMAP」を作成し、トレーニングの機会を与えている旨を開示している事例である。＜事例3＞は、トレーニング方針を対象者別に「取締役（社外取締役を除く）」「社外取締役」「監査役」に区分して記載している事例である。社外取締役以外の取締役に対しては、取締役の義務・責任に関する基本的な研修に加え、就任後も企業価値や株主価値をテーマにした研修の場が提供されている。社外取締役・監査役に対しては、業界動向や同社の状況についての説明が行われ、就任後も必要に応じ外部機関が主催する研修の場が提供されている。＜事例4＞は、社外役員向けセミナーを開催し、経営課題、所管する部門の経営ビジョン・目標及び課題等についての理解を深める方針を示している。また、社内の経営幹部候補についても自社が定めた経営幹部として必要な知識等の取得を目的として、外部のMBA等の経営幹部育成講座への参加機会を提供する旨を開示し、後継者育成の一環として位置付けるとしている。

＜事例1：役員トレーニングの内容を詳細に開示＞

当社の事業活動や経営環境への理解をより深め、取締役会における議論の充実、監督機能の発揮を企図し、様々な研修会や執行部門（執行役や社員等）との交流の場を企画・実施しています。

1. 社外取締役を対象とする研修会

新任の社外取締役については、就任前に、会社概要、企業理念、経営状況、コーポレートガバナンスに関する事項および各種役員関連規定等の説明を実施しました。

就任後は、当社への理解を深めることを目的に、事業活動、医薬品業界の動向、経営環境、各委員会の活動状況等について、担当執行役および事務局による説明会（のべ15回）を実施しました。この研修会には情報のアップデートを目的に、新任以外の取締役も任意で参加しました。

外部講師による最新のコーポレートガバナンスに関する情報共有とディスカッションを実施しました。

上期・下期に各1回、社内取締役および執行役を対象とするコンプライアンス研修を実施し、社外取締役も任意で参加しました。

2. 執行役とのコミュニケーション

2021年度は、執行役とのコミュニケーションについては、サステナビリティへの取り組み状況に関する複数のテーマ（①「価値創造レポート」の制作背景とESG関連の環境変化に関する情報、②女性活躍推進の現状と課題、③人権デュー・デリジェンス、④最近の外部ESG評価結果、⑤リンパ系フィラリア症制圧に向けた活動）について情報共有とディスカッションを実施しました。

また、アメリカスリージョン担当の執行役からは事業の概要に加えて2021年度事業計画、直近のビジネスの状況、2022年度の課題について説明を受けました。さらに「The People向けビジネスの全体像と進め方」と題し、担当の執行役から現在の検討状況について説明を受け、取締役は様々な見地から意見を述べました。

（医薬品）

<事例2：「取締役トレーニングMAP」を作成>

当社の取締役トレーニングは、取締役が自己のスキル向上や期待される役割に応じた知見、能力の向上のために必要なトレーニングを、自ら選択し受講することを基本としており、当社は、取締役が効果的かつ効率的にトレーニングを選択し受講できるよう「取締役トレーニングMAP」を作成して支援するとともに、具体的なトレーニングメニューの提供などによりトレーニングの機会を保障しております。

この方針に則り、取締役のトレーニングは、原則として個々の取締役による選択受講となりますが、情報セキュリティやサステナビリティに関する研修や、業界動向をキャッチアップするための外部機関との定例情報交換会など共通する課題に関する研修については全取締役向けに実施しております。また、社外取締役向けには、社内で開催している事例発表会やOne Day Session（営業セミナー）への参加を促し、当社事業を理解するための機会を提供しております。

（情報・通信）

<事例3：取締役（社外取締役を除く）・社外取締役・監査役毎にトレーニング方針を開示>

■取締役（社外取締役を除く）

当社は、取締役（社外取締役を除く）のトレーニングとして、就任前は、所管部門から取締役の義務・責任に関する基本的な研修、また、就任後も外部機関主催の企業価値の創造や株主価値向上をテーマとした研修の場を提供します。

その他、戦略上必要となるトレーニングの機会を設けます。

■社外取締役

当社は、社外取締役のトレーニングとして、就任前は、ドラッグストア業界の状況、当社の経営概況、コーポレートガバナンス状況について説明します。また、就任後は、当社や社会一般的に社外取締役へ求められる責務・役割や取締役会の実効性評価の結果を考慮し、必要に応じて外部機関が主催する研修の場を提供します。

■監査役

当社は、監査役のトレーニングとして、就任前は、ドラッグストア業界の状況、当社の経営概況、コーポレートガバナンス状況について説明をします。また、就任後は、当社や社会一般的に監査役へ求められる責務・役割等を考慮し、必要に応じて外部機関が主催する研修の場を提供します。

（小売業）

<事例4：社外役員セミナーの開催や経営陣幹部の外部MBA等の育成講座への参加機会の提供>

当社は、取締役・監査役に対して、当社の経営課題についての認識を深めることはもとより、財務、法令などに関する必要な知識の習得を行うことを目的として、セミナーや交流会などの機会を適宜提供し、その費用については会社で負担いたします。また、監査役においては、日本監査役協会の会員としての諸会議や、産業経理協会主催のセミナー等を通じて、広範な知識の習得を図ってまいります。社外取締役・社外監査役については、当社の各種行事への参加や施設見学等を通じて、当社の事業などの知識を習得できる機会を提供いたします。社外役員に対しては、「社外役員セミナー」を開催し、執行役員および経営幹部によるプレゼンテーションの実施により、当社の経営課題、所管する部門の経営ビジョン・目標および課題等理解いただく機会を確保してまいります。執行役員、および社内の経営幹部候補においては、経営幹部として必要なグローバル経営、財務リテラシーや経営戦略、ガバナンスに関する知識等の取得を目的として、外部のMBA等の経営幹部育成講座への参加機会を提供いたします。上記、一連のトレーニングは経営陣幹部の後継者育成の一環として位置付けております。

（陸運業）

1 - 3. 経営陣幹部・取締役等の指名・報酬

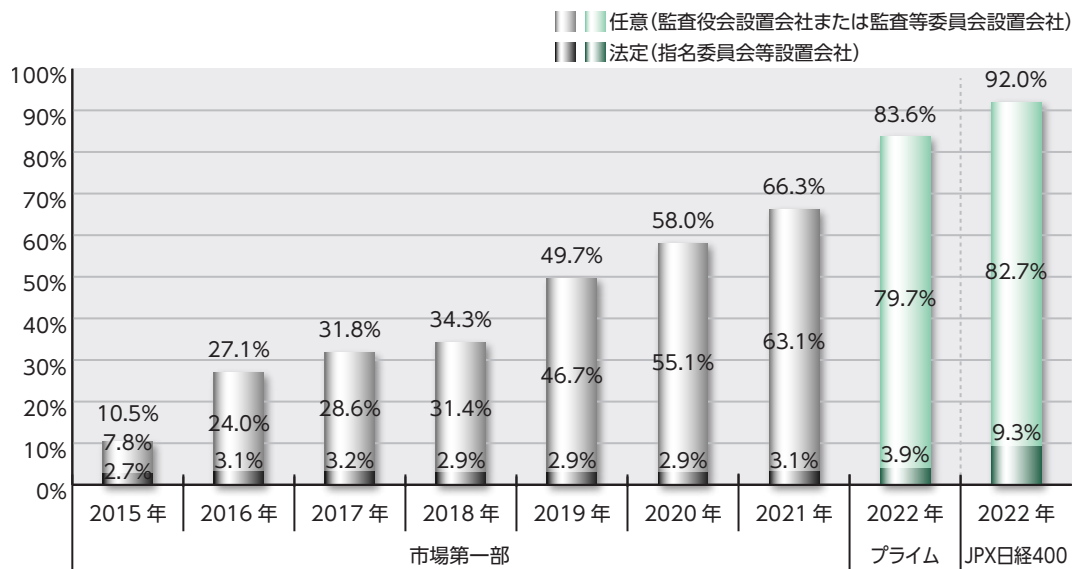
1 - 3 - 1. 指名委員会・報酬委員会の設置状況概観

指名委員会等設置会社では、会社法上、指名委員会・報酬委員会・監査委員会の3つの委員会を設置することとされており⁵¹、いずれの委員会も取締役3名以上で組織し、その構成員の過半数を社外取締役としなければならない⁵²。

一方で、監査等委員会設置会社及び監査役会設置会社では、会社法上、指名委員会・報酬委員会の設置は求められていない。そこで、原則4-10において、必要に応じて任意の仕組みの活用による統治機構の更なる充実を定めており、加えて補充原則4-10①において、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会等の設置を求めている。

図表 43及び図表 44で示すように、法定・任意の指名委員会・報酬委員会を設置するプライム市場上場会社は年々増加の傾向を示しており、指名委員会では83.6%（1,536社）、報酬委員会では85.5%（1,571社）であり、両委員会とも設置割合が8割を超える状況に至っている。

図表 43 指名委員会を設置する上場会社（プライム市場）の推移



51 会社法第2条第12号。

52 会社法第400条第1項、第3項。

図表 44 報酬委員会を設置する上場会社（プライム市場）の推移



なお、図表 45では、市場区分別の設置状況を示している。スタンダード市場上場会社における任意の指名委員会・報酬委員会の設置割合はそれぞれ33.9% (494社)、37.6% (547社) となっている。公開市場における十分なガバナンスを備えた企業向けの市場であるスタンダード市場のコンセプトを踏まえれば、スタンダード市場上場会社についても更なる任意の枠組みの活用が期待される。

図表 45 指名委員会・報酬委員会の設置状況（市場区分別）

集計対象	社数	指名委員会等設置会社		監査等委員会設置会社または監査役会設置会社			
		法定の指名委員会・報酬委員会		任意の指名委員会		任意の報酬委員会	
		会社数	比率	会社数	比率	会社数	比率
全社	3,770社	88社	2.3%	2,036社	54.0%	2,175社	57.7%
プライム	1,837社	72社	3.9%	1,464社	79.7%	1,499社	81.6%
スタンダード	1,456社	11社	0.8%	494社	33.9%	547社	37.6%
グロース	477社	5社	1.0%	78社	16.4%	129社	27.0%
JPX日経400	399社	37社	9.3%	330社	82.7%	333社	83.5%

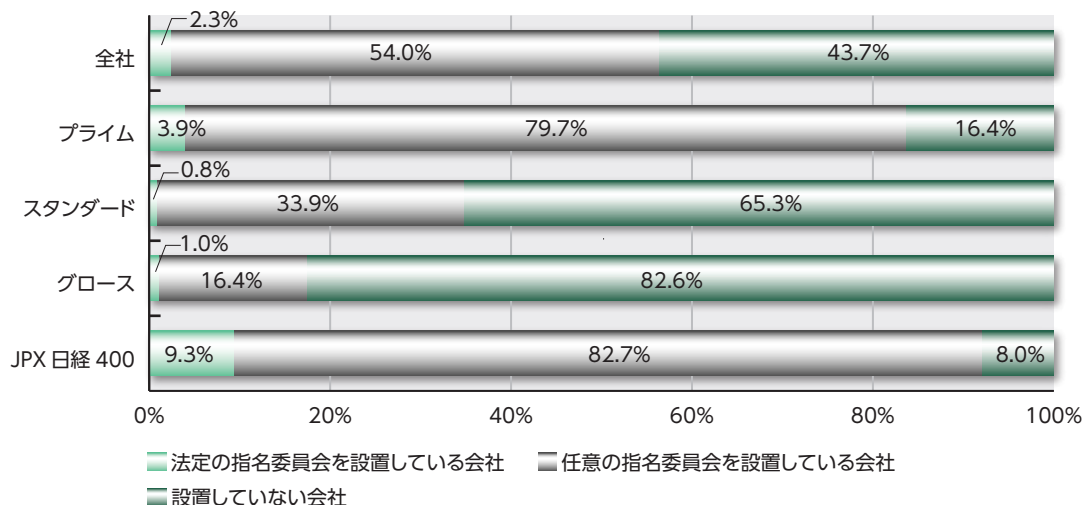
1・3・2. 指名委員会

(1) 指名委員会の設置状況

指名委員会等設置会社では、指名委員会の設置は必須だが、監査等委員会設置会社及び監査役会設置会社においては、その設置は会社の任意である。法定又は任意の指名委員会の設置状況について、市場区分別に示したのが図表 46である。プライム市場において、法定の指名委員会を設置している会社は3.9% (72社)、任意の指名委員会を設置している会社は79.7% (1,464社) と、他の市場に比べ高い水準となっている。なお、JPX日経400構成銘柄をみると、

法定の指名委員会を設置している会社は9.3%（37社）、任意の指名委員会を設置している会社は82.7%（330社）であり、プライム市場と比べ一段高い水準となっている。

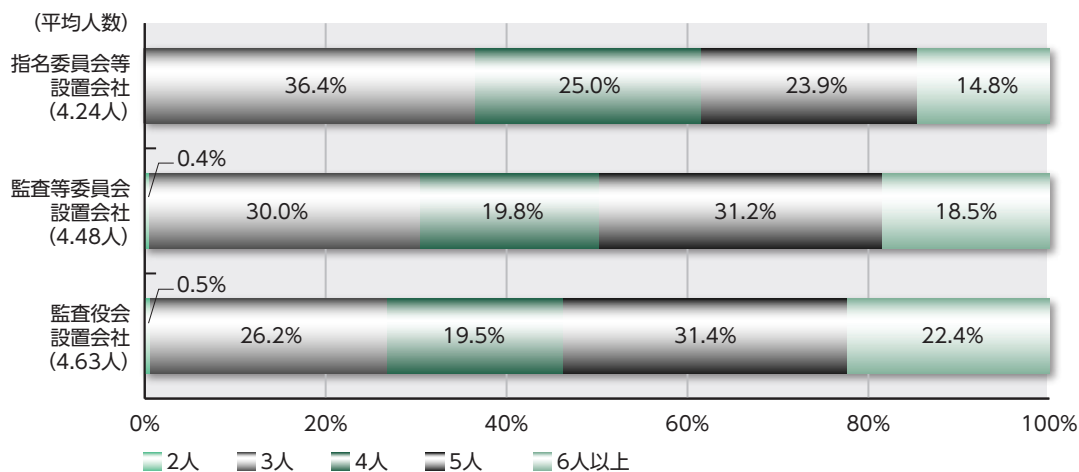
図表 46 指名委員会の設置状況（市場区分別）



(2) 指名委員会の人数

指名委員会の人数を組織形態別に示したのが図表 47である。指名委員会等設置会社における法定の指名委員会は平均委員数が4.24人で、委員の人数が3人の会社が36.4%と最も高い割合を占めている。監査等委員会設置会社が設置する任意の指名委員会は平均委員数が4.48人で、委員の人数が5人の会社が31.2%で最も高い割合を占めている。監査役会設置会社が設置する任意の指名委員会は平均委員数が4.63人で、こちらも委員の人数が5人の会社が31.4%と最も高い割合を占めている。

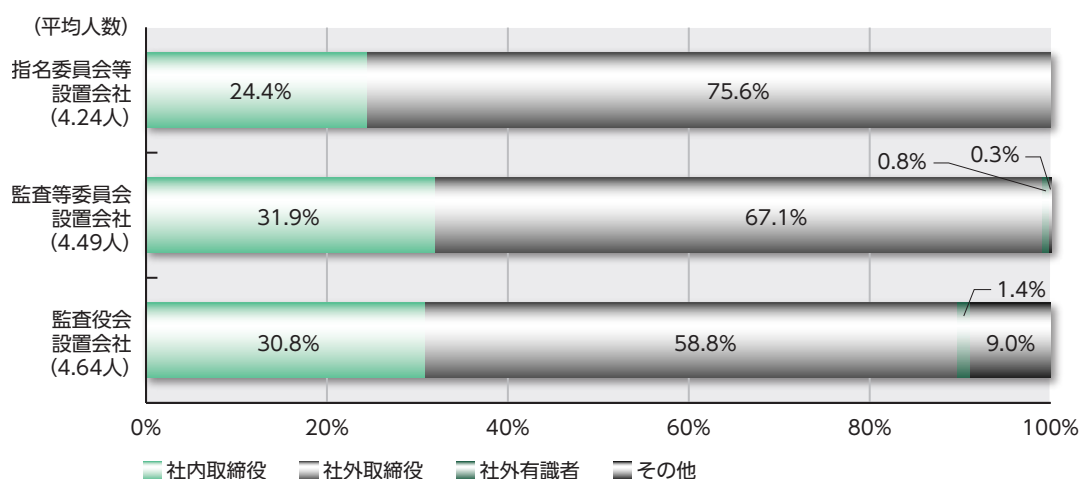
図表 47 指名委員会の人数



(3) 指名委員会における社内取締役と社外取締役等の比率・人数

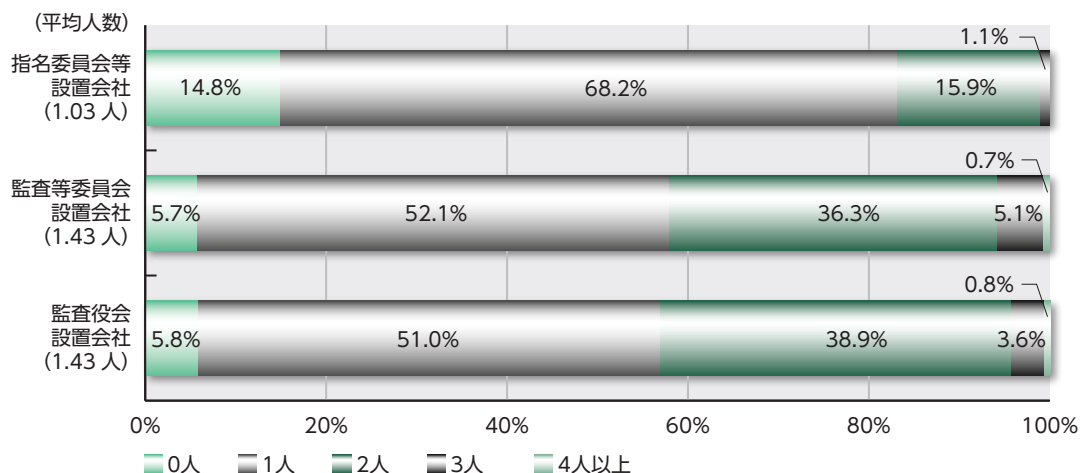
指名委員会における社内取締役と社外取締役等の比率を組織形態別に表したのが図表 48である。各組織形態を採用する会社群における総人員数で見た場合、指名委員会等設置会社の指名委員会は、社内取締役が24.4%、社外取締役が75.6%である。監査等委員会設置会社の任意の指名委員会は、社内取締役が31.9%、社外取締役が67.1%、社外有識者が0.8%、その他が0.3%となっている。監査役会設置会社の任意の指名委員会は、社内取締役が30.8%、社外取締役が58.8%、社外有識者が1.4%、その他が9.0%となっており、「その他」には監査役も含まれている。監査役会設置会社においては、任意の指名委員会の独立性を高めるために、社外監査役も参画する形も採用されている様子が見える。

図表 48 指名委員会における社内取締役と社外取締役等の比率



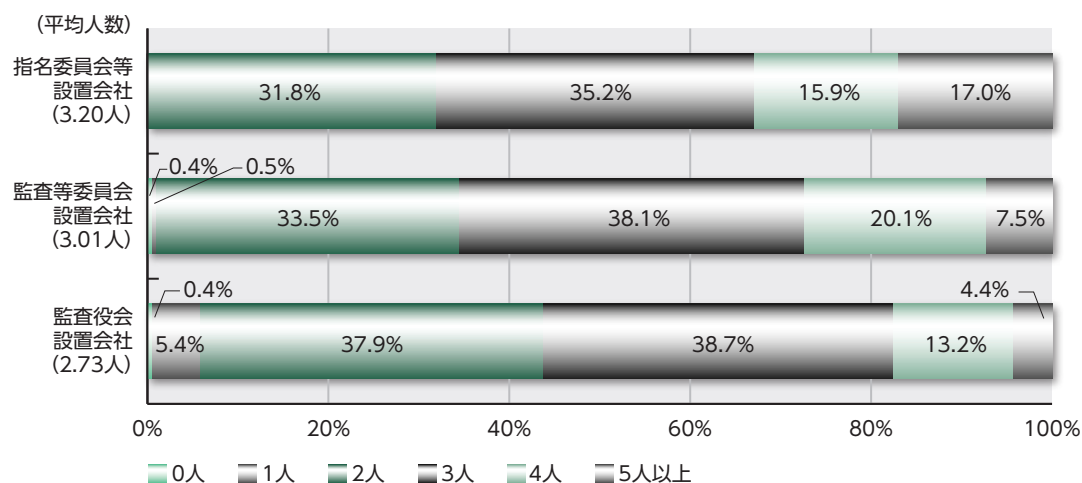
指名委員会における社内取締役の人数内訳を組織形態別に示したのが図表 49である。監査役会設置会社と監査等委員会設置会社の任意の指名委員会は、指名委員会等設置会社の指名委員会に比べて、社内取締役の人数が多い傾向がみられる。いずれの組織形態でも社内取締役は1人のみという会社が最も多く、指名委員会等設置会社の指名委員会においては68.2%であるが、監査等委員会設置会社における任意の指名委員会では52.1%、監査役会設置会社における任意の指名委員会では51.0%であった。

図表 49 指名委員会における社内取締役の人数



一方、指名委員会における組織形態別の社外取締役の人数内訳を示したのが図表 50である。指名委員会等設置会社の指名委員会では法律上、委員会を構成する取締役の過半数は社外取締役でなければならないため、少なくとも2人の社外取締役が委員会の構成員となっている。監査等委員会設置会社及び監査役会設置会社における任意の指名委員会においても、社外取締役は2人以上としているところが大半であるが、中には社外取締役が0人という会社もみられる。

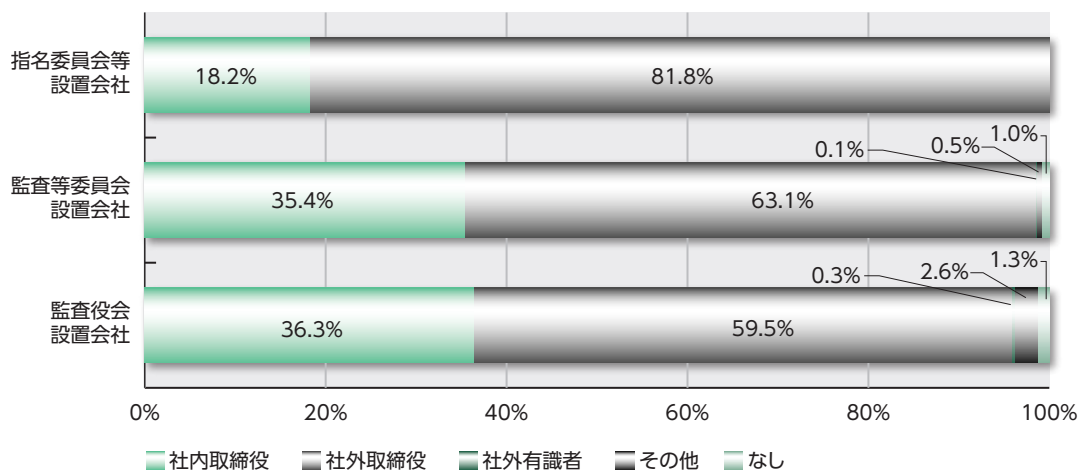
図表 50 指名委員会における社外取締役の人数



(4) 指名委員会の委員長の属性

指名委員会の委員長の属性について組織形態別に示したのが図表 51である。いずれの組織形態においても、委員長が社外取締役である会社が過半数を占めており、指名委員会等設置会社で81.8%、監査等委員会設置会社で63.1%、監査役会設置会社で59.5%であった。

図表 51 指名委員会の委員長の属性

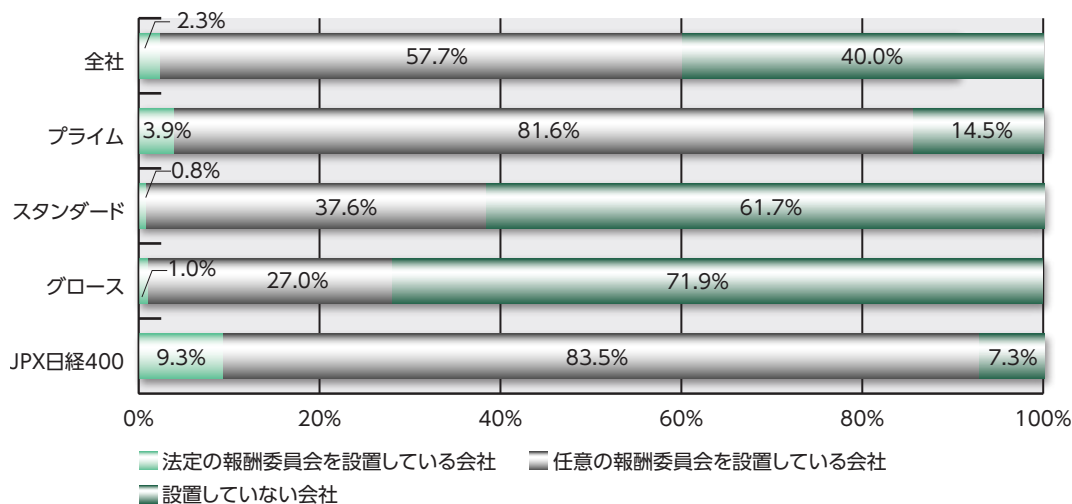


1・3・3. 報酬委員会

(1) 報酬委員会の設置状況

指名委員会等設置会社では、報酬委員会の設置は必須だが、監査等委員会設置会社及び監査役会設置会社においては、その設置は会社の任意である。法定又は任意の報酬委員会の設置状況について、市場区分別に示したのが図表 52である。プライム市場において、法定の報酬委員会を設置している会社は3.9% (72社)、任意の報酬委員会を設置している会社は81.6% (1,499社) と、他の市場に比べ高い水準となっている。なお、JPX日経400構成銘柄においては、法定の報酬委員会を設置している会社は9.3% (37社)、任意の報酬委員会を設置している会社は83.5% (333社) であり、プライム市場と比べ、一段高い設置水準になっている。

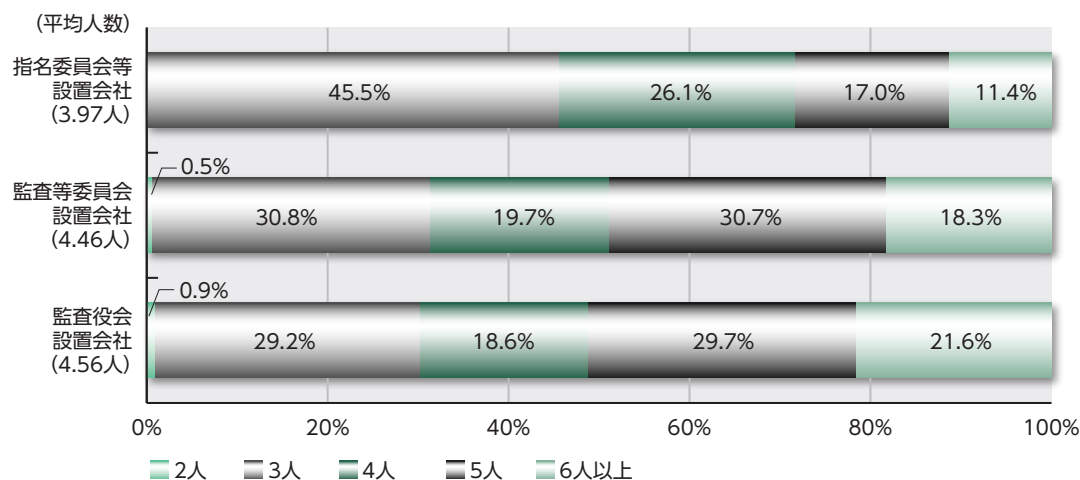
図表 52 報酬委員会の設置状況 (市場区分別)



(2) 報酬委員会の人数

報酬委員会の人数を組織形態別に示したのが図表 53である。指名委員会等設置会社における法定の報酬委員会は平均委員数が3.97人で、委員の人数が3人の会社が45.5%と最も高い割合を占めている。監査等委員会設置会社が設置する任意の報酬委員会は平均委員数が4.46人で、委員の人数が3人の会社が30.8%で高い割合を占めているが、5人の会社も30.7%と同程度となっている。監査役会設置会社が設置する任意の報酬委員会は平均委員数が4.56人で、委員の人数が5人の会社が29.7%と最も高い割合を占めている。

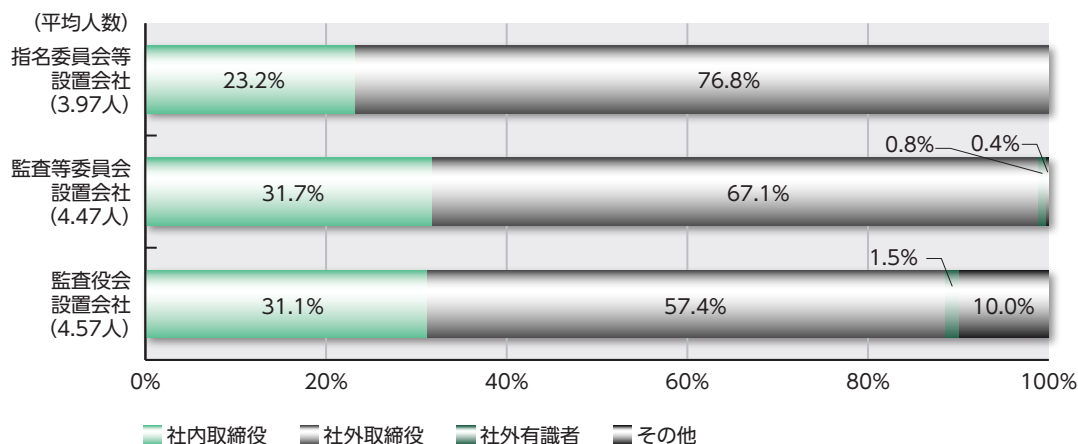
図表 53 報酬委員会の人数



(3) 報酬委員会における社内取締役と社外取締役等の比率・人数

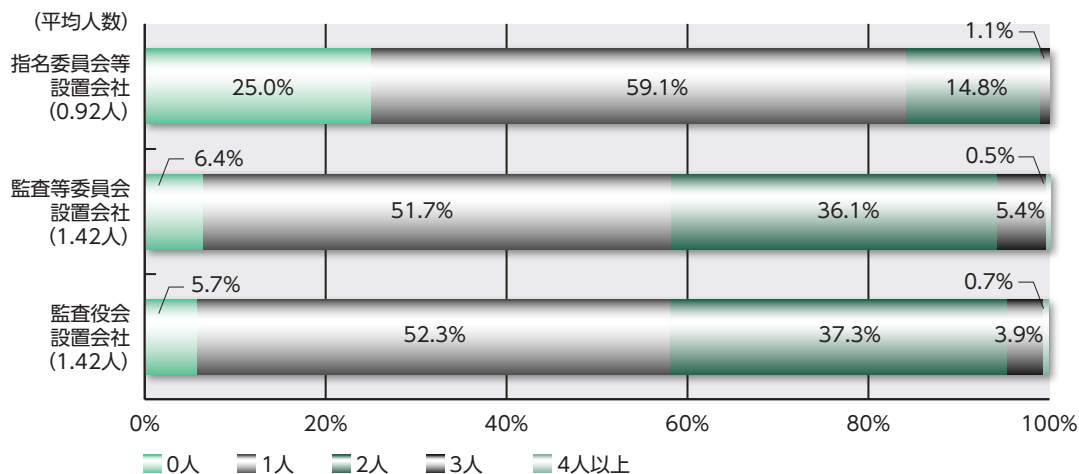
報酬委員会における社内取締役と社外取締役等の比率について組織形態別に示したのが図表 54である。各組織形態を採用する会社群における総人員数で見た場合、指名委員会等設置会社の報酬委員会は、社内取締役が23.2%、社外取締役が76.8%である。監査等委員会設置会社の任意の報酬委員会は、社内取締役が31.7%、社外取締役が67.1%、社外有識者が0.8%、その他が0.4%となっている。監査役会設置会社の任意の報酬委員会は、社内取締役が31.1%、社外取締役が57.4%、社外有識者が1.5%、その他が10.0%となっている。なお、「その他」には、監査役も含まれている。

図表 54 報酬委員会における社内取締役と社外取締役等の比率・人数



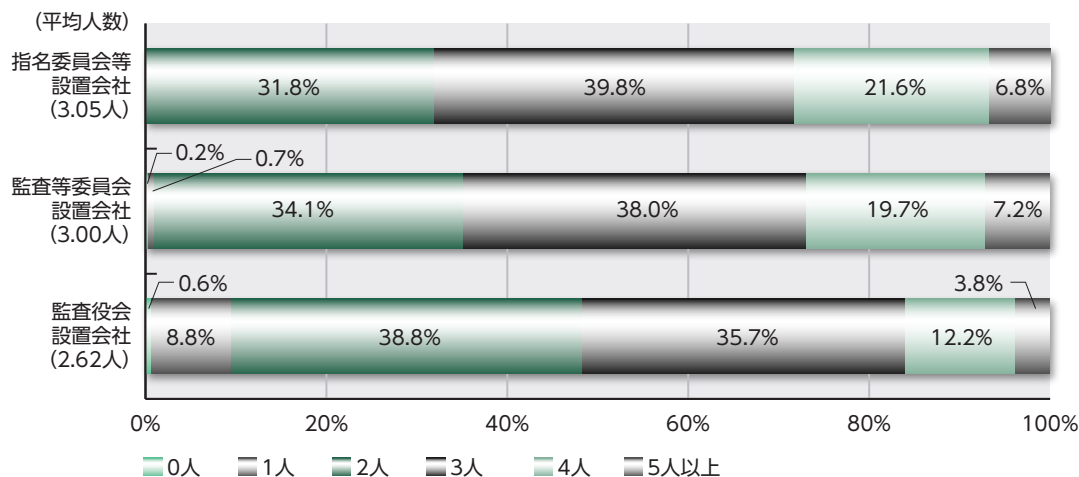
報酬委員会における社内取締役の人数内訳を組織形態別に示したのが図表 55である。監査役会設置会社と監査等委員会設置会社の任意の報酬委員会は、指名委員会等設置会社の報酬委員会に比べて、社内取締役の人数が多い傾向がみられる。いずれの組織形態でみても社内取締役は1人のみという会社が最も多く、指名委員会等設置会社の報酬委員会においては59.1%であるが、監査等委員会設置会社における任意の報酬委員会では51.7%、監査役会設置会社における任意の報酬委員会では52.3%であった。

図表 55 報酬委員会における社内取締役の人数



一方、報酬委員会における組織形態別の社外取締役の人数内訳を示したのが図表 56である。指名委員会等設置会社の報酬委員会では法律上、委員会を構成する取締役の過半数は社外取締役でなければならないため、少なくとも2人の社外取締役が委員会の構成員となっている。監査等委員会設置会社及び監査役会設置会社における任意の報酬委員会においても、社外取締役は2人以上としているところが大半であるが、中には社外取締役が0人という会社もみられる。

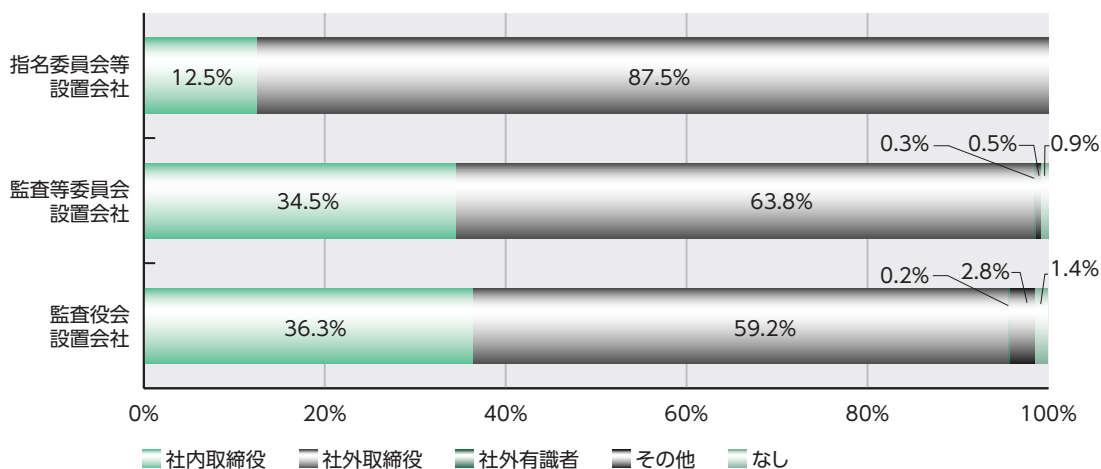
図表 56 報酬委員会における社外取締役の人数



(4) 報酬委員会の委員長の属性

報酬委員会の委員長の属性について組織形態別に示したのが図表 57である。いずれの組織形態においても、委員長が社外取締役である会社が過半数を占めており、指名委員会等設置会社で87.5%、監査等委員会設置会社で63.8%、監査役会設置会社で59.2%であった。

図表 57 報酬委員会の委員長の属性



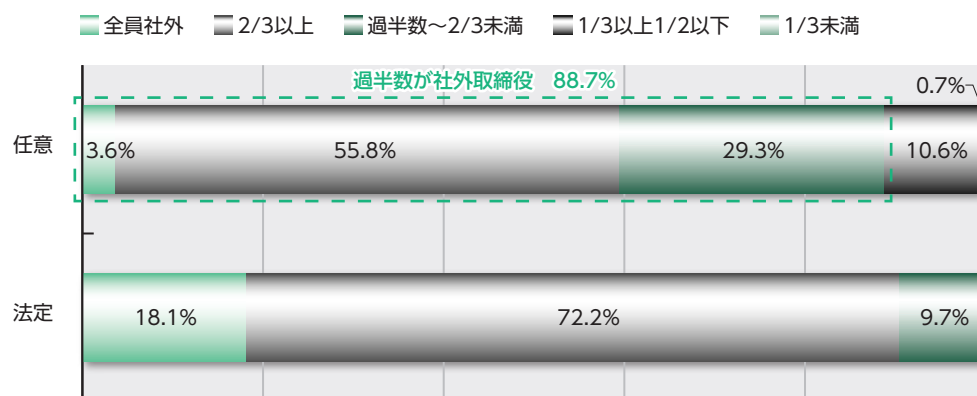
1・3・4. 任意の指名委員会・報酬委員会の独立性の考え方・権限・役割 (補充原則4-10①)

補充原則4-10①では、プライム市場の上場会社を対象に、任意の指名委員会・報酬委員会の構成として、過半数を独立社外取締役とすることを基本とすべきとし、委員会構成の独立性に関する考え方、委員会の権限・役割等を開示すべき旨を盛り込んでおり、これを受け、任意の委員会における独立性の確保や開示が進展している。

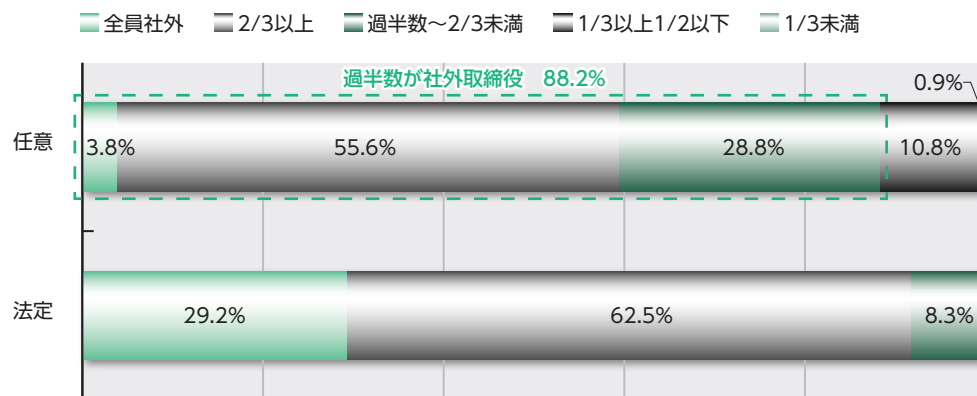
(1) 委員会の独立性

図表 58及び図表 59は、指名委員会・報酬委員会における社外取締役比率を示している。プライム市場上場会社が設置する任意の指名委員会・報酬委員会の約9割（指名：88.7%、報酬：88.2%）が過半数の社外取締役⁵³により構成されている。また、図表 60及び図表 61に示すとおり、委員長の属性についても、プライム市場上場会社の約6割の任意の委員会（指名：61.6%、報酬：62.2%）が社外取締役を委員長として選任している。

図表 58 指名委員会における社外取締役比率（プライム市場）

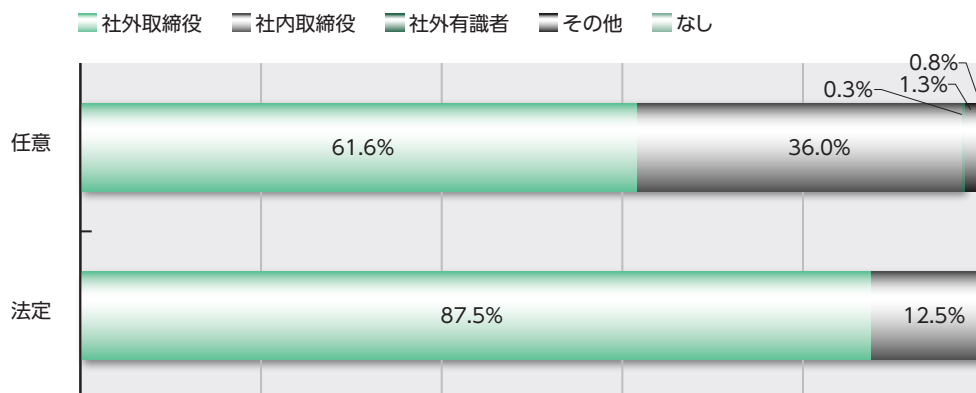


図表 59 報酬委員会における社外取締役比率（プライム市場）

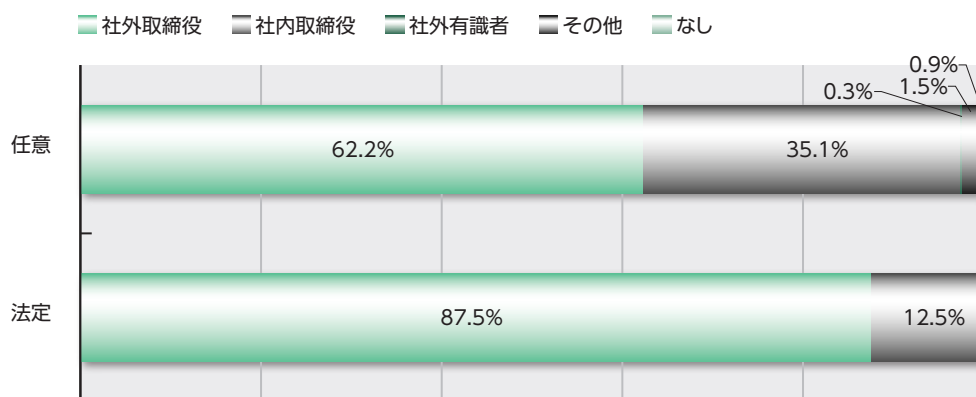


53 補充原則4-10①では独立社外取締役を過半数とすることに言及しているが、ここでは、集計の制約上、社外取締役が過半数の会社について集計している。

図表 60 指名委員会の委員長の属性（プライム市場）



図表 61 報酬委員会の委員長の属性（プライム市場）



なお、同補充原則では、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを「基本」とすることが求められている。したがって、委員会の独立性を確保する手段は、過半数を独立社外取締役で構成することに必ずしも限られるものではなく、別の方法により必要と考える独立性が担保されている場合（例えば独立社外取締役が半数かつ委員長が独立社外取締役である場合など）についてもその趣旨を満たす余地はあるものと考えられる。これを踏まえ、自社がどのように委員会の独立性を確保しているかについて、その考え方を分かりやすく開示することが重要となる。

(2) 委員会の権限

両委員会の権限については、多くの任意の指名委員会・報酬委員会において、「取締役会から諮問を受け、それに対する答申（助言・提案）を行う」旨が記載されるケースが多い。他方で、任意の委員会の決定を最大限尊重する旨や報酬委員会において個別の取締役の報酬額を決定する旨の記載など、単なる諮問機関からより踏み込んだ機能・権限を有する事例も出てきている（図表 62）。

図表 62 任意の指名委員会・報酬委員会の権限

権限	開示例
取締役会に答申	委員会は、人事及び報酬制度等に関し、取締役会に答申し、取締役会はその答申を踏まえ、決議します
意見を尊重	委員会の設置趣旨に鑑み、取締役会においては、その意見を尊重することを原則とします
一部の決定を委任	取締役の個別報酬額については取締役会より一任された本委員会で決定いたします

注：各社の開示を東証が一部加工して抜粋

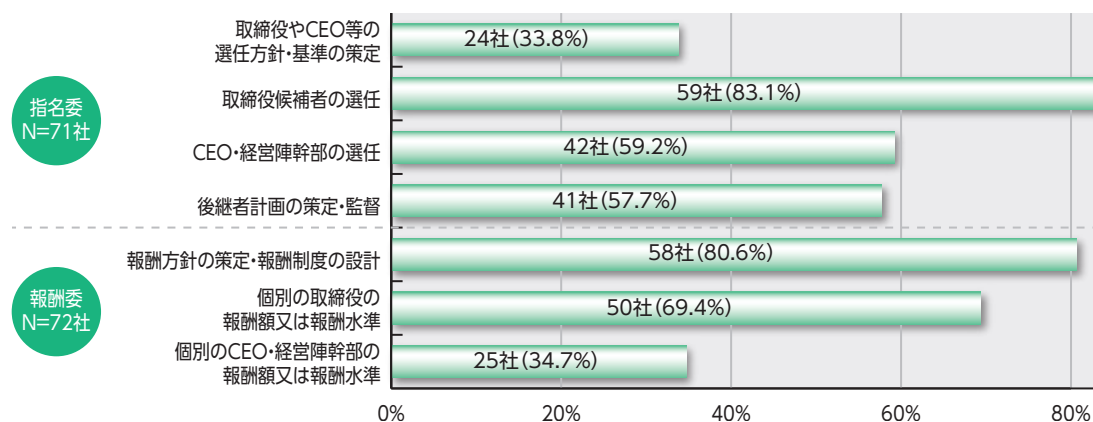
(3) 委員会の役割・活動状況等

両委員会の役割について、TOPIX100構成銘柄について確認した結果が図表 63である。任意の指名委員会を設置する会社71社のうち、多くの会社において、個別の取締役候補者（59社、83.1%）が検討事項として記載されているほか、CEOその他経営陣幹部の選任（42社、59.2%）や取締役やCEO等の選任方針・基準の策定（24社、33.8%）を検討事項として記載している。また、2021年のコード改訂では、後継者計画（サクセッションプラン）が指名委員会の検討事項に含まれ得ることが明確化されているが、実際に検討事項として記載する会社も41社（57.7%）みられた。さらに、策定にとどまらず、後継者計画の運用の監督までを指名委員会の役割として記載する例もある。

任意の報酬委員会を設置する会社72社のうち、個別の取締役の報酬額又は報酬水準を検討（決定）事項として記載する会社が50社（69.4%）、個別のCEO・経営陣幹部の報酬額又は報酬水準を検討事項として記載する会社が25社（34.7%）であった。また、業績連動報酬を含め、報酬方針の策定・報酬制度の設計を検討事項として記載する会社も58社（80.6%）あった。その役割（検討範囲）は各社の状況によって様々である。

なお、2022年6月13日に金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループから公表された報告書を受け、有価証券報告書の「コーポレート・ガバナンスの概要」において、2023年3月期の有価証券報告書から法定・任意の指名委員会・報酬委員会の活動状況（開催頻度、具体的な検討内容、個々の取締役又は委員の出席状況等）について記載が求められることとなり、今後さらに開示が進展していくことが期待される。

図表 63 任意の指名委員会・報酬委員会の役割（検討事項）



図表 64では、TOPIX100構成銘柄を対象に両委員会の活動状況について集計している。任意の指名委員会又は報酬委員会を設置する会社のうち、半数以上が委員の役職・氏名（52社、72.2%）や委員会の開催頻度（47社、65.3%）について言及している。さらに、少数ではあるが、委員の出席状況（26社、36.1%）、各回の議題（8社、11.1%）についても記載する事例がみられる。

図表 64 任意の指名委員会・報酬委員会の活動状況

項目	(N=72社)	
	社数	比率
委員の役職・氏名について記載	52社	72.2%
開催頻度について記載	47社	65.3%
委員の出席状況について記載	26社	36.1%
各回の議題について記載	8社	11.1%

(4) 開示例

補充原則4-10①に基づく開示をみると、〈事例1〉は、任意に設置する指名委員会・報酬委員会の独立性の考え方として、「透明性・公正性・客観性の確保」を掲げ、構成員を原則として独立社外取締役のみとしている事例である。その際、代表取締役社長に関する後継者計画の策定・運用・監督に関しては、事業の継続性の観点から、一定の条件の下で現代表取締役社長も構成員として含める旨が記載されている。また、委員会の権限として、取締役会に対して答申を行うとしつつ、さらに一步踏み込み、その意見を最大限尊重する旨が記載されている。

〈事例1：任意の委員会を原則として独立社外取締役で構成〉

取締役・経営陣幹部（執行役員）の指名・報酬について、透明性・公正性・客観性を確保するために、取締役会の下に独立社外取締役からなる指名報酬委員会を設置し、その意見を取締役会において尊重することとしております。

現在、女性や外国人の取締役はおりませんが、取締役の指名・報酬等重要事項の検討において、当社の経営理念・経営戦略を具現すべく策定された取締役及び執行役員の選解任基準並びに報酬方針に基づき、指名報酬委員会の委員である3名の社外取締役はそれぞれ異なる分野の専門家として、高度な見識に基づく独立した客観的な立場から忌憚のない意見を述べていただいております。指名報酬委員会の適切な関与・助言を得ております。

指名報酬委員会は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために中心的な役割を果たす経営陣の選解任、報酬制度につき、取締役会から独立した任意の諮問機関を利用することで透明性・公正性・客観性を確保することを設置目的としていることから、その構成員は独立社外取締役のみとしております。但し、代表取締役社長に関する後継者計画の策定・運用・監督に関しては、事業の継続性の観点から、現代表取締役社長への信頼・信任が存続している通常の状態においては、当該代表取締役社長も構成員として含めることとしております。

なお、取締役の指名・報酬等重要事項の決定において最終責任を負担するのは株主の信託の下取締役会自身であることから、指名報酬委員会はあくまで取締役会の諮問機関としておりますが、その設置目的に照らし、取締役会は指名報酬委員会の答申を尊重することとしております。

また、指名報酬委員会は、取締役及び執行役員の指名・報酬の決定において、当社の経営理念・経営戦略を具現すべく策定された取締役及び執行役員の選解任基準並びに報酬方針に基づき、取締役会に対して独立した客観的な立場から助言・提言を行う役割を担っております。

（卸売業）

〈事例2〉は、取締役会に対する具体的な諮問内容を明記している事例である。また、指名・報酬委員会の検討事項として、ジェンダーや国際性を含む多様性や取締役会が備えるべきス

キルの観点からの言及がなされている。2021年のコード改訂において、委員会の関与・助言についてジェンダー等の多様性やスキルの観点が含まれる旨が追記されたことを踏まえた記述であると考えられる。

<事例2：取締役会に対する具体的な諮問内容を明記>

当社は、取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置しており、取締役会は以下の決定に関し意見表明や助言を求めており、公正性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的としております。

- (1) 取締役・監査役の選任・解任（株主総会決議事項）並びに執行役員を選任・解任に関する事項
- (2) 代表取締役、役付取締役の選任・解任に関する事項
- (3) 後継者計画（育成を含む）に関する事項
- (4) 取締役の報酬限度額（株主総会決議事項）に関する事項
- (5) 取締役の報酬等（個々の金額を含む）に関する事項
- (6) その他指名、報酬に関わる経営上の重要事項で、委員全員が審議の必要性を認めた事項

取締役・監査役候補者の指名及び経営陣幹部の選任については、取締役会にて定める選任基準に基づき、指名・報酬委員会での審議を経た上で、取締役会で決定しております。取締役候補者を決定する際には、経営戦略に照らし当社グループの事業活動について適切かつ迅速な意思決定と執行の監督を行うことができるよう、ジェンダーや国際性を含む多様性に配慮しながら、取締役会全体として、各事業分野、財務経理、技術開発・研究、営業・マーケティング、法務、人事等について知識・経験・能力を有する社内出身の取締役と、他社での経営経験や社外の専門的な知識・経験と公正かつ客観的な立場から積極的な助言・提言できる複数の社外取締役を選任し、バランスのとれた取締役会を構成することを基本方針としております。また、監査役候補者については、優れた人格、見識、能力及び豊富な経験とともに、高い倫理観を有している者で、監査役のうち最低1名は、財務・会計に関する適切な知見を有している者を含め専門的な視点と独立な立場から公正な意見表明を行える者で監査役会を構成することを基本方針としております。なお、代表取締役などの業務執行取締役及び執行役員の経営陣幹部については、業績等につき指名・報酬委員会でも毎年定期的に審査し、取締役会にて定める解任基準に該当すると審査結果であった場合は、取締役会に解任を勧告、取締役会にて審査結果を検証の上、基準に該当すると結論に至った場合は、取締役候補者として指名せず、また、代表取締役・業務執行取締役及び執行役員としての役職を解任します。取締役の報酬等については、指名・報酬委員会での審議を経た上で報酬等の額を定め、取締役会で決定しており、取締役及び経営陣幹部の個人別の報酬等の額については、取締役会にて定める報酬制度に基づき、指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会で決定しております。また、取締役会は、社長の後継者の育成を経営上の重要事項のひとつであると認識し、指名・報酬委員会での審議により社長の資質に関する要件や育成方針を定めた承継プランを策定し、取締役会で決定しており、取締役会は、当該承継プランを共有し、指名・報酬委員会の報告により社長候補者となり得る経営幹部の育成状況を定期的に確認するとともに、社長が退任するときには、承継プランに基づき、社長の後継者となるべき候補者を決定しております。なお、「指名・報酬委員会」の構成員について、代表取締役2名と社外取締役3名で構成され、過半数を社外取締役が占める体制としており、また、社外取締役が議長を務めることにより、独立性及びモニタリング機能の強化が十分に図られていると判断しております。

（繊維製品）

<事例3>では、「役員指名報酬会議」が役員の指名・報酬に関する重要な事項の決定にあたって、客観的な視点に基づき公平性・透明性を高めるために、独立性を確保した体制として議長を独立社外取締役とし、かつ構成員の過半数を独立社外取締役とする旨に言及するとともに、委員会のメンバーの氏名も開示している。さらに、委員会の役割として、毎年の役員人事案、報酬案について、基本方針・基準・決定プロセスに則したものであることを確認し、承認する旨が記載されている。権限としては、個別の報酬については取締役会からの委任を受け、最終決定できる旨を言及している。活動内容については、開催実績（開催頻度）、メンバーの出席率、各回の審議内容（議題）について記載している。

<事例3：委員会構成、審議内容、及び活動状況等について開示>

役員の指名・報酬に関する重要な事項の決定にあたっては、客観的な視点に基づき公平性・透明性を高めるために、独立社外取締役が議長を務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」を設置しています。

<構成>

- ・独立社外取締役 ●●●●●
- ・代表取締役 ●●●●●
- ・監査役 ●●●●●
- ・独立社外取締役 ●●●●●
- ・独立社外取締役 ●●●●●

<審議内容>

【基本方針、基準、決定プロセス】

- ・指名：取締役会の人数・構成
- ・指名：社内役員の選任方針
- ・指名：社外役員の選任方針・任期等
- ・報酬：報酬制度の方針、考え方
- ・報酬：構成（固定報酬、業績連動報酬など）
- ・報酬：報酬反映要素（営業利益、株価など）等

【毎年の指名案・報酬案】

- ・毎年の役員人事案、報酬案について、基本方針・基準・決定プロセスに則したものであることを確認し、承認
- ・21年4月以降、個人別報酬額については、当会議で最終決定することを取締役会から一任

<活動状況>

2021年度は全9回開催し、会議メンバーの参加率は100%となっております。主な審議内容は以下の通りです。

- 第1回：21年報酬額、20年度賞与額
- 第2回：21年報酬額、20年度賞与額、社外役員のサクセッションプラン、21年6月役員人事
- 第3回：役員指名報酬会議体制
- 第4回：社外役員のサクセッションプラン、社長サクセッションプラン
- 第5回：スキルマトリックス、社長サクセッションプラン
- 第6回：22年1月役員体制変更、スキルマトリックス、社長サクセッションプラン
- 第7回：役員報酬制度改定
- 第8回：22年6月役員体制変更、役員報酬制度改定
- 第9回：22年4月役員人事
(運送用機器)

1・3・5. 経営陣幹部の選解任及び取締役・監査役候補の指名の方針と手続（原則3-1）

原則3-1内の（iv）においては、経営陣幹部の選解任及び取締役・監査役候補の指名の方針の開示が求められている。

選任の「方針」においては、個人の資質に関するキーワードが目立つ。キーワード分析を行うと、原則3-1をコンプライとするプライム市場・スタンダード市場上場会社（3,088社）のうち、記載内容に「経験」を含む会社は59.9%（1,850社）であり、「能力」が44.8%（1,384社）、「知識」が39.2%（1,210社）、「見識」が34.6%（1,068社）、「人格」が29.2%（902社）と続いていた。また、候補者の専門性に関するキーワードである、「財務・会計」や「法律」、「会社経営（経営者等）」、「危機管理」等もみられた（図表 65）。

一方で、解任の「方針」については、重大な法令違反や定款違反等の場合に解任する旨を明記する会社が多い。キーワード分析によれば、「解任」を含む会社は54.4%（1,680社）（但し、「選解任」は除く）、「解職」は5.0%（154社）であった。解任・解職理由については、「違反（法令違反や定款違反を含む）」が26.0%（804社）、「不正」12.1%（373社）であった（図表 66）。なお、業績不振を解任理由として明記している会社も一部でみられた。

選解任の「手続」に関するキーワードを分析すると、多くの会社が、株主総会で決議する為に、取締役会で決定している旨を明記していた。キーワードとして「株主総会」を含む会

社は35.6%（1,100社）、「取締役会」を含む会社は89.2%（2,754社）であった。選解任プロセスの透明性等を確保するために、社外取締役等の意見や助言を尊重している旨を明記している事例もあった。また、任意の指名委員会等の関与を明記している事例も見受けられ、「指名委員会等」とのキーワードを含む会社は26.2%（810社）であった。任意の指名報酬に係る諮問委員会の設置が示された2018年のコード改訂を契機に、新規で任意の指名に係る諮問機関の設置が増えていることが背景にあると思われる。

なお、「監査役」もしくは「監査等委員」に言及する会社は81.0%（2,501社）あり、監査役や監査等委員については、多くの会社が取締役とは別に求められる資質や選任プロセスを明記している（図表 67）。

図表 65 選任の方針に関するキーワード

項目	社数	該当比率
原則3-1にコンプライしている会社	3,088社	100.0%
経験	1,850社	59.9%
能力	1,384社	44.8%
知識	1,210社	39.2%
見識	1,068社	34.6%
人格	902社	29.2%
財務・会計	764社	24.7%
企業経営・経営者等	563社	18.2%
バランス	519社	16.8%
総合的に判断・勘案	540社	17.5%
法律・法務等	423社	13.7%
多様性	328社	10.6%
リスク	174社	5.6%

図表 66 解任の方針に関するキーワード

項目	社数	該当比率
原則3-1にコンプライしている会社	3,088社	100.0%
解任（選解任を除く）	1,680社	54.4%
解職	154社	5.0%
不正	373社	12.1%
違反（定款違反、法令違反等）	804社	26.0%

図表 67 選解任の手続に関するキーワード

項目	社数	該当比率
原則3-1にコンプライしている会社	3,088社	100.0%
取締役会	2,754社	89.2%
監査役・監査等委員等	2,501社	81.0%
社外取締役	1,495社	48.4%
株主総会	1,100社	35.6%
指名委員会等	810社	26.2%

個別事例をみていくと、＜事例1＞においては、CEOの評価の視点として、株価指標推移、TSR・株主還元、格付などといった項目を採用していることに言及している。＜事例2＞では、取締役・監査役のそれぞれについて、「取締役の資格及び選解任手続き」「選定基準」「解任基準」「構成に関する考え方」を具体的に記載している。＜事例3＞においては、取締役候補者の選任について、より具体的な基準を策定し開示している。特に社外取締役については、「精神的独立性」を重視している旨を開示している。＜事例4＞においては、経営戦略から導いた役員に求める要件を明確化した「取締役スキルマトリックス」を活用し、取締役に相応しい人物を指名することに言及している。

＜事例1：株主・資本市場の視点を含めたCEOの評価項目を開示＞

＜方針＞

(略)

＜手続＞

[選任プロセス]

CEO、経営陣幹部および取締役の選解任にあたっては、客観性・適時性・透明性ある手続を確保するため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員長、過半数を独立社外取締役で構成する指名委員会を設置しています。2022年度は、独立社外取締役4名、社内執行取締役1名で構成されています。CEOおよび取締役候補者の選定・指名においては、指名委員会での複数回の慎重な審議を経て、選定・指名の根拠を明確にした上で取締役会へ答申しています。取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ審議を行い、CEOの選定および取締役候補者の指名について決議しています。取締役候補者の指名に先立って、取締役会実効性評価会で認識された課題などを踏まえ、指名委員会は、取締役会が経営判断および執行監督を適切かつ有効に行うことができる体制を維持するために、取締役会の構成や取締役に求められる専門性・経歴（スキルマトリックス）などについて継続的な審議を行っています。執行役員の選任においては、CEOによる選任理由の合理性を指名委員会で確認しています。また、執行体制においても、GMCが的確かつ迅速な意思決定を行える体制を構築するとともに、サクセッションプランにおける適切な経営人材の登用・育成を図ることを目的に、人材と役割・スキル・キャリアなどを俯瞰したスキル・キャリアマトリックスを活用し、CEOが経営人材候補者の選抜や育成方針について指名委員会へ報告しています。監査役候補者の選任にあたっては、監査役の独立性確保を重視し、「候補者の推薦」「候補者の指名」を監査役会主導で行うプロセスとしています。監査役会は、監査役候補者の選任基準に基づき、CEOと協議の上、候補者の推薦を行い、指名委員会による確認を経て、候補者の指名・提案を行います。取締役会は、監査役会の判断を尊重し、監査役候補者の指名について決議しています。

・役員体制およびスキルマトリックス

<https://jp.●●.com/-/Media/●●/Sites/●●/IR/events/2022/pdf/meeting122.pdf> (35-36ページ)

[評価プロセス]

指名委員会は、現任CEOを含む業務執行取締役の評価を毎年二段階で実施しております。一次評価は、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。なお、指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、CEO、経営陣幹部および取締役に對する実効性の高い監督を行うこととしています。

＜CEO評価の主な項目＞

- ①財務の視点 ・ 中期経営計画や事業計画の進捗、資本収益性、その他の主要経営指標など
- ②株主・資本市場の視点 ・ 株価指標推移、TSR・株主還元、格付など
- ③将来財務の視点 ・ ESGへの取り組み、顧客満足、社員エンゲージメント、安全・品質など

(海運業)

＜事例2：具体的な選任基準に加え、解任基準を明記＞

(4) 指名の方針と手続き

＜取締役の資格及び選解任手続き＞

取締役候補者の選定にあたっては、選定基準ならびに取締役会の構成に関する考え方を踏まえ、指名諮問委員会における協議を経たうえで、取締役会で決定しております。

（選定基準）

1. 経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通していること
2. 全社的な見地、客観的に分析・判断する能力に優れていること
3. 先見性・洞察力に優れていること
4. 時代の動向、経営環境、市場の変化を適確に把握できること
5. 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと
6. 全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べるができること
7. 取締役に相応しい人格・識見を有すること
8. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当しないこと

取締役の解任提案にあたっては、解任基準を踏まえたうえで、取締役会において決定いたします。

（解任基準）

1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
3. 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
4. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当することとなった場合
5. 選定基準に定める資質が認められない場合

（構成に関する考え方）

1. 取締役会は、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成する。
2. 取締役会の機能が最も効果的・効率的に発揮できる適切な員数を20名以内とし、当該構成員数に対して3分の1以上の比率を社外取締役に構成する。
3. 社内取締役は、最高経営責任者（CEO）、最高財務責任者（CFO）ならびに事業本部長を中心に経営の監督が行き届くように構成する。
4. 取締役会は、各取締役の有する多様な経験や見識をもって、取締役会全体の機能を補完し、取締役会全体として受託者責任を果たせるよう構成する。

（略）

（建設業）

＜事例3：取締役候補者の資質についてより具体的に基準を記載＞

＜取締役、監査役の選任方針＞

当社は、取締役・監査役候補者指名の客観性・透明性を高めるため、任意の指名委員会（委員長は代表取締役会長、構成は代表取締役2名＜委員長含む＞、社外取締役2名で構成）において、「指名委員会規程」および「指名の方針と手続きに関する規程」に基づき、当社の取締役及び監査役候補者の選解任プロセス、資質、及び指名解任理由等に関して取締役会からの諮問を受けて答申を行います。

■取締役候補者選任の基本的な考え方

選定基準

1. 優れた人格・見識・高い倫理観を有し、経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通していること。
2. 全社的な見地、客観的に分析・判断する能力に優れていること。
3. 先見性・洞察力に優れ、特別なスキル・ナレッジを有し、経験豊富であること。
4. 時代の動向、経営環境、市場の変化を的確に把握できること。
5. 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと。
6. 全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べるができること。
7. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当しないこと。
8. 社外取締役にあっては、東京証券取引所に定める独立役員の要件を満たしていること。

加えて以下（1）～（2）を満たすこと。

（1）適格性

株主の負託に応えるべく、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けて、会社経営に関する一般的常識および取締役・取締役会の在り方についての基本的理解に基づき、経営全般のモニタリングを行い、アドバイスを行うために必要な次に掲げる資質を有すること。

- ・資料や報告から事実を認定する力
 - ・問題およびリスク発見能力・応用力
 - ・経営戦略に対する適切なモニタリング能力および助言能力
 - ・率直に疑問を呈し、議論を行い、再調査、継続審議、議案への反対等の提案を行うことができる精神的独立性
- (2) 専門性
経営、経理、財務、法律、行政、社会文化等の専門分野に関する知見を有し、当該専門分野で相応の実績を挙げていること。

(略)
(サービス業)

<事例4：スキル・マトリックスを活用して取締役に応じた人物を指名>

(4) 取締役会は、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する人物を、取締役・監査役候補者並びにCEO以下の経営陣として選任します。取締役候補者の指名及びCEO以下の経営陣の選任及び解任は、指名委員会にて審議し、取締役会の決議により決定します。取締役・監査役候補者の指名とCEO以下の経営陣の選任及び解任についての考え方は、以下のとおりです。

- ・当社の取締役・監査役並びにCEO以下の経営陣として、国際性やジェンダーなどを含む多様性を確保しつつ、相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人物を指名します。
 - ・取締役候補者については、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、当社のグループ理念『●●』や●●グループ行動規範、経営戦略から導いた役員に求める要件を明確化した「取締役会スキルマトリックス」に照らし、当社が必要とする豊富な経験・高い見識・高度な専門性を有する当社取締役に相応しい人物を指名することとしております。
 - ・事前に指名委員会にて審議し、適切であるとの評価を得た上で、監査役については監査役会の同意を得て、それぞれ取締役候補者、監査役候補者又はCEO以下の経営陣を指名します。
 - ・代表取締役などの業務執行取締役（CEO以下の経営陣）について、その業績につき毎年定期的に指名委員会にて審議し、CEOについては、取締役会にて定めた解任基準に該当すると審議結果であった場合は、この審議結果を取締役に検証の上、基準に該当すると確認した際は、取締役候補者として指名せず、または、CEOとしての役職を解任します。
- (食料品)

1・3・6. 個々の選解任・指名についての説明（原則3-1）

原則3-1内の（v）においては、選解任・指名にあたっての個々の理由の説明を求めている。社外役員を選任理由については、会社法において株主総会参考書類への記載が求められるところ、本項目においては、個々の社内経営陣の選任理由や解任理由についても説明を求めている。

多くの会社においては、株主総会参考書類等に記載する対応を取っており、「取締役・監査役候補の指名にあたっては、株主総会招集通知等において、その指名理由を開示しております。」といった記載が一般的である。なお、現状、役員を解任する場合は、任期満了に伴って「再任しない」のが大半であり、株主提案を除き株主総会等で解任決議が取られる事例はほとんどないことから、解任理由は記載されないことがほとんどである。

キーワードとしては、原則3-1をコンプライするプライム市場・スタンダード市場上場会社（3,088社）のうち、「株主総会」が86.4%（2,668社）、「招集（招集通知・招集ご通知等）」が77.8%（2,402社）、「参考書類（株主総会参考書類等）」が31.0%（958社）の会社において言及されている。また、<事例1>のようにCG報告書に直接、取締役及び監査役の候補者の選任理由等を記載する事例もみられた。

＜事例1：候補者毎に選任理由を開示＞

5) 取締役・監査役の個々の選任・指名についての説明

1. ●● ●● (代表取締役会長)

当社において生産部門および販売部門を歴任したほか、関係団体の役員を務めてきており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2007年以降、専務取締役、取締役副社長、代表取締役副社長、代表取締役社長を経験し、2021年からは代表取締役会長として当社グループの経営にあたっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することを期待し、2022年の第99期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。

2. ●● ●● (代表取締役社長)

当社において販売部門および管理部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2015年以降、取締役、常務取締役、専務取締役を経験し、2021年からは代表取締役社長として当社グループの経営にあたっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することを期待し、2022年の第99期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。

3. ●● ●● (代表取締役副社長)

当社において研究部門を歴任するとともに長年にわたり海外事業にも携わったほか、国内外の関係団体の役員を務めてきており、乳業界に関する専門的な知見および国内外における豊富な経験を有しております。また、2015年からは常務取締役、専務取締役を経験し、2020年からは代表取締役副社長として当社グループの経営にあたっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することを期待し、2022年の第99期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。

4. ●● ●● (常務取締役)

当社において管理部門を歴任したほか、関係団体の役員を務めてきており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2010年以降、執行役員として重要な職務を経験し、2015年からは取締役、常務取締役として経営に携わっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することを期待し、2022年の第99期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。

5. ●● ●● (常務取締役 常務執行役員生産本部長)

当社において生産部門を歴任しており、乳業界に関する専門的な知見を有しております。また、2015年以降、執行役員として重要な職務を経験し、2021年からは常務取締役として経営に携わっております。こうした知見や経験を活かし、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に貢献することを期待し、2022年の第99期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。

(中略)

9. ●● ●● (独立社外取締役)

株式会社●●では、さまざまな事業分野における重要な職務を経験したほか、チーフ・ダイバーシティ・オフィサーを務めるなど企業経営に関する幅広い見識と経験を有しており、2020年より当社の社外取締役として当社グループの経営に参画いただいております。引き続き、幅広い見識に基づく助言や提言を行っていただくとともに、業務執行から独立した客観的な立場で経営陣に対する実効性の高い監督機能を果たしていただくことを期待し、2022年の第99期定時株主総会にて取締役に再任いたしました。なお、当社は同氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

(食料品)

【コラム④】相談役・顧問等

我が国の上場会社において退任した社長等が相談役や顧問に就任している慣行があることを踏まえ、ガバナンスの透明性の向上を図る観点から、CG報告書では、「代表取締役社長等を退任した者の状況」の記載欄を設けている。具体的には、代表取締役等を退任した者が引き続き相談役や顧問などに就任している場合などに、その氏名、役職・地位、業務内容等を任意で記載できるようにしている。

市場区分別にみると、相談役・顧問等に関する開示を行った上場会社の比率は、プライム市場で40.5%、スタンダード市場で18.7%、グロース市場で2.9%となっており、このうち、相談役・顧問等が存在する上場会社の比率は、プライム市場で64.5%、スタンダード市場で56.3%、グロース市場で85.7%となっている（図表 68）。

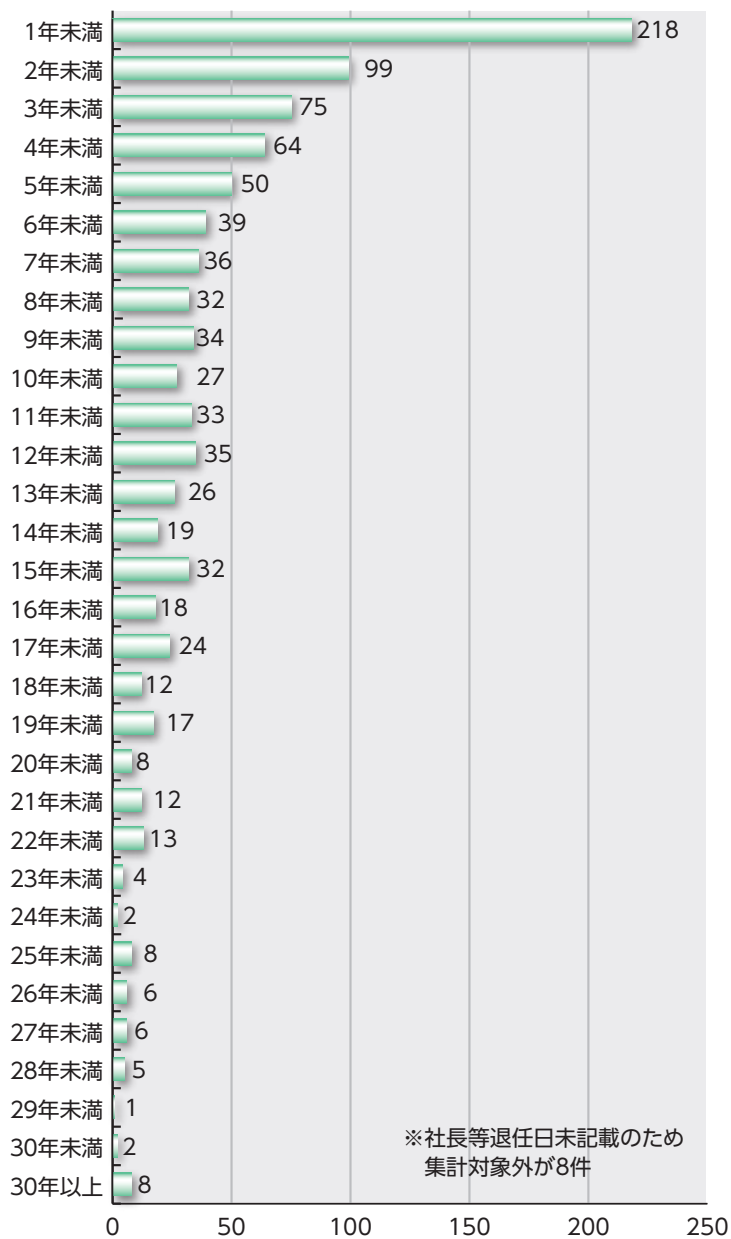
図表 68 相談役・顧問等の市場区分別の開示状況

集計対象	会社数	相談役・顧問等に関する 開示なし		相談役・顧問等に関する 開示あり		1名以上存在	
		会社数	比率	会社数	比率	会社数	比率
全上場会社	3,770	2,740	72.7%	1,030	27.3%	645	62.6%
プライム	1,837	1,093	59.5%	744	40.5%	480	64.5%
スタンダード	1,456	1,184	81.3%	272	18.7%	153	56.3%
グロース	477	463	97.1%	14	2.9%	12	85.7%
JPX日経400	399	164	41.1%	235	58.9%	149	63.4%

相談役・顧問等が1名以上存在する645社において、相談役・顧問等の人数は全体で973人となっている。社長等の退任日からの経過年数をみると、図表 69のとおりとなっており、1年未満が218人と最も多く、次いで2年未満（99人）、3年未満（75人）となっている。一部には社長を退任した後、20年以上、さらに30年以上の者もいる。これら役職の任期は一般的には1年であるが、2年・上限年数・定年等を定めたり、任期なしとする会社も見受けられる。また、任期を「終身（永年）」とする者は38人、「任期なし」「任期の定めなし」とする者は161人存在する。

また、常勤・非常勤、報酬の有無の関係をみると、常勤が207人、非常勤が727人、報酬有が699人、報酬無が245人であった。それぞれの関係をみてみると、非常勤で報酬有（489人）が最も多く、非常勤で報酬無（224人）、常勤で報酬有（197人）、常勤で報酬無（3人）と続いている（図表 70）。

図表 69 社長等退任日からの年数別人数分布



図表 70 相談役・顧問等の勤務・報酬の状況

区分	報酬有	報酬無	無記載（報酬）	総計
常勤	197	3	7	207
非常勤	489	224	14	727
勤務無	2	16	0	18
勤務無記載	11	2	8	21
総計	699	245	29	973

1・3・7. 報酬決定の方針と手続

(1) 原則3-1内の (iii) に基づく開示

原則3-1内の (iii) では、取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続についての開示を求めている。役員報酬の基本方針等についてはCG報告書や有価証券報告書で既に開示している会社も多く、原則3-1をコンプライとするプライム市場・スタンダード市場上場会社(3,088社)のうち、「コーポレート・ガバナンス報告書」等のキーワードを含む会社は30.7% (948社)、「有価証券報告書」を含む会社は13.1% (404社)であった。

また、「業績」に言及する会社が42.3% (1,307社)であり、多くの会社において役員報酬の決定にあたって、業績に鑑みて決定していることが推察される。また、「社外取締役」に言及する会社も31.5% (974社)ある(図表 71)。

報酬決定プロセスに関しては、社外取締役の意見などを踏まえた事例や、報酬内容について社外取締役については社内役員とは別枠で記載した事例がみられる。また、「株主総会」についても42.5% (1,311社)の会社の記載に含まれており、株主総会で決議される報酬総額の枠に言及している例もみられる(図表 72)。

役員報酬の決定の「方針」としては、固定報酬(基本報酬)と賞与、業績連動報酬に区分して記載する例が多くみられ、固定報酬(基本報酬)については、職責や役割に鑑みて設定している旨を明記している会社が多い。固定報酬(基本報酬)的な要素として、「責任/職責」のキーワードを含む会社は23.7% (733社)、「役割/役位」とのキーワードを含む会社は22.0% (680社)である(図表 71)。業績連動報酬的な要素としては、前述した「業績」がもっとも多く、会社によっては、「売上高」「利益(営業利益・経常利益・当期純利益)」「ROE/ROA/ROIC」「配当金」等に言及している。具体的には、「売上高」に言及している会社は1.9% (59社)、「利益(営業利益・経常利益・当期純利益)」は12.6% (389社)、「資本等の効率性指標(ROE・ROA・ROIC)」は1.2% (36社)、「配当」に言及している会社は1.5% (46社)だった。全体的な傾向として、業績の中でも利益を重視している会社が多いことがうかがえるものの、資本効率の観点に言及する会社はいまだ少数にとどまっている状況と見受けられる。また、「業界水準」や「外部機関の提供するデータ」等を参考にしている会社もみられる。「業績連動」のキーワードを使っている会社は19.9% (616社)で、「ストックオプション」を含む「株式報酬」に言及している会社は17.2% (530社)、「インセンティブ」に言及している会社は16.2% (500社)であった。2年前と比較しても株式報酬に言及する会社は増加しており、株式報酬が普及していることがうかがえる。なお、複数の要素を「総合的に勘案/判断」と記載している会社は11.2% (346社)であった。

役員報酬の決定の「手続」としては、前述したように「株主総会」に言及する会社が42.5% (1,311社)と半数弱となっており(図表 72)、「報酬委員会等」は32.6% (1,006社)の会社が言及している。2018年及び2021年のコード改訂を契機に役員報酬の決定プロセスの透明性を確保するために、報酬・指名に関する任意の諮問機関を設置している会社も多く、報酬決定プロセスにおいて報酬委員会等が関与する旨の記載が増加している。

図表 71 役員報酬を決定するにあたっての方針に関するキーワード

項目	社数	該当比率
原則3-1にコンプライしている会社	3,088社	100.0%
業績	1,307社	42.3%
基本/固定	1,140社	36.9%
社外取締役	974社	31.5%
協議	585社	18.9%
責任/職責	733社	23.7%
役割/役位	680社	22.0%
業績連動	616社	19.9%
賞与	470社	15.2%
株式報酬（ストックオプション）	530社	17.2%
インセンティブ	500社	16.2%
利益	389社	12.6%
総合的に勘案/判断	346社	11.2%

図表 72 役員報酬を決定するにあたっての手續に関するキーワード

項目	社数	該当比率
原則3-1にコンプライしている会社	3,088社	100.0%
株主総会	1,311社	42.5%
報酬委員会等	1,006社	32.6%

個別事例では、まず<事例1>は報酬決定の方針及び報酬決定の手續について詳細に記載している事例である。報酬ポリシーを策定し、報酬水準や報酬構成、報酬決定プロセスの開示に加えて、クローバック・マルス条項や株式保有ポリシーにも言及している。<事例2>は賞与や業績連動株式報酬の算定の具体的な考え方について記載しており、特に業績連動株式報酬については、KPI（TSR）や具体的な比較対象会社についても言及している。

<事例1：自社の報酬方針・報酬体系について詳細に説明しており、株式保有ガイドラインやマルス・クローバック条項の導入に言及>

1) 取締役の報酬等の決定方針

①社外取締役以外の取締役の報酬の目的は、社外取締役以外の取締役に対し、GMBをめざす企業としての社会的責任を果たしながら持続的成長を主導することを促すこととする。

- ・財務業績指標による定量的かつ客観的な評価を報酬に反映し、業績目標の達成を動機付ける。
- ・●●グループ独自のESG施策（以下「●●ESG」という）の推進に対する評価を報酬に反映し、●●ESG経営の取り組みを加速させる。
- ・株主価値との連動を強く持たせた報酬体系としつつ、在任中の継続的な株式保有を促し、企業価値の持続的な向上を強く意識付ける。
- ・当社がめざす業績目標や●●ESGの達成、企業価値の向上の実現に伴い、当社が定めるGMB企業における標準的水準と同等以上の報酬が得られるよう、報酬水準と業績連動性を設定する。

②報酬の目的を達するうえで、報酬制度の運営にあたっては透明性と客観性を確保する

- ・報酬の方針の策定・運用に関する決定は、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会による審議を経て取締役会決議によるものとする。
- ・株主への説明責任を的確に果たすため、法令上求められる範囲に留まらず、株主の理解及び株主との対話を促進する開示を行う。

2) 報酬体系

①社外取締役以外の取締役

社外取締役以外の取締役の報酬は固定報酬である基本報酬と業績連動報酬で構成されております。その構成割合は、競争力のある報酬水準に相応しい高い業績連動性を確保するため、社外取締役以外の取締役のうち代表取締役社長については、基本報酬と業績連動報酬の比率が概ね1：2となるよう設定いたします。代表取締役社長以外の取締役については、各役位の職責等の大きさに鑑み、役位が上位であるほど業績連動報酬の割合が大きくなるよう設定いたします。また、業績連動報酬は、各事業年度における事業規模と収益性の目標達成を促すことを目的とした年次賞与、及び株主価値の共有と中長期的な企業価値の最大化を促すことを目的とした株式報酬（譲渡制限付株式ユニット及びパフォーマンス・シェア・ユニット）で構成されており、年次賞与と株式報酬の比率は概ね1：1となるよう設定しております。各報酬構成要素の概要は次のとおりです。

(略)

②報酬水準

社外取締役以外の取締役の報酬水準は、GMB企業に相応しい報酬上の競争力を適切に確保できるよう、外部専門機関が運営する客観的な役員報酬調査データ等を活用して、規模や収益性、業種、海外展開等が当社に類似する企業を比較対象企業群としてベンチマークし、役位と職責に応じて適切に設定しております。

③株式保有ガイドライン

当社は、株主の皆様との価値共有レベルの深化を目的とし、社外取締役以外の取締役に対して、原則として以下のとおり当社株式を保有することを推奨しております。

代表取締役社長：就任から5年後までに基本報酬の3.0倍に相当する株式

その他の取締役：就任から5年後までに基本報酬の2.4～2.7倍に相当する株式

④報酬の返還等（マルス・クローバック条項）

当社は、取締役に対して付与される譲渡制限付株式ユニット及びパフォーマンス・シェア・ユニットを対象に、報酬の返還条項（マルス・クローバック条項）を設けております。当社の取締役（退任した者を含む）について不正な行為等が生じ、またはその事実が明らかになった場合には、株式交付前のポイント、交付済みの譲渡制限付株式及び譲渡制限解除後の株式の一部または全部について、返還請求等を行うことができます。返還請求等の決定及びその内容は、報酬諮問委員会での審議を経て取締役会決議により決定されるものとします。

⑤報酬決定プロセス

当社の取締役の報酬等の内容の決定に関する方針及び個人別の報酬等の内容は、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会における客観的な審議を経てその内容を踏まえて取締役会決議により決定されるものとしております。

報酬諮問委員会の審議においては、客観的視点及び報酬制度に関する専門的な知見や情報の提供を目的として、必要に応じて外部専門機関の報酬アドバイザーが陪席しております。

(機械)

<事例2：TSRを株式報酬のKPIとして採用し、具体的な競合他社について明記>

13)【原則3-1 (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続】

及び14)【補充原則4-2①持続的な成長に向けたインセンティブとしての報酬】

取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針は、次のとおりガイドラインに定めています。

(略)

固定報酬以外の業績連動報酬としては、短期的な業績を反映した金銭報酬である賞与と、中長期的な企業価値の向上を目指すインセンティブ性を反映し、当社株式総利回り（TSR=Total Shareholders Return）に連動した業績連動型株式報酬（BBT=Board Benefit Trust）から成り立っています。2022年5月には賞与体系を以下①のように改正し、業績目標達成に対するインセンティブ性を高めました。

注）当社株主総利回り（TSR）：一定期間における当社株価上昇率＋一定期間における配当率（配当合計額÷当初株価）

①賞与は、単年度の期首時点の連結業績予想（経常利益総額、コンテナ船事業を除く経常利益額及び親会社株主に帰属する当期純利益）に対する達成度、役位及び個人の貢献に応じて所定の計算式に従い役員個人の固定報酬に乗じる係数を決定するものとします。

②BBTは、以下の方式で係数を算定するものとします。

・当社TSRとTOPIX成長率との比率（以下、「TSR比率」といいます。）及び当社TSRと他社TSRの順位付け（以下、「順位」といいます。）を組み合わせ、固定報酬に乗ずる係数を定めることとします。

- ・TSR比率及び順位の評価期間は3年間とし、年度毎に評価（ポイント付与）を行います。
- ・TSR比率が50%以下の場合の係数は0%（最小値）、TSR比率が100%の場合の係数は10%、TSR比率が150%以上の場合の係数は40%（最大値）とし、比率が50%超100%未満の場合及び100%超150%未満の場合は、一定の計算式により算出するものとします。TSR比率が100%を超えた場合に乘ずる係数を高くすることで、株主価値の向上に関する役員のインセンティブが高まるように設計しています。
- ・順位については、当社と同じ日本の総合海運会社である●●株式会社及び株式会社■■■の2社を比較対象とし、両社のTSRを当社のTSRと同じ方法にて算出して決定します。
- ・上記で算定される係数を役員個人の固定報酬に乘じ、BBT報酬の金額を算出しポイントに換算のうえ、役員個人に付与します。

取締役の個人別の報酬等の決定方針の内容の概要につきましては、当社の第154期有価証券報告書51ページから53ページに記載していますのでご参照ください。

<https://data.●●.net/file/●●/dam/●●.pdf>
(海運業)

(2) 個別の取締役報酬の開示状況

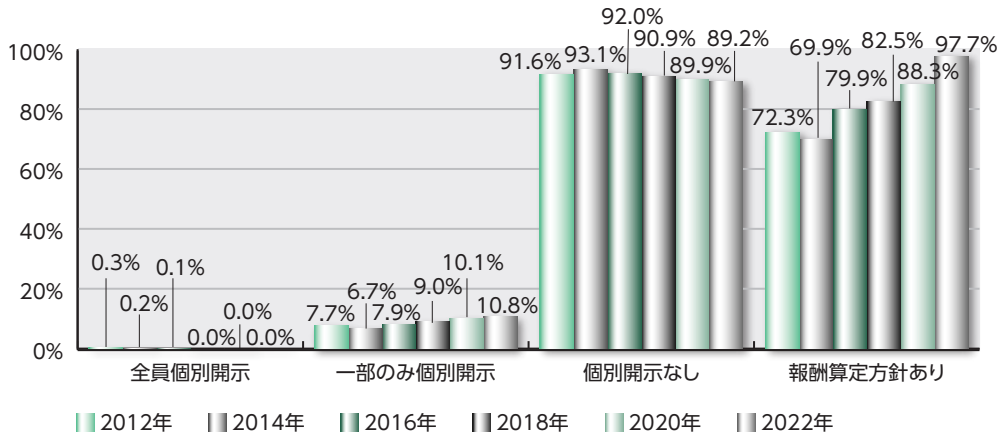
原則3-1内の(iii)で開示が求められる役員報酬については、前述のとおり、既存の開示書類においても開示が求められている。有価証券報告書では、役員区分毎の報酬等の総額や報酬等の種類別の総額1億円以上の報酬等を受け取っている役員報酬等の総額、役員報酬等の決定方針について開示することが義務づけられており、CG報告書では取締役・執行役の個別報酬の開示状況について、「全員個別開示」、「一部の者だけ個別開示」又は「個別報酬の開示はしていない」の内から選択して記載することを求めている。

CG報告書において、個別報酬の開示をしていないとする会社の比率は監査役会設置会社89.2%、監査等委員会設置会社91.5%である一方、全員の個別開示を行っている会社の比率はそれぞれ0.0%、0.1%にとどまっている（図表73及び図表74）。また、一部の者だけ個別開示している会社の比率はそれぞれ10.8%、8.4%であるが、それらは1億円以上を受領した役員について個別開示をしている会社が大半である。

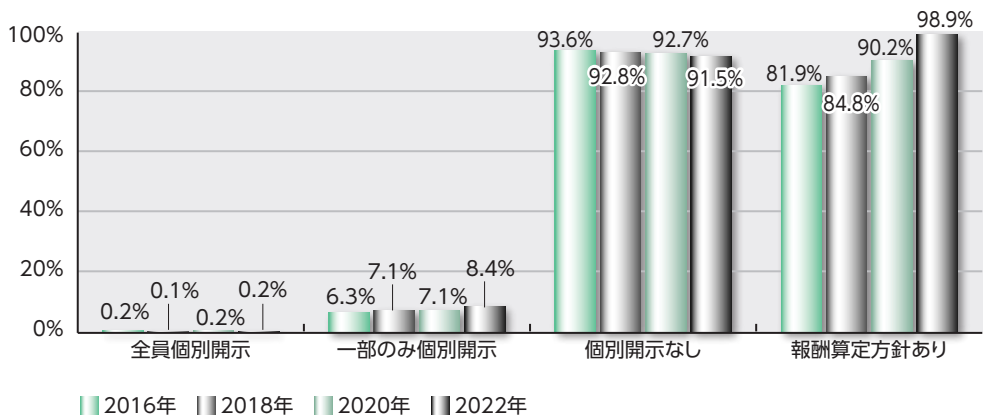
指名委員会等設置会社でみると、個別報酬の開示をしていない会社の比率は取締役・執行役双方で64.8%、全員の個別開示を行っている会社の比率は取締役・執行役双方で2.3%と上記の二つの組織形態に比べて高い（図表75）。

取締役・執行役の個別報酬の開示状況に関する補足説明は98.2%に相当する3,701社が行っている。役員報酬に関しては、有価証券報告書において記載が義務づけられていることから、類似の内容を記述する会社が多い。

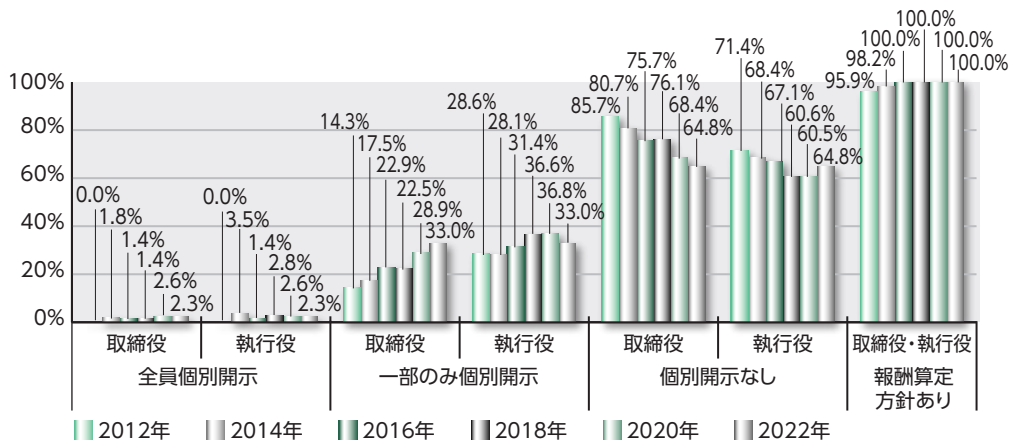
図表 73 取締役報酬の開示状況（監査役会設置会社）



図表 74 取締役報酬の開示状況（監査等委員会設置会社）



図表 75 取締役報酬・執行役報酬の開示状況（指名委員会等設置会社）



(3) 報酬の額又はその算定方法の決定方針

役員報酬の決定方針について、CG報告書では、取締役報酬の額や算定方法の決定方針を有している場合は、その内容の記載を求めている⁵⁴。

CG報告書において、取締役の報酬の算定方法の決定方針があると記載した会社の比率は、監査役会設置会社で97.7%、監査等委員会設置会社で98.9%、指名委員会等設置会社100.0%であった（図表 73～図表 75）。背景としては、従前より会社法で報酬委員会での報酬決定が求められていた指名委員会等設置会社のみならず、2021年3月1日に施行された令和元年改正会社法によって、監査役会設置会社（大会社であるものに限る）及び監査等委員会設置会社である上場会社に対して、取締役の個別報酬の決定方針を取締役会で決定することが義務づけられた（ただし、定款又は株主総会で定めている場合を除く）ことから、前回調査時よりも全体として割合が増加したものと考えられる。

本欄において決定方針があったとした会社の記載内容を分析すると、決定方針があったとした3,701社のうち、「業績」に言及する会社が80.9%（2,995社）と多く、原則3-1内の(iii)に基づく記載と同様、役員報酬の決定にあたっては多くの会社において業績が考慮されていることが推察される。また、「業績連動報酬」に言及する会社は48.7%（1,803社）、「株式報酬」は43.1%（1,596社）、「ストックオプション」は10.2%（378社）であった。決定プロセスに関しては、「株主総会」に言及する会社が76.0%（2,812社）、「社外取締役」に言及する会社が62.5%（2,314社）、「報酬委員会」に言及する会社が32.4%（1,200社）であった。

1・3・8. インセンティブ付与に関する施策の実施状況

CG報告書では、「取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況」の開示を要請している。これは、取締役への報酬について中長期的な企業価値の向上に連動したインセンティブ付けを行い、取締役等と一般株主の利害を一致させることで、取締役等による適切なリスクテイクを取締役会が支える環境を整備することができると考えられるからである。

具体的には、業績連動報酬制度を導入している場合において、当該業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由及び当該業績連動報酬の額の決定方法などについて、加えて、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針を定めているときは、当該方針の内容を補足説明に記載することが望まれるとしている。また、ストックオプション制度を採用しているときは、その総額や個人別支給水準に関する考え方などについて補足説明に記載することが望まれるとしている。

(1) インセンティブ付与に関する施策の概観

東証上場会社のうち、何らかのインセンティブ付与に関する施策を実施している会社は76.5%を占める。インセンティブ付与に関する施策の内訳をみると、ストックオプション制度

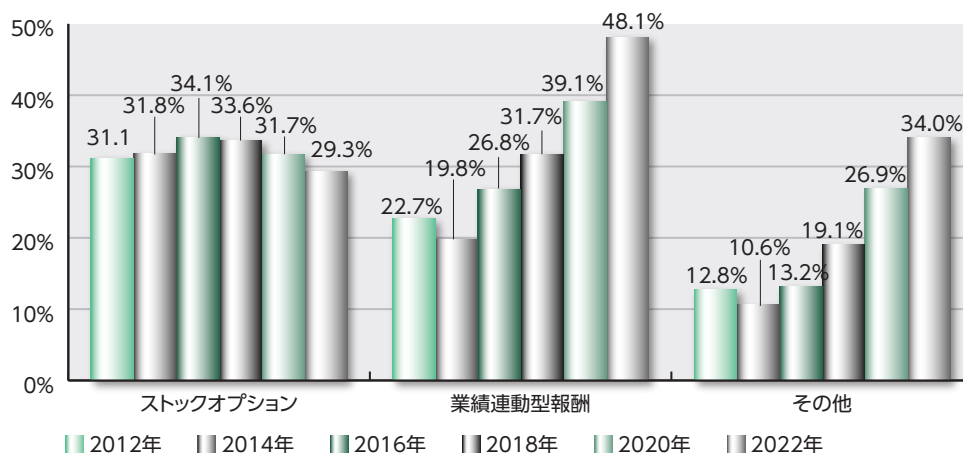
54 有価証券報告書では、役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針について、①提出日現在における方針の内容、決定方法、方針を定めていない場合はその旨 ②役職ごとの方針を定めている場合はその内容 ③方針の決定権限を有する者の氏名または名称、その権限の内容、裁量の範囲 ④方針の決定に関与する委員会が存在する場合はその手続の概要の記載を求めている。

さらに、報酬に業績連動報酬が含まれる場合、①業績連動報酬とそれ以外の報酬等の支払割合の決定方針を定めているときはその方針の内容 ②当該業績連動報酬に係る指標 ③当該指標を選択した理由 ④当該業績連動報酬の額の決定方法 ⑤最近事業年度における当該業績連動報酬に係る指標の目標と実績の記載を求めている。

を実施している会社が東証上場会社の29.3%、業績連動型報酬制度を導入している会社が48.1%、その他の施策が34.0%であった（図表 76）。

全体の傾向として、2016年以降、ストックオプション制度を導入する会社の割合は減少傾向にあり、その代わりに、業績連動型報酬制度・その他の制度を導入する会社の割合は増加傾向にあることが分かる。

図表 76 インセンティブ付与に関する施策の実施状況



(2) ストックオプション制度の導入

インセンティブ付与に関する施策の実施状況について市場区分別に示したのが図表 77である。ストックオプション制度を導入している会社については、グロース市場が79.7%と突出して高い傾向がみられる。

ストックオプションに関する補足説明では、コードでも示している「中長期的」な企業価値との連動に触れている記載は171社あった。中長期的な企業価値向上への意欲を高めること及び株主との利害共有化を進めるため、ストックオプションを付与しているというような記載内容が多くみられた。

ストックオプションを「インセンティブ」として付与しているという記載は155社あり、業績に対するインセンティブの明確化を目的とするといった内容のものが多かった。

なお、ストックオプションを導入しない会社の比率は70.7%であり、導入しない理由については、例えば、短期的な利益拡大や株価上昇を目指すのではなく中長期的かつ安定して価値を増大させることを目指しているので導入していない、将来において人材獲得や取締役のインセンティブ向上を通じて企業価値を高められると判断した場合に検討する、インセンティブとして有効な制度と考えているものの現在ストックオプションは発行していない、などがみられる。

図表 77 インセンティブ付与に関する施策の実施状況（市場区分別）

	ストックオプション	業績連動型報酬	その他
全社	29.3%	48.1%	34.0%
プライム	23.5%	66.1%	41.2%
スタンダード	20.2%	35.4%	28.2%
グロース	79.7%	17.2%	23.9%
JPX日経400	22.1%	81.0%	39.6%

(3) 業績連動報酬制度の導入

業績連動報酬については、三市場のうちプライム市場の割合が66.1%と最も高い比率を示している。さらに、JPX日経400構成銘柄では81.0%であり、プライム市場の平均を14.8ポイント上回っている。導入例として、中期経営計画の業績目標の達成度に応じた株式給付信託報酬や株式報酬型ストックオプションを導入する会社があった。一方、業績連動報酬や株式報酬型ストックオプションの付与対象者は業務執行取締役で、社外取締役には独立性を確保するため付与しないとする会社もある。なお、2016年4月に経済産業省は、役員向けの新たな株式報酬として特定譲渡制限付株式（リストラクテッドストック）の導入の手引き⁵⁵を公表して以降、これを導入する会社が増加している。これは、一定期間の譲渡制限を課した現物株式を報酬として役員に付与するものであり、998社がこれに言及している。

また、KPI（キー・パフォーマンス・インデックス）を評価し、その達成度に応じて業績連動報酬を支給するという記載もあった。KPIとしては、売上高、営業利益率といった指標を示している会社が多いが、ROE、ROA、ROICといった資本効率性に関する指標を掲げる会社も一定数みられた。特に近年では、企業のサステナビリティを巡る課題への取組みのなかで報酬支給のKPIとして非財務指標を取り入れる動きが大手企業を中心に進展しており、GHGの排出削減量、ESG評価機関による評価、従業員エンゲージメント等が要素としてみられた。

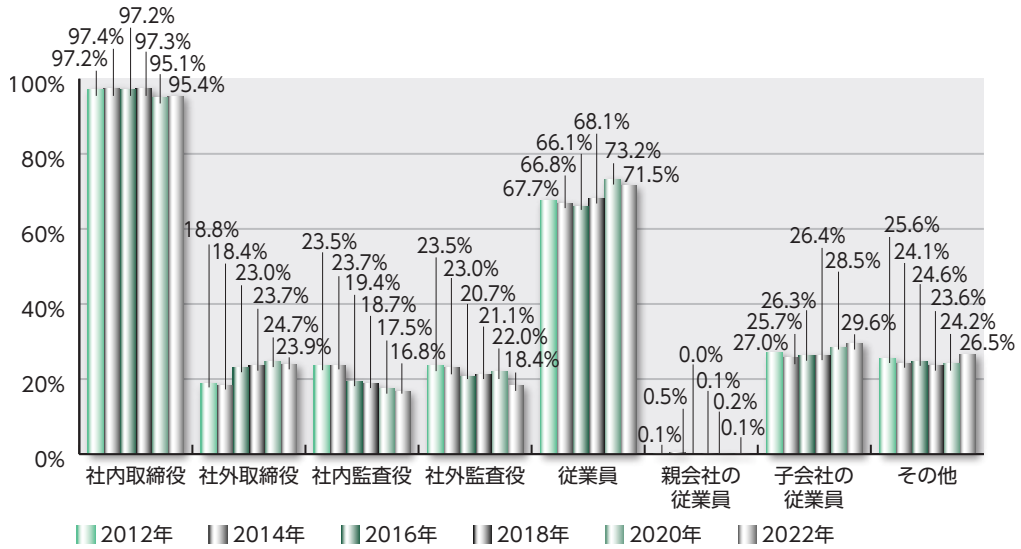
(4) スtockオプションの付与対象者

CG報告書では、ストックオプションを付与している会社について、その付与対象者を「社内取締役」、「社外取締役」、「社内監査役」、「社外監査役」、「執行役」、「従業員」、「親会社役員」、「親会社従業員」、「子会社役員」、「子会社従業員」又は「その他」から選択する形式で記載することを要請している（複数選択が可能）。

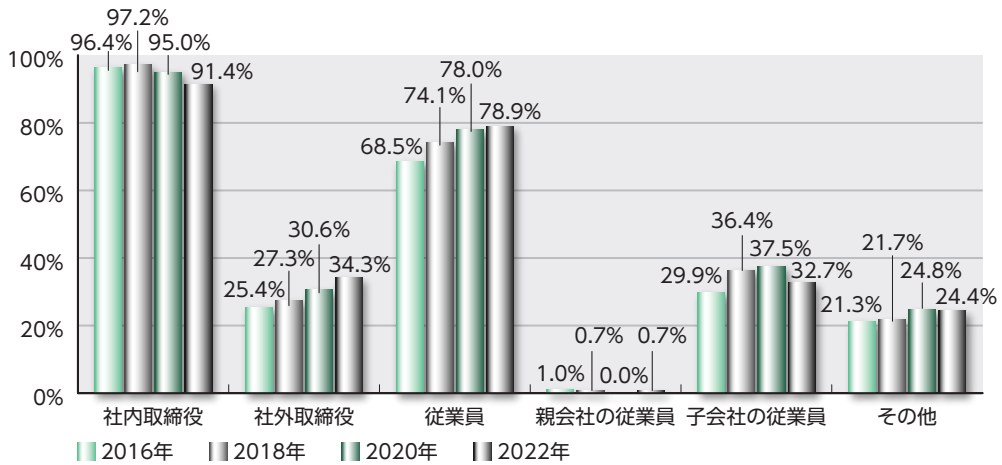
東証上場会社のうちストックオプション制度導入会社に限定してみると、付与対象者の比率は図表 78、図表 79及び図表 80のとおりであり、指名委員会等設置会社を除き、社内取締役への付与が最も高く、監査役会設置会社では95.4%、監査等委員会設置会社では91.4%であった。一方、指名委員会等設置会社では執行役への付与が最も高く92.9%であった。次いで、従業員への付与比率が高く、監査役会設置会社で71.5%、監査等委員会設置会社で78.9%、指名委員会等設置会社で71.4%であった。

55 「攻めの経営」を促す役員報酬～新たな株式報酬（いわゆる「リストラクテッド・ストック」）の導入等の手引～

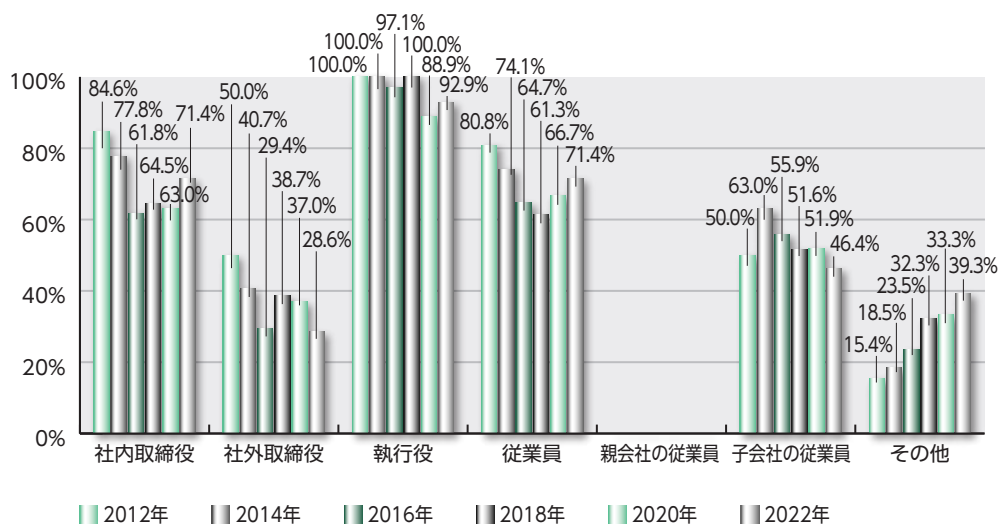
図表 78 ストックオプションの付与対象者（監査役会設置会社・ストックオプション導入会社）



図表 79 ストックオプションの付与対象者（監査等委員会設置会社・ストックオプション導入会社）



図表 80 ストックオプションの付与対象者（指名委員会等設置会社・ストックオプション導入会社）



1 - 4. 取締役会・中核人材の多様性確保

1 - 4 - 1. 取締役会の実効性確保のための前提条件（原則4-11、補充原則4-11①）

原則4-11では、取締役会の実効性確保のための前提条件として、上場会社に対し、「取締役会が、その役割・責務を果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。」としている。さらに、フォローアップ会議の意見書（5）（2020年12月18日）においては、経営者の迅速・果敢なリスクテイクを支え重要な意思決定を行うとともに、実効性の高い監督を行うことが取締役会には求められるとし、取締役の知識・経験・能力、さらには就任年数に関する適切な組み合わせの確保が不可欠であると指摘しており、取締役会において中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして必要なスキルが全体として確保されることは、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすための前提条件であるとしている。この意見書による指摘も受け、2021年6月に改訂した補充原則4-11①においては、「取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。」としている。また、その際、独立社外取締役には他社での経営経験を有する者を含めることを求めている。

補充原則4-11①のコンプライ率はプライム市場で89.5%（1,645社）と約9割に迫る状況である。また、同補充原則が、コードにおいて特定の事項を開示すべきとする原則として位置付けられていることを受けて、CG報告書においては上場会社の取締役会の多様性等に関する考え方に関する開示が進展している。＜事例1＞は、ジェンダー・国際性等の観点から、ダイバーシティが経営や事業に変革を生み、会社の持続的な成長を確保する上で強みとなるという認識のもと、外国籍の社外取締役と女性の社外取締役を選任している旨を表明している。他方で、ジェンダー・国際性を含む多様性の確保が必要であると認識しつつも、現状では十分に確保されていないとし、エクスプレインする会社もみられる＜事例2＞。また、スキルの多様性の観点では、中期経営計画といった自社の経営戦略に基づいて取締役に備えるべきスキルを特定したうえで、スキルの多様性が確保されている旨を記載し、コンプライとする会社もある＜事例3＞。他方、他社での経営経験を有する人物の意見が重要であるとしつつ、そうした経営経験者の選定を今後検討していく旨を記載し、エクスプレインする会社もみられた⁵⁶＜事例4＞。

＜事例1：多様性の観点から外国籍及び女性の社外取締役を選任している旨を明記＞

当社の取締役の選任に関する方針・手続については、当社グループの持続的な企業価値の向上に資するという観点に基づき、当社の取締役として相応しい高い倫理観と遵法精神を有することに加え、当社グループの経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行するに足る豊富な経験と高い能力、当社の取締役としてふさわしい人格及び識見を有すると認められるという要件に基づき選定した候補者を「諮問委員会」に諮問し、その答申を反映するというプロセスを経た後、取締役会にて決定しております。なお、各取締役のスキル（知識・能力・経験）・専門性を一覧化したスキルマ

56 エクスプレインとした多くの会社においては「今後検討」の旨を記載する例が多いが、その場合には、いつまでに検討を進めるのか、といった具体的な時間軸まで記載されていると投資家との建設的な対話に資するものと考えられる。

トリックスを『定時株主総会招集通知』及び『有価証券報告書』において開示しております。なお、社外取締役は全員他社での経営経験を有しております。

取締役会の多様性については、当社の事業計画に照らして、期待する役割を担う能力を有するという面に重きを置いた選定を行っており、人材の多様性（ダイバーシティ）が経営や事業に変革を生み、会社の持続的な成長を確保する上で強みとなるという認識に立ち、多様性の確保という視点を加えた取締役候補者の選定に努めており、外国籍の社外取締役が1名、女性の社外取締役が1名選任されております。

（電気機器）

<事例2：ジェンダーや国際性等の多様性が十分でないとし、エクスプレイン>

当社の取締役会は、少人数による議論が可能な体制を維持しつつ、当社の事業に関する深い知見を備える取締役や、独立的な立場から取締役会の適切な意思決定に対する助言・経営陣に対する実効性の高い監督などコーポレート・ガバナンスの充実に資することのできる社外取締役を選任するなど、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる構成としております。

取締役会はジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきであることは重要であると認識しておりますが、現状は十分に確保されているとは言えないことから、多様性の確保という視点に重きを置いた取締役候補者の選定に努めてまいります。

（サービス業）

<事例3：取締役会全体としてスキルの多様性が確保されていると表明>

当社は、当社のほか有力な連結子会社を国内外に持ち、国内外の事業環境の変化に対応しつつ、当社グループの中期経営計画の重点戦略である、「スマートメーターを活用した付加価値創出とエネルギー・ソリューションの拡大」、「コアとなる新製品・新事業の創出」、「利益を重視したグローバル成長」、「グループ経営基盤の強化」を推進しております。

当社は、経営の重要な意思決定機能と業務執行の監督機能を担う取締役会の員数を10名以内と少数精鋭化しており、これらの機能を適切に発揮するために備えるべきスキルとして、「自社又は他社での経営経験」、「国際経験」、「社内外それぞれの専門分野における知識・能力」を重視することとしております。

現在の各取締役及び監査役が備えるスキルは、取締役会全体としてスキルの多様性、バランスが確保されていると考えております。

（電気機器）

<事例4：他社での経営経験を有する者を含めていないとし、エクスプレイン>

当社の取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすため、当社グループの経営戦略や事業規模、事業内容等を踏まえ、必要なスキルを特定した上で、各部門・管理部門それぞれの業務に精通した業務執行取締役の候補者をバランス良く配置するよう選定することを方針としております。また、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリックスを開示しております。社外取締役に関しては、東京証券取引所が定める独立役員の基本を踏まえ、一般株主と利益相反の生じるおそれがないことを基本的な考えとして候補者を選定しております。

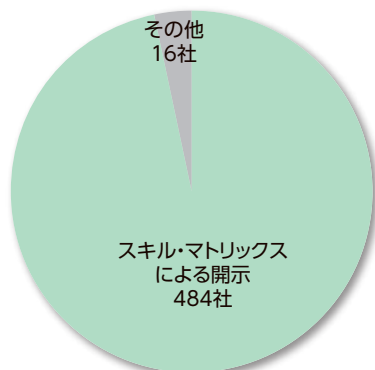
なお、独立社外取締役の他社での経営経験につきまして、現状経験者はおりませんが、経営者目線での独立した立場の意見も重要であることを鑑み、当社の持続的な成長に資する経営経験者の選定について、今後とも検討してまいります。

（不動産業）

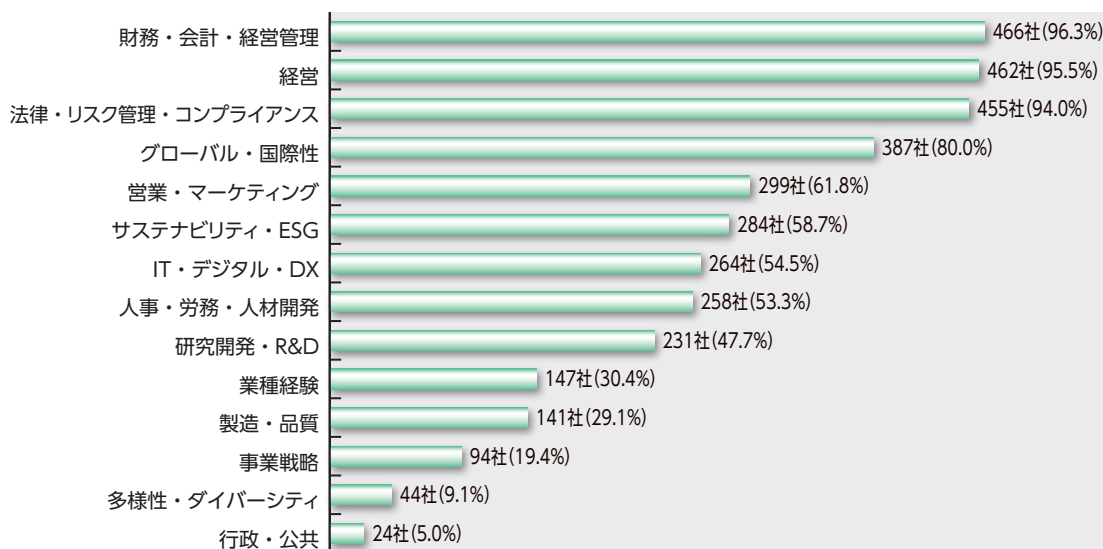
また、同補充原則で開示が求められるスキルの組み合わせを示す方法としては、スキル・マトリックスを用いる実務が定着している。実際、TOPIX500構成銘柄のうち、484社がスキル・マトリックスを活用している（図表 81）。さらに、当該会社484社をサンプルとして、具体的に特定したスキルのタイプを確認したところ、多くの会社が取締役の備えるべきスキルとして、「財務・会計・経営管理」、「経営」、「法律・リスク管理・コンプライアンス」、「グローバル・国際性」、「営業・マーケティング」、「サステナビリティ・ESG」、「IT・デジタル・DX」、「人事・労務・人材開発」といった要素を特定していることが分かる（図表 82）。また、特定したスキルの個数については、図表 83のとおり、3個から16個と各社によってさまざまであるが、7個特定する会社が130社（26.9%）と最も多い。なお、スキルの組み合わせ等の開示にあたっては、CG報告書にスキル・マトリックス等を添付する方法のほか、別の開示媒体を参照させる方法

もみられ、株主総会招集通知にスキル・マトリックス等を掲載する会社が356社（73.6%）と最も多い。会社法により取締役選任議案において、社外取締役候補者の選任理由及び選任された場合に果たすことが期待される役割の概要を株主総会参考書類に記載することになっており⁵⁷、これらの実務は、スキル・マトリックス等の開示との親和性が高いためと考えられる。

図表 81 スキルの組み合わせの開示方法（TOPIX500構成銘柄）



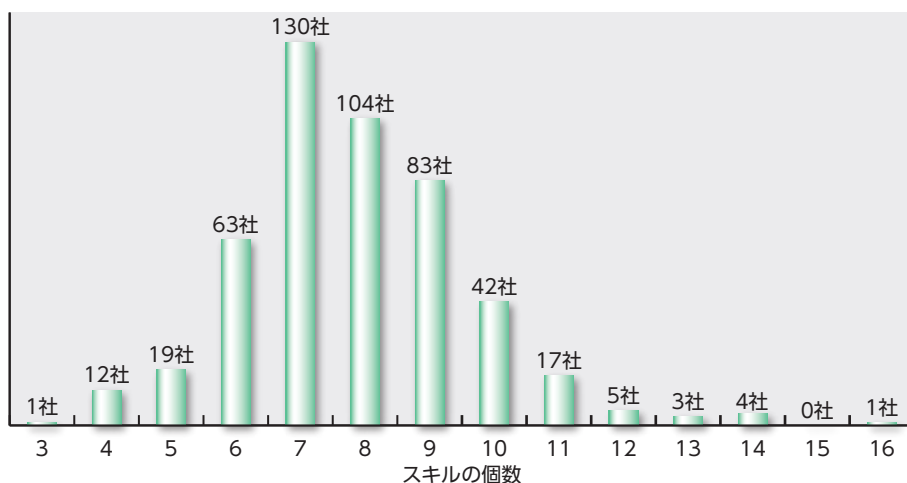
図表 82 特定したスキルの類型（TOPIX500構成銘柄）



(注) () 内は、スキル・マトリックスを開示する会社（484社）に占める比率を指す。

57 会社法施行規則第74条第4項第2号、第3号。

図表 83 特定したスキルの個数（TOPIX500構成銘柄）



スキルの組み合わせの開示に関して、実際の事例をみると、＜事例5＞では、中期経営計画の実現に向けて必要なスキルを特定した旨に言及している。コードでは、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定することを求めており、その観点からは、コードの趣旨を踏まえた記載と言える。＜事例6＞は、スキル・マトリックスを策定するにあたっての方針・考え方に言及することからさらに踏み込み、特定したスキル毎に当該スキルを特定した理由を具体的に記述している点が特徴的である。＜事例7＞は、取締役が有するスキルの組み合わせの開示にあたり、いわゆる表形式ではなく、取締役毎に列挙する形でスキルを示している事例である。＜事例8＞及び＜事例9＞は、スキル・マトリックスを参照するうえでの留意事項に言及している事例である。＜事例8＞は、特定したスキルについて、経営において貢献が期待される分野を示しており、記載していない分野の知見を持たない事を表すものではないことを明記している。＜事例9＞は、特定したスキルのうち、特に専門性を発揮することを会社として期待するもの最大3つに○印を付けているとしている。こうした留意事項を付すことは、スキルの組合せ等の開示に当たり、その趣旨を明確化する観点からの実務上の工夫であると考えられる。

＜事例5：中長期経営計画の実現に向けて必要なスキルを特定した旨を明記＞

当社の取締役会の人数は3名以上10名以下とし、原則として3分の1以上を独立社外取締役としております。また、当社は、取締役会の審議が多面的かつ実効的に行われるためには、取締役会の多様性を確保することが有用であると考えており、多様な知識・経験・能力を有する者をバランスよく選任することとしております。現在、当社の取締役会は、独立社外取締役3名を含む9名で構成されており、各取締役はそれぞれ、経営全般、経営管理、営業、研究開発、技術、産業政策等の分野の知識・経験・能力を有しており、取締役会全体として、バランス・多様性が保たれており、規模についても適正であると考えております。また、独立社外取締役には他の企業等での経営経験を有する者を含んでおります。今般当社は中長期経営計画を実現するために必要なスキルの組み合わせとして「企業経営・経営戦略」「財務・会計」「法務・リスクマネジメント」「グローバル」「営業・マーケティング」「テクノロジー」「人材戦略」「ESG（環境・社会・ガバナンス）」を特定いたしました。これらのスキルを有する取締役をバランスよく備えることで取締役会全体のバランス・多様性を保ち、実効性のあるものにすべきと考えております。なお、各取締役の有するスキル等の組合せ（いわゆるスキル・マトリックス）につきましては、2022年6月開催の定時株主総会より株主総会招集通知に掲載しております。株主総会招集通知は、当社ウェブサイトにて公表しております。（<https://www.●●.co.jp/ir/meeting/>）（機械）

<事例6：スキルマトリックスにおけるスキル特定の考え方を開示>

現在の取締役の人数は11名、うち6名が独立社外取締役となっています。独立社外取締役3名は、他社での経営経験を有しています。

当社では、知識・経験・能力等が全体としてバランスが取れるよう、また、多様性と適正規模も考慮して取締役を選任しております。新たな取締役候補者の選定に当たっては、候補者の有する知識や経験、見識を考慮し、指名・報酬委員会の審議を経て取締役会で決定する体制となっております。

取締役の知識・経験・能力等（スキルマトリックス）は、第161回定時株主総会招集ご通知P28に記載のとおりです。
(https://www.●●.co.jp/themes/●●/investor/event/file/notification_161.pdf)

【スキルマトリックスについての当社の考え方】

当社は「『愛』『敬』の精神に基づき、人を尊重し、社会の発展に貢献する」を経営理念とし、「時代とともに変化する顧客と社会のニーズに応え、グローバルに事業を展開することにより、価値ある存在として常に進化を続ける」を目指す姿としております。また2030年頃を念頭に、将来像を想定した長期ビジョン「●● Vision 2030」を掲げ、その長期ビジョンに向けたステップとして中期経営計画「●●2023」を位置づけております。

取締役に期待するスキルを特定するにあたっては、これら経営理念、目指す姿、長期ビジョン「●● Vision 2030」、中期経営計画「●●2023」を踏まえ、グローバルに展開する当社の取締役会の意思決定や業務執行に関する監督機能を果たすことができる体制を構築するためには、いかなるスキルが必要かという観点から決定しております。こうした観点から、具体的には以下のようなスキルを特定し、スキルマトリックスを策定しております。

（グローバル経営）

当社はグローバルに事業を展開しており、特に長期ビジョン「●● Vision 2030」においては海外事業比率を70%以上にするを想定しております。こうした観点から、当社の今後の成長を図っていくためには、グローバルな企業経営に関する知見を有する者を取締役に登用することは極めて有用であると考えております。そのため特に社外取締役に招聘するにあたっては、グローバルに展開する企業の経営者とりわけ経営トップ又はそれに準ずる経験のある者が必ず含まれるように配慮しております。スキルマトリックスにおける「グローバル経営」の項目についてはグローバルに事業を展開する企業の経営トップ又はそれに準ずる経験の有無を基準にしております。

（事業戦略）

当社のような専門商社を運営するにあたっては、まず何よりも各事業分野に対する深い専門知識と経験が必要不可欠であります。特に業務執行取締役については、当社の事業分野である「情報電子」「合成樹脂」「化学品」「生活産業」の各分野における幅広い知識や経験、人脈を保持していることが当社のような商社事業を発展させるうえでは実際上極めて重要であり、業務執行取締役を選任するにあたっては、これらの事業分野に関する知見を有する者のバランスを考慮しております。

（財務・会計）

企業経営における財務戦略（コーポレートファイナンス）の重要性は言うまでもなく、業務執行取締役の中には財務戦略を担当し、投資家との様々な対話を通じて企業価値向上に向けた取り組みを主導していく者が必要であると考えております。また業務執行に対する監督機能を強化するためには、監査等委員である取締役の中に財務・会計に精通した者が必ず含まれることが有用であると考えております。

（以下略）

（卸売業）

<事例7：役員毎にスキルを列挙>

■取締役会の構成、役員の選解任手続き等（補充原則4-11①）

当社は、取締役会において実質的かつ活発な審議を行うと同時に、的確で迅速な意思決定を行うため、取締役の人数は3名から10名程度が適切であると考えます。

当社の取締役10名のうち6名は社外取締役であり、6名全員を独立役員として、東京証券取引所に届けています。当社は、過半数の社外取締役を選任することにより、取締役会の独立性を高めるとともに、監督機能を強化しています。役員の選解任の手続きについては、■情報開示の充実（4）をご参照ください。

（ご参考：取締役の専門性）

当社は、取締役に對し、特に、企業経営、グローバルビジネス及びサステナビリティに関する高い知見・経験を期待しております。これに加え、IT・デジタル、出店、ロジスティクス、財務・会計・金融といった専門分野に関する知識・経験に基づく助言・提言も、当社の事業経営において有用なものであると考えております。上記項目に関し、当社が各取締役に特に期待する専門性は以下のとおりです。なお、本項目は、取締役が有する全ての専門性を表すものではありません。

- ：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、IT・デジタル、出店、ロジスティクス、財務・会計・金融
- ：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、財務・会計・金融
- ：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、IT・デジタル
- ：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、出店、ロジスティクス
- ：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、財務・会計・金融
- ：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、出店
- ：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、ロジスティクス
- ：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ、IT・デジタル、財務・会計・金融
- ：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ
- ：企業経営、グローバルビジネス、サステナビリティ

(小売業)

<事例8：スキル・マトリックスに関する留意事項に言及>

当社の取締役会は、事業の構造や規模を踏まえ、機動性と実効性のある少数精鋭の陣容とすることを基本方針とします。当社の取締役会は、原則として、当社の事業に精通した業務経験の豊富な社内取締役に加え、中立・独立の立場にある2名以上の社外取締役を選任する方針とします。当社の取締役候補者の指名にあたっては、代表取締役からの推薦をうけた人物について、当社の経営理念や行動規範を理解し、適切に経営を遂行する能力を備えていることに加え、リーダーシップ、バランス感覚、創造力はもとより、知性や品格を備えていることもその資質要件として考慮して決定します。また、各候補については、指名プロセスの客観性・透明性を高めるため独立社外取締役と監査役で構成（本報告書提出日現在の委員構成は独立社外取締役2名、独立社外監査役2名及び常勤監査役2名）される「評価・報酬協議会」に意見を求めています。なお、当社取締役会のスキル・マトリックス（専門性と経験）は、本報告書[V.2.【その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項】】に監査役が有するスキルを含め掲載しています。担当取締役は、社内・社外を問わず、各分野における知見・経験や高い見識をもって経営に臨んでおり、特に社外取締役につきましては、各自の有する専門的な知見や高い見識を経営のモニタリングにおいて最大限に発揮できるよう、当社の経営において貢献が期待される分野を表記のとおりとしております。なお、スキル・マトリックスは特に専門的な経験のある分野を記載しているもので、記載していない分野の知見を持たない事を表すものではありません。

(卸売業)

<事例9：スキル・マトリックスに関する留意事項に言及②>

当社の取締役会は、社外取締役4名を含む6名で構成されており、それぞれが経営全般、経理財務、税務、法務等の知識・経験・能力を有しており、バランスおよび多様性が保たれており、構成人員の規模についても適正であると考えております。

取締役のスキルについての考え方

1. 監査等委員会設置会社である当社の取締役会は、重要な業務執行の決定を行うとともに、取締役の職務の執行を監督します。取締役会がその役割を適切に果たすためには、当社の事業内容、事業展開、統治構造等を踏まえ、取締役会全体として必要なスキルが備わっていることが必要です。また、必要とされるスキルは、事業環境の変化に伴い変化します。
2. 当社において重要な業務執行の決定や監督を適切に行うためには、まずは、ビジネスを深く理解していること、すなわち、電気通信事業に精通していること（「業界経験」）が求められます。また、当社の事業の特徴であるストックビジネスに携わる上で一般的に求められるベースとなるスキルとして「財務会計」、「法務」が必要となります。さらに、技術革新が目覚ましく、事業変革において通信インフラ構築・運用、通信技術への造詣（「テクノロジー」）が必須とされる昨今、このスキルの重要性はますます高まっています。また、これまでに経験をしたことがない環境において競合他社や世の中の動向を見極め、最適な判断や意思決定が必要な昨今、高い視点と広い視野に基づく多様な「企業経営」に係る知見は非常に重要です。
3. 当社はスキルマトリックスを定時株主総会招集ご通知に掲載しております。スキルマトリックスは各人が有するすべての経験またはスキルを表すものではなく、各人の経験・知見等を踏まえて特に専門性を発揮することを会社として期待するもの最大3つに○印をつけております。

(情報・通信)

【コラム⑤】取締役等の属性とスキルの関係

補充原則4-11①では、上場会社に対し、各取締役の知識・経験・能力を一覧化したスキル等の組み合わせを開示することを求めていることから、各取締役の属性情報と当該取締役が有する（もしくは期待されている）スキルの情報を組み合わせることによって、取締役等の属性とスキルの関係について調査することが可能である。そこで、TOPIX100構成銘柄でスキル・マトリックスを開示する94社の取締役延べ1,039人を対象とし、取締役の社外性・性別・国籍の観点と有するスキルの関係性について示したものが図表 84である。取締役1,039人のうち、547人が社内取締役であり、内訳として男性が528人、女性が19人である。492人は社外取締役であり、内訳として男性が340人、女性が152人である。なお、本コラムでの集計は、女性の社内取締役や外国人取締役について極めて限定的なサンプルしか取得できていないため、その結果の解釈には十分留意されたい。

そのうえで、まず取締役の性別及び社外性に着目する。男性・社内取締役の528人のうち、「財務・会計・経営管理」に関するスキルを有している取締役は187名であり、その比率は35.4%であるが、当該スキルについて、女性・社内取締役でみるとその比率は26.3%であり、男女で乖離がみられる。当該スキルについては、社外取締役についても男性は37.4%、女性は31.6%であり、ここでも男性の方が高くなっている。このことから、社外性の有無にかかわらず、「財務・会計・経営管理」に関連するスキルについては女性に比べて男性取締役における割合が高い傾向がみてとれる。同様に、社外性の有無にかかわらず「経営」や「グローバル・国際性」に関連するスキルは女性よりも男性の方が高く、特に、「経営」に関連するスキルにおいて顕著である。ただし、補充原則2-4①の対応等を通じ、今後女性の管理職が増加することで女性取締役の候補者層が厚くなれば、現状男性優位となっている「経営」に関連するスキルが女性においても蓄積されていくことが期待される。他方で、「サステナビリティ・ESG」や「人材・労務・人材開発」に関連するスキルは、社外性の有無にかかわらず男性に比べて女性取締役における割合が高い傾向がみられる。なお、性別にかかわらず社外性の有無による違いがみられるスキルは「法律・リスク管理・コンプライアンス」であり、当該スキルを有する割合は男女共に社外取締役が社内取締役と比べて高い傾向がある。これは、社外取締役に一定程度「弁護士」が選任されている（図表 31参照）ことも背景の一つと考えられる。逆に、「営業・マーケティング」に関連するスキルは男女共に社内取締役が優位である。

次に、国籍について着目すると、取締役1,039人のうち、外国人取締役（社内・社外含む）⁵⁸は68人（6.5%）であったが、明らかな特徴として、外国人取締役は男女共に「グローバル・国際性」に関連するスキルの割合が顕著に高くなっている。また、「経営」に関連するスキルについて、男性が37人（68.5%）、女性が9人（64.3%）となっており、男女による差が取締役全体の数字と比較してそれほど大きくないことも特徴的である。

同補充原則では、各取締役の有するスキル等の組み合わせを開示することを求めているが、スキル・マトリックスを開示する監査役会設置会社52社のうち、76.9%（40社）が、各取締役のみならず各監査役のスキル等の組み合わせを開示しており、当該会社群から188人分の監査役（社内・社外含む）のデータセットを作成し、図表 84ではその集計結果も併せて示している。原則4-11では、監査役の選任に際し、「必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が

58 取締役の公表情報（取締役の氏名、出身地等）を参照し、非日本国籍であると推察された取締役を「外国人取締役」として集計している。

選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべき」としているが、かかるコードの要請を受けて、「財務・会計・経営管理」に関連するスキルを有している監査役は男性146人、女性42人のうち、男性で57.5%、女性で45.2%となっている。さらに、「法律・リスク管理・コンプライアンス」に関連するスキルを有している監査役の比率も男性で58.2%、女性で59.5%であり、これらのスキルを有する比率は取締役全体の数字よりも高くなっている。

図表 84 取締役等の属性とスキルの関係性 (TOPIX100構成銘柄)

	社内取締役 (547人)		社外取締役 (492人)		外国人取締役 (68人)		監査役 (188人)	
	男性 528人	女性 19人	男性 340人	女性 152人	男性 54人	女性 14人	男性 146人	女性 42人
財務・会計・経営管理	187人	5人	127人	48人	16人	6人	84人	19人
	35.4%	26.3%	37.4%	31.6%	29.6%	42.9%	57.5%	45.2%
経営	377人	7人	232人	74人	37人	9人	43人	9人
	71.4%	36.8%	68.2%	48.7%	68.5%	64.3%	29.5%	21.4%
法律・リスク管理 コンプライアンス	204人	7人	147人	73人	15人	8人	85人	25人
	38.6%	36.8%	43.2%	48.0%	27.8%	57.1%	58.2%	59.5%
グローバル・国際性	314人	10人	204人	81人	50人	14人	55人	11人
	59.5%	52.6%	60.0%	53.3%	92.6%	100%	37.7%	26.2%
営業・マーケティング	129人	4人	40人	15人	10人	2人	16人	4人
	24.4%	21.1%	11.8%	9.9%	18.5%	14.3%	11.0%	9.5%
サステナビリティ・ESG	154人	7人	101人	57人	20人	6人	29人	9人
	29.2%	36.8%	29.7%	37.5%	37.0%	42.9%	19.9%	21.4%
IT・デジタル・DX	135人	6人	84人	31人	14人	2人	14人	2人
	25.6%	31.6%	24.7%	20.4%	25.9%	14.3%	9.6%	4.8%
人事・労務・人材開発	122人	6人	73人	46人	17人	3人	26人	15人
	23.1%	31.6%	21.5%	30.3%	31.5%	21.4%	17.8%	35.7%

1・4・2. 中核人材の多様性の確保 (女性、外国人、中途採用者等) (補充原則2-4①)

フォローアップ会議の意見書 (5) (2020年12月18日)において、急速な事業環境の変化が生じている近年、企業が経済社会・産業構造の不連続な変化を先導し、新たな成長を実現するうえでは、取締役会のみならず、経営陣にも多様な視点や価値観を備えることが求められ、企業を取り巻く状況等を十分に認識し、取締役会や経営陣を支える管理職層においてジェンダー・国際性・職歴・年齢等の多様性が確保され、それらの中核人材が経験を重ねながら、取締役や経営陣に登用される仕組みを構築することが極めて重要であるとの提言がなされた。

同意見書を踏まえ、2021年6月のコード改訂においては、補充原則2-4①を新設し、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等といった中核人材への登用等における多様性の確保についての考え方、目標、状況を開示するとともに、多様性の確保に向けた人材育成方針やその実施状況などを開示すべきとした。同改訂は、中核人材の多様性が確保されなければ中長期的な成長や企業価値向上は望めないという危機感から盛り込まれたものであり、多くの上場会社にとっては依然として重い課題であるとも推測されるが、各社においてコードの対応を検討するうえでは、自社が何を大事にしていくのかという根本の部分を検討・議論した

うえで、上場会社と投資者との建設的な対話を通じて企業価値向上につなげていくことが重要であると考えられる。

補充原則2-4①の実施状況であるが、プライム市場上場会社の72.8%（1,337社）がコンプライしている。以下、同補充原則の取組状況について概説する。

まず、同補充原則が新設されたことを受け、上場会社の多様性に関する考え方についての開示が進展している。女性・外国人・中途採用者といった中核人材の登用等における各社の考え方は様々であるが、「女性がお客様である商品・サービスも多く、女性の視点・発想をこれまで以上に取り入れていく必要がある」として女性の多様性確保を推進する考え方を示している会社がみられた。外国人については、「デジタル人材等、国内外を問わず外部からの優秀な専門人材の獲得に積極的に取り組み、多様性に富んだ中核人材を確保」したり、「海外売上比率の高まりに合わせ、海外事業展開を支える海外拠点におけるキーポジションへの外国人及び現地採用人材の登用を拡大」する観点から、多様性確保の重要性について説明する例がみられた。また、中途採用者については、「ビジネス環境の激しい変化の中で、高度化している各種課題に対応し、企業価値向上と社会に貢献し続けるためには、高度な専門性や多様な視点・価値観を尊重することが重要」、「事業ポートフォリオの転換とこれに続く事業強化を進めていくには、内部人材の有効活用だけでなく、強化すべき事業領域に必要な人材の中途採用は不可欠」といった記載もみられた。

多様性に関する考え方を説明する際には、女性・外国人・中途採用者における管理職の登用等に関し、それぞれの属性についての考え方を説明するだけでなく、その前提として、自社の企業理念・経営戦略と多様性確保を結びつけたダイバーシティ経営の考え方について説明する例も多い。例えば、〈事例1〉は、同社の「ダイバーシティ&インクルージョンミッション」に触れたうえで、「考え方や個性の違う従業員が互いに知恵を出し合うことは、多様化するお客さまのニーズに応えながら新たな価値を創造することにつながる」と、多様性確保に関する自社のダイバーシティ経営の考え方に言及している。

また、直接的に管理職等への登用に結びつける記載は必ずしも多くないものの、障がいの有無や、宗教の違い、LGBTといった要素に言及する会社も一定数みられた。

<事例1：自社のダイバーシティ経営の考え方について説明>

(1) 人材の多様性の確保についての考え方

1999年のアライアンス開始以来、●●はダイバーシティ&インクルージョンを重要な経営戦略の一つとしていち早く推進し、「ダイバーシティ&インクルージョン」はすでに●●の文化・DNAとなっている。現在、●●では、『多様性豊かな従業員が尊重し合える環境を実現 そこから生まれる独自性に溢れ革新的なクルマやサービスで、人々の生活を豊かに』というダイバーシティ&インクルージョンミッションを掲げ、ダイバーシティ&インクルージョンを会社の競争力の源泉として、一層推進を加速させている。考え方や個性の違う従業員が互いに知恵を出し合うことは、多様化するお客さまのニーズに応えながら新たな価値を創造することにつながる。●●は、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる、真にインクルーシブな（多様性を受容できる）組織づくりが重要かつ●●の強みであると考えている。CEOが議長を務め、各部門・各地域を代表する役員をメンバーとした「グローバル・ダイバーシティ&インクルージョンカウンスル」を設置し、ダイバーシティ&インクルージョンに関する方針や取り組みを決定している。更に、各地域ごとのダイバーシティ&インクルージョン推進組織であるリージョナルダイバーシティ&インクルージョンカウンスルを設置し、各地域のトップマネジメントが議長を務めることで、グローバル●●の取り組みとして実行推進体制を整えるとともに、地域ごとに異なるダイバーシティ&インクルージョンの課題に取り組める体制を整えている。

(略)

(輸送用機器)

こうした多様性確保の考え方を受け、プライム市場における女性・外国人・中途採用者について測定可能な目標の設定状況について確認したものが、図表 85である。女性に関する目標設定を行っている会社は913社（49.7%）であった。そのうち、採用比率・人数等に関する目標設定を行う会社は136社（7.4%）、管理職比率・人数等に関する目標設定を行う会社は852社（46.4%）、役員比率・人数等に関する目標設定を行う会社は41社（2.2%）である。このように、女性については約半数の会社が目標設定を行う状況である一方、外国人に関する目標設定を行う会社は233社（12.7%）、中途採用者に関する目標設定を行う会社は260社（14.2%）であり、目標の設定が定着しているとは必ずしも言えない水準にとどまっている。

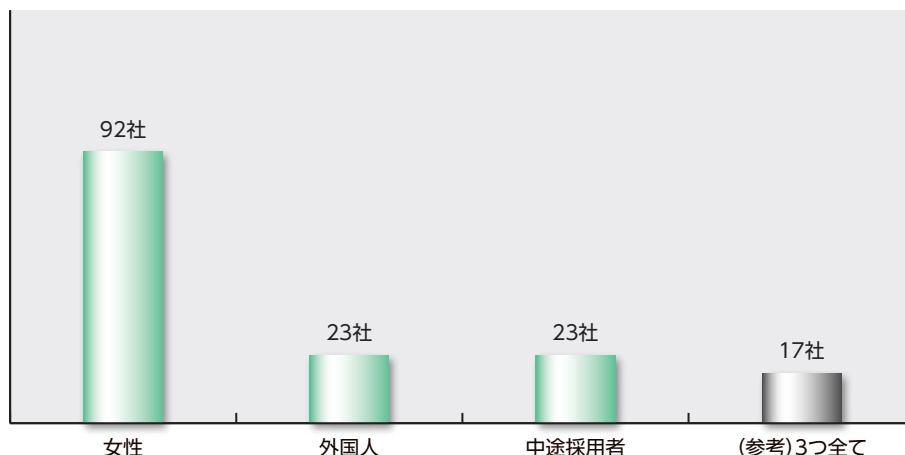
なお、中核人材に関する目標設定状況について、TOPIX100構成銘柄で確認したものが、図表 86である。TOPIX100構成銘柄に限ってみれば、女性について中核人材登用に関する目標を設定している会社は、92社であり、9割超の会社が目標を設定している状況である。また、外国人・中途採用者については23社が目標を設定している状況であり、プライム市場上場会社全体と比較すると、取組みが進んでいる傾向がうかがえる。なお、コードで示している3つの属性以外について目標設定する事例もあり、例えば若手管理職の登用に関して目標設定を行う会社もみられた<事例2>。

図表 85 女性・外国人・中途採用者における測定可能な目標設定の状況（プライム市場）

	社数	割合
女性に関する目標設定	913	49.7%
採用比率・人数等	136	7.4%
管理職比率・人数等	852	46.4%
役員比率・人数等	41	2.2%
外国人に関する目標設定	233	12.7%
採用比率・人数等	28	1.5%
管理職比率・人数等	187	10.2%
役員比率・人数等	11	0.6%
中途採用者に関する目標設定	260	14.2%
採用比率・人数等	50	2.7%
管理職比率・人数等	222	12.1%
役員比率・人数等	2	0.1%

（注）本集計は、CG報告書に直接記載されている目標の設定状況について調査したものであり、例えば、CG報告書からURLを参照させる形で各社の統合報告書やホームページ等で示されているものについては対象外としている。また、「採用比率・人数等」「管理職比率・人数等」「役員比率・人数等」については、重複や各項目に当てはまらないものもあるため、各項目の合計は目標設定する社数に一致しない。

図表 86 中核人材における測定可能な目標の設定 (TOPIX100構成銘柄)



(注) 本集計は、図表85における、「管理職比率・人数等」「役員比率・人数等」に関する目標設定を中核人材における測定可能な目標として集計したものである。図表85の集計とは異なり、CG報告書からURLを参照させる形で各社の統合報告書やホームページ等で示されているものについても集計対象としている。

<事例2：若手管理職の登用に関して目標設定>

日本国内では、諸外国と比較して、ジェンダーをはじめとする多様性の確保において依然として課題を有しており、多方面からの対策が急務です。

国籍・ジェンダー・年代等の違いや国境を超え、多様な社員一人ひとりが、自律したプロフェッショナル集団を形成し、多様性がもたらす知のスパイラルを実現し、イノベーション創出につなげるべく、「●●●● ダイバーシティ&インクルージョン2021」として、2030年度までを計画期間とする以下の目標およびアクションプランを当社として設定し、取り組んでいます。

[目標1] 社員および管理職層の女性比率30%以上

多様な価値観とリーダーシップによる意思決定や人材育成を可能とする組織への転換をはかり、社員一人ひとりの個性や強みが経営および日常業務に反映される環境を構築します (2022年4月時点の女性社員比率27%、女性管理職比率11%)。

[目標2] ベテランならではの挑戦機会を増大

長年積み重ねてきた経験と知識を単に若手に伝えるだけでなく、社内外から期待される役割に応える“●●●(*)”として、組織の活性化や知のスパイラルの実現に貢献するベテラン層の輩出をめざします (2021年度 ミドルシニア層対象のキャリア研修を計5回実施)。

*：●●●理念具現化のフロントランナーとして、新たな価値創造への挑戦と次世代人材の育成において自らの存在意義を見出しているベテラン社員

[目標3] 30代以下の若手マネジメント比率20%以上

マネジメント層の多様性を一層高め、新たな発想が意思決定に活かされる環境構築を加速します (2022年4月時点の30代以下の組織長9.9%)。

(医薬品)

なお、多様性確保のあり方は、各社様々であり、各社の状況に応じて、属性別の「自主的かつ測定可能な目標」等の記載が難しい場合には、その旨やその理由を「コードの各原則に基づく開示」欄において記載することを要請している。同補充原則の「自主的かつ測定可能な目標」に関して、どのような形式で目標を示すかは、各社の状況によるものの、一般的に、「測定可能」といえるためには、事後的に目標の達成状況が何らかの形で測定できる必要がある。例えば、特定の数値を用いて目標を示す方法のほか、「程度」という表現やレンジ (範囲)

を用いて示す方法、現状の数値を示したうえで「現状を維持」「現状より増加させる」といった目標を示す方法なども考えられる。これらを踏まえると、3つの項目すべてにおいて何ら目標を設定していない場合はエクスプレインが必要となるが、一部について目標を開示していない項目がある場合は当該項目について目標を設定しない旨とその理由（考え方）を示すことによって同補充原則にコンプライしている会社もある。

実際の事例をみてみると、＜事例3＞は、女性・外国人・中途採用者すべての項目について、中核人材の登用目標を掲げ、コンプライしている事例である。具体的には、それぞれの項目の管理職比率を全社員における比率と同等程度にする目標を掲げている。＜事例4＞は、女性・外国人についての目標を定める一方、中途採用者については目標を定めない旨とその理由を記載しコンプライしている。＜事例5＞は3つすべての項目で、「現時点において測定可能な目標を示すことは困難」であるとして、目標を定めない旨を示しており、エクスプレインしている事例である。

＜事例3：女性・外国人・中途採用者すべての項目について、中核人材の目標を設定＞

＜多様性推進に向けた取組みについて＞

当社では、多様性から生まれる活力が事業の発展を支えるとの認識に立ち、企業理念の「●●●●」においてその目指す姿や行動原則を表現した上で、広く共有しています。個人と企業がともに成長するために、多様な人材が集い、一人ひとりがお互いに認めあった上で、各々の視点や考え方を受け止めそれを組織の力とすること、一人ひとりが持てる能力と個性を最大限発揮できる環境を整えることをめざします。その取組みについては、サステナビリティレポート、統合レポート等で情報開示を行なっております。当社のサステナビリティレポート及び統合レポートは以下をご覧ください。

- サステナビリティレポート：URL
- 統合レポート：URL

中核人材の登用等における多様性の確保については、属性によらない個人の能力に基づく評価・登用を徹底するとともに、基幹人材選抜では、社員構成に応じた目安を設け、属性に偏らない選抜と育成を着実に進めています。

女性の管理職の登用については、国内●●グループの女性管理職比率を2030年に全社員女性比率と同じという目標を掲げ、多様な働き方など両立環境を整えると共に、複数の外部異業種勉強会に管理職候補女性の参加を推進するなどの取組みを行なっており、2021年12月末時点の国内●●グループ全体の女性社員比率は51.9%、女性管理職比率は20.5%となっています。外国人については、日本での研究員の採用において、一定の目標値を定めて日本以外の国籍の方を積極的に採用するなど、国籍を問わず優秀な人材の確保に努めています。国内●●グループにおいて、2021年12月末時点の外国人社員比率（正社員）は0.6%、管理職比率は0.4%であり、2030年に全社員外国人比率と同等程度を目指します。中途採用者については、今後積極的に新事業を展開していくために、外部からの専門人材の登用も積極的に行なっていきたいと考えています。2021年12月末時点の国内●●グループの全社員における中途採用者の比率は30.2%、管理職比率は17.5%であり、2030年に全社員における中途採用者の比率と同等程度を目指します。

（化学）

＜事例4：中途採用者については目標を定めない旨とその理由を記載＞

当社は、「●●●グループ行動規範」に、「ダイバーシティの尊重と推進」「差別の禁止」を掲げています。人々の多様性を前提とし、差別を禁止するとともに、互いの人格と個性を尊重し、受け入れ、刺激しあうことで、新たな価値を生み出し、豊かな社会づくりに貢献できる強い組織となることを目指しています。また、国籍、年齢、性別、性的指向・性自認、人種、民族、宗教、政治的信念、思想信条、出身、障がいなどに関わらず、採用、昇進・昇格、処遇、教育機会などにおける機会は均等であるべきとの考えに基づき、社内の仕組みやルールづくり、運用を行っています。管理職等の中核人材の登用における多様性の確保についても、同じ考え方に基づいています。

＜女性の管理職への登用＞

当社グループの管理職に占める女性の比率を2030年度目標25%（2021年度実績16%）とし、優秀な女性の管理職への登用を促進するとともに、将来の管理職候補になり得る女性人材の採用を強化しています。

＜外国人の管理職への登用＞

優秀な外国人社員の登用を進め、当社グループの基幹ポストにおける外国人の比率について2030年度35%（2021年度実績28%）を目標としています。

<キャリア採用者の管理職への登用>

国内当社グループにおける、従業員数に占めるキャリア採用者の比率は19%、管理職に占めるキャリア採用者の比率は16%となっています。海外では、キャリア採用が一般的な入社形態であるとの認識の下、当社グループ全体では相当程度の登用が進んでいると認識しています。

また、当社では、キャリア採用者と新卒採用者の差を設けず、経験・能力等を総合的に判断して登用を行っているため、管理職に占めるキャリア採用者の比率に関する目標値を特段定めておりません。

<当社グループの多様性による新たな価値創造>

当社は、女性・外国人・キャリア採用者という属性にかかわらず、従業員の実力に応じて、フェアに役職への登用を行っています。また、これまでのM&Aを通して、地理、グローバル展開の度合い、企業理念・文化、事業分野等が異なる会社が新たにグループに加わることで、女性・外国人・キャリア採用者という属性を超えた人材の多様性やシナジーによる、新たな価値創造を実現してきました。

さらに、法定以上の障がい者雇用の維持、育児離職率、介護離職率ゼロの実現を目標として、多様な従業員が活躍できるため仕組みづくりに取り組んでいます。人材育成方針及び社内環境整備方針については、サステナビリティレポートをご参照ください。

(化学)

<事例5：目標を定めない旨を示し、エクスプレイン>

当社はこれまで性別・国籍・人種等に関わらず有能な人材を採用し、その配置は適材適所で判断しております。女性・外国人・中途採用者についても人材の充実に努めてきており、その多様化を進めてきております。現時点において測定可能な目標を示すことは困難ではありますが、当社の中核として活躍する人材の増加に向けて、より一層人材育成および社内環境の整備に努めてまいります。

(電気機器)

同補充原則に基づく開示について、キーワード分析を行った結果が、図表 87である。同補充原則にコンプライしているプライム市場・スタンダード市場上場会社(1,941社)のうち、多様性に関するキーワードとして、「女性」は89.1%(1,730社)が言及している。さらに、「外国・海外・国籍」は84.8%(1,645社)、「中途採用・キャリア」は、80.2%(1,556社)、「性別」は48.8%(948社)、「年齢」は25.5%(494社)、「障害、障がい」は16.5%(320社)となった。中核人材に関するキーワードとして、「管理職、幹部」は83.3%(1,617社)、「役員、取締役、監査役」は21.5%(417社)が言及している。

人材育成方針・社内環境整備方針に関するキーワードとしては、社内研修や社外での研修受講のサポートなど、「研修、教育」に言及する会社が41.3%(801社)であった。また、育児休業制度の充実や育児休業からの円滑な職場復帰など「育児、子育て」に言及する会社は27.5%(534社)であった。その他、「働き方(働き方改革、柔軟な働き方)」は26.4%(512社)、「介護」は14.8%(288社)、「在宅、リモート、テレワーク」は14.6%(283社)、「両立支援」は5.9%(115社)の会社が言及していた。

<事例6>は、同補充原則に基づき、多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針について具体的に記載している事例である。同社は人材育成方針を策定するとともに、多様な研修メニュー、社外留職制度、ボランティア、社内公募等を通じて多様な働き方や視点を獲得の機会を提供している旨に言及している。さらに、社内環境整備方針として、「女性社員がこれまで以上に活躍できる環境を整備することを特に重要な課題」として特定したうえで、テレワークの導入などによるワークライフバランスの推進と労働生産性の向上、当たり前育児・介護休職を取得できる職場環境といった取組みに言及している。さらに、2021年に健康経営宣言を策定、公開した旨が記載されている。

図表 87 多様性の確保に関するキーワード

項目	社数	該当比率
原則2-4①をコンプライしている会社	1,941社	100.0%
■多様性に関するもの		
女性	1,730社	89.1%
外国又は海外、国籍	1,645社	84.8%
中途採用又はキャリア	1,556社	80.2%
性別	948社	48.8%
年齢	494社	25.5%
障害又は障がい	320社	16.5%
■中核人材に関するもの		
管理職又は幹部	1,617社	83.3%
役員又は取締役、監査役	417社	21.5%
■社内環境整備に関するもの		
研修又は教育	801社	41.3%
育児又は子育て	534社	27.5%
働き方（働き方改革、柔軟な働き方等）	512社	26.4%
介護	288社	14.8%
在宅又はリモート、テレワーク	283社	14.6%
両立支援	115社	5.9%

<事例6：多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針について具体的に記載>

<多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況>

当社は従業員一人ひとりの能力を高め、最大限引き出していくために、意欲と能力を伸ばす十分な機会を提供し、多様な視点や価値観を尊重しながら個々のキャリア形成を支援することを通じて人材育成に努めております。また、多様な社員がいきいきと働くことができるよう環境整備を推進しております。

(1) 人材育成方針

当社は、人材育成方針を策定し、「職種の枠を超えて通用する共通の“ビジネススキル”および“ビジネススタンス”の育成」、「特定の領域で高い専門性を発揮できるプロフェッショナルの育成」、「グローバルな環境で活躍できる人材の育成」、「多様な視点や価値観を尊重する機会の提供と風土の醸成」、「一人ひとりがキャリアをイメージし、キャリアを自身で掴み取る意識の醸成」を重点に取り組み、社員一人ひとりの役割に合わせた教育研修を実施しております。加えて、次世代経営人材育成研修、グローバル人材育成研修、ダイバーシティ研修等の研修メニューの他、Accelerate My Career (AMC) プログラムによる社外留職、ボランティア、社内公募等を実施し、多様な働き方や視点を得る機会を提供しております。

また、当社は、年齢や性別など属性によらず個人の能力や成果に基づき評価・登用する仕組みとして、2021年より新人事制度を導入いたしました。「一人ひとりがプロフェッショナルとして活躍する」ことを目指し、①専門性を育て、人材価値を高めること、②1人ひとりが担う役割を明確化すること、③勤続年数によらない公平な評価、④年齢によらない役割等級に応じた報酬、⑤ライフステージへの柔軟な対応を柱とし、多様な働き方やキャリア形成を受け入れた上で社員の能力や成果が公正に評価されるようにしております。

(2) 社内環境整備方針

当社は、女性社員がこれまで以上に活躍できる環境を整備することを特に重要な課題と捉え、「女性活躍推進のための3か年行動計画」を策定し、「両立支援制度の拡充」「職場の意識改革」「女性の気持ちとスキルをバックアップ」を3本柱に制度面でのさらなる充実と社員のマインドセットの両面からの支援を行っております。

当社は、2019年4月からのテレワークの導入などで、ワークライフバランスの推進と労働生産性の向上施策を実施しております。当社では、誰もが当たり前育児・介護休暇を取得できる職場環境を整え、育児を語る社員の育成を図っており、育児を経験することで、商品開発などの業務においてもその経験を活かす取組みを進めております。更に2021年には、健康経営宣言を策定、公開し、「社員が健康でいきいきと働くことができる会社」を目指し活動しております。

詳しくは当社コーポレートサイトをご参照ください。

女性活躍推進法行動計画：<https://www.●●●>

健康経営方針：<https://www.●●●>

従業員のために：<https://www.●●●>

(その他製品)

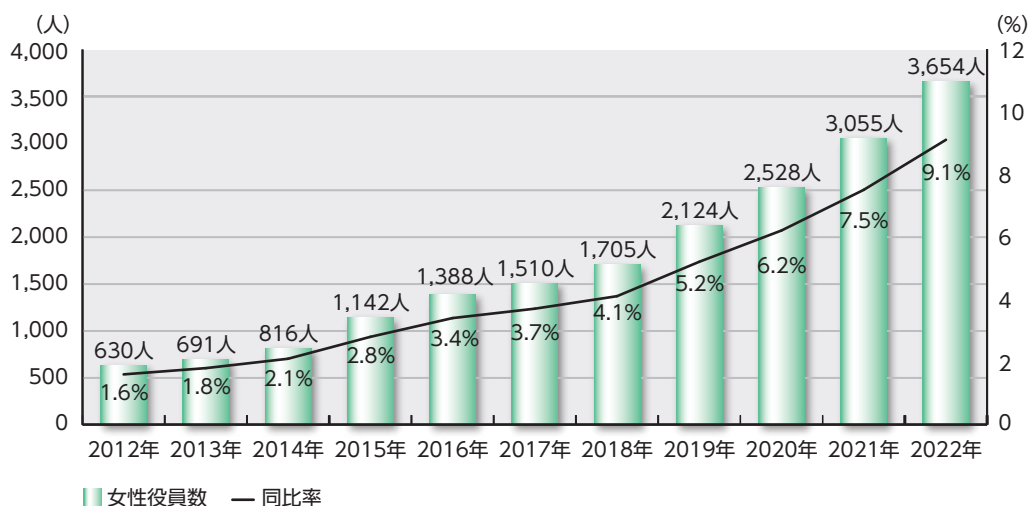
【コラム⑥】女性の活躍推進

女性の活躍推進は我が国の持続的成長のために不可欠であり、政策の最重要課題の一つとされている。それは、女性が企業の意思決定に関わることで、多様な価値観が企業経営に反映されるとともに、多様な価値観を受容する組織ではイノベーションが促進され、企業競争力や社会的評価が向上し、企業価値の向上につながると期待されているからである。

2013年4月には、安倍晋三首相（当時）から経済界に対し、「役員に一人は女性を登用していただきたい」との要請があった。その結果、上場会社でみると、2012年から2022年の10年間で、女性役員数は630名から3,654名と5倍以上に増え、着実に成果は上がっている。例えば、一般社団法人日本経済団体連合会は、2020年11月に「新成長戦略」を策定・公表⁵⁹しており、「2030年までに役員に占める女性比率を30%以上にすること」を具体的な目標として策定し、2021年3月には「2030年30%へのチャレンジ #Here We Go 203030」⁶⁰を公表している。このような取組みなども受けて、女性役員を登用する動きが加速している。

このような動きがあるものの、役員全体に占める女性役員の割合は1割弱にとどまっており（図表 88）、諸外国の女性役員割合と比較しても低い水準になっている（図表 89）。また、2022年7月末時点において、女性役員がいないプライム市場上場会社は344社（18.7%）となっている（図表 90）。

図表 88 上場会社の女性役員数の推移



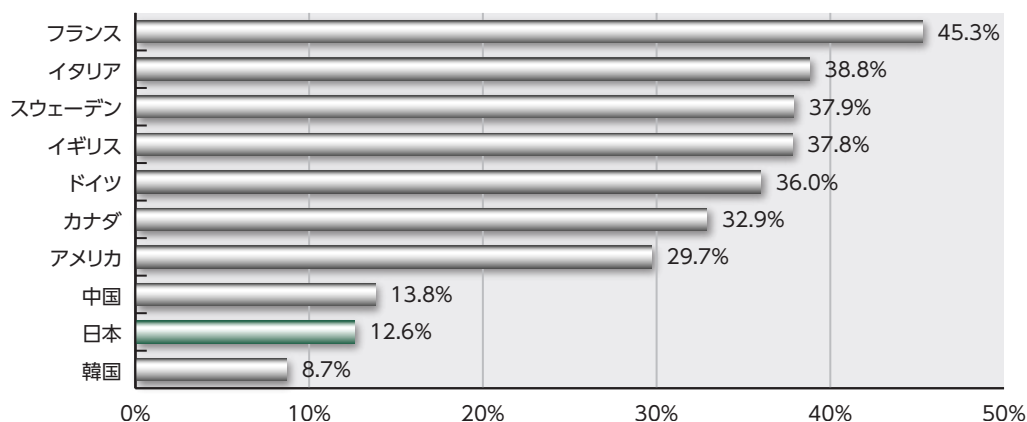
(出所) 内閣府男女共同参画局ウェブサイト⁶¹より作成

59 <https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108.html>

60 <https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/030.html>

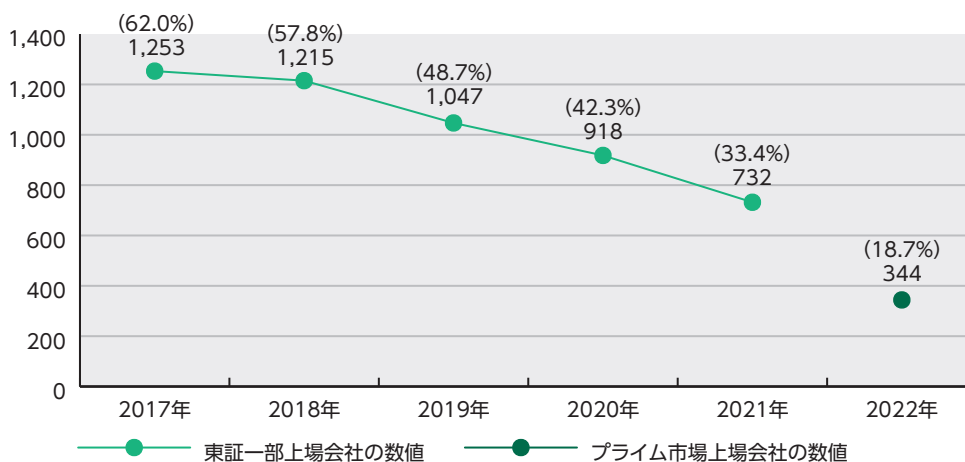
61 https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/yakuin_01.pdf (2022年12月29日閲覧)

図表 89 諸外国の女性役員割合 (2021年)



(出所) 内閣府男女共同参画局ウェブサイト⁶²より作成

図表 90 女性役員がないプライム市場上場会社数



(出所) 内閣府男女共同参画局ウェブサイト⁶³より作成

政府の取組みとして、2016年4月に女性活躍推進法が施行され、民間企業は情報公表項目（女性管理職比率、女性役員比率等）のうち、一つ以上の情報公表を義務づけられている。また、改正女性活躍推進法が2022年4月1日に全面施行され、常時雇用する労働者が101人以上300人以下の企業にも一般事業主行動計画の策定・届出と情報公表が義務化されている。さらに、2022年7月8日に女性活躍推進法に関する制度改正がなされ、常勤雇用する労働者が301人以上の企業に対し、「男女の賃金の差異」も情報公表が義務づけられた。厚生労働省では、女性活

62 https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/yakuin_2.pdf (2022年12月29日閲覧)

63 https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/yakuin_02.pdf (2022年12月29日閲覧)

躍推進法に基づく一般事業主行動計画と自社の女性活躍に関する情報を公表するためのツールとして、「女性の活躍推進企業データベース」⁶⁴を運営している。

また、令和3年度の厚生労働省の統計⁶⁵によると、女性管理職を有する企業割合は、課長相当職以上の女性管理職（役員を含む）を有する企業が53.2%（令和2年度52.8%）、係長相当職以上の女性管理職（役員を含む）を有する企業が61.1%（令和2年度61.1%）となっている。これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、各役職の管理職の女性を有する企業割合が高くなっている。1,000人～4,999人規模では部長相当職の女性管理職を有する企業が44.0%、課長相当職の女性管理職を有する企業が81.7%であるのに対し、5,000人以上規模では、それぞれ部長相当職で78.7%、課長相当職で86.0%となっている。

加えて、経済産業省と東証では、「女性活躍推進」に優れた上場企業を選定し、「中長期の企業価値向上」を重視する投資家に魅力ある銘柄を「なでしこ銘柄」⁶⁶として平成24年度から紹介している。

さらに、内閣府では、資本市場における女性活躍評価の状況を調査し、公表している。これは、世界的な潮流として、非財務情報であるESG（環境・社会・ガバナンス）情報を投資判断に組み込み長期的な投資リターンの向上を目指す、いわゆるESG投資の拡大を反映した動きである。内閣府が実施した「ジェンダー投資に関する調査研究」⁶⁷によると、アンケート調査回答者の半数以上が投資判断において女性活躍情報を活用しており（図表 91）、そのうち約9割の機関投資家は女性活躍情報が企業の業績に長期的に影響があると考えていると回答している（図表 92）。また、機関投資家が投資や業務において活用する女性活躍情報として、女性役員比率や女性管理職比率が多く挙げられている。特に、女性役員比率、女性活躍推進に関するトップのコミットメントや経営戦略など、企業の取組みの本気度や将来的な戦略が重視されている（図表 93）。さらに、女性活躍情報の入手先として、「企業の報告書（アニュアルレポートや有価証券報告書等）」が最多であったが、次いで「企業訪問」、「企業のホームページ」が多くなっている（図表 94）。なお、機関投資家は企業の女性活躍情報の開示に求めることとして「将来の目標を明示する」が最も多く、次いで「企業価値を向上させるストーリーの中で開示する」、「開示する定量的な情報の項目を増やす」、「経年変化が分かるように過去の情報を開示する」という意見であった（図表 95）。

なお、大手議決権行使助言会社においても、取締役会におけるジェンダー・ダイバーシティに関する内容を議決権行使助言基準に含めている。例えば、グラスルイスでは、プライム市場上場会社に対しては、取締役会のジェンダー・ダイバーシティ比率が10%未満の場合に、プライム市場以外の上場会社に対しては、ジェンダー・ダイバーシティの取締役が1名もいな

64 <https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>

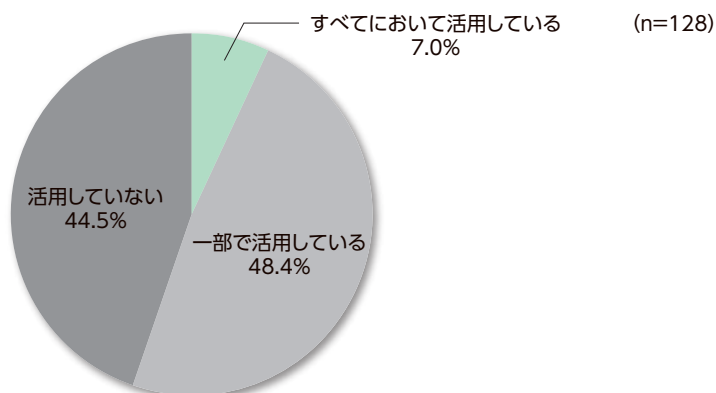
65 厚生労働省「令和3年度雇用均等基本調査」。

66 <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/nadeshiko.html>

67 https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/r2gender_lens_investing_research_02.pdf

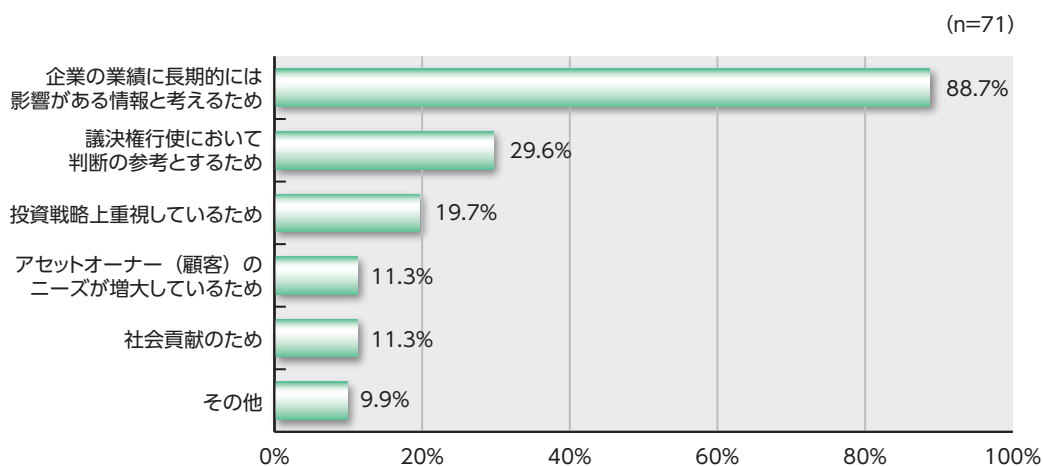
い場合に、経営トップあるいは指名委員長の選任に反対を推奨⁶⁸することが表明されている。また、ISSでは、取締役会に女性取締役が1人もいない場合は、経営トップの選任に対して反対を推奨⁶⁹することが表明されている。こういった議決権助言行使会社や多くの機関投資家においてジェンダー・ダイバーシティに関する議決権行使基準の強化が図られており、取締役会の多様性に注目が高まっている。

図表 91 女性活躍情報の活用状況



(出所) 内閣府「ジェンダー投資に関する調査研究」より作成

図表 92 投資判断や業務において女性活躍情報を活用する理由

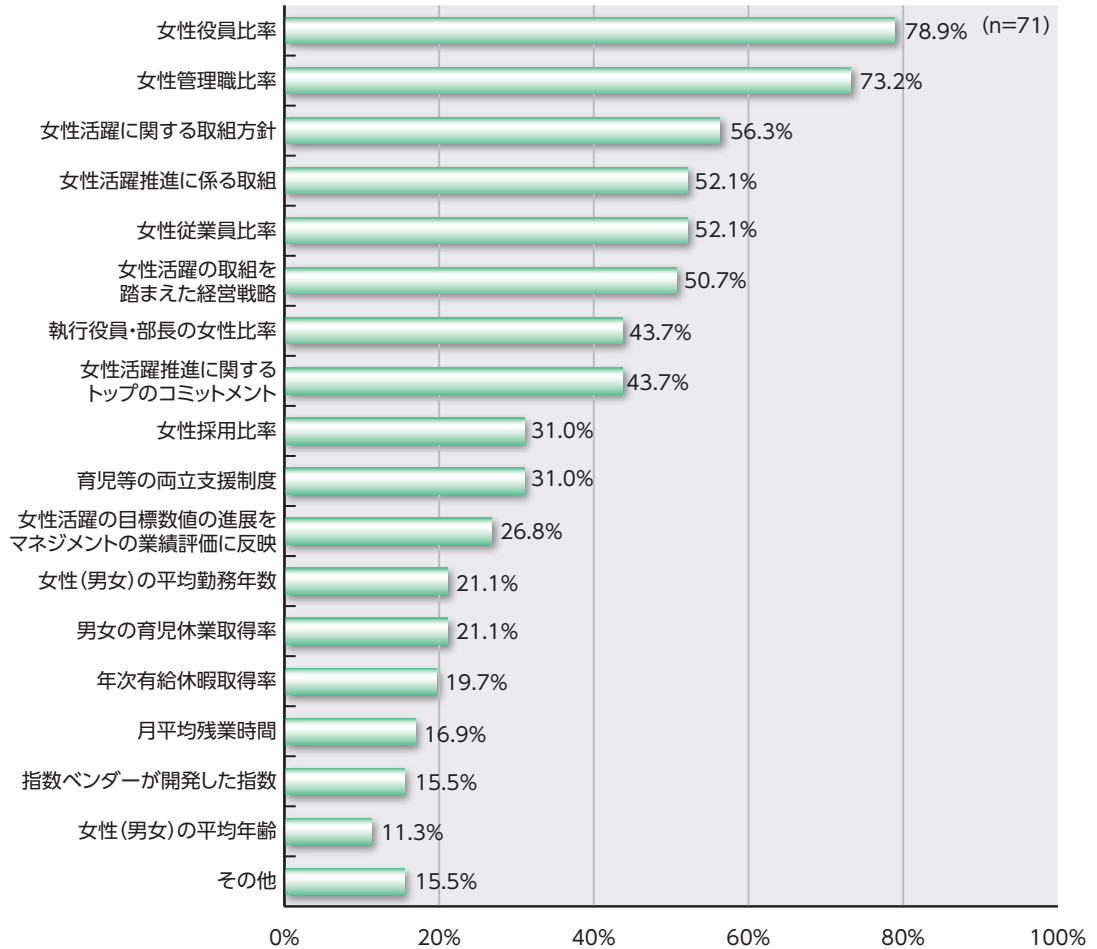


(出所) 内閣府「ジェンダー投資に関する調査研究」より作成

68 2023年1月以降の株主総会で当該方針を適用。

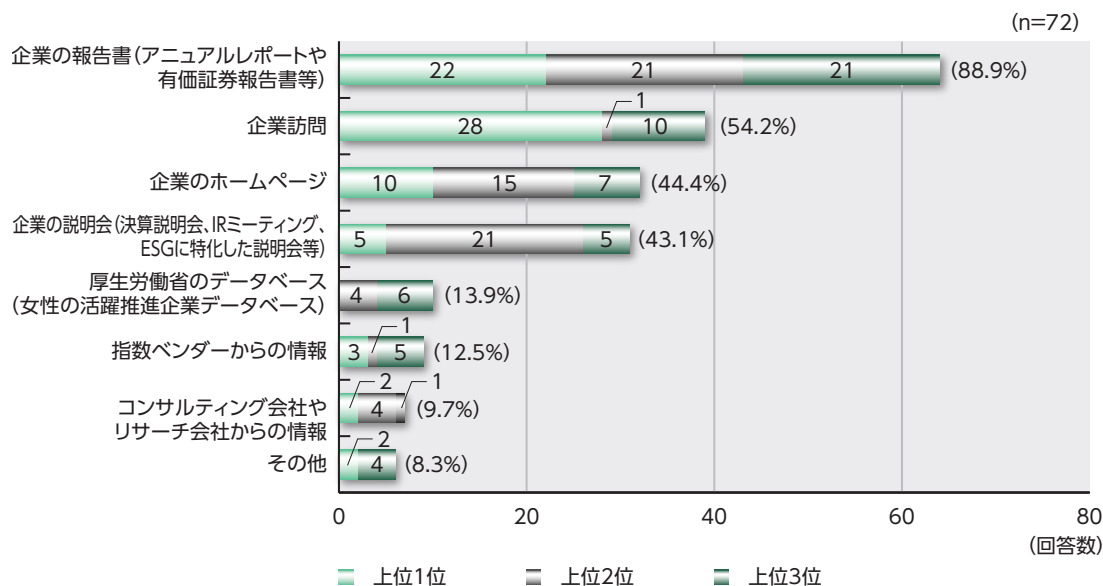
69 2023年2月以降の株主総会で当該方針を適用。

図表 93 投資や業務において活用する女性情報



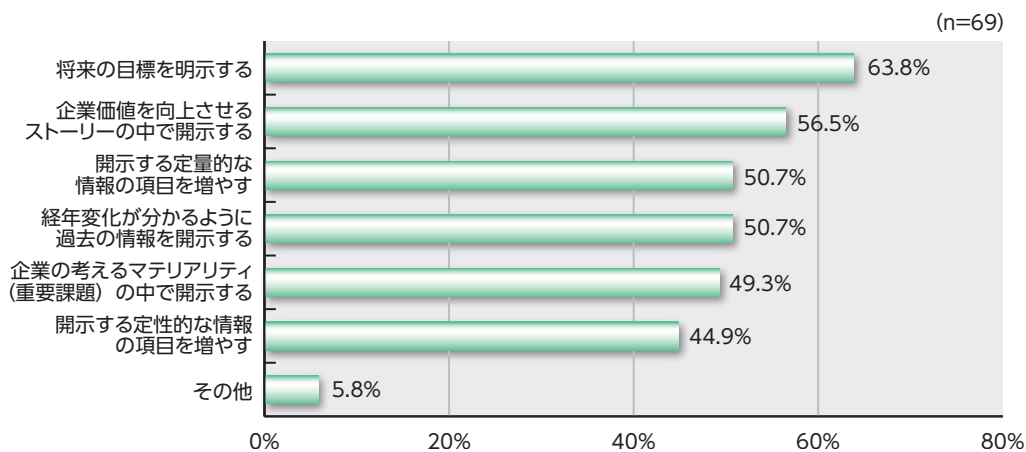
(出所) 内閣府「ジェンダー投資に関する調査研究」より作成

図表 94 女性活躍情報の入手方法



(出所) 内閣府「ジェンダー投資に関する調査研究」より作成

図表 95 企業の女性活躍情報の開示に対して求めること



(出所) 内閣府「ジェンダー投資に関する調査研究」より作成

1・5. 取締役会の実効性評価（補充原則 4-11 ③）

補充原則4-11③は、取締役会全体の実効性についての分析・評価を実施し、その結果の概要を開示することを求めている。取締役会の実効性評価とは、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすために、各取締役個人の職務遂行の状況のみならず、取締役会全体が適切に機能しているかを定期的に検証することであり、その結果を踏まえ、問題点の改善や強みの強化等の適切な措置を講じていく、という継続的なプロセスを想定しているものである。

取締役会の実効性評価は英米等の諸外国においては既に一般的であり、コードや取引所規則等で評価の実施や開示が求められている。我が国の上場会社においても、コード策定以降、取締役会の実効性評価を実施する会社が増加している。同補充原則についてはプライム市場上場会社で91.7%（1,684社）、スタンダード市場上場会社で57.8%（842社）の会社がコンプライトしており、少なくともプライム市場上場会社においては実務として定着しているように思われる。

同補充原則に基づく開示の内容は、「評価のプロセス」と「評価結果の概要」に大別できる。「評価のプロセス」については、アンケート票等を取締役・監査役に配布し、その集計結果を基に取締役会で実効性評価・今後の改善策等について議論するというものが典型的である。キーワード分析においても、評価プロセスに関連するキーワードとしては、「アンケート・質問票等」が最も多く、70.8%（1,788社）が記載しており、「インタビュー・ヒアリング等」と記載している会社は10.6%（269社）であった。

また、「自己評価」を実施するとしている会社は36.0%（909社）あった一方、「外部評価（第三者機関、外部評価機関、弁護士等）の活用（今後の検討含む）」に言及している会社は22.6%（572社）であった。具体的には、外部評価機関等によるアンケート等の作成や回収・集計・分析の実施、ヒアリングの実施のほか、会社によっては外部評価機関等が取締役会に参加し、直接、議論の様子を観察して実効性について評価しているという事例もあった。従来は自社内で取締役会の実効性評価を実施していた企業において、外部の知見を活用するために、外部評価を活用する事例も増加しつつある。

また、評価項目としては、多くの会社が取締役会の構成や役割、運営状況、審議状況、取締役への支援体制（トレーニングや情報提供等）などを挙げている。同補充原則をコンプライトとするプライム及びスタンダード市場上場会社（2,526社）を対象とするキーワード分析においても、「運営・運用」は59.8%（1,510社）、「構成」は51.8%（1,309社）、「審議」は39.1%（987社）が言及していた（図表 96）。

一部の会社においては、「IR・SR等の株主との対話」や「個々の役員を取締役会への参画状況」、「リスクマネジメント・コンプライアンス」、「ESG・サステナビリティ」を評価項目に含めていることが見受けられる。「グループガバナンス」や「ボードカルチャー」を評価項目に挙げている会社もみられた。加えて、取締役会の実効性評価の実務が導入され5年以上が経過しており、「昨年度（前回）評価における課題対応のレビュー」を評価項目とする会社もみられた。

「評価結果の概要」については、多くの会社が「実効性が確保されている」という旨を記載しているが、一部の企業においては、取締役会の更なる実効性の確保に向けた課題や対応方針を明記して次の取組みにつなげている。主な課題としては、後継者の育成（サクセッション・プラン）やリスクマネジメント・コンプライアンス、中長期的な戦略の議論の深化等が

指摘されており、資料の量や質については前年に引き続き継続課題としている会社が多い。また、近年の傾向として、サステナビリティやESGを課題として言及する会社も増加している。

図表 96 取締役会の実効性評価のキーワード

項目	社数	該当比率
補充原則4-11③にコンプライしている会社	2,526社	100.0%
■評価プロセスに関するキーワード		
アンケート等（質問票等）	1,788社	70.8%
自己評価	909社	36.0%
ヒアリング等（インタビュー、聴取等）	269社	10.6%
外部評価者等（第三者機関、弁護士等）	572社	22.6%
■取締役会の実効性に関するキーワード		
運営（運用）	1,510社	59.8%
構成	1,309社	51.8%
審議	987社	39.1%
戦略（経営戦略・事業戦略等）	664社	26.3%
役割・責務等（責任）	590社	23.4%
リスク（リスク管理・リスクマネジメント等）	416社	16.5%
報酬	406社	16.1%
株主・投資家	428社	16.9%
指名	335社	13.3%
後継者計画・サクセッションプラン	209社	8.3%
（株主との）対話	246社	9.7%
ESG・SDGs・サステナビリティ	339社	13.4%

個別事例をみると、〈事例1〉は前年度の評価において認識した課題への対応として実施した当年度の具体的な取組みについて言及している。例えば、2020年度の課題として認識した「超長期・長期のメガトレンドを見据えた戦略と事業ポートフォリオに関する議論の実施」について、2021年度では、「取締役会でのメガトレンド討議、有識者セッション、若手社員セッションを実施し、2050年に向けたメガトレンド、オポチュニティとリスクにつき、共通認識を得た」としている。さらに、それらを踏まえ、事業ポートフォリオに関する議論を実施し、中長期経営方針を更新している。また、取締役会のみならず、任意の指名委員会・報酬委員会の実効性評価も実施したうえで、さらなる実効性向上のために対応すべき課題について記載している。〈事例2〉も、〈事例1〉と同様、前年度の評価における課題への当年度の対応状況について言及しているが、同社は上場子会社を有する上場親会社であることから、グループ経営の観点から事業ポートフォリオや親子上場の合理性等について議論を実施していることが特徴的である。具体的には、「事業ポートフォリオについての議論の深化」を課題として認識し、2021年度の上場親会社において、「ポートフォリオ変革」をテーマとした議論の場を設け、ポートフォリオ評価手法や将来ポートフォリオの方向性について議論を実施したと記述されている。また、企業価値の最大化の観点では、上場子会社の上場維持の合理性を確認するとともに、親子上場を解消する場合に取り得るオプションを共有した旨を記載している。〈事例3〉は、現在の取締役会は有効に機能していると評価しつつも、今後はモニタリング機能を

より強化していく必要があるとし、長期的に会社の変化を促すことができる取締役会を目指していくと表明している。〈事例4〉は、独立社外取締役が務める取締役会議長によるアジェンダセッティングとファシリテーションが、同社の取締役会の実効性に大きく寄与したとしている。〈事例5〉は、第三者評価機関が関与していることに言及したうえで、第三者評価機関名を開示している事例である。〈事例6〉では、前年度評価において課題と認識した「非財務経営指標に対するモニタリング機能の強化」を受け、業績連動型株式報酬制度の指標への非財務指標の導入、サステナビリティ委員会によるマテリアリティへの対応状況のレビュー、及び社内炭素税等に関する議論などの当年度の取組みについて言及している。〈事例7〉は、コロナ禍における取締役会運営の工夫として、資料の電子データ配布、必要に応じたWeb会議システムの利用等について明記している。さらに、状況に応じて対面での議論も取り入れることにより、役員間の情報交換・認識共有に改善がみられたとしている。〈事例8〉は、任意の指名委員会・報酬委員会に加え、監査役会の実効性評価の結果概要についても明記しており、監査役の監査活動や監査役会の運営について監査役全員を対象とした自己評価分析とその結果に基づく個別インタビューを実施した後、課題や取組み施策について全監査役で議論を行い、監査役会の実効性評価を行った旨を記載している。〈事例9〉は、取締役会実効性向上に向けた取組みとして、脱炭素や海外現地法人のガバナンス強化について明記している点が特徴的といえる。

〈事例1：前年度評価における課題への対応状況や任意の指名委員会・報酬委員会の実効性評価等を実施〉

当社は、当社の中長期的な企業価値の向上に資するため、取締役会の実効性の分析・評価を行います。取締役会は、毎年、前年度の評価結果を受けて、必要なテーマを特定して審議・モニタリングの対象として設定し、必要な取締役会の体制の下、適切に審議・モニタリングを行っていることを評価するため、その評価項目・分析方法を定め、取締役評価、事務局評価並びに第三者による調査に基づくこれらに対する第三者意見を受けて、翌年第一四半期に取締役会において評価を実施し、その結果の概要を開示しております。同様に、指名委員会、報酬委員会についても、その実効性について評価を行います。

当社取締役会は、2021年度における取締役会の実効性を分析・評価し、さらなる実効性向上のために対応すべき課題を認識しましたので、その概要を以下のとおり開示します。

I. 評価結果の概要

i) 結論

当社取締役会は、2021年度の実効性は、『指名委員会・報酬委員会とともに、これまで積み上げたベースを基に当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に足りる、非常に高い実効性を有している。』と評価する。また、さらなる実効性向上を目指し、高いレベルの課題に取り組んでいくことが重要であると考えます。

ii) 評価の視点

①必要なテーマを特定し、審議・モニタリングの対象として設定していること

2021年度は、長期・超長期を見据えた戦略、サステナビリティやグループガバナンスなど、長期的な企業価値向上に重要な事項の議論を深めることができ、中長期経営方針の更新に活かすことができた。

②必要な取締役会の体制の下、審議・モニタリングしていること

2021年度は、これまでに構築した取締役会の体制、計画的な議論の設定などにより、意思決定と監督のフレームワーク（PDCA）が非常に高いレベルに達した。これにより、重要事項の討議が適時適切に進んだ。

II. 2020年度に認識した課題への対応状況

i) 超長期・長期のメガトレンドを見据えた戦略と事業ポートフォリオに関する議論の実施

・取締役会でのメガトレンド討議、有識者セッション、若手社員セッションを実施し、2050年に向けたメガトレンド、オポチュニティとリスクにつき、共通認識を得た。

・上記の共通認識を基に、中長期経営方針の更新に向けて、事業ポートフォリオに関する議論を実施。これにより、中長期経営方針を更新。

ii) グループグローバルガバナンス、クライシスマネジメントの高度化に関する議論

- ・取締役会にてグループガバナンス討議を実施。今後のRHQ体制などを確認。
- ・取締役会にてリスクマネジメント討議を実施。グループERMの取組み、グループ本社のクライシスマネジメント体制を確認

iii) サステナビリティ戦略と経営戦略を統合した議論とモニタリングの実施

- ・取締役会にてサステナビリティと経営の統合の議論を実施し、中長期経営方針の討議においてもサステナビリティに関する討議を実施。

・人権尊重など重要な事項について、対応状況を報告。

iv) グローバルカンパニーとしての取締役会機能の高度化の議論の実施

- ・取締役会にてコーポレートガバナンス討議を実施。
- ・今後のコーポレートガバナンス体制の方向性などを確認。

Ⅲ. さらなる実効性向上のために対応すべき課題

(取締役会)

2021年度の実効性評価では、取締役会のさらなる実効性向上のために対応すべき課題として以下の3項目を認識した。これらの課題と、昨年度認識した課題で中長期的・継続的な課題に対応する活動を、2022年度の実効性評価計画に盛り込み、取り組んでいく。

i) 新たなグループ体制を見据えたガバナンス

- ・GHQ/RHQによる新たなグループ体制へと移行する中、当社取締役会の業務執行、監督、権限委譲する範囲も変化・適応していく必要があると判断するため。

ii) サステナビリティの取組みのモニタリング（新たな課題への対応など）

- ・新たなサステナビリティにかかる課題が増え続ける中、取締役会として俯瞰的かつバックキャストिंगしつつモニタリングする必要があると判断するため。

iii) チームとしての取締役会全体のサクセッション

- ・継続的に取締役会の実効性を維持できるよう、個人としてのみならず、チーム（組織体）としての取締役会のサクセッションを検討する必要があると判断するため。

(指名委員会・報酬委員会)

2021年度の実効性評価では、指名委員会・報酬委員会のさらなる実効性向上のために対応すべき課題として以下の3項目を認識した。

i) 計画性の更なる強化

- ・単年度で完結しない検討課題が多いため、既存の年間計画に基づき運営をさらに強化し、長期的な時間軸での計画性を高める必要があると判断するため。

ii) 委員会と取締役会との情報共有の向上

- ・委員会と取締役会との情報共有を一層向上するため、報告・情報共有のあり方を検討する必要があると判断するため。

iii) 長期的な議論の継続性確保

- ・長期的な議論の継続性を確保した運営上のフレームワークを取締役会と同様に構築する必要があると判断するため。

Ⅳ. 評価の方法

2021年度の当社取締役会及び指名委員会・報酬委員会の実効性評価は、2021年12月から2022年1月にかけて、以下の3種類の評価・意見を得て、これを基に取締役会にて討議した。これにより、それぞれの2021年度の評価及び2022年度に取り組むべき課題を決定した。

i) 役員評価

アンケートとインタビューの結果を第三者により取り纏め、分析した。

アンケート 全取締役・全監査役に、実質に絞った少数の評価項目につき、評点ではなく評価意見を受けた。

インタビュー 全取締役に対し第三者により実施。

ii) 事務局評価

形式的な項目につき、取締役会事務局が第三者とともに確認を行った。

iii) 第三者意見

上記役員評価、事務局評価と、取締役会資料・議事録などの資料を基に第三者から意見を受けた。

詳細は、当社のホームページをご覧ください。

(日本語版)

<https://www.●●●.com/company/governance/policy.html>

(English version)

<https://www.●●●.com/en/company/governance/policy.html>

(食料品)

<事例2：前年度評価における課題への対応状況及び事業ポートフォリオ、親子上場等を課題とする旨を記載>

(略)

②2020年度に認識した課題への対応状況

(a) データとデジタル技術等を活用したビジネス創出の議論の深化

2021年度を取締役会において、「デジタル技術利活用状況」についての議論の場を設定し、各事業におけるデジタル技術利活用状況について確認するとともに、●●グループの基幹システムのあり方について議論しました。次期中期経営計画の策定に向けて、ビジョンを明確化した上で、戦略の方向性や将来の投入資源について、更なる議論が必要であることが確認されました。

(b) 事業ポートフォリオについての議論の深化

2021年度を取締役会において、「ポートフォリオ変革」をテーマとした議論の場を設け、ポートフォリオ評価手法や将来ポートフォリオの方向性について議論し、次期中期経営計画策定と関連づけた形での事業ポートフォリオ議論の深化が今後さらに必要であることが確認されました。また、「親子上場の合理性の検証及び取り得るオプションの検討」についての議論の場では、●●グループ及び●●(株)、(株)●●の企業価値の最大化の観点で、●●(株)及び●●(株)の上場維持の合理性を確認するとともに、親子上場を解消する場合の取り得るオプションを共有しました。2022年度を取締役会においても継続して両グループ会社の上場維持の合理性について議論する予定です。

(c) ステークホルダー対話分析から得られた課題についての議論の深化

2021年度を取締役会において、「ステークホルダーコミュニケーション報告」について、議論の場を設定しました。株価やバリュエーションの状況、投資家対話活動から得たコメントに関する共有が行われ、コメントから見える課題について議論しました。2022年度を取締役会においてもステークホルダー対話分析から得られた課題についての議論を深化させていく予定です。

(d) 取締役会の議題の見直しと経営戦略についての議論の充実化

取締役会の議題に関しては、期中に突発的に発生する案件を除き、決算等の定例案件に取締役会実効性評価で課題として挙げられた項目などを加え、期初に取締役会議長への確認を経た上で決定する仕組みとしています。2021年度を取締役会でも「ポートフォリオ変革に関する議論」や「次期中期経営計画策定方針」など、多くの経営戦略に関する議題を設定し、●●グループの進むべき将来に関する議論を行いました。2022年度も次期中期経営計画に関する議論と併せて、経営戦略に関する議論の深化を図ります。

(3) 今回の取締役会の実効性評価にて認識された課題と今後の取り組み

2022年度においては、今回の実効性評価を踏まえ、取締役会で議論した結果、特に以下を課題として認識し、次期中期経営計画に関する議論とあわせて、課題への取り組みを一層推進していくこととしました。

(a) データとデジタル技術等を活用したイノベーション創出に関する議論

(b) 事業ポートフォリオに関する議論

(c) 親子上場の合理性に関する議論

(d) サプライチェーンも含めたBCP対応についての議論

(e) 人的資本／知的財産などへの経営資源の配分についての議論

当社はこれらの施策を通じて、取締役会の実効性を向上させ、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めてまいります。

(繊維製品)

<事例3：取締役会の役割として会社の変化を促すことができる取締役会を目指す旨を明記>

当社取締役会では、毎年、取締役会の実効性評価を実施し、実効性の向上を通じて、当社の企業価値の最大化を図っております。2021年度の実効性評価結果を以下の通りまとめました。

1. 評価結果の概要

1) 評価プロセス

(略)

2) 評価内容

(略)

2. 今後の取り組み

取締役会実効性評価を行うなかで改めて確認した以下の重要な経営課題の進捗状況及びそれらに影響を与える外部環境の変化（環境問題や地政学リスク等）について、今後の取締役会において議論を行い、執行状況をモニタリング

していくとともに、今年度の評価において指摘された取締役会実効性に関する課題事項について継続的に見直しを行ってまいります。

(重要な経営課題)

- ①激変する経営環境にも対応できる持続的（サステナブル）で強靱（レジリエント）な組織・事業構造の確立
- ②半導体材料事業の成長戦略の実現
- ③ライフサイエンス事業の基盤強化と確実な成長
- ④カーボンニュートラルや従業員エンゲージメントの最大化等、事業の持続的な成長に向けた課題への取り組み
- ⑤デジタルトランスフォーメーションを含むイノベーションへの投資の継続

(指摘された課題事項)

- ・現在の取締役会は有効に機能しているが、今後の取締役会の機能としては、モニタリング機能をより強化していく必要がある。モニタリングモデルへの移行にあたっては、具体的なモニタリングの在り方や取締役会の規模・構成、取締役の資質・多様性等を検討し、長期的にも会社の変化を促すことができる取締役会を目指していく必要がある。
 - ・取締役会におけるサステナビリティ経営に関する議論は従前より進展しているものの、更なる活性化のための方策を検討していく必要がある。
 - ・社外取締役、社外監査役に対する支援体制全般については、高く評価されているものの、社外取締役、社外監査役の事業に対する理解を更に深めるために、コロナ禍において実施が困難であった現地視察をオンラインで行うなど、研修・教育に関する支援体制を充実していく必要がある。
- (化学)

<事例4：独立社外取締役の取締役会議長が取締役会の実効性に大きく寄与していることを明記>

■取締役会の実効性に関する分析・評価の概要

◇2020年12月期に引き続き、2021年12月期につきましても、第三者機関である株式会社●●によるアンケートと個別インタビューを用いた取締役会の実効性評価を実施しました。

◇2021年12月期の評価結果概要は以下のとおりです。

- ・共同社長体制への移行等当社の経営が進化するなか、取締役会が主体的かつ積極的に対応していることが確認されました。取締役会の開催回数を大幅に増やし、臨機応変に開催することで、重要案件等の審議拡充を図っていることに加え、独立社外取締役である新たな取締役会議長によるアジェンダセッティングとファシリテーションが、当社取締役会の実効性に大きく寄与していることも明らかとなりました。また、取締役会機能の更なる向上のため、当社取締役会に求められる経験・スキル等を有する取締役の指名に向けた準備が進められていることも確認されました。
- ・2020年12月期の取締役会の実効性評価において強化すべきと指摘された課題のうち、監査機能の更なる強化につき、大きな進捗が見られたことが確認され、モニタリングモデルの高度化、重要議案の議論拡充、指名機能の強化についても、対応は進みつつあることも確認されました。
- ・上記から、当社取締役会の実効性は概ね確保されている、との評価を受けました。その一方で、2022年12月期に取り組みを強化すべき課題として、取締役会での成長戦略議論の充実、取締役会運営の効率化、独立社外取締役により更なる貢献、独立社外取締役をサポートする取締役会事務局機能の強化といったものが認識されました。

◇上記の結果を踏まえ、当社取締役会では、持続的な「株主価値最大化」を図るべく、引き続き、取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

(化学)

<事例5：第三者評価機関が関与し、第三者評価機関名を開示している事例>

当社では、持続的な企業価値の向上および株主共同の利益の最大化を図るためには、取締役会が期待される役割を十分に果たし、その機能の向上を図ることが重要であると認識しており、2015年度より取締役会の自己評価を実施し、実効性の向上に努めております。2020年度には、取締役会の構成の変更、独立社外取締役の増員を行いました。その実効性の評価の過程においては、より客観的な視点を得るべく、第三者機関として●●(株)の支援のもと、各取締役・監査役へのアンケート、および個別インタビューを実施しました。第三者機関の報告書を基に取締役会において議論し、実効性について評価を実施しました。(以下略)

(情報・通信業)

<事例6：非財務経営指標に対するモニタリング機能の強化について対応策を明記している事例>

当社は2021年度における取締役会の構成と運営、経営戦略等の審議、業務執行の監督状況等を評価項目とするアンケートを2022年4月に取締役及び監査役に対し実施し、アンケート結果等を基に取締役会の実効性評価を実施しまし

た。その結果、当社の取締役会の実効性は十分に確保されていることが確認され、特に以下の項目について効果的な取組みが実行されていることを確認いたしました。

- ・経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等が特定されており、取締役会は、役割・責務を果たす上で必要な知識、能力、経験ならびに多様性が確保されたメンバー構成となっている。
- ・取締役会の監督機能強化の重要性や社外取締役の在り方についての考え方が共有されている。
- ・取締役会は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなる内部統制やリスク管理体制を適切に構築しており、内部監査部門、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会等を通じてその運用状況を監督している。
- ・取締役会において、気候変動などの地球環境問題への配慮や人権の尊重などのサステナビリティを巡る対応が、中長期的な企業価値向上の観点から重要であると認識されており、経営陣が課題への対応に能動的に取り組んでいることを確認している。
- ・適切なインセンティブとなるような報酬を決定するため、経営陣の業務執行が持続的な成長と企業価値向上の観点から適切に行われているかを報酬委員会において評価している。
- ・取締役会は、取締役会の実効性評価で把握された重要な課題について適宜改善の施策を打ち、実効性の向上に努めている。

また、2020年度の実効性評価で課題として挙げられていた項目の内、「カンパニー制導入を踏まえた監督機能の発揮」については、業務執行部門の責任・権限の明確化と機動的な意思決定を目的として2021年4月よりカンパニー制を導入いたしました。取締役会において期待した効果が出ているが社外取締役の意見も踏まえて検証を行い、引き続き定期的な検証を実施することを確認いたしました。「非財務経営指標に対するモニタリング機能の強化」については、2021年度より業績連動型株式報酬制度の指標に非財務指標を導入したほか、全取締役・監査役が出席するCSR・サステナビリティ委員会において「当社グループが優先的に取り組む課題（マテリアリティ）」への対応状況についてのレビューや社内炭素税・環境ファンダ導入に関する議論を実施いたしました。

なお、今回の実効性評価で取締役会の実効性を更に高めていくために望ましい項目として、取締役会における中長期的な経営戦略に関する議論や中期経営計画のモニタリングの一層の充実、および、社外役員に対する事前の資料配布・説明の改善が課題として挙げられており、今後はそれらに取り組むことで引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでまいります。

（ガラス・土石製品）

<事例7：コロナ禍における取締役会運営でWeb会議システムを活用した運営を明記>

当社は、取締役会の実効性をより高めていくために、定期的に取締役会の評価・分析を実施し、その手続および結果の概要を開示することとしております。

2021年度においては、以下の方法で取締役会実効性評価を実施いたしました。2021年12月に取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役を対象に、総務部門がアンケートを実施いたしました。取締役会は、事務局よりその結果の報告を受け、その内容を踏まえた上で、2022年2月の定例取締役会において、分析・議論・評価を行いました。その結果の概要は以下のとおりです。

アンケートの回答からは、取締役会の規模、構成、運営状況の点においては、昨年に続き概ね肯定的な評価が得られており、取締役会として果たすべき業務執行にかかる意思決定および監督の機能を発揮していることが確認できました。これらを踏まえ、取締役会全体としての実効性は相応に確保されていると評価いたしました。また、一昨年より行っております資料の電子データ配布、必要に応じたWeb会議システムの利用等により、新型コロナウイルス禍においても影響を最小限に抑える適切な運営がされていると、一定の評価が得られております。また、Web会議を基本としつつ、状況に応じて対面での議論も感染状況を十分に勘案した上で、取り入れることにより、役員間の情報交換・認識共有に改善が見られました。

一方で、社外取締役において、取締役会構成員の多様性の確保をより推し進めるべきである旨、新型コロナウイルス影響により、執行部門とのコミュニケーション機会が減少しており、執行部門との対話の場の提供を望む等の意見が出ております。これらの意見を踏まえ、取締役会の更なる議論の活性化に資するよう、より多様性を向上させた取締役会構成を検討するとともに、現場レベルも含めた積極的な意見交換機会の提供等について、今後取り組んでまいります。また、取締役会における後継者育成に関する議論や指名・報酬諮問会議の更なる活用について検討すべきとの意見については、取締役会の監督機能強化の観点から引き続き改善の余地があるとの意見が出され、取締役会の機能の更なる向上、議論の活性化に向け、認識を共有し、改善案を検討することといたしました。

今後、当社の取締役会では本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行ったうえで迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めてまいります。

(建設業)

<事例8：指名・報酬委員会及び監査役会の実効性評価の結果概要を明記>

(略)

(指名・報酬委員会の実効性評価)

当社は、取締役会の実効性評価のアンケートや個別インタビューにおいて、指名・報酬委員会の課題や改善点を明確化するため、取締役および監査役から意見を聴取しました。

指名・報酬委員会は、執行役員社長のサクセッションプラン、取締役会の監督機能およびコーポレート・ガバナンスの強化に向けた取締役会の構成変更などの事項について客観性、公平性および適正性を確保し、審議していることから、その構成・運営は概ね適切と評価できると総括されました。当社は、指名および報酬に係る事項に関する審議の高度化や討議の深化を目的として、2022年6月22日から指名・報酬委員会に代えて指名委員会および報酬委員会を設置・運営しておりますが、今後も各委員会における多様性の確保などコーポレート・ガバナンス体制の更なる強化に向けた施策の検討を進めていきます。

(監査役会の実効性評価)

当社は、監査役監査の実効性向上のため、毎事業年度、監査役(会)の実効性評価・検証を行っています。2021年度は、監査役の監査活動や監査役会の運営について監査役全員を対象とした自己評価分析とその結果に基づく個別インタビューを実施した後、課題や取り組み施策について全監査役で議論を行いました。

2021年度の監査役(会)の実効性評価の結果の概要および2022年度の取り組み方針は次のとおりです。

(1) 評価結果の概要

2021年度、各監査役は、①監査業務のさらなる高品質化、②不正の未然防止に焦点を当てた監査、③●●グループのガバナンスの再点検の3つの柱に沿って活動しており、監査役会では、法定事項の決議・協議に加え、各監査役による監査活動の共有、会計監査人、内部監査部門、内部統制部門からの報告聴取、執行役員社長との重要経営課題に関する意見交換等を実施し、全体として概ね適切に機能していると評価できる。

より具体的には、①監査業務のさらなる高品質化のため、社内外の環境を踏まえた重点テーマを念頭に、監査役監査においては、国内子会社の監査役や海外子会社の会計監査を担当する監査法人とも意見交換を実施するとともに、監査活動や監査上の課題について社外取締役との共有を進める施策等を実施した。また、②不正の未然防止に焦点を当てた監査の一手段として、事業運営や内部統制等の観点から組織長自身による自己評価の報告を受け、それらを踏まえた組織の課題等について当該組織長と意見交換を実施した。さらに、③●●グループのガバナンスの再点検の観点から、監査役監査においては、三線モデル(国際的に広く認知されているリスク管理・統制活動の枠組み)のうち、特に、第二線の機能の有効性の確認に力点を置いた監査(品質管理活動やその体制に力点を置いた監査を含む。)を実施した。

(2) 2022年度の取組み

- ・当社の経営および事業運営上の基本方針や社内外の環境変化等を踏まえた監査の基本視点のもとで、「NEC 2030VISION」の実現に貢献する監査を意識し、引き続き監査業務の高品質化に取り組む。
- ・不正の未然防止および●●グループのガバナンスの強化の観点から、組織長自身による自己評価と監査役からの気づきのフィードバックをあわせ、自律的な改善を促す監査活動を継続実施する。また、三線モデル全体のモニタリングを継続し、特に、第二線の機能の監査を通じて、引き続き●●グループのガバナンス体制の有効性を確認していくとともに、会計監査人や内部監査部門との三線監査連携の一層の充実や●●グループにおける監査役監査体制の強化に取り組む。

(電気機器)

<事例9：取締役会実効性向上に向けた取組みで脱炭素や海外現地法人のガバナンス強化について明記>

当社は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会の更なる機能向上に継続的に取り組んでおります。

分析・評価の手法として、アンケート作成およびその分析において第三者機関を活用しております。取締役会の実効性評価の概要および結果は以下のとおりです。

(1) 評価方法

全取締役および全監査役に対して、取締役会の実効性に関するアンケートを実施し、そこで確認された課題意識等にもとづき、インタビューを行い、その結果を踏まえ、2022年5月20日の取締役会にて、分析・評価いたしました。

(2) 評価項目

- ・取締役会の体制（人数、業務執行者・非業務執行者の割合、多様性等）
- ・取締役会の運営状況（開催回数、出席率、審議時間、審議案件数、情報提供、質疑応答等）
- ・その他（前回の取締役会の実効性評価の課題、報酬諮問委員会、指名諮問委員会、社外役員ミーティング等）

(3) 評価結果

アンケートでは、各評価項目について、概ね高い評価となりました。また、以下のとおり前回の実効性評価等を踏まえ、改善の取り組みが行われており、取締役会の実効性が適切に確保されている事を、アンケートおよびインタビューにおいて確認いたしました。

〔前回の実効性評価等を踏まえた主な取り組み〕

①重要課題に関する議論・報告・共有等

「脱炭素社会実現に向けたグループ行動計画」の策定にあたり、検討段階での社外役員ミーティングの開催や、策定段階での取締役会への報告により、当社グループにおける脱炭素の課題と取り組み内容および方向性についての議論を行った。

さらに、取り組み状況についても取締役会へ報告し、当社グループにおける脱炭素の進捗状況や方向性についての議論を行った。

②海外現地法人のガバナンスの向上・監督機能の強化

「海外現地法人の人員体制とリスクマネジメントについて」というテーマで社外役員ミーティングを開催し、海外現地法人のガバナンスの向上や監督機能の強化について議論を行った。

③社外取締役・監査役の当社プロジェクトへの理解の深化

当社が街づくりを推進する、日本橋や柏の葉エリアにおける現地見学会を実施し、当社プロジェクトへの理解の深化を図った。

(4) 課題と今後の取り組み

アンケートやインタビューにおいて確認された課題について、取締役会の更なる機能向上に向けて、以下のとおり取り組んでまいります。

①ステークホルダーとの対話状況の共有について

ステークホルダーとの対話状況について、現状行っている各議案での説明に加えて、全体をまとめて共有する場を設ける。

②取締役会議論の更なる深化について

執行側での議論における質問や意見について、各議案の説明時に共有することで、取締役会の議論の一層の深化を図る。

(不動産業)

1 - 6. 監査の信頼性確保

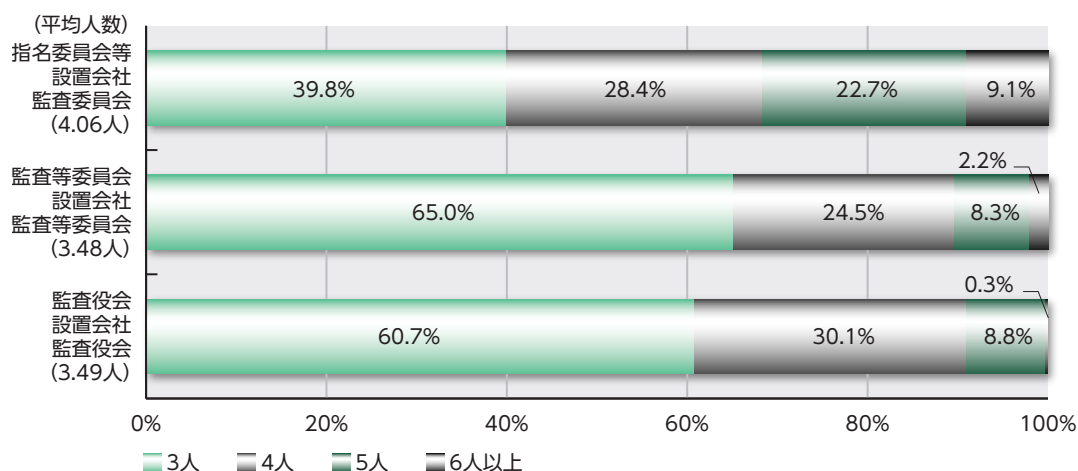
1 - 6 - 1. 監査委員会・監査等委員会・監査役会の構造

監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社の状況は「図表 14 組織形態（市場区分別）」のとおりであり、ここ数年で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行した会社が多くみられる。

(1) 監査委員会・監査等委員会・監査役会の人数

監査委員会・監査等委員会・監査役会の人数を示したのが図表 97である。それぞれの会議体の平均人数は、監査委員会が4.06人、監査等委員会が3.48人、監査役会が3.49人となっており、いずれの組織形態でも構成員は3名の会社が最も高い割合を占めている。

図表 97 監査委員会・監査等委員会・監査役会の人数



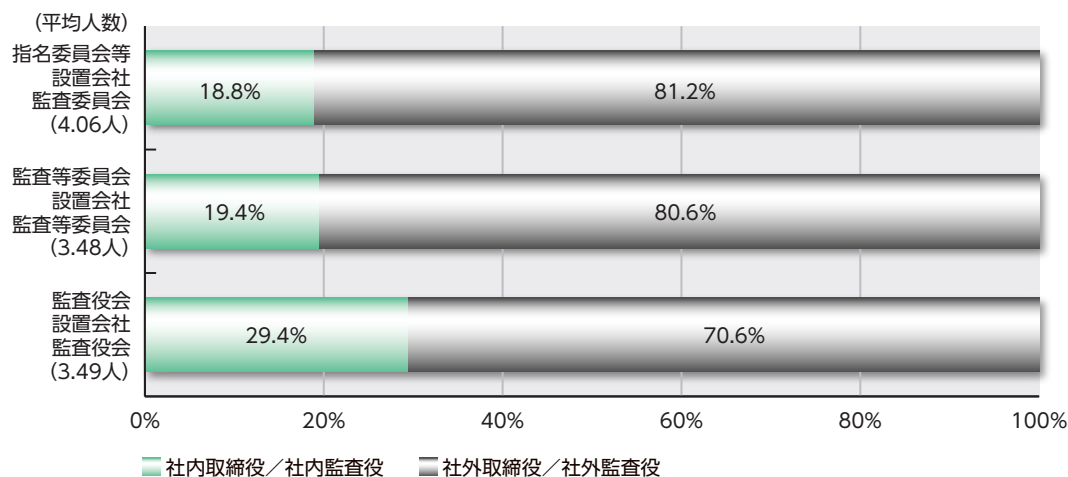
(2) 監査委員会・監査等委員会・監査役会における社内役員と社外役員の比率・人数

監査委員会・監査等委員会・監査役会別の社内役員と社外役員の比率を表したのが図表 98である。

なお、グラフ上で表している社内役員は、監査委員会及び監査等委員会では社内取締役、監査役会では社内監査役である。同様に社外役員は、監査委員会及び監査等委員会では社外取締役、監査役会では社外監査役である。

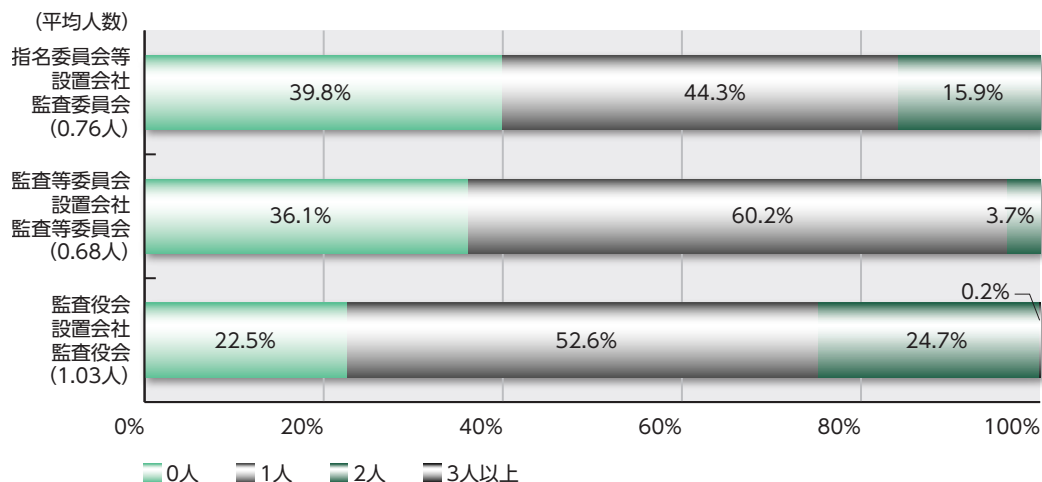
指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社の社外取締役は約8割、監査役会設置会社の社外監査役は約7割となっている。

図表 98 監査委員会・監査等委員会・監査役会における社内役員と社外役員の比率



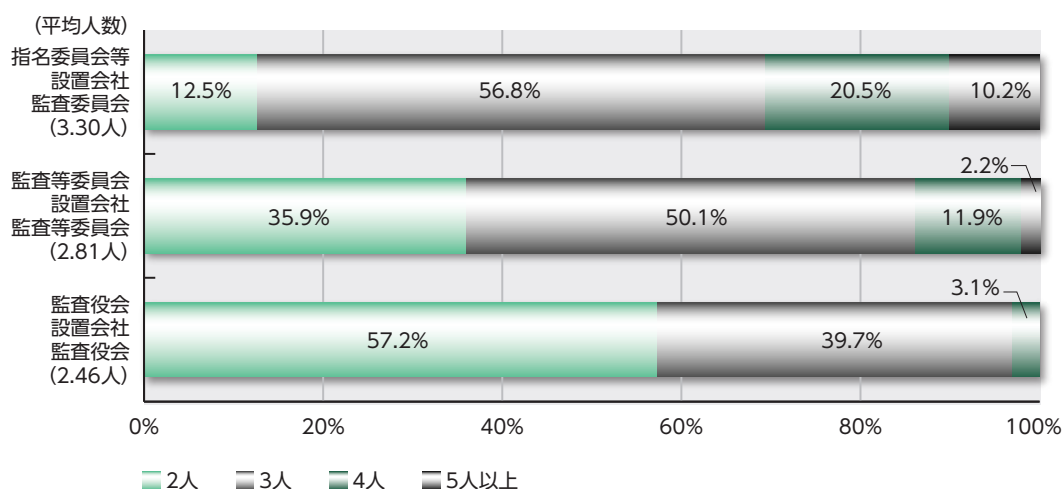
監査委員会・監査等委員会・監査役会別の社内役員（社内取締役と社内監査役）の人数を示したのが図表 99である。監査委員会においては、社内取締役が0名の会社が39.8%であり、監査等委員会及び監査役会に比べて高くなっている。監査等委員会では、社内取締役が1名という会社が60.2%で最も高い割合を占めている。監査役会においては、社内監査役が1名以上の会社が大半である。

図表 99 監査委員会・監査等委員会・監査役会における社内役員の人数



監査委員会・監査等委員会・監査役会別の社外役員（社外取締役と社外監査役）の人数を示したのが図表 100である。いずれの場合も2人以上の社外者が構成員となることが会社法では求められているが、指名委員会等設置会社の監査委員会では社外取締役が3人以上である会社が大多数を占めている。

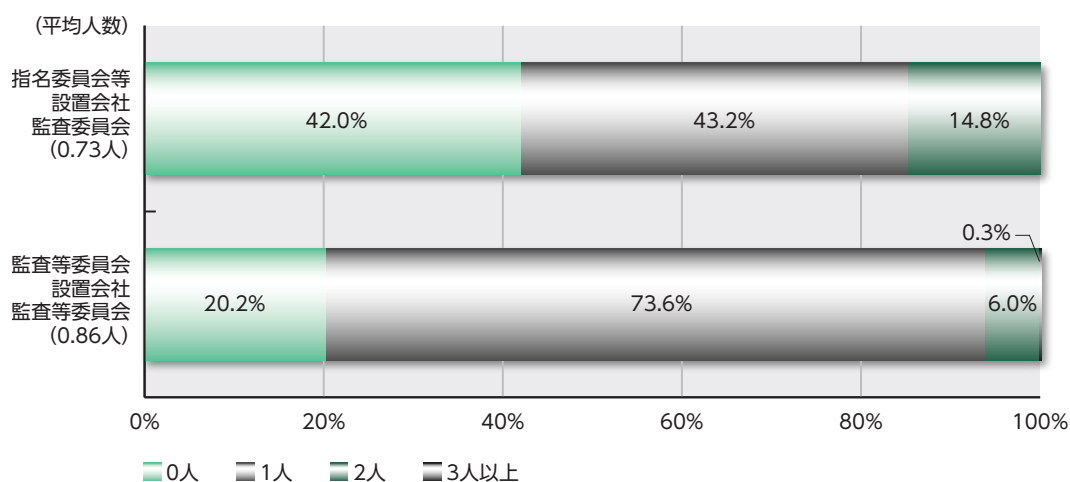
図表 100 監査委員会・監査等委員会・監査役会における社外役員の人数



(3) 監査委員会・監査等委員会・監査役会における常勤者の比率

監査委員会・監査等委員会・監査役会における常勤者の人数を示したのが図表 101である。監査委員会の常勤者の平均人数は0.73人で、1人の会社が43.2%、0人の会社が42.0%であった。監査等委員会の常勤者の平均人数は0.86人で、1人の会社が73.6%で最も高い割合を占めている。なお、監査役会では、会社法上、常勤者を設置することが求められており⁷⁰、ここでは集計していない。

図表 101 監査委員会・監査等委員会における常勤者の人数



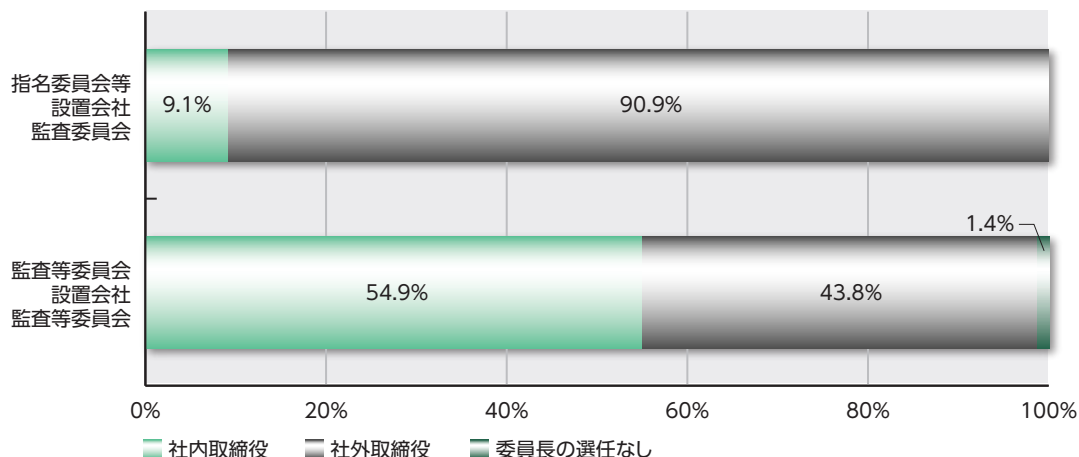
(4) 監査委員会・監査等委員会の委員長の属性

監査委員会・監査等委員会の委員長の属性を示したのが図表 102である。監査委員会では、

70 会社法第390条第3項。

委員長の属性が社外取締役の割合が90.9%と多い一方、監査等委員会の委員長の属性は社内取締役が54.9%を占める。また、監査等委員会では、委員長を定めていない会社が1.4%存在する。

図表 102 監査委員会・監査等委員会の委員長の属性



1・6・2. 社外監査役の属性

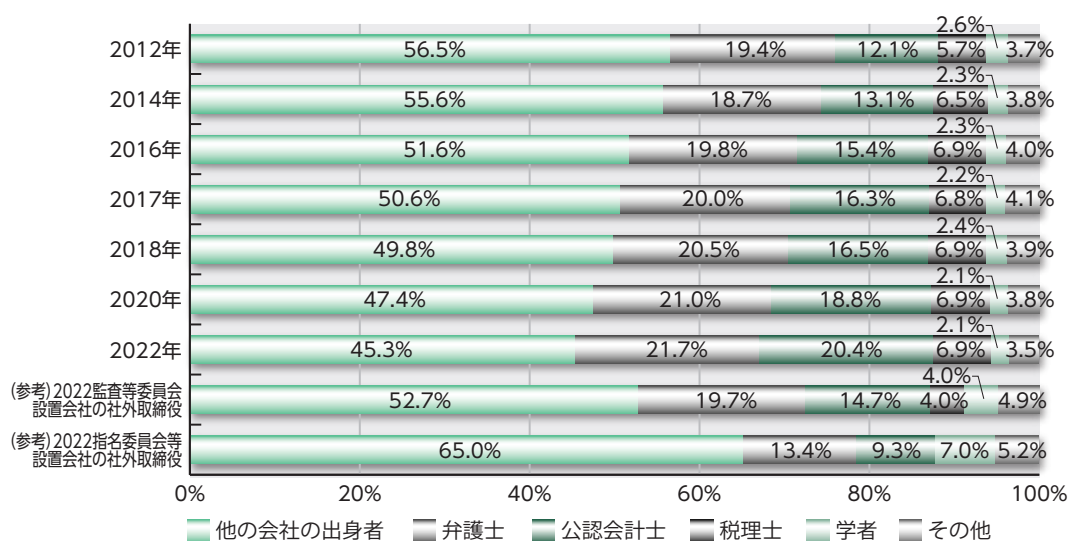
CG報告書では、社外監査役のうち独立役員に指定されている人数について記載を求めている。東証上場会社の監査役会設置会社2,290社において選任された社外監査役、総計5,635名のうち、独立役員として届けられた監査役数は4,752名（84.3%）であった。

CG報告書では、各社外監査役の属性について、社外取締役の属性と同様に「他の会社の出身者」「弁護士」「税理士」「学者」「その他」より選択することとなっている。

この点について、東証上場会社のうち監査役会設置会社では他の会社の出身者が45.3%を占め、弁護士（21.7%）、公認会計士（20.4%）、税理士（6.9%）、学者（2.1%）と続く（図表103）。

監査役会設置会社の社外監査役と、監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社の社外取締役との属性を比較すると、監査等委員会設置会社における社外取締役の属性毎の内訳数値が監査役会設置会社のものと近い数値となっている。これは、監査役会設置会社が監査等委員会設置会社に移行する際、社外監査役の多くが社外取締役に移行することが関係しているとも考えられる。

図表 103 社外監査役の属性



1・6・3. 監査役等・会計監査人・内部監査の適切な連携（補充原則4-13③）

CG報告書では、監査委員会・監査等委員会・監査役会と、会計監査人・内部監査部門の連携状況についての記載を求めている。「監査計画」⁷¹、「連携・会議」⁷²、「報告」⁷³に関するキーワードを記載した会社の比率は図表 104のとおりである。「監査計画」に言及する比率が、監査役会・監査等委員会と比べて、監査委員会において高い。

記載内容をみると、定期的な会合を設定し、意見及び情報の交換を行っているという内容の記載が大半を占めた。具体的には、会計監査人の往査及び監査講評への立会、監査計画、監査における重要な項目、監査実施状況、内部統制システム、リスク管理等についての報告を受けることなどについて記載されている。また、会計監査人との意見交換会の回数を記載している例や監査上の主要な検討事項（KAM：Key Audit Matters）を議論している旨を記載している例もある。

また、2021年6月のコード改訂においては、補充原則4-13③に「取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等」を追加しているが、CG報告書においてこの点に関する開示は限定的であった。開示が行われている会社においては、例えば、＜事例1＞のように、内部監査部門の結果を代表取締役社長だけでなく、取締役会、監査等委員、監査等委員会に対して直接報告を行う体制が構築されている事例があった。この点に関しては、企業内容等の開示に関する内閣府令の改正により、2023年3月期の有価証券報告書より「内部監査の実効性を確保するための取組」

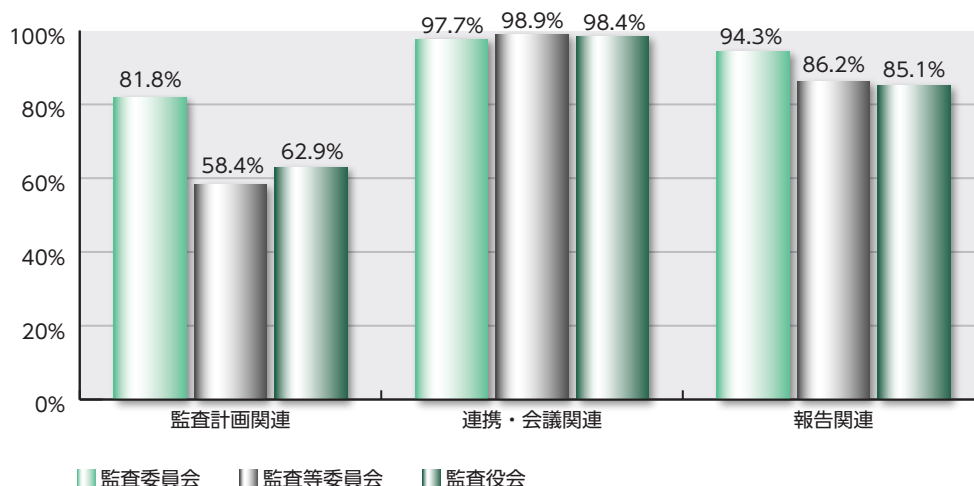
71 「監査計画」は、「計画」・「方針」・「規程」のいずれかのキーワードが記載されている会社を対象としている。

72 「連携」には、「連携」・「会合」・「定期」・「交換」・「協議」・「ミーティング」・「会議」のいずれかキーワードが記載されている会社を対象としている。

73 「報告」には、「報告」・「結果」・「説明」・「検証」・「統制」のいずれかキーワードが記載されている会社を対象としている。

についての開示が求められることとなっており、上場会社各社においては各社の状況に応じた対応を進めることが期待されている。

図表 104 監査役等と会計監査人・内部監査部門との連携状況



＜事例1：内部監査結果を取締役会、監査等委員会に直接報告する体制の構築＞

監査等委員は会計監査人から会計監査計画、体制等の説明を受け、協議を行うとともに、定期的に監査に関する報告を受け意見交換を行う等、緊密な連携を保って監査業務を遂行しています。当社の内部監査部門である監査部は、代表取締役社長の直轄組織として、他の管理部門や業務部門から完全に独立した立場で監査し、代表取締役社長、取締役会、監査等委員、監査等委員会に対し監査の状況及び改善策について直接報告する体制を構築しています。常勤監査等委員は、監査部との間で原則として月1回の会合を持ち、また、会計監査人を含む三様監査情報交換会を四半期毎に1回開催し、相互の監査内容や発見された課題等の共有を図るとともに、その内容を監査等委員会で報告しております。また、監査部長は四半期毎に1回、監査等委員会で内部監査の実施状況、その監査結果の報告を行う等、緊密な情報交換を実施することとしています。

(サービス業)

2. 事業ポートフォリオの見直し・資本コスト関係

我が国におけるコーポレート・ガバナンス改革は、経営陣による果敢な経営判断を促すことを通じ、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促すことをねらいとしている。しかしながら、企業価値の向上に向けてガバナンス改革に取り組む企業もみられる一方、なお多くの企業において経営環境の変化に応じた果敢な経営判断が行われていないとの指摘もなされている。例えば、日本企業は、事業ポートフォリオの見直しが必ずしも十分に行われていないとの指摘があるが、その背景として、経営陣の資本コストに対する意識が未だ不十分であることが要因だとの指摘もある。

こうした指摘を踏まえ、事業ポートフォリオの見直しなどの果敢な経営判断が重要であることや、そうした経営判断を行っていくために、自社の資本コストを的確に把握すべきことを明確化するため、2018年のコード改訂時に原則1-4及び原則5-2において「資本コスト」の記載を追加した。

本章では、資本コストを意識した経営、事業ポートフォリオ戦略、政策保有株式について、上場会社の取組状況を俯瞰する。

2・1. 資本コストを意識した経営

コーポレート・ガバナンス改革の目的は、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現することであるが、当該目的を実現するためには、自社の資本コストを明確に把握したうえで、事業ポートフォリオの見直しや設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等の果敢な経営判断を行っていくことが必要となる。

「資本コストを踏まえた経営」については、機関投資家の関心も高く、日本を代表する長期投資家である生命保険会社の業界団体である一般社団法人生命保険協会においても、株式市場の活性化・持続可能な社会の実現に向けた提言において「資本コストを踏まえたROEの目標設定と水準向上」⁷⁴を上場会社に対して求めている。

資本コストとは、資本（有利子負債及び株主資本）の調達コストである。有利子負債の調達コストは「支払利子」という形で財務諸表上に明示される一方で、株主資本の調達コスト（株主資本コスト）は財務諸表上に出ることがないため、長期に亘って日本企業の経営者の多くは「配当金負担」が株主資本の調達コストにあたるという、ファイナンス理論とは異なる理解をしてきた経緯がある。そのため、本来、株主資本コストは株式投資家の期待リターンであり、高いリスクを負担している分、期待リターンも8%～10%⁷⁵と高いにもかかわらず、前述のような経営者の認識の結果、資本効率性が低くとも「よし」とする風潮があった。その結果、日本企業においては資産効率の低い事業が温存され、事業ポートフォリオ戦略において「選択と集中」が進まず、結果的に日本企業の国際競争力の低下の要因の1つとなっているとの指摘もある。

上場会社の経営者においてROEなどの資本効率に対する意識が高まった契機の1つは、大手議決権行使助言会社のISSが2015年2月以降の株主総会において低ROE会社（5年平均かつ直近のROEが5%未満）の経営トップ選任議案に対し反対推奨する方針⁷⁶を打ち出したことである。その後、国内大手機関投資家も相次いで取締役選任議案に対しROE基準を導入しており、我が国の上場会社においても、中期経営計画等の経営目標にROE目標を掲げるなど資本効率の改善を意識する動きが出てきている。

2018年のコード改訂では、「多くの日本企業において経営環境の変化に応じた果敢な経営判断が行われておらず、事業ポートフォリオの見直しや経営陣の資本コストに対する意識が不十分であり、企業が資本コストを上回るリターンを上げられているかどうかについて投資家と企業の間で認識の相違があるとの指摘」を受けて、「資本コスト」の概念が明記された。具体的には、原則1-4において、政策保有株式について保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査することを求め、また原則5-2では①自社の資本コストを的確に把握すること、②収益計画や資本政策の基本的な方針を示すこと、③収益力・資本効率等に関する目標を提示すること、④目標実現のために事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実

74 一般社団法人生命保険協会「生命保険会社の資産運用を通じた「株式市場の活性化」と「持続可能な社会の実現」に向けた取組について」（2022年4月）

75 生命保険協会（2022年4月）によれば、回答者の88%の投資家が、中長期的に8%以上のROE水準を期待していると回答。

76 ISS「2023年版 日本向け議決権行使助言基準（2023年2月1日施行）」によると、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて、2020年6月以降はROE基準の適用を一時停止している。

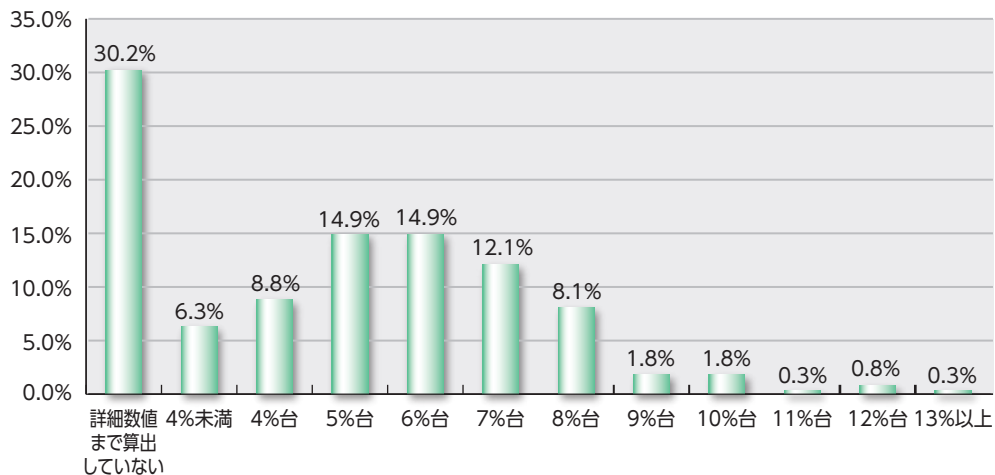
行するののかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明すること、の4点を求めている。さらに、2021年のコード再改訂の際には、コロナ禍により企業を取り巻く環境変化が加速し、不確実性も高まりを見せている中、事業セグメントごとの資本コストも踏まえた事業ポートフォリオの検討を含む経営資源の配分が一層必要になることも念頭に、事業ポートフォリオに関する基本的な方針と事業ポートフォリオの見直しの状況を分かりやすく示すことを求める補充原則5-2①を新設した。

これらコード改訂の結果、現在では多くの上場会社が資本コストを把握するに至っている。例えば、生命保険協会の2021年度調査によると、93%の上場会社が資本コストを把握している。また、図表 105は日本企業が認識している資本コストの水準である。上場会社のうち資本コストの詳細数値を把握している企業は全体の7割であり、多くの上場会社は自社の資本コストを5%～7%台の水準であると把握している状況となっている。

また、上場会社の中には、自社の資本コストやそれを踏まえた収益力・資本効率等に関する目標等を任意で開示している企業も存在する。＜事例1＞では、自社のWACC（加重平均資本コスト）を5%と設定し、それを上回る自社指標やROIC・ROEの目標値を定め、その進捗を定期的の開示していることに加えて、WACCを投資案件のハードルレートとして活用している旨を説明している。＜事例2＞においても、同社は自社の資本コストを保守的に8%と見積もっており、資本コストを上回るROEを目指している旨を説明している。

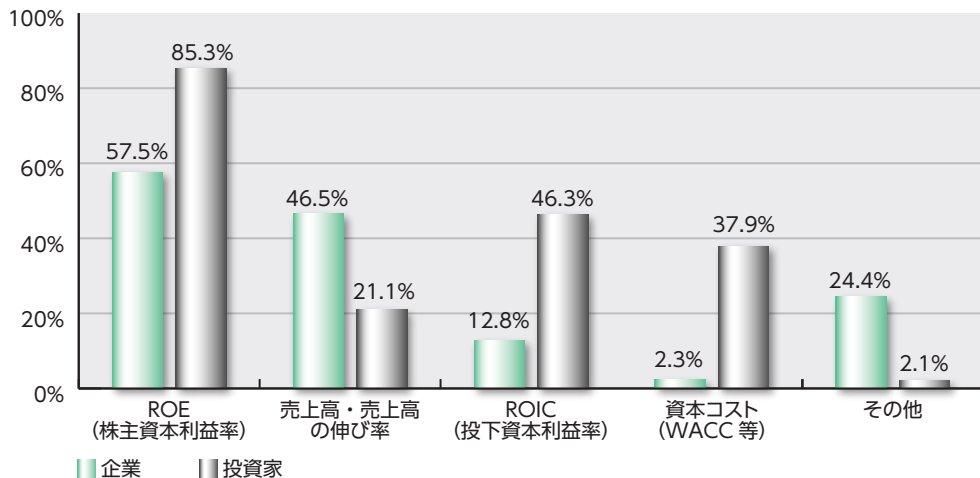
生命保険協会の2021年度調査によれば、資本コスト（WACC等）を経営指標として重視する機関投資家の比率は37.9%に対し、中期経営計画などで自社の資本コストを明示している上場会社は2.3%にとどまっている（図表 106）。また、企業においては自社のROEが資本コストを「上回っている」と回答している会社が約5割である一方、投資家においては「同程度」又は「下回っている」との回答が9割を超えており、企業サイドと投資家サイドにおいてその認識する資本コストの水準に顕著なギャップが存在することがうかがえる（図表 107）。上場会社においては、資本コストに関する自社の考え方や、これを踏まえた今後の方針・具体的な取組み等についての開示の充実に加え、把握した資本コストを踏まえた具体的な意思決定（M&Aや設備投資などの意思決定プロセスでの活用や株主還元の充実などの財務資本政策の見直し等）や、投資家との建設的な対話に繋げていくことが求められている。

図表 105 日本企業の資本コストの把握状況



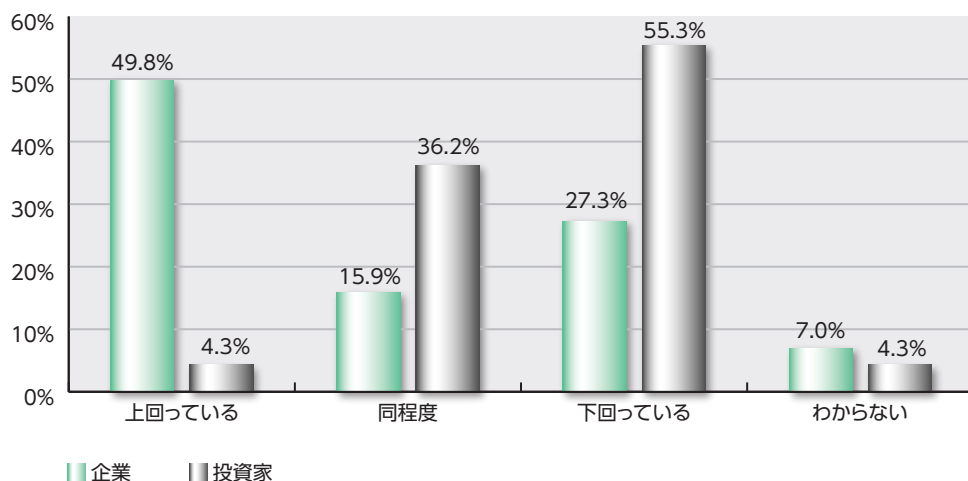
(出所) 一般社団法人生命保険協会「生命保険会社の資産運用を通じた「株式市場の活性化」と「持続可能な社会の実現」に向けた取組について」(2022年4月)より作成

図表 106 中期経営計画の指標(企業) / 経営目標として重視すべき指標(投資家)



(出所) 一般社団法人生命保険協会「生命保険会社の資産運用を通じた「株式市場の活性化」と「持続可能な社会の実現」に向けた取組について」(2022年4月)より作成

図表 107 資本コストに対するROE水準の見方



(出所) 一般社団法人生命保険協会「生命保険会社の資産運用を通じた「株式市場の活性化」と「持続可能な社会の実現」に向けた取組について」(2022年4月)より作成

<事例1：資本コストを上回る自社指標等の目標を設定し、WACCをハードルレートとして活用>

当社のビジネスモデルはスリムな資産で効率的に収益を生み出すモデルとなっていることから、外部からの調達に大きく依存することなく、現在の資本構成で将来的なグループ事業の成長に対しても充分対応できるものと考えております。

当社はWACCを5%と設定し、その自社の資本コストを大きく上回る●VA (● Value Addedと称する経営指標)、ROIC (投下資本利益率)、ROE (自己資本当期純利益率) の高い目標値を設定し、実現に向けて具体的な施策を実行し、半期ごとの決算説明会にてその進捗を開示しております。また運転資本については、CCC (現金循環化日数) による管理を推進しており、グループ全体で効率化・削減に邁進しております。WACC5%においては、投資案件のハードルレートのベースとして活用しております。(略)

(その他製品)

<事例2：資本コストを上回るROEを目標>

当社はエクイティ・スプレッド (株主資本コストを上回るROE) を企業価値のKPIとしており、中長期的に10年平均で正のエクイティ・スプレッドの創出をめざします。製薬企業はディフェンシブ銘柄であるものの、当社としては保守的に株主資本コストを8%と仮定しています。さらに、戦略投資に対する投資採択基準 (VIC: Value-Creative Investment Criteria) を定め、約200種類のリスク調整後ハードルレートを用いた正味現在価値 (NPV) と内部利益率 (IRR) スプレッドをKPIとし、価値創造を担保しております。

中長期的に正のエクイティ・スプレッドを上回る価値創造を追求し、2025年度にはROE15%レベル、エクイティ・スプレッド7%レベルの達成を意識しています。

(医薬品)

【コラム⑦】事業再編実務指針

経済環境が急激に変化する中、企業が持続的な成長を実現していくうえでは、経営資源をコア事業の強化や成長事業・新規事業への投資に集中させることが必要であり、このような経営資源の移行を円滑に進めるためには、事業ポートフォリオの見直しとこれに応じた事業再編の実行が急務であるが、日本企業において事業ポートフォリオ検討の必要性について認識が高りつつあるものの、合併・買収 (M&A) と比較すると、事業の切り出しに対しては消極的な企業も多く、必ずしも十分に行われていない状況にある。こうした状況を踏まえ、「新たな成長戦略実行計画策定に関する中間報告」(令和元年12月19日未来投資会議)においては、

「企業価値向上のためのスピノフを含めた事業再編を促進するため、取締役会の監督機能の強化等の在り方について指針をとりまとめる」との方向性が示された。これを受けて、経済産業省に設置された事業再編研究会での議論が取りまとめられる形で、「事業再編実務指針～事業ポートフォリオと組織の変革に向けて～」が2020年7月に策定・公表されている⁷⁷。

同指針では、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（2019年6月28日公表。コラム⑨参照。）の事業ポートフォリオマネジメントに関する議論を前提として、特に事業再編に焦点を当て、経営陣における適切なインセンティブ、取締役会による監督機能の発揮、投資家とのエンゲージメントへの対応、事業評価の仕組みの構築と開示の在り方が整理されるとともに、事業の切り出しを円滑に実行するための実務上の工夫がベストプラクティスとして示されている。同指針については、その対象として想定されている「グローバル競争の中で持続的成長を目指す企業」において、適切な事業ポートフォリオマネジメントを実践する際の指針となるとともに、機関投資家によるエンゲージメント活動や、取締役の選任議案等に対する議決権行使においても参照、活用されることが期待されている。

【コラム⑧】伊藤レポート／伊藤レポート2.0

過去の金融危機の反省から、欧米諸国を中心に、投資家や企業の短期主義是正やコーポレートガバナンスの強化とともに、企業と投資家の対話（エンゲージメント）や企業開示・報告のあり方の見直し等が国際的な議論となっている一方、我が国においても企業が中長期的な収益構造を確固たるものにし、そのような企業への投資を通じて資本市場においても持続的な利益を得られるような好循環を生み出していくことが今後の成長に向けた課題との認識の下で、経済産業省に設置された「持続的な成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトにおいて議論された結果が取りまとめられ、2014年8月に「最終報告書（伊藤レポート）」⁷⁸が公表された。同レポートでは、「グローバルな投資家との対話では、8%を上回るROEを最低ラインとし、より高い水準を目指すべき」と示され、これを端緒として、ROEに対する一つの目安として、「8%」という水準が我が国上場会社の間でも一定程度意識されるようになったと思われる。

同レポートの公表後、旧東証市場第一部上場会社のROEのボリュームゾーンは、2014年当時の25%～5%から2016年時点では5%～7.5%まで上昇し、この流れを着実に企業の持続的成長につなげ、長期投資が収益をもたらす循環を定着させていくことが課題とされたが、その一方で、コーポレートガバナンス改革を通じて収益性への注目が増すことで、短期的には利益を圧迫する要因となる中長期的な戦略投資が行われにくくなる可能性についての指摘もあった。また、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が国連責任投資原則（PRI）に署名するなど、長期的な視点に立つ世界の機関投資家の間で企業を評価する指標として「ESG（環境、社会、ガバナンス）」等の非財務情報が重視されるという動きもみられはじめた。

こうした一連の流れを踏まえて、経済産業省では「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」が設置され、あらためて議論が行われ、2017年5月に「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス-ESG・非財務情報と無形資産投資-（価値協創ガイダンス）」が公表され、次いで2017年10月には「伊藤レポート2.0（「持続的成長に向けた長期投資（ESG・

77 <https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200731003/20200731003.html>

78 https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/pdf/itoreport.pdf

無形資産投資)研究会」報告書)」⁷⁹が公表されている。

その後、2022年8月には経済産業省から「伊藤レポート3.0 (SX版伊藤レポート)」及び「価値協創ガイダンス2.0」が策定されているが、こちらについては後述する「3-2.サステナビリティを巡る取組みの開示」のコラム⑪を参照いただきたい。

79 https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/itoreport2.0.pdf

2・2. 事業ポートフォリオ戦略（補充原則4-2②、5-2①）

2-1. にて前述した原則5-2、補充原則5-2①に加えて、2021年のコード改訂時には補充原則4-2②を新設し、「人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべき」ということを求めている。これらは事業ポートフォリオについて定期的に点検を行い、実効的に監督を行っていくことが取締役会の役割である旨を明示するものである。

また、補充原則5-2①は開示すべき原則とは位置付けていないものの、自社の取組みについて主体的・自主的に開示しているケースがみられる。例えば、〈事例1〉では、事業を4つの領域に区分して評価を行い、成長の追求と収益力の向上に取り組んでいる事例である。〈事例2〉では、中期経営計画のKPIとしている「営業利益率」と「市場の成長性」の2軸を用いた4象限に分割・整理して各事業を区分し、事業ポートフォリオを評価している事例である。〈事例3〉では、中期経営計画のKPIとしている「ROICを用いた収益性」と「売上高成長率を用いた成長性」の2軸で事業ポートフォリオの見直し・評価をしていることに加えて、設備投資の意思決定に際してROICやインターナルカーボンプライスも加味していることを開示している事例である。

〈事例1：事業毎にポートフォリオ上の位置づけを明記〉

当社の経営戦略、経営計画は、中期経営計画（2020年度～2022年度）として当社のウェブサイトに掲載しています。
(<https://www.●●.co.jp/ja/ir/management/strategy.html>)

また、当社は「成長性と収益性の二軸評価によるポートフォリオ管理を行い経営資源の配分を最適化する」と規定する事業ポートフォリオ方針のもとで、当社グループ全体の各事業を「戦略事業」「成長事業」「基盤事業」「撤退事業」の4つの事業領域に区分して評価し、成長の追求と収益力の向上に取り組んでいます。

- ・戦略事業：次の成長事業へ戦略的に育成する事業 - 電子コミック（海外小売）、病院向け（アジア展開）、介護・健康向けサービス
- ・成長事業：成長の継続・最大化を目的とする事業 - 電子コミック（国内小売）、危機管理サービス、ERP
- ・基盤事業：収益維持・向上を図る事業 - 病院向け・製薬向け、大手向けシステム構築
- ・撤退事業：撤退を検討する事業
(情報・通信業)

〈事例2：事業毎にポートフォリオ経営の実践について明記〉

当社は、2021年6月22日に2022年5月期～2026年5月期を計画期間とする中期経営計画を策定し、公表しております。中期経営計画の策定において、事業ポートフォリオの見直しや経営資源の配分についても議論を行いました。2021年6月の改訂後のコードの趣旨も踏まえ、事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について以下のとおり記載いたします。

事業ポートフォリオに関する基本的な方針

- 1) 各事業を、中期経営計画のKPIとしている営業利益率と市場の成長性の2軸で4象限に分割
 - 2) 各象限それぞれを、「成長事業」「基盤事業」「挑戦事業」「課題事業」と整理し、リソースの配分方針を整理
- 事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況などにつきましては、決算説明会資料等でも適宜説明してまいります。
(小売業)

〈事例3：事業ポートフォリオの見直し状況の開示に加え、ROIC経営の実施及びESG視点を 用いて評価している事例〉

(事業ポートフォリオの基本方針)

当社は独自のセラミック技術で社会に新しい価値を提供する企業でありたいと考えます。

事業ポートフォリオの検討に際しては、各事業の単年度及び中期的な経営計画を半期ごとの予算策定作業を通じて、●●版ROICを用いた収益性と売上高成長率を用いた成長性の二軸で精査しております。●●版ROICは投下資本の代わりに事業資産（売掛債権、棚卸資産、固定資産）、税引後利益の代わりに営業利益を用い、事業部門の業績と直結するよう、また事業部門が自ら目標管理できることを狙いとするものです。

当社は、新製品や新事業の創出に際しては、材料技術や生産技術などの独自性により、世界市場で他の追随を容易に許さない高い競争力を持つことを重視しており、その開発と新製品の上市及び収益への貢献には比較的長期間を要します。また、当社の事業は資本集約度の高いプロセス型産業で、収益性は高い反面、資産の回転率が低めとなる傾向があります。

コア事業や今後の成長が期待される事業群への経営資源の投入を検討するほか、低成長・低収益に区分される事業については、今後の事業継続の判断について単年度及び中期的な経営計画に基づく計数面での評価に加えて、長期的な視点での成長可能性、収益性等を個別の戦略会議等で議論し、経営に関する重要な事項として取締役会が監督していきます。また研究開発の注力分野及び個別項目への開発費投入について●●グループビジョンをもとに判断していくとともに、設備投資の意思決定に際しては、個別の投資の回収期間に加えて、●●版ROICや2022年度より導入したインターナルカーボンプライシング（ICP）を用いたESG視点の付加価値評価を加え、判断をしていきます。

（事業ポートフォリオの見直しの状況）

取締役会は、●●版ROICを用いた収益性と売上高成長率を用いた成長性の二軸での評価について定期的に報告を受けています。低成長・低収益に区分される事業については、長期的な視点での成長可能性、収益性等を、戦略会議等で議論しております。

（ガラス・土石製品）

2・3. 政策保有株式（原則1-4）

政策保有株式については、従前より、安定株主の存在が企業経営に対する規律の緩みを生じさせているのではないかと懸念や、企業のバランスシートにおいて活用されていないリスク性資産であり、資本管理上非効率ではないかといった指摘が示されてきた。こうした状況を踏まえ、原則1-4では、政策保有株式について、①政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など政策保有に関する方針の開示を求めるとともに、②取締役会において、個別に、保有目的が適切か、保有に伴う便益がリスクや資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証し、その内容を開示することを求めている。さらに、③政策保有株式に係る議決権行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきとしている。

また、2018年6月の金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ報告 - 資本市場における好循環の実現に向けて -」においては、政策保有株式に係る開示については保有目的の説明が定型的かつ抽象的な記載にとどまっており、保有の合理性・効果が検証できないとの指摘や、保有の目的、効果、合理性等について詳細な開示を求めるとの意見が出されたことを踏まえ、有価証券報告書における政策保有株式関連の開示について、2019年3月期以降の有価証券報告書において、開示の拡充が図られている。具体的には、①純投資と政策保有株式の区分の基準や考え方、②政策保有株式の保有方針や保有の合理性を検証する方法、③保有の適否に関する取締役会等における検証の内容、④保有株式数が増加した場合の増加の理由、⑤個別銘柄における保有目的、効果（定量的な保有効果を含めた具体的な記載）の開示が新たに求められるとともに、⑥個別銘柄の開示対象が30銘柄から60銘柄に拡大されている。さらに、2019年11月及び2021年3月には、投資家・アナリストの意見をまとめ、政策保有株式に関する投資家が期待する好開示のポイントが例示として公表されている⁸⁰（図表108）。

80 投資家が好事例と考える開示と実際の開示の乖離が大きいとの意見を踏まえ、2019年11月に好開示のポイントが公表され、好開示のポイントに沿った事例もいくつかみられた一方で、2020年3月期の有価証券報告書においても依然として投資家の期待と現状の開示内容との乖離が大きいとの意見が寄せられたことも踏まえ、2021年3月に好開示のポイントが更新されている。

図表 108 投資家が期待する好開示のポイント（金融庁）

大項目	項目	ポイント
政策保有株式全体	保有方針	<ul style="list-style-type: none"> 保有先企業のノウハウ・ライセンスの利用等、経営戦略上、どのように活用するかについて具体的に記載（「経営戦略を勘案し保有効果を検討している」という記載では不十分） 保有の上限を設定し記載（株主資本をどのように活用できているかという観点が必要であり、保有残高の規模は総資産ではなく株主資本に対する割合で検証することが望ましい） 売却の方針等がある場合は当該方針を記載 売却の判断に関する指標があれば当該指標を記載
	保有の合理性の検証方法	<p>時価（含み益）や配当金による検証だけではなく、事業投資と同様、事業の収益獲得への貢献度合いについて具体的に記載 (例) 営業取引規模が過去〇年平均と比較し〇%以上増加等、ROEやRORA等が〇%増加等 (※) 時価（含み益）や配当金による検証だけでは純投資の評価と同じであり、政策保有株式の評価としては別途の検証が求められる点に留意が必要</p>
	取締役会等における検証の内容	<ul style="list-style-type: none"> 保有方針に沿った検証結果の内容を具体的に記載（「保有目的に照らして取締役会において保有の適否を検証」という記載では具体性に欠ける） 取締役会での議論を記載するにあたり、具体的な開催日時や議題等を記載
個別銘柄	保有目的	<ul style="list-style-type: none"> 保有方針に沿って、経営戦略上、どのように活用するかを関連する事業や取引と関連付けて具体的に記載（単なる財務報告のセグメント単位や、「事業取引」・「金融取引」といった大括りでの説明、「企業間取引の維持・強化のため」・「地域発展への貢献」という記載は抽象的で不十分） 株式を相互持合している場合、その理由を具体的に記載
	定量的な保有効果	<p>「保有の合理性の検証方法」で定めた指標に対する実績値とその評価について記載 (※) 時価（含み益）や配当金による検証だけでは純投資の評価と同じであり、政策保有株式の評価としては別途の検証が求められる点に留意が必要 (定量的な保有効果の記載が困難な場合) ・どのような点で定量的な測定が困難だったかを具体的に記載 ・経営戦略上、どのように活用するかを具体的に記載 (※) 仮に営業機密について言及する場合でも、どのような点が営業機密となるか等について記載</p>
	増加の理由	「配当再投資による取得」や「取引先持株会による取得」といった取得プロセスに関する記載に留まらず、保有先企業のノウハウやライセンスの利用等、経営戦略上、どのように活用するかを具体的に記載（「取引関係の強化」といった記載では不十分）
	発行者による当社株式の保有の有無（相互持合いの有無）	上場持株会社の株式を政策保有している場合には、当社株式の保有相手方がその持株会社の傘下会社であったとしても、実質的に相互保有の関係にあるとみなし、参考情報として脚注等でその保有の有無を記載

（出所）金融庁「政策保有株式：投資家が期待する好開示のポイント（例）」より作成

従来は、銀行業や保険業等といった金融機関において、資本規制等のためのリスク資産である政策保有株式の削減が求められていたことなどを背景に、政策保有株式の削減を全面に出した基本方針を打ち出している会社が多かったが、こうした取引所や行政の動きを受けて、近年、事業会社においても、積極的に政策保有株式の売却を進めるとともにその実施方針・進捗状況を開示していく事例がみられる。また、外国人投資家を含む機関投資家に影響力のある大手議決権行使助言会社のグラスルイス及びISSは、それぞれ政策保有株式を純資産の一定割合以上（グラスルイスは10%以上、ISSは20%以上）保有する企業の経営トップ選任議案に対して反対推奨する旨⁸¹を公表している。政策保有株式を有する上場会社に対する資本市場の要請は、「説明責任の強化」から「具体的な縮減の実施」へのフェーズが変わりつつあるといえる。

原則1-4のコンプライ率⁸²は、プライム市場95.0%（1,746社）、スタンダード市場90.4%（1,316社）であり、以下では、同原則にコンプライしているプライム市場・スタンダード市場上場

81 グラスルイスは2021年以降、ISSは2022年以降の株主総会で当該方針を適用。

82 「政策保有株式なし」と記載している会社は原則1-4を「コンプライ」しているものとして集計している。

会社（3,062社）を対象に、その開示内容を分析する。

まず、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方の開示は、CG報告書提出時点において、政策保有株式を保有し縮減方針を示している事例と政策保有株式を保有していない事例とに大別される。前者は、同原則を実施している会社の72.1%（2,208社）、後者は27.9%（854社）である。後者の政策保有株式を保有していない会社においては、「当社は純投資目的以外の目的で、上場株式を保有していません」といった記載がみられた。

一方で、前者の政策保有株式を保有している会社における縮減に関する方針・考え方をキーワード分析すると、「縮減」・「売却」・「処分」・「削減」を明記している会社は64.9%（1,988社）であった。一部の会社においては、縮減・売却方針を示すとともに、原則として新たな政策保有株式の取得は行わない旨を明記している事例もあった。上場会社において保有する政策保有株式の縮減・売却等への意識が高まっていることがうかがえる。

次に、取締役会における政策保有株式の保有の適否の検証については、「資本コスト」や「資本効率」等をキーワードとして明記している会社は35.1%（1,075社）であった。一部の会社は検証プロセスを詳細に記載しており、例えば、取引関連収益や配当金等の経済メリットがWACC（加重平均資本コスト）に見合っているか等を考慮要素とした資本コストを踏まえた検証を実施している旨を明記している会社もみられた。そのほかにも、自社の目標・実績ROEやROA、ROICを踏まえた保有の適否の検証について記載している会社も散見された。

また、一部の会社においては、こうした検証の実施状況や実際の売却実績についても説明している。例えば、「●月の取締役会で政策保有株式の保有の適否について検証を実施しました。」など、検証の実施状況を開示している会社は、10.1%（308社）であった。また、実際の売却実績に言及している会社は12.2%（374社）であった。政策保有株式の縮減に対する資本市場の要請が強まる状況において、取締役会における検証結果や売却実績を具体的に示すことにより、会社の政策保有株式の縮減に向けた取組みを投資家・株主等にアピールしていく狙いがあると考えられる。

最後に、政策保有株式の議決権行使に関する具体的な基準についてCG報告書の開示内容を分析すると、2018年のコード改訂により具体的な議決権行使基準の策定・開示が求められているところではあるが、大部分の会社は「議決権行使につきましては、当社の中長期的な企業価値向上の観点から議案毎に確認し、議決権を行使しております」といった抽象的な記載にとどまっている。一方で、一部の会社においては、買収防衛策や退職慰労金、配当等の剰余金処分案等、個別具体的な議案を例示のうえそれらの議案に対する考え方を整理している例もみられる。キーワード分析においては、「買収防衛（策）」に言及している会社は57社、「（役員）選任」は79社、「剰余金（処分案）」は58社、「退職慰労金」は36社となっている。機関投資家や議決権行使助言会社の方針等を参考に議決権行使を行っている旨を説明している会社もあった。

図表109 政策保有に関する方針及び議決権行使の方針のキーワード

項目	社数	該当比率
原則1-4をコンプライしている会社	3,062社	100.0%
■方針に関するキーワード		
取引に関するキーワード（取引・営業）	2,168社	70.8%
縮減に関するキーワード（縮減・売却等）	1,988社	64.9%
リスク	1,074社	35.1%
資本コスト（資本効率等）	1,075社	35.1%
戦略に関するキーワード（事業戦略等）	790社	25.8%
売却実績	374社	12.2%
■議決権行使に関するキーワード		
企業価値	2,286社	74.7%
（企業価値や株主価値の）毀損	504社	16.5%
株主価値	502社	16.4%
慎重・反対	333社	10.9%
（役員）選任	79社	2.6%
買収防衛（策）	57社	1.9%
剰余金（処分）	58社	1.9%
（退職）慰労金	36社	1.2%

具体的な開示事例をみていくと、まず、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方の開示における事例としては、＜事例1＞と＜事例2＞がある。＜事例1＞は、中期経営計画の3年間において政策保有株式の縮減目標を明示している事例である。＜事例2＞では、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方を開示したうえで、過去に策定した縮減目標に対する進捗状況を開示している事例である。

＜事例1：政策保有株式の縮減目標を明記＞

- ・政策保有に関する方針 当社は、取引関係の維持・強化を目的とし、中長期的な企業価値向上に資する場合に限り、株式を保有します。毎年、取締役会で個別の株式毎に、保有にともなう便益やリスクが資本コストに見合っているか等の定量評価および中長期的な企業価値向上に資するか否か等の定性評価の両面で精査した結果、保有の意義が乏しいと判断する株式については、株式保有先との対話・交渉を実施しながら、縮減する等見直しを行います。なお、新たに策定した中期経営計画（2022~2024年度）においては、政策保有株式のさらなる縮減を進め、2025年3月未までに連結純資産の20%以下を目指すこととしております。
- ・政策保有株式に係る議決権行使の基準議決権行使については、株式保有先および当社の持続的な成長や中長期的な企業価値向上に資するか否かを判断基準とし、議案毎に適切に行っております。（建設業）

＜事例2：政策保有株式の縮減目標に対する進捗状況を明記＞

- （1）当社は、創業の精神である「共存共栄」の企業理念のもと、業務提携、取引の維持・拡大等、事業の円滑な運営上必要と認められる場合に限り、取引先の株式を政策的に保有します。
- （2）これらの政策保有株式の保有継続可否および保有株数の適切性については、保有に伴う便益やリスク、資本コストを勘案した株式保有基準に基づき、毎年、取締役会で個別に検証いたします。また、保有意義の経済的合理性の検証は、取引事業部門の加重平均資本コストを基準とした個別別のROIC（税引き後事業利益÷保有株式時価）により実施いたします。
- （3）なお、「2022年3月末までに政策保有株式時価残高を純資産に対して10%以内になるまで削減する」目標に対し、2021年度は、11銘柄（売却金額2,728百万円、売却損益727百万円）を売却し、当該株式保有残高を純資産の9.9%まで削減することができました。2021年度末の株式保有時価残高は114億円となりますが、今後、株式保有リスクの低減、資本効率向上の観点から、取引先企業との十分な対話を経た上で、今後も縮減を進めてまいります。（繊維製品）

次に、保有の適否の検証方法の開示における事例としては、〈事例3〉から〈事例6〉がある。検証方法については、資本コストを意識した記載をする会社も散見されるところ、中でも、「資本コスト等を踏まえた検証を行っている」という程度の記載にとどまらず、特定の指標を検証に活用することを明記し、政策保有株式を保有することの経済合理性について詳細かつ具体的な検証プロセスの開示を行っている例である。

例えば、〈事例3〉においては、保有便益と資本コストを検証の考慮要素としたうえで、WACCを6%と設定し資本コストの指標として用いることが記載されている。〈事例4〉においては、経済合理性の検証にあたり、目標ROE（8%）を用いて評価している旨を開示している。

また、〈事例5〉においては、保有の合理性の検証方法について、定性評価と定量評価を実施のうえ総合評価を行っており、定量評価と定性評価の具体的な検証プロセスや評価項目を開示している。

さらに、〈事例6〉においては、政策保有株式を3つに分類し、それぞれの具体的な検証方法を明記し、削減目標（政策保有株式の貸借対照表計上額の連結純資産に対する比率を10%水準へ引き下げる）に向けた取組状況を開示している。

〈事例3：政策保有株式の保有合理性検証のハードルレートを公表〉

当社は、取引先との良好な取引関係を構築し、事業の円滑な推進等を通して中長期的な視点で当社の企業価値向上を図るため、取引先の株式を取得し保有することがあります。上場会社の政策保有株式については、取締役会にて銘柄毎に取得価格に対する保有便益（受取配当金および事業取引利益）と当社資本コスト（WACCは6%に設定）など関係性を検証し、必要性が薄くなった銘柄については速やかに売却を検討していきます。（略）

（金属製品）

〈事例4：経済合理性の基準（ROE）を明記〉

1. 株式の政策保有に関する方針

当社は、関係先や協業先の株式について、当社の事業や機能の強化を図る目的で政策的に保有することが必要であると判断した場合を除き、これを保有しません。保有の合理性については、定性的な評価として事業上の関連状況（取得経緯、原材料の安定供給や流通ルートの活用、共同開発などの取引構想等）に加え、定量的な評価として取得効果（経済合理性を確認）を個別銘柄毎に検証し、年1回、取締役会において総合的に判断しています。なお、経済合理性の検証には取得先からの事業収益、取得先BPS増加額および配当額を、当社目標ROE（8%）を基準とした目標値と比較し、評価しております。（略）

（食料品）

〈事例5：政策保有株式の検証プロセスを詳細に明記〉

〔保有の合理性の検証方法および取締役会等における検証の内容〕

毎年、以下の検証プロセスおよび評価項目にもとづき、保有の合理性を総合的に精査・検証しております。なお、この評価プロセスおよび評価項目は、基本方針の転換にもとづく段階的な縮減を進めていく過渡的な措置として用いるものであり、今後、新たな検証方法へのブラッシュアップを検討してまいります。

上記方針に基づき、2021年12月の取締役会にて各銘柄の保有意義および保有に伴う便益の検証を実施しました。

2020年度末においては94銘柄（貸借対照表計上額 18,347百万円）を保有していましたが、2021年度においては17銘柄を売却（13銘柄は全部売却、4銘柄は一部売却、17銘柄の売却額は1,333百万円）しました。この結果、2021年度末の銘柄数は81銘柄に減少しましたが、前期末と比較し保有銘柄の株価が上昇したことにより貸借対照表上の計上額は18,477百万円と増加しました。

※検証プロセス

①定性評価および定量評価（評価項目は以下参照）を実施のうえ総合評価を行う。

②-1. 総合評価で保有の合理性なしと判断されたものは、改善取組計画を策定・実施し、その内容について取締役会で検証する。

②-2. 総合評価で保有の合理性ありと判断されたものは、その内容について取締役会で検証する。

③取締役会の検証により、保有の合理性ありと判断されたものは保有継続とし、保有の合理性なしと判断されたもの

は売却交渉を行う。

※評価項目

定性評価・・・保有目的、取得経緯、取引関係の有無、保有する戦略的意義・メリット、売却した場合の取引継続・安定性に係るリスク

定量評価・・・直近2年間の売上額・利益額（販売取引先のみ）、年間受取配当金額・株式評価損益、保有に伴う便益・リスクと資本コスト

（食料品）

＜事例6：政策保有株式を「資本業務提携先」等の属性別に検証方法を設定＞

当社では、当社で定めるコーポレートガバナンス基本方針に従って、国内上場株式の縮減を優先課題と位置付けて可能な限り取り組む一方、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に限り、スタートアップやベンチャーを含む企業の株式を戦略的に保有することがあります。

具体的には、持続可能な社会の実現のために当社グループが解決に貢献する社会課題として選定した「金融包摂」「都市への集中・地方の衰退」「低・脱炭素化」「健康問題」を中心に積極的に事業展開を推進するために、それらの企業との協働・共創活動や安定的な提携・協力関係が、事業機会の継続的創出や技術の活用において必要不可欠な場合があり、その場合の株式保有は当社グループの成長戦略に合致する投資と位置付け、「戦略保有株式」と定義しています。保有継続の合理性の検証にあたっては保有株式を以下の3つに区分し、各々に検証方法を設定しています。

- ・資本業務提携先
- ・顧客
- ・その他

なお、具体的な検証方法は以下となります。

＜資本業務提携先＞

出資後、当社の定める一定期間は、戦略的提携の土台固めの期間とし、保有を継続します。

一定期間経過後は、協業事業の進捗状況や継続的な取引があるか否かなど定性評価による検証を行います。

検証の結果、保有意義が希薄と判断した株式について、上場株式は市況概況等も踏まえ売却を実施し、非上場株式は発行会社と協議し、売却先が見つかり次第、売却を実施します。

＜顧客＞

各政策保有株式の貸借対照表計上額を基準として、これに対する、各発行会社および発行会社と関連する会社からの事業関連収益、配当金の合算額の割合を算出し、その割合が10%を上回っているか否かを確認します。この確認結果に将来の取引見込み等の定性評価も勘案し、保有意義が希薄と判断した株式について、上場株式は市況概況等も踏まえ売却を実施し、非上場株式は発行会社と協議し、売却先が見つかり次第、売却を実施します。

＜その他（上記区分に該当しないもの）＞

前年度の各発行会社との営業取引規模が過去3年の平均と比較して5%以上上昇しているか否かを確認します。

確認の結果、保有意義が希薄と判断した株式について、事業運営における人材の確保、技術の確保に支障を及ぼす場合を除き、上場株式は市況概況等も踏まえ売却を実施し、非上場株式は発行会社と協議し、売却先が見つかり次第、売却を実施します。

また、上記方針・考え方に沿った縮減を進める中で、政策保有株式の貸借対照表計上額の連結純資産に対する比率を10%水準へ引き下げることが目標としています。この目標達成に向けて、全量売却8銘柄を含む9銘柄の政策保有株式の縮減（7,538百万円）および株式市場による時価評価額の変動等により、2022年3月期の貸借対照表計上額は前期比8,294百万円減少の54,359百万円となりました。結果、上記比率は2022年3月期においては17.9%（前期比4.5ポイント減）となり、戦略保有株式を除いた場合の比率は11.7%となっております。（略）

（情報・通信業）

また、議決権行使基準についての特徴的な事例としては、＜事例7＞がある。同社は、議案毎に具体的な議決権行使基準を策定し、株主価値の観点から問題あると思われる議案については反対する旨を説明している。多くの企業が「総合的に判断する」という記載にとどめている中で、具体的な基準を策定し、公表している例である。また、具体的な議決権行使基準を

開示している例として、＜事例8＞がある。同社は議決権行使にあたり、剰余金処分案については配当性向、取締役選任議案については株主資本利益率（ROE）と社外取締役の人数、その他の議案については同社の企業価値向上に資するか否か、を判断軸にしている事例である。

その他、＜事例9＞のように外部の議決権行使助言会社が公表している議決権行使基準を勘案して議決権を行使する旨を説明している会社もある。政策保有先の議決権行使については、多くの会社が取引関係を前提として保有しているが故に、保有先の経営陣に対して甘い議決権行使となることも懸念されるところ、議決権行使助言会社や機関投資家等の第三者の議決権行使の考え方を参考にすることは、客観性を担保するための一つの工夫だと考えられるが、その場合には、第三者の基準に盲目的に依拠するのではなく、主体的に基準の妥当性を検証するといった対応も期待されることである。

＜事例7：政策保有株式の議決権行使基準を詳細に開示＞

議決権行使の方針

1. 基本的な考え方

- (1) 発行会社にコーポレート・ガバナンス体制が備わっているか。
 - ① 法的不祥事に適切に対処し、再発防止策を策定しているか。
 - ② 社外役員が機能を果たせる社外性を有しているか。
- (2) 発行会社の業績不振が直近を含め数期間継続していないか。
- (3) 発行会社の内部留保と株主還元のバランスが適切であるか。

2. 具体的な基準

(1) 取締役の選任

一定期間赤字が継続し、かつ業績回復の見込みが低い場合はトップの選任に反対。
また、社外取締役の独立性が低いと判断される場合に反対。

(2) 監査役の選任

社外監査役の独立性が低いと判断される場合に反対。

(3) 買収防衛策

客観性のある運用となっていない場合や、社外委員会がない場合、または社外委員会を設置しているがメンバーに独立性がない場合に反対。

(4) 剰余金処分案

内部留保が過剰であり株主への還元が十分でない場合に反対。

(5) その他

その他の議案については、内容を精査し判断する。

(機械)

＜事例8：政策保有株式の議決権行使基準（ROE及び社外取締役基準）を明記＞

(議決権行使基準)

剰余金処分議案については配当性向、取締役選任議案については株主資本利益率（ROE）及び社外取締役の員数（2名以上）、その他の議案については当社の企業価値向上に資するか否かを判断基準とします。

(卸売業)

＜事例9：議決権行使基準はISSを参考している旨を明記＞

(略)

政策保有株式に係る議決権については、議案の内容を精査し、ISSなどの議決権行使助言会社の議決権行使基準等を参考に、投資先企業の企業価値を毀損したり株主利益の向上を期待できないと判断される場合、または十分な説明が無い場合には、総合的に勘案して慎重に行事することとしております。

(情報・通信業)

【コラム⑨】政策保有株式に係る資本市場の近時動向

ここ数年、上場会社に対して、政策保有株式の開示の拡充や実際の売却・縮減を求める動きが強くなっている。図表 110は近年の政策保有株式を取り巻く資本市場の動きを整理した図表である。主なポイントとしては、企業内容等の開示に関する内閣府令の改正を通じた有価証券報告書での開示の拡充、コード策定・改訂による政策保有株式の保有に関する説明責任の強化（原則1-4等）、議決権行使助言会社・機関投資家（アクティビスト投資家を含む）による政策保有株式を一定程度保有する上場会社への反対姿勢の明確化が挙げられる。

図表 110 政策保有株式に関する主な資本市場の動き

時期	主な変更点（主体）	主な変更点
2010年	開示府令の改正 （金融庁）	有価証券報告書における特定投資株式（政策保有株式）の保有銘柄の開示（株主資本合計額の1%以上もしくは上位30銘柄）
2015年	CGコード策定 （金融庁・東証）	原則1-4で取締役会において政策保有株式の保有方針並びに、保有の経済合理性の検証の実施及び開示が求められる
2018年	CGコード改訂 （金融庁・東証）	原則1-4で政策保有株式の縮減方針並びに、資本コストを踏まえた保有の適否の検証の実施及び開示が求められる
2019年	開示府令の改正 （金融庁）	有価証券報告書における政策保有株式に関する開示情報の充実 <ul style="list-style-type: none"> ◎保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式（政策保有株式）の区分の基準や考え方 ◎政策保有株式について、提出会社の保有方針、保有の合理性を検討する方法 ◎政策保有株式について、個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等の検証の内容 ◎対前年比で増加減少した銘柄数、増加の理由 ◎個別銘柄の開示上限数の拡大（最大上位30銘柄→同上位60銘柄） ◎個別銘柄毎の開示の充実（提出会社の経営方針・経営戦略等、事業の内容およびセグメント情報と関連付けた定量的な保有効果、株式数の増加理由、相互保有の有無）
2021年	議決権行使助言方針 （グラスルイス）	純資産の10%以上の政策保有株式を有する企業の経営トップの取締役選任議案に対し反対推奨を実施（2019年に方針公表）
2022年	議決権行使助言方針 （ISS）	純資産の20%以上の政策保有株式を有する企業の経営トップの取締役選任議案に対し反対推奨を実施（2020年に方針公表）
2022年～	機関投資家の 議決権行使基準	2022年4月株主総会よりアセットマネジメントONE等が一定の定量基準（純資産比20%以上等）を超える政策保有株式を過大に保有する上場企業の経営トップに対し反対する基準を導入。2023年からはりそなAM、野村AM、大和AMが政策保有株式に関する定量基準適用を公表。
2023年	開示府令の改正 （金融庁）	政策保有株式の個別銘柄（貸借対照表計上額が資本金額の1%超もしくは貸借対照表計上額の大きい順の60銘柄）に関する情報において、政策保有株式の発行会社との営業上の取引、業務上の提携等の概要を記載（保有目的が取引や提携などである場合）

（出所）大和総研作成

まず、有価証券報告書での開示の拡充及びコード策定・改訂による説明責任の強化については、2018年のコード改訂によって、上場会社には政策保有株式の縮減方針の開示や資本コストを踏まえた保有の経済合理性の検証等が求められることとなった。さらに、2019年の企業内容等の開示に関する内閣府令（以下「開示府令」という。）の改正では、本文においても言及しているとおり、取締役会における保有の経済合理性の検証方法等の開示とともに、最大60銘柄について、個別銘柄毎に定量的な保有効果等の開示が求められるようになった。この2019年の開示府令の改正を受けて、一部の上場会社においては抜本的な保有見直しの動きがみられ始めた一方で、その開示については、なお投資家からみた好事例と実際の開示との乖離が大きいとの指摘がされていたことから、2023年の開示府令の改正では、政策保有株式の発行会社との業務提携等の概要についても開示が求められるようになった。

加えて、近年では、開示により説明責任を果たすことを求めるだけでなく、上場会社に対

して政策保有の解消に向けた売却等のアクションを求める動きが広がっている。具体的な動きとしては、議決権行使助言会社や機関投資家が、政策保有株式を一定程度保有している企業に対して、エンゲージメントやキャンペーン、議決権行使基準の厳格化等を通じて改善を要求する例がみられる。

例えば、主要機関投資家が参加している一般社団法人 機関投資家協働対話フォーラムは、政策保有株式を一定程度保有する上場会社に対し「政策保有株式に関する方針」についての書簡を送付し、協働対話を求めている。加えて、一部のアクティビスト投資家が政策保有株式を一定程度保有する上場会社に対して株主提案等を実施する事例も近年増加している。

また、外国人投資家の議決権行使に大きな影響力を有する大手議決権行使助言会社は、政策保有株式の保有上限について定量基準を設定し、これを満たさない企業に対しては、会社提案の取締役選任議案について反対を推奨する方針を公表している。具体的には、グラスルイスは2021年から純資産の10%以上の政策保有株式を保有する企業において、ISSは2022年から純資産の20%以上の政策保有株式を保有する企業において、経営トップの取締役選任議案に対して反対推奨する旨を公表している。また、機関投資家においても、すでに一部の機関投資家は、政策保有株式の保有割合を基準に会社提案の取締役選任議案に対して反対するという議決権行使基準を導入しており、今後は、このような議決権行使を通じて改善を求める姿勢が大手機関投資家を中心に広がっていくと考えられる。

このような外部環境の変化を受けて、上場会社においては、政策保有株式の縮減が進んでいる。図表 111は主要企業100社（TOPIX100構成銘柄）の政策保有株式の銘柄数の推移を示したものであるが、2022年3月期においては銀行・保険などの金融機関や電気機器、卸売業、石油・石炭製品などを中心に100社中58社が政策保有株式の保有銘柄数を削減しており、ここ数年のTOPIX100構成銘柄全体（金融及び特殊要因のある1社を除く事業会社87社）の政策保有株式の保有銘柄数の推移（図表 112）をみても、保有銘柄数は年々減少している。一方で、2022年3月期において保有銘柄数が増加した企業は22社であったが、その中では、増加を関係強化等の事業上の理由として説明する企業も散見された。

もっとも、一部の企業は、依然として純資産比で相当程度の政策保有株式を保有している。図表 113は、プライム市場を対象に、純資産に占める保有する政策保有株式の時価総額の割合の分布を示した図である。平均値は8.0%、中央値は4.5%であり、多くの企業においては純資産比で10%未満の割合となっているが、グラスルイスが反対基準とする純資産の10%以上の政策保有株式を保有する企業の割合はプライム市場の507社、ISSが反対基準とする純資産の20%以上の政策保有株式を保有する企業の割合は191社となっている。

政策保有株式については、従来、開示の充実を通じて「保有の意義を説明することの説明責任」が求められてきたが、機関投資家に影響力ある議決権行使助言会社が政策保有株式の保有割合に関する反対基準を設定したことにより、仮に保有の意義がある会社の株式であったとしても、自社の純資産比で一定の割合を下回るまでの「保有割合の削減」がさらに強く要請されるようになってきている。上場会社においては、今まで以上に踏み込んだ対応が必要な環境になりつつあるといえる。

図表 111 主要企業（TOPIX100）の政策保有株の保有銘柄数の推移

政策保有株の削減状況（削減数上位20社）

業種	2021年 保有銘柄数	2022年 保有銘柄数	増減数	増減率
銀行業	2,419	2,267	-152	-6%
銀行業	1,317	1,172	-145	-11%
銀行業	1,987	1,866	-121	-6%
電気機器	251	135	-116	-46%
銀行業	1,978	1,909	-69	-3%
保険業	2,627	2,559	-68	-3%
石油・石炭製品	105	44	-61	-58%
卸売業	302	244	-58	-19%
保険業	1,747	1,693	-54	-3%
保険業	1,908	1,870	-38	-2%
銀行業	816	782	-34	-4%
卸売業	389	361	-28	-7%
電気機器	283	256	-27	-10%
卸売業	302	277	-25	-8%
化学	47	26	-21	-45%
電気機器	217	198	-19	-9%
鉄鋼	301	284	-17	-6%
食料品	267	253	-14	-5%
卸売業	244	230	-14	-6%
繊維製品	132	121	-11	-8%
証券業	233	222	-11	-5%

前期比較の状況

前期比	社数
増加	22
変わらず	20
減少	58
合計	100

増加企業の状況（2銘柄以上）

	増加 銘柄数	保有 銘柄数	買い増し した上場 銘柄数
電気機器	74	157	-
通信業	16	160	2
化学	8	195	-
医薬品	6	44	3
輸送用機器	6	94	1
情報通信	5	69	-
医薬品	4	64	-
サービス業	3	38	-
機械	3	175	-
食料品	2	53	-
小売業	2	32	-
電気機器	2	7	1
電気機器	2	70	3
小売業	2	94	-

（注）「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式」を政策保有株式として集計している。

（出所）各社の有価証券報告書より大和総研作成。

図表 112 主要企業（金融等除く TOPIX100）の政策保有株式の削減状況（累計）



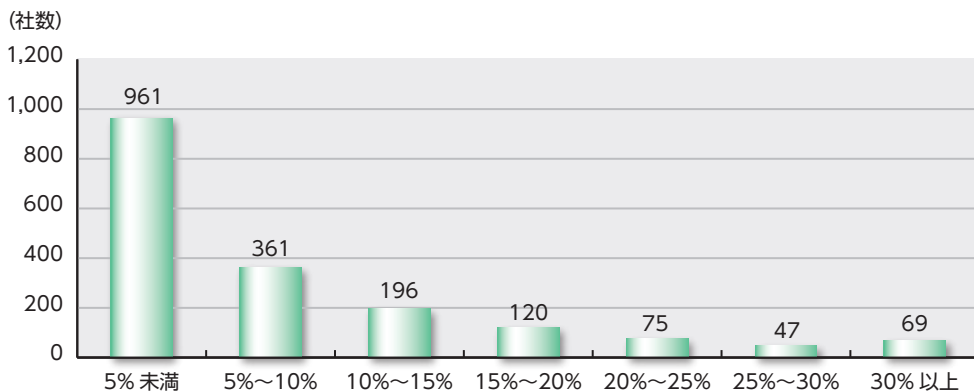
	2014年 3月	2015年 3月	2016年 3月	2017年 3月	2018年 3月	2019年 3月	2020年 3月	2021年 3月	2022年 3月
政策保有銘柄数 (金融及び化学1社除く 87社)	10,874	10,670	10,189	9,874	9,482	9,282	8,801	8,301	7,886
1社平均保有銘柄数	125	123	117	113	109	107	101	95	91
対前年削減率	-4%	-2%	-5%	-3%	-4%	-2%	-5%	-6%	-5%

(注1) 「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式」を政策保有株式として集計している。

(注2) 金融業については、業種として政策保有株式の保有が多く事業会社の政策保有株式の削減動向が見えにくくなるため、化学1社については、集計期間において集計対象子会社の範囲が異なるため、それぞれ集計対象から除外している。

(出所) 各社の有価証券報告書より大和総研作成。

図表 113 TOPIX 構成銘柄の政策保有株式の純資産比率



(注1) 「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式」を政策保有株式として集計している。

(注2) プライム市場上場企業のうち、データ集計が不可能な会社を除く1,829社のデータを対象としている。

(出所) QUICK Astra Managerより大和総研作成。

3. サステナビリティを巡る課題への取組み

サステナビリティに関して、従来からE（環境）の要素への注目が高まっていることに加え、近年、人的資本への投資等のS（社会）の要素の重要性も指摘されている。また、人的資本への投資に加え、知的財産に関して、国際競争力の強化という観点からは、より効果的な取組みが進むことが望ましいとの指摘もされている。

コードでは、以下のとおり、第2章において、「基本原則2：株主以外のステークホルダーとの適切な協働」、第3章において「基本原則3：適切な情報開示と透明性の確保」を掲げ、コード策定時からサステナビリティを巡る課題への取組みを求めている。

【基本原則2】

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

【基本原則3】

上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。

その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

第2章の「考え方」においては、「中長期的な企業価値の向上に向け、サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）が重要な経営課題であるとの意識が高まっている。こうした中、我が国企業においては、サステナビリティ課題への積極的・能動的な対応を一層進めていくことが重要」としている。

さらに、第3章の「考え方」においては、「会社の財政状態、経営戦略、リスク、ガバナンスや社会・環境問題に関する事項（いわゆるESG要素）などについて説明等を行ういわゆる非財務情報を巡ってはひな型的な記述や具体性を欠く記述となっており、付加価値に乏しい場合が少なくない、との指摘もある」としたうえで、取締役会が、こうした情報も含め、開示・提供される情報が可能な限り利用者にとって有益な記載となるよう、積極的な関与を行う必要性について触れている。

2020年に新型コロナウイルス感染症が蔓延したことなどを契機に、企業を取り巻く環境が変化する中、新たな成長を実現するには、各々の企業が課題を意識し変化を先取りすることが求められる。そのためには、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向け、サ

ステナビリティを巡る課題への取組みも、企業がスピード感をもって取り組むことが重要であるとの指摘を受け、2021年6月のコード再改訂時においてはサステナビリティに関する求めの充実化を図っている。

2021年のコード再改訂を受け、サステナビリティに関しては、各々の企業においてその取組みや開示が進展しつつあるが、本章ではCG報告書の記述等から垣間見える各企業の取組状況について紹介する⁸³。

83 本章に掲載している集計結果や事例については、あくまでもCG報告書の記載を中心としたものであり、各社が独自に提供するサステナビリティ情報について網羅的に集計したものではない点は留意されたい。

3・1. サステナビリティを重視する背景

3・1・1. サステナビリティ課題への取組状況（補充原則2-3①・3-1③・4-2②）

サステナビリティを巡る課題への取組みを進めていくにあたっては、まず、取締役会が「リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深める」（補充原則2-3①）ことが重要である。このように記載した背景としては、サステナビリティを巡る課題への対処は、リスク管理対応といういわば「守り」の文脈だけではなく、新たな価値・サービスの創造・提供というチャンスを通じた収益機会にもつながる「攻め」の文脈からの経営課題でもあり、上場会社において積極的・能動的に取り組んでいただきたい、というメッセージを込めていることが挙げられる。2022年7月14日時点のCG報告書の集計結果を図表114で示しているが、プライム市場は95.8%、スタンダード市場は94.0%の上場会社が補充原則2-3①をコンプライしている状況であり、この趣旨については多くの上場会社に浸透していることがうかがえる。

また、サステナビリティを巡る課題を認識したうえで、「取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである」（補充原則4-2②）としている。同補充原則のコンプライ率はプライム市場で86.4%（1,582社）となっており、プライム市場上場会社においては、同補充原則で示している取締役会での基本的な方針の策定及び戦略の実行に対する実効的な監督が重要であることの理解が進んでいることがうかがえる。なお、スタンダード市場上場会社の同補充原則のコンプライ率は67.1%（977社）であった。

さらに、サステナビリティを巡る課題を識別し、取組みについての基本的な方針を策定した後は、実際の取組状況を開示していくこととなるが、自社のサステナビリティについての取組みの開示等を求める補充原則3-1③のコンプライ率はプライム市場で62.3%（1,145社）、スタンダード市場で59.1%（861社）となっており、補充原則2-3①、4-2②と比べて相対的に低い水準にとどまっている。とりわけ、プライム市場において、補充原則3-1③のコンプライ率が補充原則2-3①、4-2②との比較で低くなっている要因としては、プライム市場上場会社に対して「気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、TCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき」との内容が2022年4月4日以降適用され、期待されるレベルが一段高まっていることが挙げられる。

このような状況の下、上場会社の置かれている状況に応じて、サステナビリティを巡る課題への対応・開示を進めている会社もあれば、これから対応・開示を進めていく会社も多いと思われるが、補充原則3-1③への対処に際し重要な点としては、開示すること自体が目的ではなく、自社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の観点から、リスクと収益機会の両面でサステナビリティを巡る課題への対応を継続的に検討し続け、今後の社会・環境の変化や自社の置かれた状況・強み等に応じて経営戦略や具体的な取組み内容を適切に見直し、また実行していくことが上場会社に期待されているということである。

図表 114 サステナビリティ関連の原則に関するコンプライ・オア・エクスプレイン状況

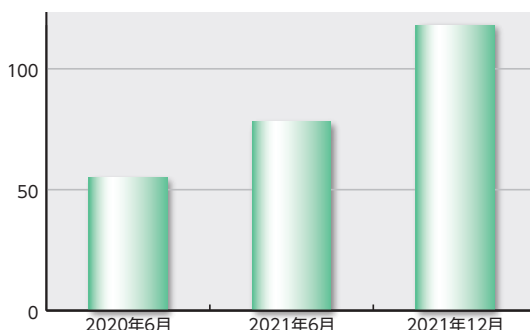
新設・改訂された原則	概要	コンプライ率	
		プライム	スタンダード
補充原則 2-3①	取締役会は、サステナビリティ課題への対応はリスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべき	95.8%	94.0%
補充原則 3-1③ 【新設】	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略の開示にあたって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示、人的資本や知的財産への投資等について、分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき プライム市場上場会社は、TCFDまたは同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき 	62.3%	59.1%
補充原則 4-2② 【新設】	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会は自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべき 人的資本・知的財産への投資等をはじめとする経営資源の配分、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督すべき 	86.4%	67.1%

3・1・2. サステナビリティ委員会の設置状況

2020年9月から2021年4月にかけて開催されたフォローアップ会議において、サステナビリティを巡る課題への取組みを加速させていくためには、サステナビリティ委員会を設けるなど取締役会で議論する機会を持ち、サステナビリティの観点から執行を監督すべきとの指摘があった。これを踏まえ、前述のとおり補充原則4-2②では「取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである」という記載を新設しており、また、金融庁が定めている「投資家と企業の対話ガイドライン」1-3においては、「例えば、取締役会の下または経営陣の側に、サステナビリティに関する委員会を設置するなど、サステナビリティに関する取組みを全社的に検討・推進するための枠組みを整備しているか」として、サステナビリティ委員会についての言及がなされている。投資家と企業の対話ガイドライン自体はコードにおけるコンプライ・オア・エクスプレインの直接的な対象ではないが、投資家の関心が高い事項が取りまとめられており、各社が対応していくうえで参考とすることが期待される。

また、HRガバナンス・リーダーズ株式会社の調査によると、JPX日経400構成銘柄の中でサステナビリティ委員会を設置した会社は、2020年6月末時点では55社、2021年6月では78社、2021年12月では118社となっており（図表 115）、委員会の設置も年々増加している。

図表 115 サステナビリティ委員会の設置状況（JPX日経400構成銘柄）



（出所）日本経済新聞2022年3月12日朝刊「ESG委導入、主要400社の4社に1社」より作成

3・2. サステナビリティを巡る取組みの開示

前述のとおり、補充原則3-1③においては、「経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべき」とし、また「人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき」としている。図表 114で言及したとおり、プライム市場とスタンダード市場の約6割の上場会社は補充原則3-1③にコンプライしている状況であり、CG報告書においてもサステナビリティ開示の取組みが進展しつつある。

サステナビリティを巡る課題は、上場会社各社の業態やビジネスモデル等に応じてさまざまである。そのため、他の原則よりもより一層多様な記載がCG報告書で見られる。例えば、プライム市場上場会社(1,837社)のCG報告書において、サステナビリティに関連するキーワードを分析した結果を示したのが図表 116である。サステナビリティ全般に関するキーワードとして、「企業価値」、「経営戦略・経営計画」というワードが非常に多く、サステナビリティが以前のCSR的な位置づけではなく、中長期的な企業価値の向上の観点から重要な経営課題であるという視点がある程度浸透しつつあるのではないかと思われる一方で、「リスク」が「収益機会」よりも使用頻度が多く、「守り」と「攻め」の観点では依然として「守り」の文脈でサステナビリティ関連の課題を捉えているマインドの上場会社が少なくないという状況がうかがえる。また、サステナビリティ要素に関するキーワードとして、ESGでいうとEよりSに関係するワードが多く使われる傾向がみられ、具体的には、「ダイバーシティ・多様性」(91.0%)、「女性」(75.4%)、「従業員」(83.2%)、「取引先」(53.9%)、「人的資本」(55.5%)といった単語が、「気候変動」という単語より多用されていた。この要因はいろいろと考えられるが、気候変動については既に統合報告書等の別媒体である程度確立された開示が行われており、取替えてCG報告書上では詳細を記載せず、統合報告書へのリンクを貼る形での対処が行われているケースが多いこと、あるいは、岸田政権が提唱する「新しい資本主義」の下で「人への投資と分配」というテーマが最重要事項の一つと位置づけられている昨今の動向から、取締役・経営者の皆様のSに関係する分野への関心がより一層高まっているという背景が数字に表れているという可能性も考えられる。

図表 116 サステナビリティ開示のキーワード分析（プライム市場）

サステナビリティ全般に関するキーワード	サステナビリティ基本方針	SDGs・ESG	企業価値	経営戦略・経営計画	リスク	収益機会
	366社 (19.9%)	786社 (42.8%)	1,703社 (92.7%)	1,678社 (91.3%)	1,415社 (77.0%)	374社 (20.4%)
サステナビリティ要素に関するキーワード	地球環境	気候変動	自然資本	自然災害	人権	ダイバーシティ・多様性
	263社 (14.3%)	904社 (49.2%)	7社 (0.4%)	81社 (4.4%)	291社 (15.8%)	1,672社 (91.0%)
	女性	外国人	従業員・社員	取引先	人的資本	知的財産・無形資産
	1,385社 (75.4%)	979社 (53.3%)	1,529社 (83.2%)	990社 (53.9%)	1,020社 (55.5%)	943社 (51.3%)
フレームワークに関するキーワード	TCFD	SASB	IIRC・統合報告フレームワーク	価値協創ガイダンス	ISO30414	知財・無形資産ガバナンスガイドライン
	906社 (49.3%)	3社 (0.2%)	6社 (0.3%)	5社 (0.3%)	1社 (0.1%)	1社 (0.1%)

また、CG報告書における開示例としては、〈事例1〉のように、自社のマテリアリティを特定し、それに沿った自社の考え方や対応の概要をCG報告書に記載し、詳細は統合報告書や自社ウェブサイトなどの他の媒体を参照する事例があり、CG報告書においても、サステナビリティを巡る課題をどのように認識し、いかに対応しているかを、わかりやすく記載することが望まれる。

〈事例1：マテリアリティの特定を踏まえた記載〉

〈サステナビリティに関する取り組み〉

サステナビリティの取り組みは経営戦略そのものであるとの考えのもと、社会・環境課題をビジネス機会と捉え、自らイノベーションを起こし地球環境や人間社会のために新しい価値を提供すると同時に、当社の持続可能な成長、事業創出につなげることを目指しております。また10年後の社会課題を想定し、その解決に向けて当社が提供すべき社会価値を5つのマテリアリティとして明確化しました。当社グループが持つ無形資産を結集することで、特に大きな社会価値を生み出せるテーマを示しています。

詳細は、統合報告書、当社ウェブサイトのサステナビリティレポートを通じて公開しております。

統合報告書 p.6-10 : https://www.●●.com/jp-ja/investors/ir_library/ar/ar2021/pdf/●●_ar2021_j_0929.pdf

当社ウェブサイト : <https://www.●●.jp/about/csr/index.html>

(1) 気候変動などの地球環境問題への配慮

当社は、お取引先、お客様を中心とするステークホルダーとの連携によって地球上のCO₂削減に積極的に関わっていく「カーボンマイナス」の実現を目指しております。カーボンマイナスとは「自社責任範囲と定められるCO₂排出量に比べて、責任範囲外でのCO₂削減の貢献量を多くすること」と当社が定義しています。当社の製品・事業に直接かわるCO₂排出量（スコープ1,2,3排出量）を削減するとともに、その排出量よりも多くの排出削減貢献を社会・顧客で創出する状態の早期実現を目指しております。

また当社の目標が「Science Based Targets イニシアチブ」の承認を取得するとともに、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終提言」への支持、「RE100」に加盟など、国際的なイニシアチブに署名・参加しております。

詳細、及びTCFDの提言に基づく開示につきましては、当社の有価証券報告書、統合報告書、当社ウェブサイトのサステナビリティレポートを通じて公開しております。

有価証券報告書 p.18-21、p.34 : https://www.●●.com/media-library/jp-ja/investors/ir_library/ms/pdf/118ms_4q_all.pdf

統合報告書 p.39-40 : https://www.●●.com/jp-ja/investors/ir_library/ar/ar2021/pdf/●●_ar2021_j_0929.pdf

当社ウェブサイト : <https://www.●●.jp/about/csr/environment/index.html>

(2) 人権の尊重

当社は、「Imaging to the People」を経営ビジョンに掲げ、「人間中心の生きがい追求」と「持続的な社会の実現」を目指しています。その実現のために、「●●グループ行動憲章」などの規範を定めるとともに、2021年9月に「人権方針」を策定しています。行動憲章、人権方針、及びお取引先も対象にしたサプライチェーン行動規範の中で、世界人権宣言の尊重を、事業活動における最も基本的な要件の一つとして規定し、影響範囲の特定、人権デューデリジェンスを実施しています。

詳細は、当社ウェブサイトのサステナビリティレポートを通じて公開しております。

当社ウェブサイト : <https://www.●●.jp/about/csr/social/rights/index.html>

(3) 従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇

当社は、年齢給その他年功要素を完全に排除した評価処遇制度・賃金制度を採用し、若手人材の早期登用を推進しております。また、社内では人材公募を積極的に行い、社外との関係においては従業員の副業・兼業を認めるとともに、一旦退職しても再就職可能なジョブターン制度を設け、従業員の多様なライフステージ選択を支援し、様々な経験を通じた人としての成長を支援しております。

(4) 取引先との公正・適正な取引

当社は、お取引先を含めたサプライチェーンにおける労働（人権）、倫理、環境、安全衛生に配慮したCSR調達を推進しています。また、紛争地域にあるサプライチェーン最上流の鉱山における人権侵害を防止するために、紛争鉱物規制などへの対応を進めています。

調達活動全般の方針である「●●調達方針」を2008年度に策定、2013年にRBA（Responsible Business Alliance）に加盟し、RBA規範に基づいた「●●サプライチェーン行動規範」を策定しています。また取引基本契約書にも「●●サプライチェーン行動規範の遵守」を盛り込み、お取引先にも本行動規範の遵守を要請しています。詳細は、当社ウェブサイトのサステナビリティレポートを通じて公開しております。

当社ウェブサイト：<https://www.●●.jp/about/csr/social/suppliers/index.html>

(5) 自然災害等への取組み

近年は、大規模地震だけでなく、温暖化による気候変動により台風、大雨、洪水等の自然災害も頻発かつ甚大化の傾向が見られます。

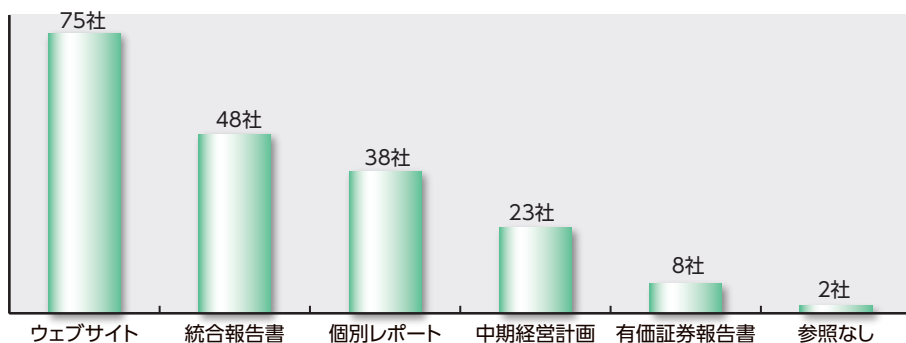
当社は、防災中期計画（FY20-22）に基づき、予防・減災対策、応急対策・初動対応、復旧・復興対策の観点でハード・ソフト両面からの対応実践力の向上を図っております。大規模災害時に備え、グループ主要拠点では、公的機関の指標を活用した防災力のレベル評価を定期的実施し、課題の改善を図るとともに、国内に有する約300のグループ拠点について緊急時の情報ネットワークを構築し、必要な支援や対策を迅速に実施できる体制を構築しております。さらに、事業拠点で従業員が災害時に自律的行動をとれるよう、定期的実践的な防災訓練を実施するとともに、働き方の変化に対応し、ITツールを活用しリモートワーク時でも防災体制が機能できるよう整備しています。

また、当社グループでは、事業を継続し、企業としての社会的責任を遂行するとともに、お客様が必要とする製品やサービスを安定的に供給するために「コンティンジェンシープラン」を策定し、主要消耗品の生産拠点の分散化によるリスクの低減、調達リスクの高い品目については代替手段の検討、在庫の確保等、対応策の有効性の確認と改善を図っております。地域においては、各拠点の自治体と連携し、自然災害時の避難場所や水及び物資の提供等、地域貢献にも努めております。

（電気機器）

なお、CG報告書における同補充原則に係る開示に際しては、サステナビリティを巡る取組みの開示を網羅的に記載することまでは求められておらず、＜事例1＞のようにCG報告書に概要を記載したうえで、自社ウェブサイトや統合報告書、サステナビリティレポート等を参照することも考えられる。図表 117のとおり、2021年12月末までに提出されたCG報告書のうち、TOPIX100構成銘柄において最も参照されていた媒体は自社ウェブサイトとなっている。ただし、同補充原則の開示項目として、「サステナビリティの取組み」、「人的資本や知的財産への投資等」及び「気候変動に係るリスク及び収益機会」の3要素の開示が求められているため、参照先においてこれら要素が網羅的に説明されているか留意が必要である。

図表 117 サステナビリティに関する開示の参照先（TOPIX100構成銘柄）



（出所）東証「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2021年12月末時点）」

【コラム⑩】国内外のサステナビリティ基準の動向

サステナビリティに関する開示基準は、急速に検討が進展している。国際会計基準を策定してきたIFRS財団がサステナビリティ基準設定団体である国際サステナビリティ基準審議会

(ISSB) の設立を2021年11月に発表し、2022年3月にはサステナビリティに関する全般的な開示要求事項をまとめたS1基準案と、気候変動に特化したS2基準案を公表しており、2023年上半に最終化されることが見込まれている。

また、我が国においては、2022年6月13日に金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループから公表された報告書に基づき、有価証券報告書に「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄が新設され、2023年3月期の有価証券報告書から「ガバナンス」及び「リスク管理」については必須記載事項、「戦略」及び「指標及び目標」については重要性に応じて記載が求められることとなった。加えて、2022年12月27日に、同ワーキング・グループから報告書が公表され、我が国におけるサステナビリティ開示の今後の検討課題やロードマップなどが示されている。

一方、ISSB以外のグローバルの動向として、欧州と米国証券取引委員会（SEC）もサステナビリティ基準の開発を行っている。

欧州では、2021年4月に公表された企業サステナビリティ報告指令（CSRD）が2022年11月に最終化され、2022年4月にはCSRDに基づく具体的な開示基準である欧州サステナビリティ基準報告（ESRS）案が欧州財務報告諮問グループ（EFRAG）から公表されており、市中協議を経て、2022年11月に欧州委員会（EC）に送付されるなど、更なる検討が進められている。なお、EU市場での純売上が大きいEU域外企業グループについても、2028年度からESRS又はこれと同等と認められた第三国の基準に準拠して報告することが求められる方針が示されている。

また、米国では、証券取引委員会（SEC）が2022年3月に気候関連開示を義務化する規則案を公表して市中協議を行い、検討が進められている。同規則案では、温室効果ガス排出量（GHG排出量）のスコープ1・2について、小規模報告会社（時価総額 250 百万ドル未満等の会社）を除き、大規模早期提出会社（時価総額 700 百万ドル以上等の要件を満たす会社）には2024会計年度、早期提出会社（時価総額 75 百万ドル以上 700 百万ドル未満等の要件を満たす会社）及び非早期提出会社（大規模早期提出会社及び早期提出会社の要件を満たさない会社）には2025 会計年度から限定的保証を付けることや、大規模早期提出会社には 2026 会計年度、早期提出会社及び非早期提出会社には 2027 会計年度から合理的保証を付けることが提案されている。

いずれにしても、企業が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていくには、企業の持続可能性（サステナビリティ）を考えていく必要がある。開示すること自体を目的とするのではなく、本来の目的に沿って何をすべきかを、サステナビリティ基準も踏まえて各企業にはご検討いただきたい。

なお、本コラムの内容については、2023年1月末時点の情報をもとに作成している。

【コラム⑩】伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）及び価値協創ガイダンス2.0

日本企業の資本効率性や長期成長に向けた投資は伸び悩んでおり、伊藤レポート（2014年公表）以来の課題である「稼ぐ力」や長期的な企業価値の向上は引き続きの課題となっているが、その一方で国際的な動向に目を転じると、サステナビリティ課題を巡る状況は企業活動の持続性に大きな影響を及ぼしており、サステナビリティへの対応は長期的かつ持続的な

価値創造に向けた企業経営の根幹をなす要素となりつつある。こういった状況を踏まえ、SX(サステナビリティトランスフォーメーション)の実践の重要性と実現に向けた具体的な取組を整理した「伊藤レポート3.0 (SX版伊藤レポート)」、及びSXの実現に向けた経営の強化、効果的な情報開示や建設的な対話を行うためのフレームワークとしての「価値協創ガイダンス2.0」が経済産業省より2022年8月に公表⁸⁴されている。

また、各省庁をはじめとするさまざまな機関・団体から各種ガイドラインなどが公表されているところ、同ガイダンスにおいては「価値協創ガイダンス2.0と他のガイドライン等との関係図(2022年8月時点)」として体系的に整理されている。

【コラム⑩】 ESG情報開示研究会活動報告書2022

サステナビリティ情報開示の議論が国内外で活発化する中、我が国における非財務情報の開示の在り方について議論を深めるとともに、上場会社と投資家等が自由闊達に議論する場を提供するため、2020年6月に一般社団法人ESG情報開示研究会が設立された。同研究会では、社会の持続的な発展と、企業が自らの価値を高め成長することを調和させる仕組みの創造を目指して研究を行い、2年間の研究成果とESG情報開示の在り方、発行体と投資家のより効果的なエンゲージメントの在り方等に関する提言を、発行体、投資家、基準設定団体のそれぞれに対してまとめた「ESG情報開示研究会 活動報告書 2022 ～世界をリードする高質な開示と対話をめざして」⁸⁵⁸⁶を2022年6月29日に公表している。

84 <https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004.html>

85 全編：<https://edsg.org/wp-content/uploads/2022/06/38892e73de188c07a6273771d05eb4e2.pdf>

86 エグゼクティブサマリー：<https://edsg.org/wp-content/uploads/2022/08/207b7d3b5f5ad6e55ee6d827147af01f.pdf>

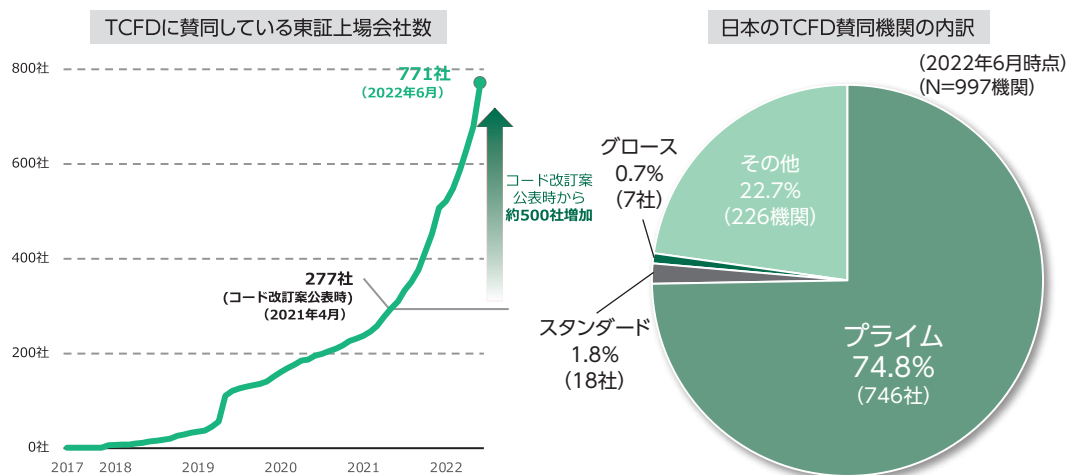
3 - 3. 環境（気候変動）に関する開示

3 - 3 - 1. 気候変動に関する開示状況（TCFDへの対応状況を含む）（補充原則3-1③）

補充原則3-1③では、「特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFD又はそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき」としている。同補充原則の「同等の枠組み」については、フォローアップ会議の2021年改訂提言⁸⁷においては、「IFRS財団の下に設置されたISSBが公表する基準が該当するものとなることが期待される」としている。

2022年4月4日からスタートしたプライム市場のコンセプトである「グローバルな投資家との建設的な対話を中心に据えた企業向けの市場」を踏まえ、プライム市場上場会社を中心にTCFDへの賛同が急増している。2022年6月末時点において、TCFDに賛同表明を行った日本企業・団体等は997機関あり、うちプライム市場上場会社は746社を占めている。また、2023年1月25日時点では、TCFDに賛同表明を行った日本企業・団体等は1,199機関まで増えており、TCFD賛同機関数は我が国が世界最多となっている。

図表 118 TCFD賛同上場会社の推移（2022年6月末時点）



(出所) TCFDウェブサイトのデータより作成

また、CG報告書における開示に関しては、多くの会社においてTCFDに賛同表明している旨、及び詳細な開示は統合報告書やサステナビリティレポート、自社ウェブサイト等を参照する旨を記載しているところが多い。その他、気候変動開示の質及び量の充実に向けた取組みとして、「TCFDコンソーシアム⁸⁸に加盟」している旨を開示している事例や、事業を100%再生可能エネルギー電力で賄うことを目標に「RE100に加盟」している旨を開示している事例、パリ協定と整合する形で温室効果ガス排出削減目標を策定し「SBTイニシアチブの認証を取得」

87 <https://www.jpvc.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnv6.pdf>

88 TCFDコンソーシアムについては、「(コラム⑬) TCFDガイダンス」を参照。

した旨を開示している事例もあった。

本白書ではCG報告書以外の媒体での開示を調査対象としていないが、TCFD賛同数の増加に併せて気候変動開示の質と量の充実は進展しつつある。今後も、気候変動リスク・機会の特定やシナリオ分析の検討を進めることが期待されるが、シナリオ分析や開示はあくまでも手段であり、それ自体が目的となることは望ましくない。表面的な開示によって開示義務を果たすのではなく、気候関連リスク・機会を考慮した戦略を通じて、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値を高めていくことが重要である。

【コラム⑬】TCFDガイダンス

パリ協定の採択を契機に気候変動が投融資先の事業活動に与える影響を評価する動きが世界的に広まる中、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD; Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」は2017年6月に最終報告書（TCFD提言）を公表した。それを受けて、経済産業省では2018年12月にその解説書として「気候関連財務情報開示に関するガイダンス（TCFDガイダンス）」を公表している。その後、2019年5月に発足したTCFDコンソーシアムは企業と投資家等との議論による知見の蓄積の場となり、これまでの議論を踏まえて2020年7月に「TCFDガイダンス」が改訂され、「気候関連財務情報開示に関するガイダンス2.0（TCFDガイダンス2.0）」⁸⁹として公表されている。

さらに、カーボンニュートラル目標の提唱（2020年10月）、コードの改訂（2021年6月）を経て、TCFD提言に基づく開示の質と量の充実の流れが国内においても強まった。このような流れを受けて、TCFD提言に基づく開示への取組みの拡充途上にある企業を主な対象として、2022年10月にTCFDコンソーシアムから「気候関連財務情報開示に関するガイダンス3.0（TCFDガイダンス3.0）」⁹⁰が公表されており、これに併せて、「業種別の開示推奨項目」や「事例集」も公表されている。

【コラム⑭】TCFD提言に沿った情報開示の実態調査

2023年1月、日本取引所グループは、JPX日経400構成銘柄を対象とした「TCFD提言に沿った情報開示の実態調査」⁹¹を公表している。本調査の目的は、日本企業におけるTCFD提言に沿った気候変動関連の情報開示の実態を把握し、上場会社が気候変動関連情報の開示に取り組むうえで参考となる情報を提供するとともに、開示の質と量の充実化に向けた検討の参考とすることである。

TCFD提言で開示が推奨されている11項目の開示状況は図表119のとおりであり、「③リスクと機会」に関する情報の記載が最も多く、「①取締役会による監視体制」、「⑩スコープ1、2のGHG排出量」、「②経営者の役割」と続いている。一方、記載していた会社が少ない項目は、「⑤シナリオに基づく戦略のレジリエンスの説明」、「⑧⑥（リスクと評価・識別するプロセス）」⑦（リスクを管理するプロセス）が総合的リスク管理に統合されているか、「⑩スコープ3のGHG排出量」であり、いずれも50%を下回っている。

89 https://tcfcd-consortium.jp/news_detail/20073103

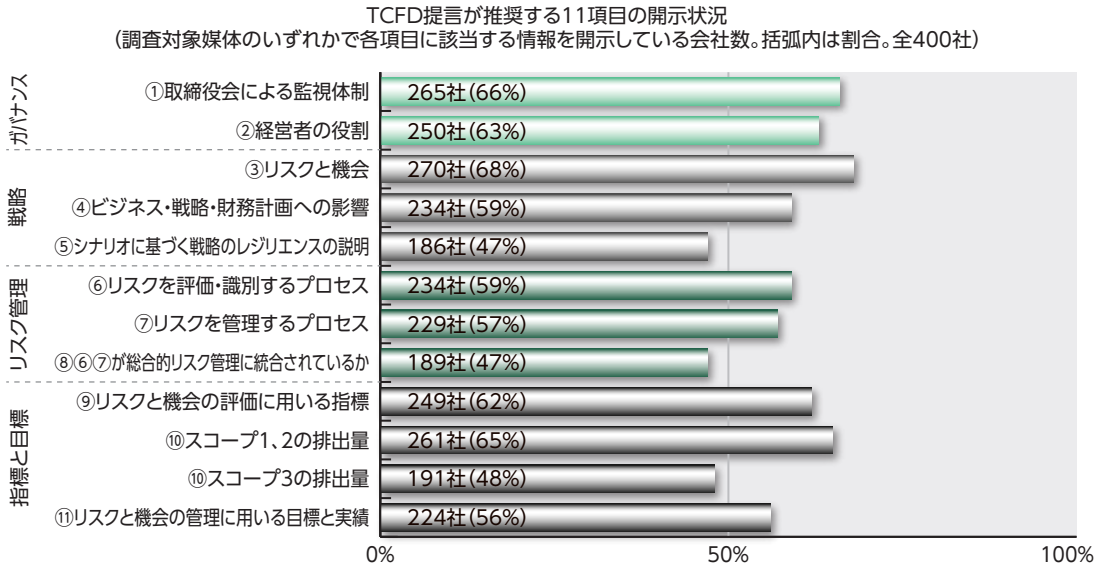
90 https://tcfcd-consortium.jp/news_detail/22100501

91 <https://www.jpex.co.jp/corporate/sustainability/esgknowledgehub/disclosure-framework/nlsgeu0000053pgw-att/tcfd2022jp.pdf>

また、図表 120では、本調査対象400社の開示項目数をまとめているが、102社はTCFD提言の開示推奨項目11項目すべてに関する情報を開示している一方、82社はいずれの項目についても開示がされておらず、TCFD提言に賛同した会社においても対応に差がみられる。

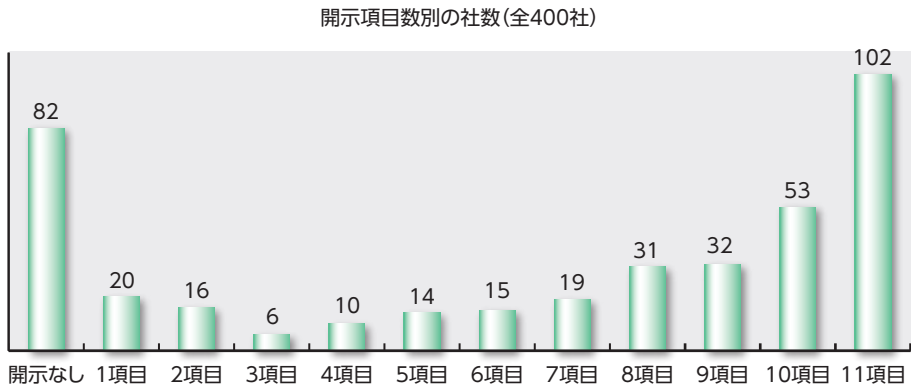
上場会社の気候変動開示の対応は、年々進展しており、さらなる開示の質と量の充実に向けた対応を期待したい。

図表 119 TCFD提言が推奨する11項目の開示状況 (JPX日経400構成銘柄)



(出所) 株式会社日本取引所グループ「TCFD提言に沿った情報開示の実態調査 (2022年度)」(2023年1月)

図表 120 開示項目数別の社数 (JPX日経400構成銘柄)



(出所) 株式会社日本取引所グループ「TCFD提言に沿った情報開示の実態調査 (2022年度)」(2023年1月)

〔コラム⑬〕気候変動対応に関する国際イニシアチブ

企業や組織に対して、気候変動対応を促す国際的なイニシアチブが多く存在しているが、本白書では、CDP及びSBT（Science Based Targets）について簡単に紹介する。

CDPは、企業の気候変動、水、森林に関する世界最大の情報開示プログラムを運営する英国で設立された国際NGOである。2022年3月時点において、世界13,000社の環境データを有する「CDPデータ」は590強の機関投資家のESG投資における基礎データとしての地位を確立している。企業向けの質問書は、「気候変動」、「フォレスト」、「水セキュリティ」の3種類があり、毎年調査が行われている。我が国においては、従前は主要500社が調査対象であったが、2022年よりプライム市場に上場するすべての会社が調査対象となっており、2022年の調査では1,084社から回答があったとされる⁹²。「気候変動」に関する質問書は、TCFD提言をベースに作成されているが、2024年以降は国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が2023年前半に最終化予定のS2基準（気候関連開示基準）をベースとした内容に変更予定である旨が公表⁹³されている。

一方、SBTは、パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定する温室効果ガス排出削減目標について認証する取組みを行っている。SBTはCDP、UNGC（国連グローバル・コンパクト）、WRI（World Resources Institute）、WWF（世界自然保護基金）が共同運営しており、サプライチェーン排出量（スコープ1～3）の削減目標に対して認証を行っている。認定企業数は年々増加しており、2023年1月19日までに世界全体で認定企業が2,186社、コミット企業⁹⁴が2,270社の合計4,456社まで拡大し、日本企業は認定企業が354社、コミット企業が69社の合計423社まで拡大しており、我が国の認定・コミット企業数は世界3位となっている⁹⁵。

3・3・2. 環境保全活動、CSR活動等の実施

環境保全活動、CSR活動等を実施している旨をCG報告書に記載した会社は、東証上場会社全体の74.8%にあたる2,819社であった。市場区分別にみると、プライム市場が86.0%と最も高く、続いてグロース市場の66.7%、スタンダード市場の63.3%と続く。JPX日経400構成銘柄では92.5%が実施しており、プライム市場を6.5ポイント上回っている。

環境保全、CSR活動等に関する補足説明のうち、環境マネジメントシステムの構築についての国際標準である「ISO14000」又は「ISO14001」を取得しているとの説明は419社が行っている。そのほか、2011年の東日本大震災への支援、2016年の熊本地震への支援、新型コロナウイルス感染症に係る医療支援基金、ウクライナ情勢に関連する人道支援などの直接的な活動の記載があったほか、防災への取組、節電・省エネルギー、太陽光発電、リサイクル、省資源への取組等の記載もみられた。

92 https://cdn.cdp.net/cdp-production/comfy/cms/files/files/000/006/998/original/JPNPR_Sustainability_Reporting_FSA.pdf

93 <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/11/cdp-to-incorporate-issb-climate-related-disclosure-standard-into-global-environmental-disclosure-platform/>

94 「コミット企業」とは、2年以内にSBT設定を行うことを宣言している企業のことを指す。

95 Science Based Targetsウェブサイト Companies Take Action (<http://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action/>) より2023年1月19日時点のデータを入力し、東証にて集計。

3・4. 人的資本・知的財産投資に関する開示

3・4・1. 人的資本・知的財産投資に関する開示状況（補充原則3-1③、4-2②）

サステナビリティに関しては、従前よりE（環境）の要素への注目が高まっているところであるが、それに加え、近年、人的資本への投資などのS（社会）の要素の重要性も指摘されており、また、国際競争力の強化という観点から、知的財産に関してもより効果的な取組みが進むことが望ましいとの指摘もされている。加えてフォローアップ会議においては、本業でどのような社会的課題を解決して企業価値を上げていくかということに加えて、長期的なイノベーションを生み出すのは人材であり、ダイバーシティを実現し、働きやすい環境を作り、どのような人材育成をしているのかということがきちんと開示されることが重要という指摘もあった。

こうした流れを踏まえ、2021年6月のコード再改訂時に、補充原則3-1③において「人的資本や知財財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつわかりやすく具体的に情報を開示・提供すべき」という内容を新設した。

また、企業の持続的な成長に向けた経営資源の配分にあたっては、人的資本への投資や知的財産の創出が企業価値に与える影響が大きいとの指摘も踏まえ、人的資本や知的財産への投資等をはじめとする経営資源の配分が、企業の持続的な成長に資するよう実効的に監督されることを促すため、補充原則4-2②において「人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべき」という内容も新設した。

2022年7月14日までに提出されたCG報告書では、上記の趣旨を踏まえ、補充原則3-1③の開示として各社それぞれの検討状況についての記載が見受けられる。人的資本の開示に関しては、例えば、＜事例1＞では、研修に関連する人的資本への投資を定量情報も含めて開示している。＜事例2＞では、人的資本に関する具体的な投資用途と金額に言及している。＜事例3＞では、戦略的人材ポートフォリオに沿った人的資本への投資を行っている旨を記載している。

また、知的財産への投資に関して、＜事例4＞では、知的財産報告書を通じて開示を行っている旨を記載している。＜事例5＞では、知的財産への投資を重要な経営資産として位置づけ投資を行っている旨を記載している。＜事例6＞は、経営戦略の実現に向けた知財ポートフォリオ変革に言及している事例である。このように、多くの上場会社において、企業価値向上に向けて人的資本・知的財産への投資の重要性が認識され、対応が浸透しつつある。

一方で、補充原則3-1③についてコンプライしているとしながら、「人的資本・知的財産への投資」に何ら言及していない開示も散見される。変化する事業環境に対応するためにも、「人的資本・知的財産への投資」は重要な要素であり、コードの趣旨を踏まえた対応をご検討いただきたい。

<事例1：具体的な人的資本への投資（研修関連）に関する定量情報の開示>

■ 人的資本への投資

●● Shared Value（共創価値）を創出するのは、当社の最大の資産であり、競争力の源泉である人材です。多彩・多才な人材がつながり、やりがいと誇りをもって主体的に責任を果たす会社となるために、人事施策においては、人的資本の価値最大化を念頭に、「人材戦略」「エンゲージメント強化」「データ活用」の3つの柱を立てました。ひとつ目の「人材戦略」は、経営戦略に即応する人材戦略の実行を目指すものです。事業環境のスピーディな変化に

対応し、全ての人材が力を発揮できる適材適所の推進と環境変化への対応力の強化を図ります。二つ目の「エンゲージメント強化」は、多様性を活かす組織風土をつくるため、事業会社や組織の垣根を超えた繋がりを醸成するとともに、多彩・多才な個性を活かすタレントマネジメントを推進することを意図しています。三つ目の「データ活用」は、人的資本に関する定量的な情報の収集・分析を通じて、人事施策の実効性を高めると共に、関係者への情報開示の強化を目指すものです。

上記の「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」を実現する人事施策によって、人的資本の価値最大化を図り、●● Shared Value（共創価値）の向上につなげます。

【参考情報】人的資本への投資（研修関連）

●●では、OJTを基本としつつ、社員が必要なタイミングで知識やスキルを習得できる人材育成プログラムを構築しています。人的資本の価値向上に向けて実施している研修関連の定量データは、以下の通りです。

●●が実施する研修の概観（単体、2021年度）

・年間研修受講者数（注1）3,915名

・年間延べ研修実施時間（注2）7万4000時間

・1人あたり平均研修時間（注3）13.2時間

・教育・研修費総額（注4）17.5億円

・1人あたり研修費（注5）31.6万円

（注1）本店人事部主催研修のみ

（注2）本店人事部主催研修のみ（海外派遣研修を除く）

（注3）年間延べ研修実施時間を全従業員で割り一人あたりになおしたものの。このほかに会社が提供するオンライン学習プラットフォームを利用した自己啓発時間あり。

（注4）教育研修費＋外部研修機関への研修業務委託料

（注5）教育・研修費総額を全従業員で割り一人あたりになおしたものの（卸売業）

<事例2：具体的な人的資本への投資用途・金額に言及>

<人的資本への投資等>

●●グループは、最大の経営資源を「人」と位置づけ、組織と人材の力を最大限に活かすための制度改革や環境整備を「人への投資」として進めてきました。

従業員のエンゲージメントを高め、生産性向上やイノベーション創出につながる施策として、多様な人材の積極的な登用を行っています。加えて、多様な人材が高い生産性・創造性をより発揮できるよう、次世代リーダーシップを担う人材の発掘と、かかる人材向けの育成プログラムの整備および実施、デジタルトランスフォーメーション（DX）に必要なデジタル人材育成のためのプログラムの整備および実施、人権啓発トレーニングの実施などの人材育成施策を計画的に実施しています。

これらの施策に対する費用として、2021年度は●●グループで約80億円を計上しました。●●グループは、引き続き、積極的な人的資本への投資を継続していきます。

詳細は、統合レポートおよびサステナビリティレポートで公開しています。

統合レポート（<https://jpn.●●.com/ir/library/annual/index.html>）

サステナビリティレポート（<https://jpn.●●.com/csr/ja/report/index.htm>）

（電気機器）

<事例3：戦略的人材ポートフォリオの構築に言及>

【補充原則3-1③ サステナビリティについての取り組み等】

当社は、自社のサステナビリティについては、環境・社会性・ガバナンスの観点から化学企業として取り組むべき活動テーマを定め、その推進状況を統合報告書上に開示しています。人的資本については、長期経営計画の「人的資本経営の強化」において「人的資本価値を最大化する戦略的人材ポートフォリオを構築する」と明示し、統合報告書の「人材マネジメント」のページ内で様々な取組について開示しています。また、知的財産については、重要な経営課題である「新しい価値の創造」のために知財権の活用が不可欠と考え、IPランドスケープ等を積極的に活用し、自社・他社間の相対的知財力を把握することで、知財情報の事業への活用を進め、事業部門、技術部門、知財部門が一体となった体制を構築し、事業戦略に合致した知財戦略を進めています。これらの取組は、統合報告書の「新しい価値の創造」などにおいて情報開示を行っています。

さらに、当社はTCFDへの賛同表明を行い、国際エネルギー機関（IEA）による、WEO「持続可能な発展シナリオ」で示されたカーボンプライシング等のデータや脱炭素技術等に関するデータ、国際気候変動に関する政府間パネル（IPCC）による、気候変動予測シナリオ（RCP8.5）を踏まえた、沿岸に立地する工場の災害、インフラ機能の停止等についての他社被害事例を含めたリスクに関するデータを収集・分析し、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響についてシナリオ分析を実施し、統合報告書の「TCFDへの取り組み」において

TCFDの枠組みに沿った情報開示を行いその充実化に努めています。

統合報告書：<https://www.●●.com/ja/csr/annual/>

長期経営計画「●● Vision 2030」：<http://www.●●.com/ja/ir/plan.html>

(化学)

<事例4：知的財産（知的財産報告書）に関する開示>

(7) 知的財産への投資

当社の技術・知的財産に関する戦略の考え方、戦略実行の結果などについては、当社の統合報告書を通じて開示しております。

また、知的財産のうち、特許権など知的財産権に関する戦略と知的財産権の取得・行使に関する実績、社内体制などにつきましては、当社ウェブサイトを開示しております知的財産報告書をご参照ください。

統合報告書 p.24、63：https://www.●●.com/jp-ja/investors/ir_library/ar/ar2021/pdf/●●_ar2021_j_0929.pdf

知的財産報告書：https://www.●●.com/jp-ja/investors/ir_library/intellectual_property/index.html

(電気機器)

<事例5：重要な経営資産として位置付けて知的財産への投資等を明記>

<知的財産への投資等>

当社は、発酵・バイオテクノロジー分野における研究開発で培った技術力や知見を活用し、食から医にわたる領域まで事業を拡大しています。各領域で創出された知的財産については重要な経営資産の一つとして位置づけ、特許権等を確保・活用しており、他社権利を尊重しつつ、お客様価値創出による差異化、事業の自由度確保を通じて、持続的な成長を目指しています。

当社の食領域では、例えば天然由来の吸着剤を用いてうまみとコクを残しながら茶葉のカフェインを取り除く「●●製法」（特許技術）を「●●」で活用し、新たなお客様価値創出による差異化を実現しています。また、家庭用ビールサーバー「●●」（特許・意匠登録）や、クラフトビール専用ディスペンサー「●●」（ビジネスモデル特許等）でも知的財産を活用し、製品・サービスの競争力向上に取り組んでいます。

更に当社の医領域は研究開発を基盤としており、知的財産は最も重要な経営資産のひとつです。研究開発戦略・事業戦略上重要な知的財産については、特許の戦略的出願・維持管理による広範・強固で有効な権利の獲得とコア技術の防御および、ライフサイクルマネジメントなどによる製品価値の最大化を図る努力をしています。同時に、他社の権利を尊重し、侵害することのないようコンプライアンスを推進しつつ、研究活動や事業活動の自由度の確保に努めています。これらのことはグローバルな事業活動の価値最大化・収益の最大化およびリスク最小化に貢献するものであり、医薬品の安定供給にもつながると考えています。

2019年以降新たに参入した食と医をつなぐヘルスサイエンス領域においては、免疫機能の機能性表示食品の届出を日本で初めて受理された「●●」配合の「●●」ブランド商品（用途特許等）を発売しております。また、加齢に伴って低下する“記憶力を維持する”ことをサポートする機能性表示食品「●●」（用途特許等）シリーズに代表される新たな価値創出につながる独自素材・商品の発売を通じて、健康という社会課題解決に取り組んでいます。同事業における財務目標値（2027年）の達成に必要な知的財産を多角的な分析結果に基づき特定し、権利獲得に必要な研究開発部門の人財や活動費用の配分へ活かすことで戦略的な資産形成を計画しています。

食領域の事例でも記載したとおり、当社は特許だけでなく、独創性のある魅力的なデザインを重要な資産と位置づけ積極的に投資する方針のもと、デザイン性の高い容器包材・飲料サーバー等については、意匠権として権利を確保し、他社の模倣を阻止する活動を推進しています。

さらに、当社は、企業価値の向上及び財務目標の達成に資するものとして、国内外における積極的かつ戦略的な商標権の確保・活用による、当社グループ及び各商品にかかるブランド価値の向上、並びに毀損・希釈化の防止に取り組んでおります。

以上のとおり、当社は「知的財産」が経営上の重要な資産であると捉え、積極的に投資することで競争力の高い事業活動を推進しています。

(食料品)

<事例6：知財ポートフォリオ変革に言及>

当社では、経営戦略である「ポートフォリオ変革」の実現に向けて、●●グループの知財ポートフォリオ変革を目的とし、将来の収益獲得のために育成する Strategic Focus 分野及びさらなる成長を目指す Profitable Growth 分野の両方において、経営戦略に沿った事業目標を達成するため、それぞれの事業分野において基本方針を策定し、知財・無形資産の創出を推進しています。これにより、●●グループが保有する特許権の総価値（Patent Asset Index™）に占める Strategic Focus 分野の特許価値の割合も徐々に増加しており、「ポートフォリオ変革」の実現に向けて着実

に知財ポートフォリオの変革を進めています。

以上のような知財ポートフォリオの変革に向けた活動に加え、知財情報解析の戦略的活用として、IPランドスケープを経営・事業の意思決定に役立てる取り組みを推進しています。具体的には、グローバル知財情報に学術論文情報や市場情報等の非知財情報をミックスした情報解析手法や特許価値評価手法を独自に開発し、それらを①M&A・ライセンス候補先の探索・評価、②新規事業・新規R&Dテーマ探索、③保有知的財産権の価値評価と維持管理の適性化等の目的に活用しています。また、重要技術ノウハウ等の営業秘密（トレードシークレット）も知的財産権と同様に競争優位性の確保に資する重要な経営資産であるとの理解の下、グループ統一基準である「グループ営業秘密管理ガイドライン」等を策定し、これに基づいた厳格な営業秘密管理を継続しています。さらに、グループの新規事業の創出、既存事業の新規技術分野の開拓に多大な貢献をなした製品に関する特許を対象とする「●●発明賞」や事業の発展維持に顕著な効果を持つ出願を対象とする「●●特許実施賞」といった表彰制度を設け、業務の革新と創造に取り組む気風を醸成するとともに、社員のチャレンジへの意識高揚を後押ししています。こうした知財活動が評価され、令和3年度「知財功労賞」において「経済産業大臣表彰」を受賞しました。

知的財産活動に関しては、有価証券報告書に記載していますので、ご参照ください。

（有価証券報告書）<https://www.●●.co.jp/ir/library/business-report/>
（繊維製品）

【コラム⑩】人的資本・知的財産に関連するガイドライン

人的資本に関連するガイドラインとして、経済産業省から「人材版伊藤レポート」⁹⁶及び「人材版伊藤レポート2.0」⁹⁷が公表されており、また内閣官房の新しい資本主義実現本部に設置された非財務情報可視化研究会から「人的資本可視化指針」⁹⁸が公表されている。

一方、知的財産に関連するガイドラインとしては、内閣府の知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会から「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Ver1.0」⁹⁹が公表されている。

各ガイダンスの概要は下記のとおりであり、詳細は経済産業省、内閣官房又は内閣府のウェブサイトを参照いただきたい。

「人材版伊藤レポート」及び「人材版伊藤レポート2.0」

企業が事業環境の変化に対応しながら、持続的に企業価値を高めていくためには、事業ポートフォリオの変化を見据えた人材ポートフォリオの構築やイノベーション、付加価値を生み出す人材の確保・育成、組織の構築など、経営戦略と適合的な人材戦略が重要であり、人材戦略に関する経営陣、取締役、投資家それぞれの役割や、投資家との対話の在り方、関係者の行動変容を促す方策等が検討され、取りまとめられた報告書が「人材版伊藤レポート」として、経済産業省に設置された持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会から2020年9月に公表されている。

また、「人材版伊藤レポート」の公表後も、デジタル化や脱炭素化、コロナ禍における人々の意識の変化など、経営戦略と人材戦略の連動を難しくする経営環境の変化が顕在化するにつれ、非財務情報の中核に位置する「人的資本」が実際の経営でも課題としての重みを増している状況にあったことから、経済産業省に設置された人的資本経営の実現に向けた検討会においては、2021年6月のコード改訂も踏まえ、持続的な企業価値の向上に向け、経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するかについての議論がなされ、「人材版伊藤レポート2.0」とし

96 https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/20200930_report.html

97 <https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>

98 https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/wgkaisai/jinteki/sisin.pdf

99 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline_v1.html

て2022年5月に公表されている。「人材版伊藤レポート2.0」は、「人的資本」の重要性を認識するとともに、人的資本経営という変革をどう具体化し実践に移していくかを主眼として、それに有用となるアイデアを提示する内容となっている。

「人的資本可視化指針」

新しい資本主義実現本部に設置された非財務情報可視化研究会から、2022年8月に「人的資本可視化指針」が取りまとめられ公表されている。同指針では、特に人的資本に関する情報の在り方に焦点が当てられ、既存の基準やガイドラインの活用方法を含めた対応の方向性について包括的に整理した手引きとして取りまとめられており、効果的な情報開示（可視化）に向けた基本的な考え方、具体的な準備の例示や開示媒体への対応、開示指標や事例等が整理され、企業が自社の業種やビジネスモデル・戦略に応じて積極的に活用することが推奨されている。また、前述のコラムで紹介した「人材版伊藤レポート」及び「人材版伊藤レポート2.0」は人材の策定とその実践について取りまとめられており、「人的資本可視化指針」を合わせて活用することで人材戦略の実践やその可視化の相乗効果が表れることが期待されている。

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Ver1.0」

同ガイドラインは、2021年6月のコード改訂を受け、企業がどのような形で知財・無形資産の投資・活用戦略の開示やガバナンスの構築に取組めば、投資家や金融機関から適切に評価されるかについてわかりやすく示すために、「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」にて検討が進められ、2022年1月に取りまとめられている。同ガイドラインは、大企業を中心とする上場会社の取締役や経営陣をはじめとする経営戦略、事業戦略に携わる者や、企業の知財・無形資産の投資・活用戦略を支える社内の幅広い部門の担当者によって、戦略の構築・実行を進める際に活用されることを想定し、また、投資家や金融機関が企業と対話する際にも活用されることが期待されている。

また、同検討会では、同ガイドラインの普及・活用促進の検討、経営環境の変化等を踏まえた新たな取組等も取り入れたガイドラインの改訂を行うべく、2023年1月末時点において議論が継続されており¹⁰⁰、今後の動向に注目したい。

100 会議資料や議事録等は、内閣府知的財産戦略推進事務局のウェブサイトにて公開されている。
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/index.html

3・5. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

3・5・1. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮（原則2-6）

原則2-6は、企業年金がアセットオーナーとしての機能を発揮できるよう、適切な人材配置や運用面等の取組み及びその内容の開示や、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理することを求めている。同原則の背景には、資金の出し手である年金基金（アセットオーナー）から委託運用機関（アセットマネージャー）、投資先企業に至る一連のインベストメント・チェーンの最適化において、最上流に位置づけられる企業年金が真に受益者の利益となるアセットオーナーとしての役割・機能を十分に果たせていないのではないかという問題意識がある。

2014年のスチュワードシップ・コードの策定以降、同コードの受入れを表明している運用機関は2022年12月31日時点で322機関となっているにもかかわらず、そのうち企業年金と公的年金を合計した年金基金は79機関にとどまっている。

企業年金基金がスチュワードシップ・コードの受入れに消極的な理由としては、専門人材の不足が最大の課題となっていることが挙げられる。多くの会社では、企業年金基金は人事部門の管轄であり、理事等も人事部門出身者が多いため、企業年金の投資先会社の議決権行使や運用会社の選定において会社都合が優先され、受益者の利益が軽視されることへの懸念があり、利益相反の管理も課題として挙げられる。

同原則のコンプライア率¹⁰¹はプライム市場で98.2%（1,804社）、スタンダード市場で96.2%（1,400社）と高い。会社別の属性と記載内容を分析すると、まず大別して、「確定給付型企業年金を導入している会社」と「確定拠出型年金制度を導入している会社」、「年金制度のない会社」の3つに分類できる。確定給付型年金制度を導入している会社においては、人事面・運用面の取組みとして、適切な人材配置・人材教育の実施、資産運用委員会の設置、コンサルタントの活用等行っているとの記載が多くみられる。また、一部の会社においては、運用面の取組みとして、運用委託先のモニタリングを実施している旨を記載している事例もあった。さらに、利益相反の管理については、「資産運用委員会等で適切に管理しています」と記載している会社が多くみられた。

なお、確定給付企業年金法施行規則（第84条第1項第2号）では、資産の構成割合の決定に関し、専門的知識及び経験を有する者を置くよう努めることとされており、人事面の取組みに関する努力規定が設けられている。また、「確定給付企業年金に係る資産運用関係者の役割及び責任に関するガイドライン」によれば、資産の額が100億円以上の確定給付企業年金は、資産運用委員会を設置しなければならないとされており、コードと同様の考え方は法令やガイドライン等にもみられる。

一方で、確定拠出型年金制度を導入している会社においては、確定拠出年金に関する従業員教育等を実施していることや、運用管理機関を適切に選定しているとの記載がみられた。確定拠出型年金制度を導入している会社の場合、従業員が自ら運用商品を選択し資産運用を行うため、会社が直接的にアセットオーナーとしての役割・機能を果たすことは想定されないが、従業員の年金資産形成の観点から適切な環境整備等が求められる。

101 「年金制度のない会社」は、原則2-6にコンプライアしている会社として集計している。

なお、キーワード分析を行うと、原則2-6にコンプライしているプライム市場・スタンダード市場上場会社(3,204社)のうち、年金形態に関するキーワードとして「確定給付」が26.4%(846社)、「規約型」が6.2%(198社)、「確定拠出」が31.6%(1,013社)となっている(図表121)。

また、機能発揮に向けた取組みに関するキーワードとしては「人材」について言及している会社が22.2%(712社)、「専門(専門性・専門家等)」について言及している会社は20.5%(658社)であった。そして、委員会等を通じて多面的な視点で年金の適正な運用を目指す観点から、「委員会(資産運用委員会)」に言及している会社が16.7%(535社)であった。そうした委員会の参加者として、人事部以外の部署が資産運用委員会に関わることを示唆する内容として、「財務」や「経理」に言及している会社は18.5%(593社)、「(外部・運用)コンサルタント」に言及している会社は2.2%(72社)であった。さらに、運用委託先等を「モニタリング」していることに言及している会社は31.0%(994社)であり、その多くが、運用委託先の議決権行使等を適切にモニタリングすることでコードの趣旨をコンプライしている旨を説明している。

なお、「スチュワードシップ(スチュワードシップ・コードやスチュワードシップ活動等)」に言及している会社は11.5%(369社)であったが、その多くがスチュワードシップ・コードを受け入れている運用委託先を選定している旨を記載している。

個別事例をみると、<事例1>から<事例3>は確定給付企業年金の事例であり、いずれもスチュワードシップ・コードの受入れ表明を行っている。そのうえで、<事例1>では、専門性を有する企業年金基金の運営に適切な資質を持った人財(人材)を登用又は配置するとともに、個別の投資先選定や議決権行使を運用先に一任することで受益者と会社との利益相反を管理し、また外部コンサルタントの活用や担当者の研修などを通じて、専門的な知見等の向上を目指している旨を記載している。また、<事例2>では、ESG課題への対応について言及され、<事例3>ではPRI(国連責任投資原則)にも署名しグローバルスタンダードを踏まえたESG投資を行っている旨を明記している。

一方、<事例4>は確定拠出型年金を採用している会社の事例である。同社は子会社が確定拠出年金の運営管理機関業務を営んでおり、当該子会社を運用管理機関として選定し、加入者教育を行っている旨を明記している。

<事例1：企業年金運営において専門性を有する人材を活用していることを開示>

当社は、●●企業年金基金及び●●関係会社企業年金基金(以下、「両基金」といいます。)を通じ、企業年金の積立金の運用を行っており、その基本的な方針は次のとおりです。

(1) 両基金が運用の専門性を高め、運用機関に対するモニタリング等のアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、経理・財務や人事業務の経験者等、専門性を有する企業年金の運営に適切な資質を持った人財を計画的に登用又は配置します。

(2) 年金検討委員会を設置し、制度、資産運用方針等に関する審議を通じて、運営全般についての健全性を確認します。また、代議員会の議事録及び年金検討委員会の議事の概要をイントラネットで開示する等、受益者に対して適切な情報開示を行います。

(3) 両基金は、年金資産の運用に関する基本方針に則り、積立金の運用を国内外の複数の運用機関へ委託し、個別の投資先選定や議決権行使を各運用機関へ一任することで、企業年金の受益者と会社との間で利益相反が生じないようにします。また、外部機関より企業年金に関する知見を持った人物をコンサルタントとして登用し、ポートフォリオ作成ならびに運用機関及びファンド選定の助言、年金検討委員会での助言等を委託し、専門性の強化及び利益相反の適切な管理を行います。

(4) 担当者を企業年金連合会や運用機関各社が実施する企業年金に関するセミナーに参加させることにより、企業年金の運営に携わる人財の育成及び資質向上に努めます。

(5) 両基金は、その保有する資産を主体的に配分するアセットオーナーとして「日本版スチュワードシップ・コード」

の受入れを表明し、資産の運用を委託する運用機関に対し、スチュワードシップ活動を求めています。

(建設業)

<事例2：スチュワードシップ・コードの受入れ表明及びESG課題への対応>

当社グループでは、企業年金が運用の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、グループ各社において、以下の体制を構築しています。

・●●では、●●企業年金基金（以下、「当基金」という）を通じて年金資産の運用をおこなっています。当基金の責任者には、運用にあたる適切な資質を持った人財を計画的に配置し、運用受託機関のモニタリングをおこなっています。また、当基金には、人事、市場運用、リスク、財務等の業務に精通した者を構成員とする資産運用委員会を設置し、運用の基本方針や運用受託機関の評価等の重要事項に関し、審議しています。また、母体企業である横浜銀行に退職給付委員会を設置し、当基金の独立性と受給者の保護の観点を踏まえ、年金資産の運営管理状況を継続的にモニタリングするとともに、退職給付制度全般に係る重要事項について審議しています。

当基金は、日本版スチュワードシップ・コードの受入れを表明するとともに、その責任を果たすための具体的方針を策定し、開示しています。

(●●企業年金基金 <https://www.nenkin-kikin.jp/●●/>)

また、当基金は基金の安定運営につながるの考えにもとづき、ESG課題への適切な行動により長期的な企業価値向上に取り組む企業に対して、ESG投資をおこなっております。

・■■では、運用受託機関から報告を受け、経営企画部、リスク管理部、人財部にてモニタリングをおこなっています。また、人財部担当役員を委員長とし、人事、市場運用、リスク、財務等に精通した者を構成員とする企業年金委員会において、運用の基本方針や運用受託機関の評価、年金資産の運営管理状況その他企業年金制度全般にかかる重要事項について審議しています。

また、企業年金の安定運営につながるの考えにもとづき、ESG課題への適切な行動により長期的な企業価値向上に取り組む企業に対して、ESG投資をおこなっております。

・当社グループの企業年金においては、個別の投資先の選定や議決権の行使を運用受託機関に一任することで、議決権行使にかかる利益相反が生じない体制としております。

(銀行業)

<事例3：スチュワードシップ・コードの受入れ表明及びPRIに署名>

コーポレートガバナンス改革の一環として、人的資本の重要性から「●●企業年金基金（以下基金）」において2018年2月にスチュワードシップ・コードの受入れを表明し、ESG投資を開始するとともに、2019年12月からはPRI（国連責任投資原則）に署名し、グローバルスタンダードを踏まえたESG投資を行っています。年金リターンを最大化を図るとともに、人的資本の充実等により、基金の改善に取り組んでいきます。現在、基金においては十分な資源の配分には至っておらず、財務部門がサポートする体制をとっています。将来的には、基金がアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、必要な経験や資質を備えた人財を配置するとともに、その育成に努めるなど、十分な資源を配分していきます。資産運用に関する主要な意思決定は、資産運用委員会での審議を踏まえ、代議員会において決定・承認しています。資産運用委員会には財務部門もメンバーとなりサポートしていますが、代議員会は人事部門と組合主体で構成されており、財務部門には決定権がないため、利益相反を適切に管理できる体制にあると考えています。

(●●企業年金基金「責任ある機関投資家」の諸原則 <https://www.●●.or.jp/pop.html>)

(医薬品)

<事例4：確定拠出年金でマッチング拠出・運営管理機関に言及>

●●や■■（株）をはじめとする当社の主要国内子会社では、企業会計における将来リスクの軽減および経済合理性ならびに従業員一人ひとりのライフプランに応じた自由な資産形成を支援するため、確定拠出型年金制度を採用しています。当社の子会社である★▲（株）を、その高い専門性から、運営管理機関として採用し、制度導入各社の従業員に対し、eラーニングを活用した加入者教育の徹底やマッチング拠出制度の利用推奨等の働きかけを行っています。

(保険業)

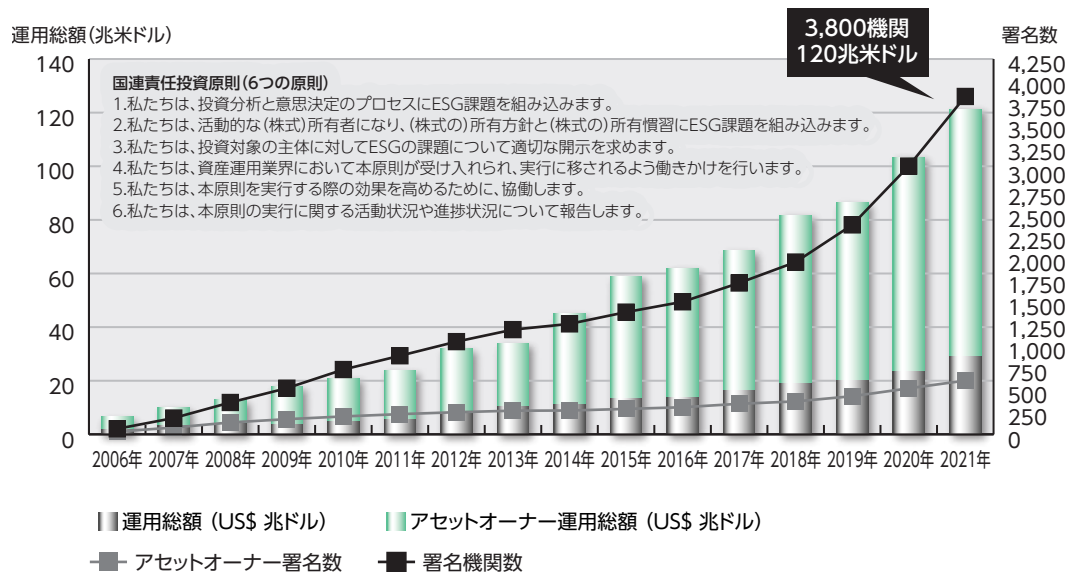
図表 121 アセットオーナーの機能発揮に関するキーワード

項目	社数	該当比率
原則2-6にコンプライアしている会社	3,204社	100.0%
■年金の形態に関するもの		
確定給付	846社	26.4%
規約型	198社	6.2%
確定拠出 (401K)	1,013社	31.6%
■取組に関するもの		
専門	658社	20.5%
人材	712社	22.2%
委員会 (資産運用委員会)	535社	16.7%
経理・財務	593社	18.5%
コンサルタント	72社	2.2%
■その他		
モニタリング	994社	31.0%
スチュワードシップ	369社	11.5%

【コラム⑩】 ESG投資の拡大と上場会社における対応

ここ数年、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資が急速に拡大しており、上場会社においてはESGへの取組みが進められている。「ESG投資」という言葉が生まれたのは、2006年に当時の国際連合事務総長であるコフィー・アナン氏が金融業界に対して提唱したイニシアティブである国連責任投資原則（PRI: Principles for Responsible Investment）が契機となっている。PRIの署名機関は、財務情報に加えて、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）に関する視点をその投資プロセスに組み込むことが求められている。図表 122 はPRIに署名した機関投資家の数及び運用資産総額の推移であるが、ここ数年で急速に拡大しており、2022年時点では約3,800の投資家・120兆ドルに達している。特に2015年には、国連によるSDGs（持続可能な開発目標）の採択や、気候変動枠組条約締約国会議（COP21）でのパリ協定の採択、金融安定理事会（FSB）による気候変動関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言の公表、トランジションを意識したグリーン・ボンドを含むサステナビリティ・ボンドの普及など、持続可能な社会の維持に向けたグローバル社会における取組みが開始されており、グローバル社会全体として気候変動等の社会課題の解決への取組みに対する関心が高まっている。そうした社会全体の意識の高まりもあり、ここ数年、機関投資家のESG投資に対する取組みは加速している。

図表 122 PRI 署名機関等の推移



(出所) PRIウェブサイトより作成

我が国の株式市場においてESG投資が意識されたのは、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が2015年にPRIに署名したことが契機となっている。2015年以降、GPIFから資金を受託している機関投資家等が投資先企業との対話において、従来のコーポレート・ガバナンスだけでなく、ESG視点での対話を積極化している。加えて、2017年には、GPIFが株式運用の一部についてESGスコア(ESG評価)の高い上場会社を優先的に組み入れたESGインデックスでの運用を開始しており、また同時に当該インデックス運用下での投資先のESGスコアを開示している。

GPIFのESGインデックスへの投資開始により、我が国の上場会社の経営者の中に「ESGへの取組みを適切に実施・開示し、評価されなければ機関投資家に自社の株式を買ってもらえない」という認識が広がり、これが我が国の上場会社のESGへの取組みが加速する契機となったといえる。

なお、GPIFのESGインデックスでの運用総額は年々拡大している。2017年のESGインデックスでの運用開始時点では4つのインデックスに対し総額1兆円の運用残高であったが、2022年3月末時点では図表123に示すように8つのESGインデックスに対し総額12.1兆円(国内株は6.7兆円)を投資している。GPIFの国内株式におけるESGインデックスによる運用残高は国内株式による全運用残高の1割超となっており、上場会社に対する影響力が増している。

図表 123 GPIFが投資するESGインデックスの概要と運用残高（2022年3月末）

	FTSE Blossom Japan Index	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	MSCIジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数	MSCI ACWIESG ユニバーサル指数 (除く日本、除く中国A株)	MSCI日本株女性活躍指数 (愛称「WIN」)	Morningstar先進国 (除く日本) ジェンダー・ダイバーシティ指数 (愛称「GenDJ」)	S&P/JPXカーボンエフィシエント指数*	S&Pグローバル (除く日本) 大中型株カーボンエフィシエント指数
指数コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> 世界でも有数の歴史を持つFTSE RussellのESG指数シリーズ FTSE4Good Japan IndexのESG評価スキームを用いて評価 ESG評価の絶対評価が高い銘柄をスクリーニングし、最後に業種ウェイトをIndustryレベルで中立化したESG総合型指数 	<ul style="list-style-type: none"> FTSE Blossom Japan Indexと同じFTSE RussellのESG評価をベースに、一部のカーボンインテンシティ (売上高あたり温室効果ガス排出量) が高い企業については、企業の気候変動リスク・機会に対する経営姿勢も評価に反映 業種内でESG評価が相対的に高い銘柄を組み入れ、最後に業種ウェイトをSectorレベルで中立化 	<ul style="list-style-type: none"> 世界で1,000社以上が利用するMSCIのESGリサーチに基づいて構築し、様々なESGリスクを包括的に市場ポートフォリオに反映したESG総合型指数 業種内でESG評価が相対的に高い銘柄を組み入れ 	<ul style="list-style-type: none"> MSCIのESG旗艦指数の1つ。ESG格付けとESGトレンドをもとにしたウェイト調整を主眼として指数全体のESG評価を高めた総合型指数 親指数と同様の投資機会及びリスクエクスポージャーを維持しつつESGインテグレーションを行うことを目指す大規模投資家向けに開発された指数 	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進法により開示される女性雇用に関するデータに基づき、多面的に性別多様性スコアを算出、各業種から同スコアの高い企業を選別して指数を構築 当該分野で多面的な評価を行った初の指数 	<ul style="list-style-type: none"> Equileapジェンダー・スコアカードによる企業のジェンダー間の平等に対する取組みの評価等に基づき投資ウェイトを決定 評価は①リーダーシップ及び従業員男女均衡度、②賃金の平等とワークライフ・バランス、③ジェンダー間の平等を推進するためのポリシー、④コミットメント・透明性・説明責任という4つのカテゴリーで実施 	<ul style="list-style-type: none"> 環境評価のパイオニア的存在であるTrucostによる炭素排出量データをもとに、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスが指数を構築 同業種内で炭素効率性が高い (温室効果ガス排出量/売上高が低い) 企業、温室効果ガス排出に関する情報開示を行っている企業の投資ウェイトを高めた指数 	<ul style="list-style-type: none"> 環境評価のパイオニア的存在であるTrucostによる炭素排出量データをもとに、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスが指数を構築 同業種内で炭素効率性が高い (温室効果ガス排出量/売上高が低い) 企業、温室効果ガス排出に関する情報開示を行っている企業の投資ウェイトを高めた指数
対象	国内株	国内株	国内株	外国株式	国内株	外国株式	国内株	外国株式
指数組入候補 (親指数)	FTSE JAPAN ALL CAPIINDEX [1,395銘柄]	FTSE JAPAN ALL CAPIINDEX [1,395銘柄]	MSCI JAPAN IMI TOP700 [699銘柄]	MSCI ACWI (除く日本・除く中国A株) [2,180銘柄]	MSCI JAPAN IMI TOP700 [699銘柄]	Morningstar Developed Markets (除く日本) Large-Mid [2,177銘柄]	TTOPIX [2,175銘柄]	"S&P Global Large Mid Index (除く日本) [3,080銘柄]
指数構成銘柄	229	493	222	2,111	352	2,149	1,855	2,428
運用資産残高	9,830億円	8,000億円	20,990億円	16,187億円	12,457億円	4,195億円	15,678億円	33,906億円

(出所) 年金積立金管理運用独立行政法人「2021年度 ESG活動報告」より作成

加えて、一部の機関投資家は、議決権行使基準においてもESG課題への対応を明記しつつある。例えば、第一生命などの国内大手機関投資家は、対話などを通じて投資対象会社のESG課題への取組み状況が改善されない場合は、経営トップなどの取締役選任議案に対し反対する方針を明言している。大手の海外機関投資家も投資先に対し、ESG課題への対応を求めており、例えば、世界最大手の資産運用会社であるブラックロックは、投資先に対し書簡を通じてESGを軸とした運用を強化する方針を表明しており、TCFD提言に基づく開示を求めている。

4. 株主との対話

株主との対話について、コードでは以下の基本原則を示している。

【基本原則5】

上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。

経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

コードはプリンシプルベース・アプローチ（原則主義）とコンプライ・オア・エクスプレインの仕組みを採用しているが、上場会社には、コードのそれぞれの原則の趣旨・精神を共有したうえで、自社の状況を踏まえて解釈・適用し、自律的に行動するとともに、投資家との建設的な対話を通じて行動をブラッシュアップし、上場会社の企業価値向上につなげていくことを期待している。特に、株主総会は、上場会社にとって重要な対話の場であり、開催日の設定や当日の対応にとどまらず、株主総会での意思決定のためのプロセス全体を建設的かつ実質的なものとするのが求められている。

以上を踏まえ、本章では、株主との対話に関する方針や株主総会の現状について概観する。

4・1. 株主との建設的な対話

4・1・1. 対話に関する方針

原則5-1では、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針の開示を求めている。また、補充原則5-1②では、この方針に、(i) 建設的な対話を実現するよう目配りを行う経営陣・取締役の指定、(ii) 社内の関係部署の有機的な連携のための方策、(iii) 個別面談以外の対話の手段の充実、(iv) 株主の意見・懸念の取締役等へのフィードバックの方策、及び(v) インサイダー情報の管理の方策を記載すべきとしている。これらは、多くの会社において従来からIR・SRの体制整備として行われてきた取組みであり、同原則のコンプライ率はプライム市場で99.8% (1,833社)、スタンダード市場で97.3% (1,417社)と、ほとんどの会社がコンプライしている。

各項目の記載内容を見ていくと、(i) 建設的な対話を実現するよう目配りを行う経営陣・取締役の指定については、IR担当の役員等を指定している旨の記載が目立つ。「IR担当取締役・IR担当役員」のキーワードは実施会社の18.4% (599社)で記載されていた(図表124)ほか、キーワードとして「責任者」を記載している会社も14.5% (471社)でみられ、一部の会社においては、IR担当やIRに関する責任者として管理本部長・CFO等の具体的な役職を明示している事例もみられた。また、キーワードとして「社外取締役・監査役」を記載している会社は9.8% (320社)あり、株主からの要望に応じて、合理的な範囲で社外取締役や監査役も対話に応じる方針を記載している会社も見受けられた。

次に(ii) 社内の関係部署の有機的な連携のための方策については、IR担当部署を中心とし、社内関連部署と情報共有している旨の記載を行っている会社が目立った。「(情報等の)共有」のキーワードを記載している会社は27.2% (883社)であった。

また、(iii) 個別面談以外の対話の手段の充実については、多くの会社が「(決算等の)説明会」や「株主総会」に言及していた。「説明会」については58.9% (1,914社)、「株主総会」については18.1% (588社)が記載していた。

そして、(iv) 株主の意見・懸念の取締役会等へのフィードバックの方策については、多くの会社において、フィードバックのための機会が定期的に設定されているというよりは、必要に応じて行っていることがうかがえた。「必要に応じ」との記載は26.5% (861社)の一方で、「定期的」を記載している会社は16.0% (519社)であった。

最後に、(v) インサイダー情報の管理の方策については、社内規程等の整備・運用している旨を記載する会社が多い。「規程等(規定・規則)」のキーワードを記載している会社は40.2% (1,308社)であった。「サイレント・沈黙」という言葉でサイレント期間(沈黙期間)に言及している会社は12.0% (391社)であった。

なお、近年、資本市場が注目しているサステナビリティに関するキーワード(サステナビリティ・ESG・非財務)に言及している会社は3.3% (107社)みられた。サステナビリティに言及している会社の多くは、情報開示において「財務情報に加えて非財務情報の開示の充実」に言及しており、一部の会社においては統合報告書の発行についても言及している。

図表 124 株主との建設的な対話についての方針に関するキーワード

項目	社数	該当比率
原則5-1にコンプライしている会社	3,250社	100.0%
■建設的な対話を総括する経営陣・取締役の指定		
IR担当取締役・役員	599社	18.4%
責任者	471社	14.5%
社外取締役・監査役	320社	9.8%
■社内の関係部署の有機的な連携のための方策		
(情報等の) 共有	883社	27.2%
■個別面談以外の対話の手段		
説明会 (決算説明会等)	1,914社	58.9%
株主総会	588社	18.1%
■株主の意見・懸念の取締役会等へのフィードバックの方策		
必要に応じ	861社	26.5%
定期的	519社	16.0%
■インサイダー情報の管理に関する方策		
規程等 (規定・規則)	1,308社	40.2%
サイレント・沈黙	391社	12.0%
■その他キーワード		
サステナビリティ・ESG・非財務	107社	3.3%

個別事例をみていくと、＜事例1＞は対話に関する基本的な考えを述べたうえで、補充原則5-1②で求められる5つの視点を明記している事例であり、基本的な方針及び個別の施策が分かりやすく記載されている。＜事例2＞は株主との対話の取組体制及び活動状況を詳細に開示している事例であり、機関投資家（国内）・（海外）との対話につき詳細な取組状況を開示していることに加え、各役員（社長執行役員・CFO）やIR部門の具体的なIR活動への参加状況について開示を行っている。＜事例3＞は、全社外取締役を含む監査等委員と機関投資家が定期的に対話を実施している事例である。＜事例4＞は、対話を通じて株主・投資家から受領した意見を社内取締役、社外取締役に定期的にフィードバックし、企業活動への反映を図っている事例である。

＜事例1：株主との建設的な対話を促進するための方針を開示＞

当社では、株主・投資家との能動的・建設的な対話により、中長期的な信頼関係の構築を目指すとともに、IRを持続的な企業価値向上につなげるため、以下の施策を方針として定めております。

(1) 株主との対話に関する経営陣または取締役の指定

IRを経営上の最重要事項の一つと位置付け、経営トップが最高責任者として積極的に関与しております。また、IRを統括する担当の執行役員を選任し、一元的に活動を展開することにより、一貫性、継続性のあるものとするよう努めております。なお、活動の趣旨や対話の関心事を踏まえた必要性に応じ、社外取締役を含む取締役およびその他の執行役員等が積極的に活動へ関与いたします。

(2) 社内部署の有機的な連携のための方策

業務分掌によりIR担当部門を定め、業務遂行に必要なスキルを有する人材等の経営資源や権限を確保するとともに、株主・投資家との建設的な対話促進のため、経営企画、財務、経理、総務、法務、広報、ESGを担当する部門等と常に連携が取れる体制を整え、取締役、執行役員等の株主・投資家との対話を支援しております。

(3) 対話の充実に関する取り組み

株主・投資家に対しては、決算説明会を半期に1回開催し、説明資料等は、当社ウェブサイト公表しております。また、必要に応じて個別の投資家との面談や株主への説明を実施しております。当社に対する理解の促進を図るため、

財務情報にとどまらず、グループ企業理念、中長期の経営戦略、ESGに関する取り組み等、非財務情報を統合させたわかりやすい情報提供に努めております。経営戦略や経営計画の策定・公表にあたっては、資本コストを把握したうえで、収益計画、投資計画、資本政策の方針等を明示しております。また、開示書類のうち株主・投資家との対話の中で必要とされる情報については、英語での開示・提供に努めております。

※新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、集合型決算説明会や対面による個別取材を自粛しております。

(4) 経営陣や取締役会に対するフィードバックのための方策

対話を通じて得られた株主・投資家からの意見・懸念等は、四半期毎にIR担当役員より取締役会や業務執行の決定機関である執行常務会にフィードバックを行うとともに、示唆に富む意見・懸念等を経営に反映することにより、持続的な企業価値向上につなげるよう努めております。

(5) 対話に際してのインサイダー情報管理に関する方策

対話に際してのインサイダー情報の管理については、決算発表前の一定期間をサイレント期間として定め、対話内容の制限を行っております。また、株主・投資家との面談は、基本的に情報管理において十分に教育を受けた取締役、執行役員、その他権限を委ねられた者が務めることで、個別対応においてもインサイダー情報の流出の無いよう管理しております。

(その他製品)

<事例2：株主との対話状況を詳細に開示>

【株主との対話の基本方針】

株主・投資家とのコミュニケーションの機会として、株主総会をはじめ、四半期ごとの決算説明会、個別ミーティングなどを開催し、当社の企業経営や事業活動についての説明に努めます。

株主・投資家との対話に関する責任者として指定された執行役員が株主・投資家との対話を統括し、社内関係部署が連携して情報発信及び株主・投資家の意見の収集に取り組みます。

株主・投資家との対話に際しては、社内規則「内部者取引防止規程」に則りインサイダー情報を適切に管理します。

【取組体制と活動状況】

当社では、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、株主・投資家の希望や主な関心事項を踏まえた上で、社長執行役員をはじめとする経営陣幹部による、各種ダイレクトコミュニケーションの場で、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーとの対話を推進しています。

上記の株主・投資家との対話に関する推進体制として、より実効性の高いIR・SR (Shareholder Relations) 活動を推進することを目的にIR委員会を設置しています。本委員会は、CSO (※1) を委員長、CFO (※2)、CAO (※3)、他関連コーポレート部長を委員とし、月例会議にてIR・SR活動方針や課題、施策等を議論し、より充実した株主・投資家との対話を目指しています。そして、本委員会を通じて、IR・SR活動により得られた社外の意見・要望を経営層に適時にフィードバックする体制を整えています。また、IR・SR活動を専任する部署としてインベスターリレーションズ部を設置し、他の関連コーポレート部署と有機的に連携しながら、様々なIR・SR活動を企画・運営して、株主・投資家からの期待に沿う情報開示を実施し、またIR・SR活動にて得られた社外の意見等を吸い上げ、適時に経営品質の向上に役立てるよう、体制を整えています。

(※1) CSO (Chief Strategy Officer) 企画担当役員

(※2) CFO (Chief Financial Officer) 財務・経理・リスクマネジメント担当役員

(※3) CAO (Chief Administrative Officer) 人材・総務・法務担当役員

・株主総会

株主総会招集通知において、法定の記載事項だけではなく、環境・社会・ガバナンス (ESG) やコーポレートガバナンスに対する取組などの情報を積極的に開示するとともに、当日の総会の中では株主からの質問に対する丁寧な説明に努めています。

・機関投資家 (国内)

社長執行役員、CFOによる四半期ごとの国内機関投資家向けの決算説明会を実施し、半期ごとに社長執行役員、CFO主催のスマールミーティングを開催しています。個別に株主・投資家から面談の依頼があった場合には、社長執行役員・CFO・インベスターリレーションズ部により、可能な範囲で個別面談を実施しています。また、定期的に営業部門による事業部門説明会、ESG説明会等を実施しています。加えて、2019年度からは、当社の中長期的な成長に向けた取り組みへの理解を目的に「Investor Day」を開催し、機関投資家との対話を深めています。

・機関投資家 (海外)

欧米やアジア諸国を中心に機関投資家を訪問し、社長執行役員、CFO、インベスターリレーションズ部による個別ミーティングを継続して実施しています。また、国内および欧米の機関投資家の議決権行使担当者との個別面談 (SR活動) も、インベスターリレーションズ部、サステナビリティ推進部、文書総務部が共同で実施しています (2021年度も2020年度に引き続きオンラインにて実施)。

・個人投資家

国内の複数都市にて、説明会を継続的に実施していることに加え、オンライン説明会も年に複数回実施しています。

(2021年度も2020年度に引き続きすべてオンラインにて実施)。

なお、株主・投資家には、財務情報のみならず、ESG関連情報を含む非財務情報も開示し、当社グループの中長期的な企業価値向上への取組みを示すことにより、対話の充実を図っています。

<2021年度活動実績一覧>

社長執行役員：株主総会、決算説明会（14回）、Investor Day、国内・海外機関投資家との対話（11回）、個人投資家向けオンライン説明会（1回）

CFO：決算説明会（4回）、国内・海外機関投資家との対話（22回）、

CSO：決算説明会（1回）、ESG説明会（1回）、国内・海外投資家との対話（1回）、SR活動（海外5回）

CAO：ESG説明会（1回）、SR活動（国内3回、海外3回）

インベスターリレーションズ部：

国内・海外機関投資家、アナリスト等との対話（約220回）、個人投資家向けオンライン説明会（5回）、SR活動における株主との対話（国内26回、海外13回）

（卸売業）

<事例3：定期的に全社外取締役と機関投資家のミーティングを実施している事例>

- ・IR活動に関しては社長自らが統括し、IR面談、決算説明会も対応しています。海外投資家にも直接説明するなど投資家との積極的な対応を行っています。また、定期的に全社外取締役を含む監査等委員と機関投資家のミーティングを実施しています。
 - ・株主との対話を合理的に推進し且つ機動的なIR活動を実践するために、総務部広報IR課を設置しています。
 - ・国内・海外機関投資家、アナリストとの対話は要望に応じて社長執行役員、担当役員、総務部広報IR課が面談しています。
 - ・IR活動は広報IR課を専門部局としますが、各事業本部、財務経理部、社長室経営企画課などの各部門が連携し、より実効性の高い情報提供に努めています。
 - ・決算発表のほか、機関投資家向けには、決算説明会、経営戦略説明会、ロジセンター見学会等のイベントを開催、個人投資家向けには、証券取引所主催の個人投資家向けIRイベントへの参画のほか、株式情報誌への出稿やウェブサイト上の拡充など積極的な情報開示を実施しています。
 - ・2017年より当社品川ショールームにおいて株主向け会社説明会を実施し、主に関東地区の個人株主様への会社説明の機会を設けています。本説明会には取締役全員が出席し、社長執行役員が会社説明を行っています。（2020年度・2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため未実施）
 - ・各イベント等で使用した説明用資料や対話の様子をウェブサイトで開示しており、必要に応じて英語版も開示しています。
 - ・各年度において統合報告書を作成し、当社ウェブサイト日本語版と英語版を開示しています（<https://www.●●.co.jp/company/ir/library/report.html>）。
 - ・直接的な対話、ウェブサイト上の資料、決算説明会の動画、及び株主総会の動画の公開を通じて、株主に対し当社の経営戦略、事業環境、事業進捗、財務情報などに関して理解を深めて戴ける活動を実践しています。
 - ・株主や投資家との対話を通じて得られたご意見は広報IR課を通じて経営の改善に役立てています。
 - ・インサイダー情報の管理の取扱いについては、内部者取引等管理規定（インサイダー取引防止規定）に基づき、未公表の重要事実の管理を徹底し、適切に対応しています。
- （卸売業）

<事例4：株主・投資家の意見の社内フィードバックについて詳細に開示している事例>

株主・投資家の皆様との対話は、経営トップが総括する経営戦略部門に属する経営企画部IR推進室が、実務担当としてその任にあたりるとともに、内容や日程等を勘案のうえ、経営トップ、担当取締役及び経営幹部（執行役員ほか）が面談に臨んでまいります。

対話の方法は、国内、海外における個別面談に加え、第1四半期・第3四半期に電話会議を、通期・第2四半期には決算説明会を開催いたします。また、施設見学会、各業務執行取締役が説明するインベスターデイ（IR Day）、当社の主催するスモールミーティング等を適宜開催するほか、証券会社の主催するスモールミーティングやIRカンファレンス等に参加し、株主・投資家の皆様との対話機会の創出に努めてまいります。

対話を通じて、株主・投資家の皆様からいただいた意見等は、取締役会において、IR担当の取締役から定期的に報告するとともに、IR推進室長より取締役へは四半期毎に、社外取締役には半年に一度、個別にフィードバックミーティングを実施いたします。社外取締役へは、このフィードバックミーティングを通じて株主・投資家の皆様からの意見を深く理解する機会とし、またIR推進室長と討議する場を持つことで、市場関係者の皆様をより重視する機会に繋げてまいります。また、当社経営幹部および主要な子会社である●●経営幹部（執行役員、本社各部長ほか）、海外事業会社各地域統括会社の社長にはメール等により随時、市場関係者の声を届けると共に、各四半期単位で社内関係先へフィードバックし、企業活動への反映を図ってまいります。

社内体制については、IR推進室を事務局とし、コーポレートコミュニケーション部、秘書室、財務企画部、経理部、経営企画部など本社各部門が連携し、ディスクロージャーポリシーの策定・運用および改訂、情報開示活動の適切性について協議の上、取締役会へ付議、決定しております。取締役会にて決定したディスクロージャーポリシーに基づき、経営トップまたは各開示情報を所管する担当役員を責任者として、情報開示を行っております。取締役会は、経営企画部担当取締役の業務執行状況を通じて報告される情報開示活動について、内容を共有するとともに、適切性を確認します。

ディスクロージャーポリシーをホームページに掲載しております。

日本語：https://www.●●.com/ja/ir/disclosure/

英語：https://www.●●.com/en/ir/disclosure/

(陸運)

4・1・2. ディスクロージャーポリシーの作成・公表

2018年4月1日施行の改正金商法において、フェア・ディスクロージャールール¹⁰²が盛り込まれたことを踏まえて、ディスクロージャーポリシーを作成・公表している会社は全体の50.8%（1,917社）あり、前回白書における集計時点の43.9%から増加している。

市場区別にみると、グロース市場が80.9%と最も作成・公表している比率が高く、プライム市場58.7%、スタンダード市場31.0%と続く（図表 125）。

記載内容をみると、株主及び投資家との積極的な対話、適時・適切・公平な情報開示、双方向のコミュニケーション等の考え方の記載や、会社法、金融商品取引法、各種法令及び東証の規則を遵守し情報を迅速に開示すること等を織り込んだ規程を策定し、各社のウェブサイトに掲載している等の記載が多かった。株価に影響を与える情報の漏洩を防止するため、決算発表日に「沈黙期間」を設けて、決算に関するコメントや問い合わせへの回答を控えるという記載もみられた。

また、非公開の重要情報の優先的開示を禁止することや、関係法令や適時開示規則に該当しない情報についても、有効と判断する情報については開示に努めるといったフェア・ディスクロージャーを意識した記載もみられた。

図表 125 IRに関する活動状況（市場区分別）

	ディスクロージャーポリシーの作成・公表	個人投資家向けに開催	アナリスト・機関投資家向けに開催	海外投資家向けに開催	ホームページ掲載	IR担当部署の設置
全社	50.8%	41.7%	78.1%	25.0%	99.0%	93.7%
プライム	58.7%	45.8%	94.0%	29.8%	99.6%	97.4%
スタンダード	31.0%	24.4%	52.9%	7.8%	98.1%	87.4%
グロース	80.9%	78.8%	94.1%	58.9%	99.8%	98.7%
JPX日経400	73.9%	52.4%	99.5%	61.9%	99.5%	99.5%

102 上場企業等が、その業務に関して、金融商品取引業者などといった取引関係者に、その上場会社等の（未公表の）「重要情報の伝達を行う場合には、その伝達と同時に、その重要情報を公表しなければならない」とするもの。日本IR協会が公表した「情報開示と対話のベストプラクティスに向けての行動指針」（https://www.jira.or.jp/download/guiding_20180228.pdf）においては、自社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを、積極的に発信しかつ投資家等と深い対話を行うことを目的として、企業に対してディスクロージャーポリシーの策定を促している。

4-1-3. 定期的な説明会の開催

説明会の開催は、上場会社と投資家の直接的な接点として重要なものといえる。東証では、従前より説明会の開催による投資家とのコミュニケーションの充実に資するよう努めてきたところである。

(1) 個人投資家向け

個人投資家向けに定期的な説明会¹⁰³を開催している会社は、東証上場会社の41.7%である（図表 125）。そのうち、代表者自身による説明があるとした会社は同29.6%であった。

市場区分別では、グロース市場の78.8%が最も高く、次にプライム市場45.8%、スタンダード市場24.4%と続く。

補足説明では、定期的に説明会を開催しているといった記載内容が多く、開催の日時、開催回数、開催場所を記載している会社もあった。また、証券取引所・日本証券アナリスト協会主催の個人投資家向け説明会等へ参加している等の記載もあり、情報の公正性から説明会の資料をホームページに掲載し、説明会に参加していない個人投資家への情報開示を行っているとの記載もあった。さらに、説明会では代表取締役社長自らがスライドを用いて説明し、質問に際しても代表取締役社長自らが回答しているとの記載もあった。

(2) アナリスト・機関投資家向け

アナリスト・機関投資家向けに定期的な説明会を開催している会社は、東証上場会社の78.1%である（図表 125）。そのうち、代表者自身による説明があるとした会社は同74.5%であった。

市場区分別にみると、アナリスト・機関投資家向けに定期的な説明会を開催する会社の比率は、グロース市場（94.1%）とプライム市場（94.0%）は多い一方、スタンダード市場は52.9%である。市場区分見直しを経て、国内外の機関投資家との建設的な対話を中心に据えるプライム市場や、高い成長可能性を実現するための事業計画及びその進捗の適時・適切な開示が求められるグロース市場において、アナリスト・機関投資家との対話の機会が増加しているものと思われる。

補足説明では、決算発表後及び第2四半期決算発表後の年2回説明会を開催しているケースや、四半期決算毎に年4回説明会を開催しているケースがみられた。また、開催方法として、会場で開催する他に、電話会議やオンラインで開催しているケースもみられた。

(3) 海外投資家向け

海外投資家向けに定期的な説明会を開催する会社は、東証上場会社の25.0%である（図表 125）。そのうち、代表者自身による説明があるとした会社は同15.1%であった。

市場区分別にみると、グロース市場が58.9%と最も高く、続いてプライム市場29.8%、スタンダード市場7.8%であった。なお、JPX日経400構成銘柄の場合は、61.9%が海外投資家向けの説明会を実施しており、プライム市場を32.1ポイント上回っている。

なお、補足説明では、役員が海外で説明会や個別ミーティングを開催するという記載が多い。

103 「定期的な説明会」とは、年間を通じて一定の頻度（年1回以上を目安）で説明会を開催している場合をいう。

訪問先は、米国及び欧州が多いが、香港やシンガポールなどアジアでも開催したとする記載もみられる。また、コロナ禍を経て、ウェブ会議システムを活用したオンラインミーティングを開催している旨の記載もあった。さらに、説明会や投資家との面談の回数を記載している例、証券会社が主催している海外の機関投資家向けカンファレンスに参加しているという例、ホームページ上で英語の翻訳をつけて配信しているという例、海外工場の見学を行っているという例もみられた。なお、現状海外投資家向け説明会を開催していない会社においては、今後検討すべき課題と認識しているといった記載がみられた。

4・1・4. ホームページ掲載

ホームページによるIR資料¹⁰⁴の開示は、株主・投資家などへの情報提供の手段として、すでに一般的になっている。CG報告書では、IR資料を自社のホームページに掲載しているか否か、掲載している場合には補足説明において掲載先のURLや掲載している情報についての記載を求めている。

IRに関する情報をホームページに掲載しているとした東証上場会社は99.0%と高い水準に達しており、既に一般的な手段となっているといえる（図表 125）。

ホームページで掲載されるIR資料の内容については、決算情報、その他適時開示資料等という記載が大半である。決算関係のキーワードを記載した会社の比率が高く、「決算短信」が53.9%、「有価証券報告書」が49.2%、「招集通知」が19.9%である。このほかに、統合報告書、コーポレート・ガバナンス情報、サステナビリティレポート、TCFDレポート、CSR報告書、知的財産報告書、ファクトブックなどを掲載しているといった記載がある。また、動画配信をしているという会社も226社あった。

4・1・5. IRに関する部署（担当者）

IRに関する部署又は担当者を設置しているとする会社の比率は、東証上場会社の93.7%である。市場区分別にみると、グロース市場においては98.7%、プライム市場においては97.4%と高い一方、スタンダード市場は87.4%にとどまっている。なお、JPX日経400構成銘柄は、99.5%とほぼ全社がIR担当部署又は担当者を設置している（図表 125）。

なお、IRを実際に担う部署に関しては、IRを専門に担当する部署を設置しているとの記載が大半を占める一方、（経営）企画、広報、財務経理部にIRの機能・業務を有しているという記載もみられた。

4・1・6. 英文開示（補充原則3-1②）

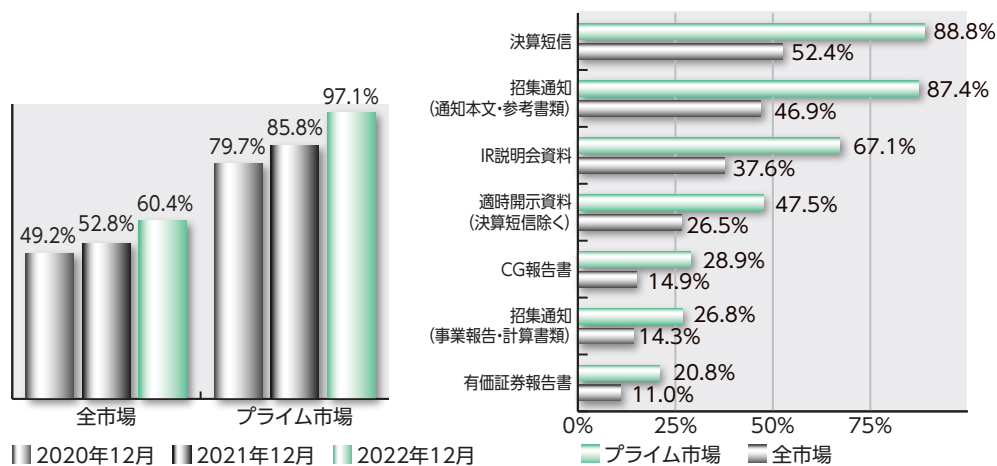
補充原則3-1②では、従前、「自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報開示・提供を進めるべき」としていたが、フォローアップ会議では、非英語圏諸国において英文開示の取組みが進む中、海外投資家との建設的な対話を念頭に置いたプライム市場では、更なる英文開示を進めるべきとの指摘がなされた。そこで2021年の改訂では、特に、プライム市場の上場会社は、開示書類のうち「必要とされる情報」について、英語での開示・提供を行うべきとする原則を盛り込んでいる。改訂前においても、特

104 「IR資料」とは、会社が作成する書類又は電磁的ファイルであって、投資家等（投資家、証券アナリスト、取引先又は株主）による適切な当該会社の現状の理解、評価に資するために作成されたものをいう。

に外国人株主の株式保有比率が高い会社においては、英文での情報開示が望まれていたところであり、これに沿った対応がそれらの上場会社ではなされていたが、改訂の趣旨を踏まえ、プライム市場上場会社については、足元の外国人株主の株式保有比率の高低にかかわらず英文開示に向けた対応を進めていくことが求められている。

英文開示の実施率は年々増加しており、2022年12月末時点において、英文開示を実施している上場会社¹⁰⁵の割合は、東証上場会社全体では60.4%、プライム市場では97.1%となっており、新市場区分への移行を契機としてプライム市場上場会社を中心に取組みが進展している¹⁰⁶。プライム市場上場会社における資料別の英文開示実施率をみると、決算短信（88.8%）、株主総会招集通知（通知本文・参考書類）（87.4%）、IR説明会資料（67.1%）は多くの会社が開示している状況ではあるものの、決算短信を除く適時開示資料（47.5%）、CG報告書（28.9%）、招集通知に添付する事業報告・計算書類（26.8%）、有価証券報告書（20.8%）の実施率は低くなっている（図表 126）。また、開示タイミングとして、日本語資料の開示と同時又は同日中に開示するプライム市場上場会社が、決算短信は47.9%、株主総会招集通知（通知本文・参考書類）は60.2%となっている（図表 127）。

図表 126 英文開示実施率

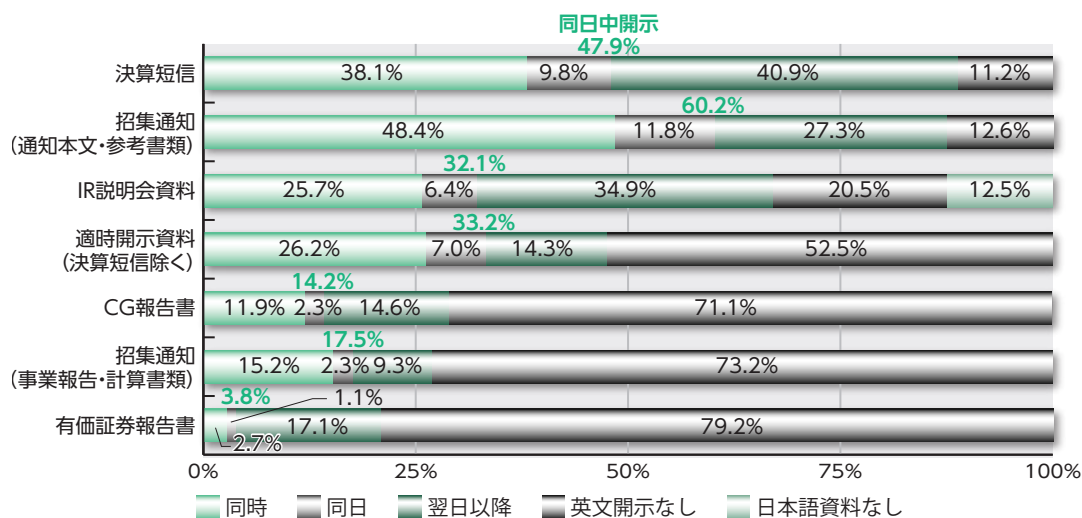


(出所) 東京証券取引所「英文開示実施状況調査集計レポート（2022年12月末時点）」

105 「英文開示を実施している上場会社」は、調査対象書類（決算短信、その他の適時開示資料、株主総会招集通知（通知本文）、株主総会招集通知（事業報告・計算書類）、有価証券報告書、IR説明会資料、及びその他の英文開示資料）のいずれかの資料について英文開示を行っているとは回答した会社を指す。

106 <https://www.jpx.co.jp/equities/listed-co/disclosure-gate/survey-reports/nlsgeu000005qpys-att/co3pgt0000005u3w.pdf>

図表 127 プライム市場上場会社の英文開示タイミング（社数ベース）



(出所) 東京証券取引所「英文開示実施状況調査集計レポート（2022年12月末時点）」

一方、英文開示の重要性は認識しつつも、どのように対応を進めていくべきなのか、また英文開示が「必要とされる書類」についてどのように検討すべきか、頭を悩ます上場会社も少なくない。そこで、東証では、上場会社が英文開示を始める、あるいは、拡充する際の英文開示資料の作成実務の一助となるよう、「英文開示実践ハンドブック」を作成し、2022年9月に公表している。また、海外投資家のニーズを把握するきっかけとなるよう、海外機関投資家等を対象としたアンケート調査を行い、その結果を2021年8月に公表している。概要は以下のとおりであるが、詳細については必要に応じてそれぞれの資料をご参照いただきたい。

(1) 英文開示実践ハンドブック¹⁰⁷

同ハンドブックは、上場会社がこれから英文開示を始める、あるいは拡充する際に参照・利用することを念頭に作成しており、第1章では英文開示実施に向けた計画の立案、第2章では英文資料作成のポイント1（翻訳を外注する場合）、第3章では英文資料作成のポイント2（機械翻訳を利用する場合）から構成されている。また、「ADRが発行されると英文開示が必要となるか？」など、米国証券法に関するコラムも掲載している。

107 <https://www.jpx.co.jp/equities/listed-co/disclosure-gate/handbook/nlsgeu000006mkr2-att/nlsgeu000006nbam.pdf>

図表 128 「英文開示実践ハンドブック」の概要

<p>第1章 英文開示実施に向けた 計画の立案 (株プロネクサス)</p>	<p>1-1 英文開示の必要性 1-2 英文開示の目的明確化と方針の設定 1-3 英文開示を行う対象書類と翻訳範囲の選定 1-4 英文開示のタイミング 1-5 英文開示を進めるための体制・人材・技術・ナレッジの整備 1-6 免責文言の活用</p>
<p>第2章 英文資料作成のポイント1 (翻訳を外注する場合) (宝印刷株)</p>	<p>2-1 全体の流れ 2-2 契約締結時のポイント 2-3 翻訳依頼時のポイント 2-4 機密情報を含む原稿の翻訳依頼 2-5 納品物の確認ポイント</p>
<p>第3章 英文資料作成のポイント2 (機械翻訳を利用する場合) (国立研究開発法人情報通信研究機構 隅田英一郎)</p>	<p>3-1 機械翻訳とは 3-2 機械翻訳の最新知識 3-3 機械翻訳導入時の留意点 3-4 機械翻訳を上手く利用するコツ 3-5 まとめ</p>

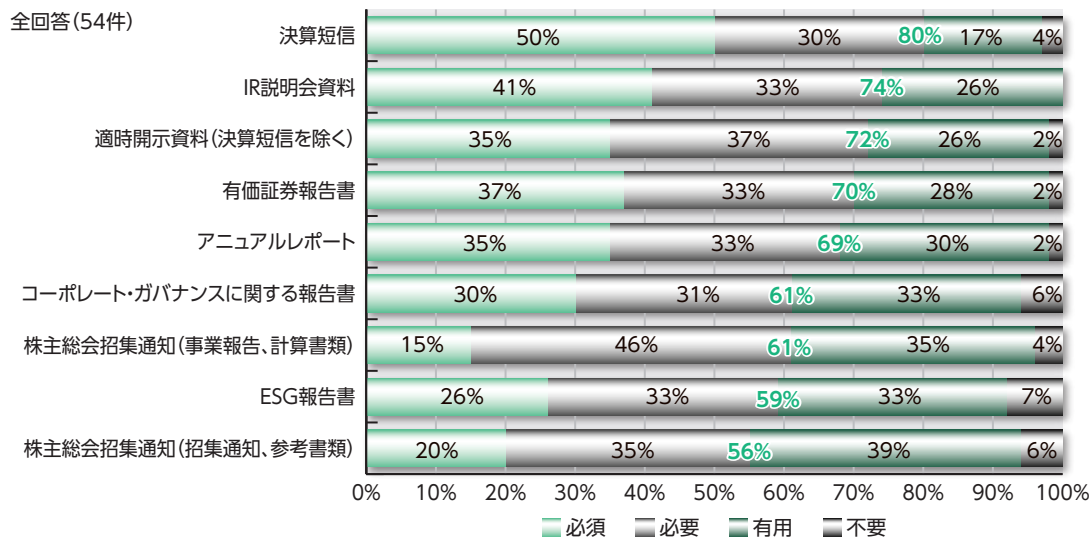
上記の他、米国証券法に関するコラムを掲載している。
なお、カッコ内は執筆者を示している。

(2) 英文開示に関する海外投資家アンケート調査結果¹⁰⁸

同アンケート調査結果は、2021年7月1日～2021年8月13日にかけて海外機関投資家等に対しアンケート及びヒアリングを実施し、その結果を取りまとめたものである。回答者から寄せられた反応をみると、日本企業の英文開示に関して、8割超が改善を評価しつつも、約6割は日英の情報量の差異や開示タイミングなどに不満を持っていたり、英文開示の不十分さが対話や議決権行使の阻害要因となったりと投資行動にも影響を及ぼしている、との結果が表れている。また、回答者の7割超は、決算短信、IR説明会資料、適時開示資料、有価証券報告書の英文開示を「必須」又は「必要」と回答しており（図表 129）、特に優先的に取り組むべき資料は決算短信とIR説明会資料との回答が多かった（図表 130）。

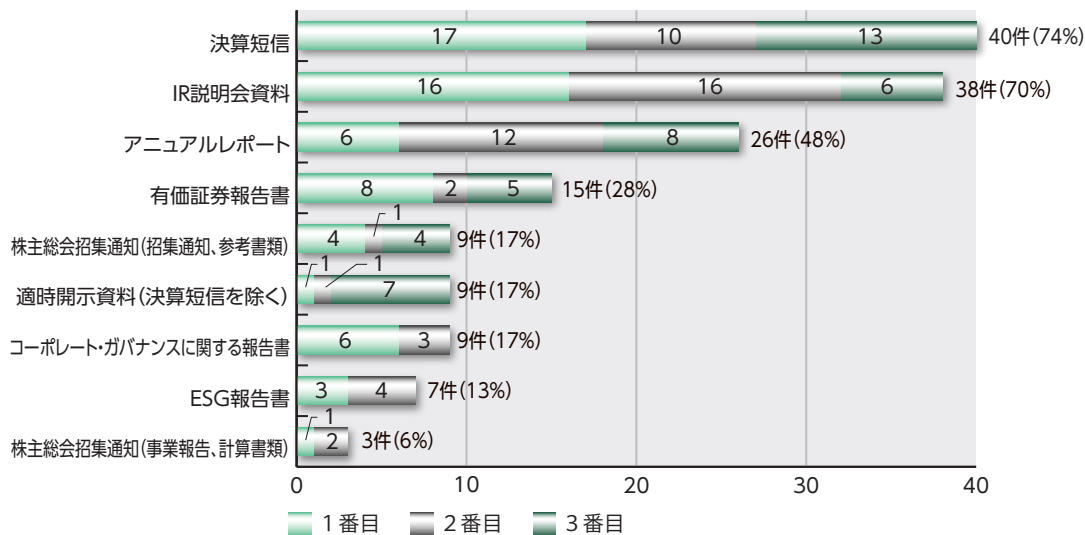
108 <https://www.jpx.co.jp/equities/listed-co/disclosure-gate/survey-reports/nlsgeu000005qpys-att/nlsgeu000005qq18.pdf>

図表 129 英文開示を必要とする資料



(出所) 東京証券取引所「英文開示に関する海外投資家アンケート調査結果」

図表 130 英文開示を優先的に取組むべき資料



(出所) 東京証券取引所「英文開示に関する海外投資家アンケート調査結果」

4 - 2. 株主総会

4 - 2 - 1. 招集通知の早期発送・早期開示（補充原則1-2②）

株主総会の招集通知の早期発送¹⁰⁹を行っている会社は76.8%（2,897社）であり、そのうち株主総会開催日の3週間前をめどとする会社は15.5%（583社）、4週間前をめどとする会社は1.2%（44社）であった。

市場区分別にみると、招集通知の早期発送を行っている会社の比率は、プライム市場が85.2%、グロース市場が87.4%、スタンダード市場は62.8%と、プライム市場及びグロース市場は高い比率を示している（図表 131）。また、JPX日経400構成銘柄の場合は、90.7%が早期発送を実施しており、プライム市場を5.5ポイント上回っている。

図表 131 株主総会の活性化等の取組状況（市場区分別）

	招集通知の 早期発送	集中日を回避した 株主総会の設定 (3月決算会社)	電磁的方法による 議決権の行使	議決権行使電子 プラットフォーム への参加	招集通知の 英訳版作成
全社	76.8%	38.3%	71.0%	54.5%	55.5%
プライム	85.2%	45.2%	89.0%	82.5%	82.5%
スタンダード	62.8%	33.3%	44.0%	15.2%	17.7%
グロース	87.4%	27.0%	84.1%	66.2%	66.9%
JPX日経400	90.7%	52.1%	96.2%	93.5%	94.0%

なお、株主総会議案の検討期間の確保のため、招集通知の早期発送や発送に先だった電子的公表（自社のウェブサイト、TDnet）について定めるコードの補充原則1-2②のコンプライア率はプライム市場99.3%（1,824社）、スタンダード市場は92.5%（1,347社）であった。

また、令和元年会社法改正により株主総会資料の電子提供制度が創設され、2023年3月1日以降に開催される定時株主総会から、上場会社は株主総会の日の3週間前の日までに、株主総会参考資料、計算書類、事業報告などの株主総会資料を電磁的方法（自社のウェブサイトや東証上場会社情報サービスへの掲載等）により提供することが求められるようになった¹¹⁰。これにより、株主においては、従来よりも早期に充実した内容の株主総会資料の確認が可能となることなどが期待される。なお、同補充原則に加え、東証では、株主における議案の検討期間を十分に確保する観点から、企業行動規範において、株主総会資料の早期提供を求めており¹¹¹、上場会社はより早期に電子提供を開始することが期待される。

4 - 2 - 2. 集中日の回避（補充原則1-2③）

東証上場会社のうち決算期を3月としている会社（以下「3月期決算会社」という）の比率は61%（図表 3参照）と、引き続き高い水準にあり、基準日の有効期間が3か月であること¹¹²

109 CG報告書上の「Ⅲ株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」における「株主総会招集通知の早期発送」欄では、「早期発送」とは、直近の定時株主総会についての招集通知を法定期日より3営業日以上前に発送した場合をいうこととしている。

110 会社法第325条の3第1項。

111 有価証券上場規程第446条、有価証券上場規程施行規則第437条第3号。

112 会社法第124条第2項。

などの理由により、定時株主総会の開催日は6月末に集中している。2022年3月期においては、26.0% (596社) の会社が、集中日¹¹³に定時株主総会を開催した¹¹⁴。開催日の集中は、複数の銘柄を所有する株主の出席を困難とするため、東証においても株主総会の開催時期の分散を要請してきた¹¹⁵。近年では、一部の上場会社で、事業年度末日とは異なる日を株主総会基準日として設定し、株主総会の日程をより柔軟に設定する動きもみられ、今後、3月期の企業においても、こうした集中日回避に向けた取組みが広がっていくことが期待される。

CG報告書において、集中日を回避した株主総会の設定を行っているとした会社は、3月期決算会社のうち38.3%である (図表 131)。また、補足説明として、「出来るだけ多くの株主が出席できるような環境整備」に言及する内容が多くみられた。例えば、株主が出席しやすいよう、土曜日又は日曜日に定時株主総会を開催しているとの事例や、開催場所について、駅からの距離等、アクセスの利便性を考慮しているという記載もみられた。

市場区分別にみると、3月期決算の会社のうち集中日の回避を行う会社の比率は、プライム市場においては45.2%と、スタンダード市場の33.3%、グロース市場の27.0%に比べて高い比率を示している (図表 131)。なお、JPX日経400構成銘柄の場合は、52.1%が集中日を回避しているとしており、プライム市場を6.9ポイント上回っている。なお、株主総会関連の日程の適切な設定について定めるコードの補充原則1-2③のコンプライ率は、プライム市場が99.6% (1,829社)、スタンダード市場が97.8% (1,424社) であった。

4・2・3. 電磁的方法による議決権行使

電子的方法による議決権行使¹¹⁶は、株主総会に出席できない株主が、電磁的方法により議決権を行使できることを取締役会において定めることによって利用することができる¹¹⁷。電磁的方法による議決権行使を定める会社は、全社のうち71.0%と、前回の51.0%から増加しており、プライム市場を中心に環境整備が進んでいる。

市場区分別にみると、プライム市場 (89.0%) 及びグロース市場 (84.1%) とスタンダード市場 (44.0%) との間で、電磁的方法による議決権行使を定める比率に大きな開きがある (図表 131)。

4・2・4. 機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの利用 (補充原則1-2④)

東証ではこれまで、機関投資家が議決権を行使しやすい環境の整備に努めてきた。CG報告書では、株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組状況の一つとして、株式会社ICJや信託銀行等の運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用している場合は、その旨をチェックボックスにより選択することとしている。

機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用している会社は、全体の54.5%で

113 「集中日」とは、直近の定時株主総会の日を基準として、その日と同一の日において定時株主総会を開催した他の上場会社が著しく多い場合の当該日 (主に、年間を通じての第一集中日を想定) をいう。

114 日本取引所グループウェブサイトの3月期決算会社株主総会情報 (<https://www.jpx.co.jp/listing/event-schedules/shareholders-mtg/index.html>)

115 有価証券上場規程第446条、有価証券上場規程施行規則第437条第1号。

116 具体的には、機関投資家向けの議決権行使プラットフォームのほか、個人投資家向けのスマートフォン等を介した議決権行使サービスの利用が考えられる。

117 会社法第298条第1項第4号、同条第4項。

あった（図表 131）。市場区分別にみると、コード改訂や市場区分の見直しを踏まえて、プライム市場が82.5%となっており、前回の旧市場第一部よりも30ポイント近く増えている。

4・2・5. 招集通知・株主総会資料の英訳版の作成

全国取引所が公表している「2021年度株式分布状況調査」によると、海外機関投資家などの外国法人の株式保有比率は30.4%であり、近年、外国人株主の保有比率は高い水準で推移している。このような外国人株主による保有状況を背景に、英文による招集通知を作成するなどの取組みを進める会社が増えつつある。CG報告書では、株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けた取組状況の一つとして、定時株主総会の招集通知・株主総会資料について英訳を行っている場合は、要約版の英訳を作成している場合も含めて、その旨をチェックボックスにより選択することとしている。

定時株主総会の招集通知・株主総会資料（要約も含む）の英語版を作成している会社の比率は、全体の55.5%であった。市場区分別にみると、プライム市場では82.5%、グロース市場では66.9%であり、スタンダード市場の17.7%とは大きな開きがあった（図表 131）。なお、JPX日経400構成銘柄では、94.0%とプライム市場と比べて11.5ポイントも高い比率である。

なお、議決権の電子行使のための環境整備（例：議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳について定める補充原則1-2④のコンプライ率は、プライム市場83.9%（1,542社）、スタンダード市場15.7%（228社）となっており、プライム市場上場会社のコンプライ率は大きく増加した。プライム市場のコンセプトを踏まえた対応が同市場に上場する各社において進展していることが見受けられる。また、スタンダード市場で同補充原則を実施しない理由の説明としては、現状の外国人株主の株式所有比率が低いことから実施しないが、将来的に高くなった場合は実施を検討するという内容のものが大半を占めている。

4・2・6. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けたその他の取組み

CG報告書では上記のほか、上場会社ウェブサイトへの招集通知の掲載など株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組みがある場合には、その内容を補足説明欄に記載することとしている。

CG報告書における補足説明について確認したところ、ウェブサイト等¹¹⁸の活用について言及している会社は、東証上場会社の34.0%（1,281社）であった。また、説明のビジュアル化に関連する記述¹¹⁹をしている会社は10.3%（390社）であった。例えば、株主総会においては、招集通知の読み上げにとどまらず、証券アナリスト・機関投資家向け決算説明会で使用したスライド資料等を個人株主にも分かりやすくアレンジしたうえで、会場にて議長自らの言葉で株主に説明するスタイルをとり、質疑応答についても基本的に議長自ら丁寧に回答する方針としている等の事例がみられる。

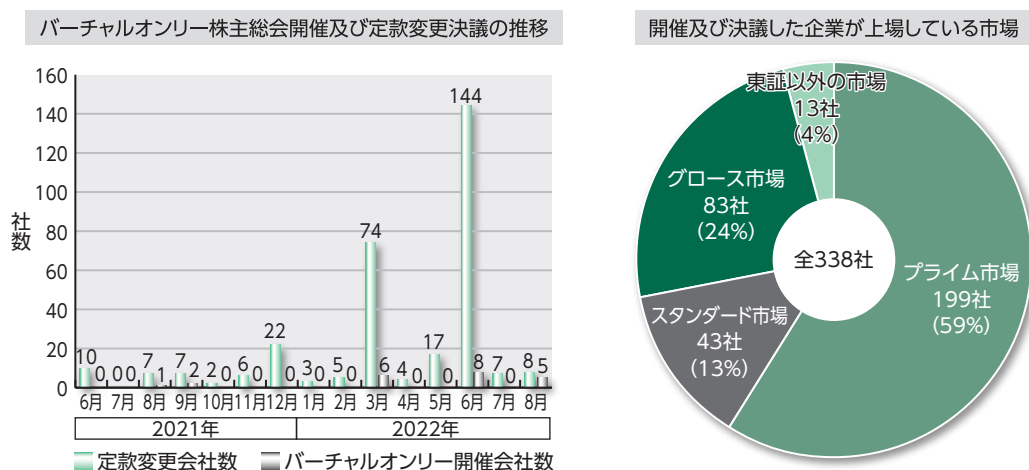
例年では、株主とのコミュニケーションを一層推進する目的で、株主総会終了後に会社説明会を開催したり、定時株主総会の開催場所を自社工場とし、同工場において株主懇談会を

118 「ウェブサイト等」は、「ウェブサイト」・「ホームページ」のいずれかのキーワードが記載されている会社を対象としている。

119 「ビジュアル」は、「ビジュアル」・「パワーポイント」のいずれかのキーワードが記載されている会社を対象としている。

兼ねた製品説明会又は工場見学会等を開催するなどの動きもあったが、2020年においては、新型コロナウイルス感染症の影響により懇談会や見学会等を中止する企業がみられた。足元では、コロナ禍を経て、株主総会への会社法上の「出席」を伴わずにインターネット等の手段を用いて審議等を確認・傍聴できるハイブリッド参加型バーチャル株主総会や、インターネット等の手段を用いて株主総会に会社法上の「出席」をすることができるハイブリッド出席型バーチャル株主総会が増加している。さらに、2021年6月16日の産業競争力強化法の改正により、会社法の特例として「場所の定めのない株主総会」に関する制度を創設し、バーチャルオンリー株主総会の開催が可能となった。バーチャルオンリー株主総会を開催するには、上場会社が、経済産業大臣及び法務大臣の「確認」を受け、株主総会を「場所の定めのない株主総会」とすることができる旨を定款に定めることが必要となる¹²⁰。経済産業省によると¹²¹、2022年8月31日までにバーチャルオンリー株主総会を開催した会社は22社、バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とする定款変更議案を株主総会で決議した会社は316社となっており、そのうちの約6割はプライム市場上場会社となっている。

図表 132 バーチャルオンリー株主総会の開催・定款変更の状況（2022年8月31日時点）



(出所) 経済産業省「産業競争力強化法に基づく場所の定めのない株主総会 制度説明資料（2022年9月）」より作成

120 産業競争力強化法第66条第1項。

121 経済産業省「産業競争力強化法に基づく場所の定めのない株主総会 制度説明資料（2022年9月）」を参照。

5. 株主の権利・平等性の確保～一般株主・少数株主利益の保護～

株主が上場会社における多様なステークホルダーの要であり、コーポレート・ガバナンスの主要な起点であるとの認識のもと、コードでは株主の権利と平等性の実質的な確保に関する基本原則を設けている。

【基本原則1】

上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。

また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。

少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

株主の権利・平等性の確保にかかるガバナンス上の課題は多岐に渡るが、例えば、いわゆる敵対的買収¹²²に対する防衛策は、適正に用いられれば企業価値、ひいては、株主共同の利益に資するとの指摘がある一方で、経営者の保身のために利用された場合、非効率な経営を温存し、一般株主や投資者の利益を損なう可能性も指摘されている。上場会社においては、こうした点も踏まえ、買収防衛策の必要性・合理性について投資者に対し十分に説明することが期待されている。

また、我が国のグループ経営について、支配株主を有する上場会社や過半数の議決権までは保有しないものの支配株主に準ずる実質的な支配力を持つ株主（以下「支配的な株主」という）を有する上場会社においては、支配株主・支配的な株主等と少数株主との間に構造的な利益相反リスクが指摘されており、少数株主や投資者に向けた情報開示の充実やガバナンスの実効性向上が課題として認識されている。

そこで、本章では、株主の権利・平等性の確保に関する論点のうち、一般株主・少数株主の利益に重大な影響を及ぼしうるため、その利益を保護することが特に重要と考えられる事項として、買収防衛に関する事項とグループガバナンスを取り上げ、現状を概観する。

122 本白書でいう「敵対的買収」とは、現行の経営陣による同意がない状態での買収提案を念頭に置いている。

5・1. 買収防衛に関する事項

東証では、企業行動規範の遵守すべき事項として、買収防衛策¹²³を導入¹²⁴する場合の遵守事項¹²⁵を定めるとともに、コードの原則1-5では、買収防衛策の導入・運用について、取締役会・監査役に対し、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続きを確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきとしており、同原則のコンプライ率は、プライム市場100%（1,837社）、スタンダード市場99.8%（1,453社）であった。

また、CG報告書では、買収防衛策の導入の有無と、買収防衛策を導入している会社については、導入の目的及びスキームの概要の記載を要請している。

買収防衛策は、株主の権利内容に影響を与え得るものであり、また役員の見守りのために濫用される可能性もあるため、その合理性などを含めた記載を求めているという趣旨である。

(1) 買収防衛策を導入している会社の数

CG報告書において買収防衛策を導入している旨の記載があった会社は、東証上場会社の7.0%に相当する264社であった。買収防衛策を導入している会社は、株式持合いの解消等の経営環境の変化や敵対的買収に対する関心の高まり等を受けて、2005年ごろから大きく増加したが（本白書による調査開始時点である2006年132社から2008年461社へ）、濫用的買収を巡る法制度等の整備や、買収防衛策に対する投資家の厳しい評価もあり、近年は徐々に減少している。実際、株主総会での買収防衛策の導入・継続に関する議案に対する機関投資家の反対率は高い状況にある¹²⁶。

市場区分別にみると、プライム市場で導入している会社は8.5%、スタンダード市場で導入している会社は7.0%、グロース市場で導入している会社は1.0%であった（図表 133）。

筆頭株主の所有比率との関係を見ると、筆頭株主の所有比率が低い区分で導入比率が高い傾向がみられたが、所有比率が5%未満の区分では12.8%と、前回調査より1.0ポイント減少した（図表 134）。一方で、所有比率が5%超10%未満の区分では19.2%と、前回調査より4.3ポイントも増加している。

買収防衛策の導入状況の概要は以上であるが、買収防衛策の類型としては、そのほとんどは事前警告型ライツプランで、株主の了承を得るタイプのものである。具体的には、平時において、敵対的買収が開始され有事となった際に買収者が従うべき手続き等を設定しておき、その手続きに従わない敵対的買収行為がなされた場合、企業の価値を毀損させる濫用的な買収行為とみなして、取締役会にて新株予約権の発行を決定し、ライツプランを発動するというものである。

123 「買収防衛策」とは、上場会社が資金調達などの事業目的を主要な目的とせず新株又は新株予約権の発行を行うこと等により当該上場会社に対する買収（会社に影響力を行使しうる程度の数の株式を取得する行為をいう。）の実現を困難にする方策のうち、経営者にとって好ましくない者による買収が開始される前に導入されるものをいう。

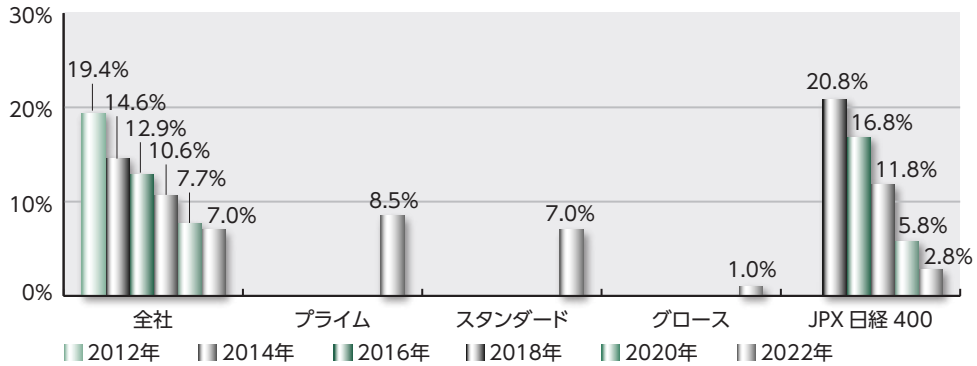
124 「導入」とは、買収防衛策としての新株又は新株予約権の発行決議を行う等買収防衛策の具体的内容を決定することをいう。

125 有価証券上場規程第440条。

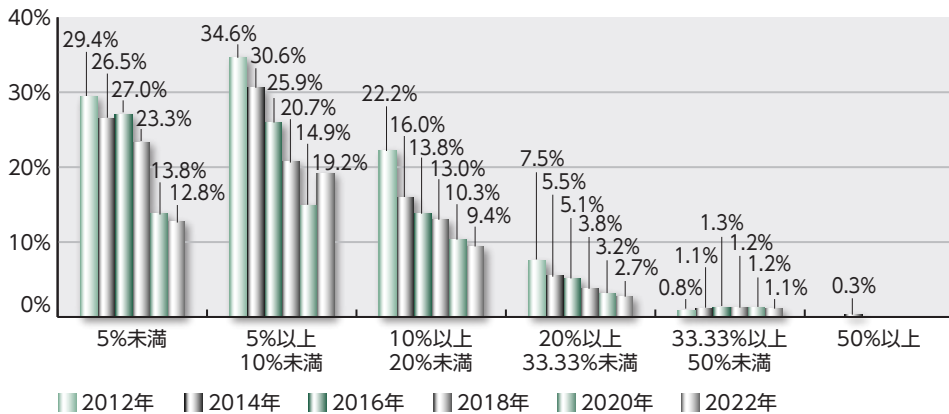
126 株式会社ICJが公表しているファクトシート「2021年6月総会（プラットフォーム参加908総会対象）における各種データ」によれば、国内・海外機関投資家の平均反対率が双方8割を超えていた。

一方、買収防衛策を導入していない会社の中でその理由を説明している会社をみると、企業価値（株価）を高めることが最良の買収防衛策であると考え、現状では買収防衛策の導入を予定していないとの説明が大半である。

図表 133 買収防衛策の導入状況（市場区分別）



図表 134 買収防衛策の導入状況（筆頭株主の所有比率別）



(2) 買収防衛策導入会社のコーポレート・ガバナンス体制

買収防衛策を導入している会社、導入していない会社におけるコーポレート・ガバナンス体制を比較すると、図表 135のとおりである。買収防衛策を導入している会社においては、一般株主の利益の代弁者としての独立社外取締役の役割が重要となると考えられるところ、独立社外取締役を選任している割合などは、買収防衛策を導入している会社の方が若干高くなっている。

図表 135 買収防衛策の導入状況とガバナンス体制の関連

	取締役の人数 (1社平均)	独立社外取締役の 人数 (1社平均)	独立社外取締役を 選任している割合 (%)	2名以上の独立社外 取締役を選任して いる割合 (%)	3分の1以上の独立 社外取締役を選任 している割合 (%)
導入会社	8.52	3.03	98.9%	92.8%	75.8%
非導入会社	8.07	2.91	98.5%	84.8%	68.7%

〔コラム⑩〕企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針

経済産業省及び法務省は、2005年に「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」を公表している。同指針では、買収防衛策に関する判例や学説、企業価値研究会の企業価値報告書（同指針の策定日と同日の平成17年5月27日に公表）等を踏まえ、その当時に考えられていた典型的な買収防衛策を念頭に置いて、適法で合理的な買収防衛策の在り方を提示し、買収に関する公正なルールの形成を促すことが目的とされている。

同指針では、買収防衛策は、企業価値、ひいては、株主共同の利益を確保し、又は向上させるものとなるよう、以下の原則に従うものとしなければならないとしている。

1 企業価値・株主共同の利益の確保・向上の原則

買収防衛策の導入、発動及び廃止は、企業価値、ひいては、株主共同の利益を確保し、又は向上させる目的をもって行うべきである。

2 事前開示・株主意思の原則

買収防衛策は、その導入に際して、目的、内容等が具体的に開示され、かつ、株主の合理的な意思に依拠すべきである。

3 必要性・相当性確保の原則

買収防衛策は、買収を防止するために、必要かつ相当なものとするべきである。

また、企業価値研究会は、2008年に「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」を公表している。同報告書では、同指針制定後の買収防衛策導入の実態を踏まえ、株主や投資家の理解と納得を得ることができるような合理的な買収防衛策の在り方が示されている。

今日の我が国の買収防衛策については、その多くが、これらの指針や報告書の内容を参照して設計されてきたものと考えられる。

なお、上記指針では取り上げられていない有事導入型の買収防衛策（買収者の買収開始後に導入される買収防衛策）の導入・発動が見られることや、当初の買収提案を契機に第三者から新たな選択肢（対抗提案）が提示され、その評価を巡って見方が分かれる事案が増加していることなどの近時の状況の変化を踏まえ、経済産業省は、2022年11月に「公正な買収の在り方に関する研究会」を設置している。同研究会では、近時の動向も踏まえ、買収提案についての評価が買収者と対象会社で分かれるケース（同意なき買収や競合的な買収の場面等）を念頭に、買収防衛策を巡る当事者の行動の在り方を含め、買収に関する当事者の行動の在り方等についての検討が継続している（2023年1月末時点）。

5・2. グループガバナンス

5・2・1. 支配株主・親会社を有する上場会社

支配株主や支配的な株主を有する上場会社においては、支配株主・支配的な株主が自己の利益のためにその影響力を行使することで、支配株主・支配的な株主以外の少数株主の利益が損なわれるおそれ（いわゆる、構造的な利益相反のリスク）が存在する。このようなリスクが顕在化する局面において適切に少数株主の利益の保護が図られることは、株主・投資者が安心して投資に参加するための環境整備として不可欠な要素である。

(1) 親子上場をめぐる上場会社や機関投資家の動向

ここ数年、親子上場への株式市場の目線はさらに厳しくなっている。親子上場については、支配株主である親会社と上場子会社の少数株主との間で構造的な利益相反関係が生じていることに加え、海外（米国や英国など）では永続的な親子上場は一般的ではないため、日本特有の現象として海外投資家からは批判的に捉えられている。スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コード策定以降、我が国の上場会社のコーポレート・ガバナンスが大きく進展する中で、親子上場は、政策保有株式と並び、コーポレート・ガバナンスに関する残された代表的な課題として認識されている。

図表 136は、親子上場に関する株式市場等の主な動きである。親子上場における少数株主保護に関しては、東証は、2007年に「上場制度総合整備プログラム2007」において、「経営陣や支配株主が関わる取引について、利益相反により少数株主が損害を被ることを防止するための施策を企業行動規範に定めること」を継続検討事項として明示して以降、継続的に、開示制度の充実や支配株主との重要な取引の際の「少数株主にとって不利益でないことに関する意見の入手」の義務づけなどを通じて、上場子会社における少数株主保護に努めている。

2019年3月に、安倍晋三首相（当時）が、日本経済再生本部に設置された未来投資会議において、株式市場に上場している「上場子会社」のコーポレート・ガバナンス（企業統治）を高めるルール作りを検討するよう関係閣僚に指示し、また、経済産業省は、2019年6月に「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」を公表して、上場子会社のガバナンスの在り方を提示している。少数株主保護の観点から、上場子会社における独立社外取締役の確保は主要な検討課題であり、同実務指針では、独立社外取締役の比率について3分の1以上や過半数等を目指すこととされている（コラム¹⁹「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」参照）。

さらに、2021年のコード改訂では、支配株主からも独立した独立社外取締役をプライム市場上場会社では過半数、スタンダード市場上場会社では3分の1以上選任するか、あるいはそれに代えて、支配株主からの独立性を有する者で構成される特別委員会の設置を求めるとした。

また、これらの動きと並行して、図表 137に示すように、大手議決権行使助言会社や多くの機関投資家等が、2021年コード改訂と2022年プライム市場のスタートを受けて、支配株主又は親会社を有する上場会社については取締役のうち社外取締役又は独立社外取締役が過半数以上であることを議決権行使基準とする、いわゆる支配株主基準を導入しているところであり、以前にも増して、上場子会社に求められるコーポレート・ガバナンスの水準は高くなっている。

図表 136 上場子会社に関する主な資本市場の動き

時期	主体	主な動き
2007年4月	東京証券取引所	「上場制度総合整備プログラム2007」を公表し、「経営陣や支配株主が関わる取引について、利益相反により少数株主が損害を被ることを防止するための施策を企業行動規範に定めること」を継続検討事項として明示
2007年6月	東京証券取引所	「子会社上場に対する東証の基本的な考え方」を公表し、子会社上場は必ずしも望ましい資本政策とはいえないとの考え方を周知
2008年7月	東京証券取引所	「上場制度総合整備プログラム2007」に基づき、親会社等に関する事項や、親会社等を有する会社における経営陣や支配株主が関わる取引に関する開示充実を実施 ※ 従前、親会社等を有する会社について適時開示の対象としていた「親会社等」に関する開示につき、「支配株主等」に関する開示として再構築し、「親会社等」のほか、個人の支配株主も含むものとして範囲を拡大
2010年6月	東京証券取引所	「上場制度整備の実行計画2009」（同年9月公表）に基づき、支配株主との重要な取引等に係る「少数株主にとって不利益でないことに関する意見の入手」を義務付ける企業行動規範を新設 ※ 支配株主による権限濫用を防止し、適切な少数株主保護を実現するという観点から支配株主が関連する重要な取引等を行うことについての機関決定をする場合には、それが少数株主にとって不利益でないことに関して支配株主との間に利害関係を有しない者から意見を入手し、その意見について必要かつ十分な適時開示を行うことを義務付け
2019年3月	日本経済再生本部 (内閣官房)	安倍晋三首相（当時）が未来投資会議において、株式市場に上場している「上場子会社」のコーポレート・ガバナンスを高めるルール作りを検討するよう関係閣僚に指示
2019年6月	経済産業省	「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」を公表し、親子上場における論点や少数株主保護のために求められる施策などを整理・提言
2020年2月～	議決権行使助言会社 ・機関投資家	ISSが2020年2月以降の株主総会において、親会社等を有する上場会社について、独立社外取締役が取締役会の1/3未満の場合は、経営トップの取締役に対して反対する旨を公表 2020年株主総会において、三菱UFJ信託銀行や野村アセットマネジメント等の大手機関投資家が相次いで経営トップ等の取締役選任議案に対し、支配株主基準を導入し、上場子会社等に対し独立社外取締役1/3以上の確保を求める。また、アセットマネジメントOneや三井住友トラストアセットマネジメントのように取締役会の過半数の確保を求める機関投資家もある。
2020年2月	東京証券取引所	「上場子会社のガバナンスの向上等に関する上場制度の整備について」（2019年11月公表）に基づき、上場制度改正、コーポレート・ガバナンスに関する報告書の記載要領及び「独立役員確保に係る実務上の留意事項」の改訂
2020年9月	東京証券取引所	「支配株主及び実質的な支配力を持つ株主を有する上場会社における少数株主保護の在り方等に関する中間整理」を公表
2021年6月	東京証券取引所	CGコード改訂で支配株主を有する上場企業に、補充原則4-8③で独立社外取締役をプライム市場では過半数、スタンダード市場では1/3以上を選任するか、特別委員会の設置を求める。
2022年2月～	議決権行使助言会社 ・機関投資家	CGコード改訂を受けて、多くの主要機関投資家が議決権行使基準において、支配株主を有する上場企業（上場子会社）の取締役会に求める独立性基準を「過半数」に引き上げる。

(出所) 大和総研作成

図表 137 主要機関投資家の議決権行使基準における支配株主基準の導入状況

機関投資家名	支配株主基準の有無	基準など（監査役会設置会社の場合）
ISS (2020年改訂)	○	親会社や支配株主を持つ会社において、株主総会後の取締役会に占めるISSの独立性基準を満たす社外取締役の割合が3分の1未満の場合もしくは最低2名いない場合、経営トップである取締役にに対し反対推奨
グラスルイス (2022年改訂)	○	2023年2月以降、グラス・ルイスは、原則として、プライム市場に上場している支配株主を有する会社の取締役会が、少なくとも過半数（プライム市場以外は1/3以上）の独立性を保持していない場合には、監査役会設置会社または監査等委員会設置会社では会長（会長職が無い場合は最上級役員）、指名委員会等設置会社では指名委員長に対して、反対助言
三菱UFJ信託 (2022年改訂)	○	（親会社等を有する上場会社の場合）2023年4月以降、独立性のある社外取締役が取締役総数の過半数選任されていない場合は、取締役候補者全員に反対
アセットマネジメントOne (2020年改訂)	○	「親会社」「支配株主」「大株主（※）」が存在する企業において、社外取締役が取締役会の過半数存在していない場合、代表取締役の選任に反対（※）議決権所有割合40%以上
三井住友トラストAM (2022年改訂)	○	親会社等を有する企業において、独立社外取締役が取締役総員数の過半数でない場合、取締役選任に反対
りそなAM (2022年改訂)	○	親会社または支配株主を有する企業については、取締役会に独立した社外取締役が過半数選任されていない場合、合理的かつ納得性ある説明がなければ、代表取締役の選任に反対
三菱UFJ国際投信 (2022年改訂)	○	親会社のいる上場企業（上場子会社）で独立社外取締役が過半数不在の場合、取締役選任議案に反対
ニッセイアセット (2022年改訂)	○	プライム市場上場企業において、支配株主（親会社を含む）が存在する場合で、独立した社外取締役が過半数いない場合、代表取締役の選任に反対する基準を追加（2022年6月から適用）
野村AM (2022年改訂)	○	支配株主がいる会社において独立社外取締役が過半数を下回る場合は社長・会長等の再任に原則として反対
大和AM (2022年改訂)	○	親会社または支配株主を有する企業において、会社法上の社外取締役が2名以上かつ取締役会構成員の1/3以上（プライム市場上場企業については、会社法上の社外取締役が2名以上かつ取締役会の構成員の過半数）選任（上程）されていない企業の代表取締役（または代表執行役）の再任候補者に反対
日興AM (2022年改訂)	○	当社の独立性基準を満たす社外取締役が、取締役総数の1/3以上（親会社を有する企業については過半数）選任されない場合、原則として経営トップである取締役選任議案に反対
第一生命 (2020年改訂)	○	支配株主を有する上場子会社については、上場子会社の少数株主利益を保護するため、取締役総数の1/3以上の独立社外取締役を最低限選任すべきであり、より実効性のあるガバナンス体制を構築するためには、できるだけ早期に過半数を選任することが望ましい。

(出所) 大和総研作成

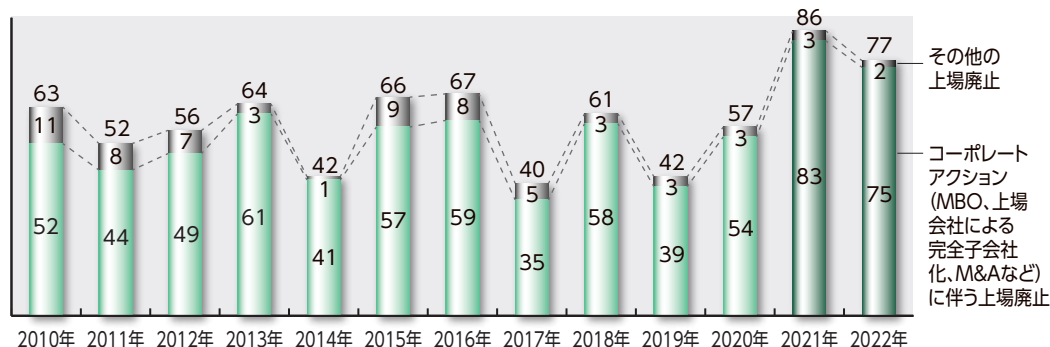
他方で、親子上場については、上場子会社における構造的な利益相反リスクの問題に加え、親会社におけるグループ戦略における経営資源の配分のあり方という点でも課題が指摘されている。ここでは、上場子会社の独立性や少数株主の利益への特段の配慮が求められることがグループ経営の制約となりうることや、親会社として管理コストを負担するにもかかわらず利益の一部がグループ外（少数株主）に流出することになるため、グループ全体の企業価値向上や資本効率性の観点から、子会社を上場会社として維持することが最適なものであるかの検討が求められる。

図表 138では上場廃止会社数の推移を示しているが、コーポレートアクション（MBO、上場会社による完全子会社化、M&Aなど）に伴う上場廃止の件数が近年増加している。これらの中には、上記の政府における議論や東証における取組み、議決権行使助言会社・機関投資

家の議決権行使基準の変更なども背景とし、上場親会社がグループ戦略の見直しの一環として親子上場を解消したり、あるいは、上場子会社が自らの企業価値の向上のために非公開化に賛同したりM&Aを選択するという動きも多く含まれていると考えられる。

コロナ禍を経て、上場子会社のグループ経営戦略上の位置づけは各社の重要な検討課題になると考えられる。従来以上に、上場子会社を有する親会社は、グループ経営最適化の視点や少数株主保護の視点から、グループ経営の方針や上場子会社の状態を維持することの意義、上場子会社の少数株主保護の考え方について、親会社自身の株主に対して、丁寧に説明責任を果たす必要があり、また上場子会社は、親会社のグループ戦略における自社の位置づけや、親会社からの独立性確保の考え方や施策について、自社の少数株主に対して説明する必要がある。その上で、親子上場の関係を維持する場合においては、少数株主保護が適切に図られるよう、上場子会社の取締役会の構成において十分な割合の独立社外取締役を確保することや、利益相反が問題となりうる場面では支配株主から独立した特別委員会を活用するなど、上場会社において具体的な施策を講じていくことが求められる。

図表 138 上場廃止会社数の推移



(2) 少数株主保護のための情報開示

上場会社が支配株主（親会社を含む）を有する場合、上場会社の少数株主と支配株主（親会社）の間に構造的な利益相反のリスクが存在することから、東証は、CG報告書等において、利益相反に関する事項について開示を求めている。

まず、上場会社が支配株主¹²⁷を有する場合、CG報告書では、当該上場会社に対し、少数株主保護の方策に関する指針を記載することを求めている。具体的には、支配株主等がその影響力を利用して、支配株主等を利する取引を行うことにより、会社ひいては少数株主を害することを防止することを目的とした、社内体制構築の方針、社内意思決定手続や外部機関の利用等について具体的に記載することとしている。また、適時開示として、毎事業年度経過後、「支配株主等に関する事項の開示」の一部として、指針に定める方策の履行状況について開示することを求めている¹²⁸。

127 「支配株主」は、親会社（非上場会社を含む。）のみならず、議決権の過半数を有する個人も含む。有価証券上場規程2条42の2号、有価証券上場規程施行規則3条の2。

128 有価証券上場規程第411条、有価証券上場規程施行規則第412条。

少数株主保護の方策に関する指針の記載内容をみると、社内体制構築の方針については、一般取引と同様の条件とし、したがって少数株主の利益を損なわないというような趣旨の記載が多くみられた。また、方針として支配株主との取引は行わないというような記載もみられた。社内意思決定手続については、支配株主との取引については取締役会で意思決定を行うという記載が多くみられた。より具体的な記載としては、上場会社独自の経営判断を担保するため支配株主から独立した社外取締役が参加する取締役会において決定しているという内容の記載が多くみられた。外部機関の利用に関して記載する会社は少なかったが、記載があるケースの大半においては、必要に応じて取引の是非に関し、会計監査人、弁護士、税理士等の意見を求めるという説明がなされていた。

また、東証は、上場会社が親会社を有しその親会社も上場している親子上場の場合について、CG報告書において、利益相反に関する事項の開示の充実を図っている。具体的には、2020年2月にCG報告書に関する記載要領を改訂し、「その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情」において、上場子会社を有する親会社に対しては「グループ経営に関する考え方及び方針」やそれを踏まえた「上場子会社を有する意義」や「上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策」の開示を、上場子会社に対しては「少数株主保護の観点から必要な当該親会社からの独立性確保に関する考え方・施策等」などについての開示を求めることとしている。

事例として、〈事例1〉～〈事例6〉は、上場子会社を有する親会社がグループ経営の方針・考え方として、子会社上場維持の方針やその検討状況について説明している事例である。〈事例1〉は、上場子会社について、独立させる方針を表明している事例である。それに対し、〈事例2〉は、グループの企業価値の最大化に貢献すると判断できる限りにおいて保有を維持する方針を表明している事例である。〈事例3〉も、子会社上場を維持することがグループの総合的な事業活動の発展に資するとしてうえて子会社株式の保有を維持する方針を表明している。〈事例4〉は、グループ全体の企業価値や資本効率性の観点から、上場子会社維持について定期的に点検するとともに、その合理的理由や上場子会社のガバナンス体制の実効性確保について取締役会で審議することを表明している。〈事例5〉は、上場子会社の上場意義の検証を定期的に実施し、取締役会で確認したうえで必要な対応をとるとしている。〈事例6〉は、上場子会社との資本関係について、経営会議にて毎年議論し、保有方針を決定するとしている。

〈事例7〉～〈事例9〉は、上場子会社を有する親会社が子会社保有の合理性について説明している事例である。〈事例7〉は、優秀な人材を広く獲得し、モチベーションを高めることが同社の企業価値向上につながるとして、子会社の上場を維持する理由を説明している。〈事例8〉は、上場により取引先から得られる信用がグループ全体の企業価値向上に寄与するとしている。〈事例9〉は、子会社の新規株式公開を推進し、各事業体の事業価値を明らかにすることで、当社グループ全体の企業価値の顕在化を図るとしている。

〈事例10〉～〈事例12〉は、上場子会社側で、親会社のグループ経営の方針・考え方として子会社からみたグループ内の事業上の棲み分けについて具体的に説明する事例である。〈事例10〉は、グループ内の事業上の競合がない旨を説明したうえで、今後発生する予定はないとの認識を示している。〈事例11〉は、各グループ企業の一部においては事業領域の重複が生じているものの、各社においてグループ内の事業展開上の制約や調整事項等は無旨に言及している。〈事例12〉は、同社の事業領域が親会社の方針と明確に区分された事業領域である旨を開示している。

<事例1：上場子会社を独立させる方針を表明>

今後、ノンコアビジネスの上場子会社は、強い独立ビジネスとして独立させる方針です。独立に際しては、当該事業の持続的な成長の担保、当社資産価値の最大化、最善の独立タイミングの観点で、検討して参ります。

(電気機器)

<事例2：上場子会社を維持する方針を表明>

当社は、上場子会社の株式の保有方針を継続的に検討していきませんが、上記の上場子会社2社が、上記の前提条件を充たし、●●グループの企業価値の最大化に貢献すると判断できる限りにおいては保有を維持する方針です。なお、現時点においてその他の子会社が新規上場する計画はありません。

(電気機器)

<事例3：上場子会社を維持する方針を表明>

当社は●●株式会社（東証プライム上場）の議決権の53.5%を所有しています。以下に述べる理由により、同社の上場を維持することが同社の企業価値の向上と当社グループの総合的な事業活動の発展に資すると考えており、現時点では、これまで通り完全子会社化や持株の売却は考えていません。

(化学)

<事例4：上場子会社を有する適否について定期的に点検>

当社は、主要な事業会社である●●株式会社、□□株式会社および△△株式会社を完全子会社とし、それ以外のグループ会社は、事業の維持・拡大の必要性に応じて完全子会社、上場子会社等として保有することとしています。上場子会社については、グループ全体として企業価値向上や資本効率性の観点から、上場子会社として維持することが最適なものであるかを定期的に点検するとともに、その合理的理由や上場子会社のガバナンス体制の実効性確保について取締役会で審議することを方針としています。

(石油・石炭製品)

<事例5：上場子会社の上場意義の検証を実施>

なお、当社は、上場子会社の上場意義の検証を定期的に実施し、取締役会で確認したうえで必要な対応をとることとしています。本内容については、2022年5月に開催された取締役会において検証・議論したものであります。

(鉄鋼)

<事例6：上場子会社との資本関係について毎年検討>

なお、当社は、上場子会社との資本関係について、当社グループの経営資源の活用や当社及び当社グループ会社とのシナジー効果等を基に経営会議にて毎年議論し、保有方針を決定しており、継続して最適な協業の在り方を検討してまいります。

(小売業)

<事例7：子会社上場の合理性について人材確保、従業員のモチベーションの観点から説明>

A. ●●株式会社

a. 同社は様々なメーカー商材を取り扱う専門商社として“●●”ブランドを確立しています。同社が強みを持つ繊維および化学品ビジネスや中国におけるプレゼンスの高さ（1961年 友好商社に指定）から、連携や協働によるシナジー効果が見込めるほか、製造業である当社と異なる資質を持つ人材や機動力を活かして早期に新興国へ進出している知見を製造業の事業展開のリソースとして活用することが可能であり、また、同社が独立した商社として□□グループ外との様々な取り組みを積極的に推進することにより、□□グループ全体としての事業展開が幅広く厚みのある多面的なものとなります。そのために同社が当社から独立性を保ちつつ、商社として重要な経営資源である優秀人材を広く獲得し、モチベーションを高めることが同社の企業価値向上につながり、当社グループ全体の競争優位性向上に寄与することから、同社の上場を維持する必要があると考えています。…

B. △△株式会社…

(繊維製品)

<事例8：子会社上場の合理性について信用力の観点から説明>

当社は、上場子会社として●●株式会社を有しております。

同社は、2017年12月に東京証券取引所JASDAQスタンダード及び名古屋証券取引所市場第二部に上場いたしました。同社は当社グループの連結対象ではありますが、独立した企業として迅速で大胆な経営がされており、当社の資金配

分にも制限されておりません。上場企業として多様な資金調達方法が可能となり、上場していることで取引先からの信用に繋がりが、収益機会の増大等企業価値を高め、合わせて当社グループの企業価値を高めるものと判断しております。前述の理由により、同社が上場していることによるメリットが当社以外の株主の利益に配慮することに伴う制約やコストを上回っていると判断できることから、上場会社として維持する意義は充分にあると考えております。

(サービス業)

<事例9：子会社上場の合理性について、グループ全体の企業価値の顕在化の観点から説明>

当社グループは事業領域が多岐にわたることから、一部の投資家から全体像の理解が難しいといった声が寄せられており、その声への解として、子会社の新規株式公開を推進し、各事業体の事業価値を明らかにすることで、当社グループ全体の企業価値の顕在化を図っています。グループ各社は、株式公開によって資本調達力を高めるとともに、財務面での強化が可能となり、自立できるものと考えています。

(証券、商品先物取引業)

<事例10：グループ内の事業上の競合がない旨を説明>

当社グループは●●株式会社を中心とした企業集団（以下「●●」という。）に属しております。●●株式会社の完全子会社である□□株式会社の完全子会社（●●株式会社の完全孫会社）として当社株式を直接保有する親会社である△△株式会社は「エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション分野」に区分され、当社グループはその中においてインターネット関連サービスを展開する企業集団として位置付けられております。

●●内においては、インターネット関連サービスを展開する企業は他にも存在しますが、当社グループは主にRTBを活用したDSPを広告主及び広告代理店向けに提供する事業を国内において展開しており、これらの企業との事業及び展開地域における競合は生じておりません。

これらのことから、当社グループ事業に係る●●内における競合は生じておらず、また現時点では今後発生する予定はないものと認識しておりますが、将来的に●●の経営方針に変更が生じた場合等には、当社グループの業績や財務状態に影響を及ぼす可能性があります。

(サービス業)

<事例11：グループ内の事業展開上の制約および調整事項がない旨を明示>

当社は親会社である●●株式会社を中心とする●●グループに属しております。●●グループにおいては、「各グループ企業が相互に独立した会社としての尊厳と自主性・主体性を尊重する」旨のグループ会社憲章を定め、各グループ企業が独自の方針等により事業展開をするとともに、グループ企業が各々の特長を活かしたアライアンスを推進していくことにより、グループ全体としての成長を実現していくことをグループ戦略としております。

このような中で、当社は、長年積み重ねた通信技術を活かし制御や業務の分野まで幅広く手掛けるソフトウェア開発事業を主力事業としております。また、多様化する顧客ニーズにお応えするために、ネットワーク/サーバ構築、保守・運用、評価検証を行うSIサービスや自社プロダクト販売を行うサービス事業を展開しております。各グループ企業の一部においては事業領域の重複が生じておりますが、各社においてはグループ内の事業展開上の制約および調整事項等はなく、当社は、親会社から一定の独立性が確保されていると認識しております。

(情報・通信業)

<事例12：親会社の経営方針から事業領域について説明>

親会社である●●株式会社は、テクノロジーソリューションに経営資源を集中し、さらにDX企業へと変革していく方針であります。一方、グループ会社である当社は電池事業および電子事業を中心に事業展開をはかっており、当社の事業内容はグループの方針と明確に区分された事業領域となっております。

(電気機器)

(3) 少数株主保護のためのガバナンス（補充原則4-8③）

支配株主を有する上場会社については、支配株主が自己の利益のためにその影響力を行使し、少数株主の利益が損なわれるおそれ（構造的な利益相反のリスク）があること等が従前より指摘されている。フォローアップ会議の2021年改訂提言では、支配株主は会社及び株主共同の利益を尊重し、少数株主を不公正に取り扱ってはならないこと、一方の支配株主を有する上場会社においては、より高い水準の独立性を備えた取締役会構成の実現や、支配株主と少数株主との利益相反が生じうる取引・行為についての独立した特別委員会における審議・

検討を通じて、少数株主保護が図られるべきとの指摘がなされた。これを受け、少数株主の利益を保護するためのガバナンス体制を整備する観点から、2021年改訂で新設した補充原則4-8③により、支配株主からも独立した独立社外取締役をプライム市場上場会社では過半数、スタンダード市場上場会社では3分の1以上、あるいはそれに代えて、支配株主からの独立性で有する者で構成される特別委員会の設置を求めることとしている。

支配株主を有するプライム市場上場会社164社のうち、同補充原則をコンプライしていると表明しているプライム市場上場会社は126社である。そのうち、過半数の独立社外取締役を選任している会社は21社である。したがってそれ以外の105社については、特別委員会を設置することで同補充原則に対応しているものと考えられる。また、同補充原則についてエクスペインしているプライム市場上場会社は38社であるが、そのうち「今後、特別委員会を設置する予定」といった説明を行っている会社が17社であり、独立社外取締役の比率向上・増員を予定・検討している会社より多い傾向にある（図表 139）。

図表 139 補充原則4-8③の対応状況（支配株主を有する上場会社）

【補充原則4-8③をコンプライしている会社の状況】

独立社外取締役比率	プライム市場			スタンダード市場		
	社数	該当比率	うち特別委員会設置の旨を開示	社数	該当比率	うち特別委員会設置の旨を開示
2分の1超	21社	16.7%	1社	15社	7.4%	1社
3分の1以上2分の1以下	97社	77.0%	64社	135社	66.8%	15社
3分の1未満	8社	6.3%	4社	52社	25.7%	16社
計	126社	—	69社	202社	—	32社

【補充原則4-8③をエクスペインしている会社の状況】

項目	プライム市場		スタンダード市場	
	社数	該当比率	社数	該当比率
補充原則4-8③をエクスペインしている	38社		82社	
うち 独立社外取締役の比率向上・増員を予定／検討中	10社	26.3%	33社	40.2%
うち 独立性を有する特別委員会の設置を予定／検討中	17社	44.7%	30社	36.6%

支配株主を有する上場会社は、CG報告書において支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針として、同補充原則に基づき、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置する場合は、その旨を記載することが望まれる。しかしながら、実際の事例では、独立社外取締役を3分の1以上（プライム市場上場会社では過半数）選任していない支配株主を有する上場会社が、同補充原則について「コンプライ」とする一方、独立性を有する者で構成された特別委員会を設置することについてCG報告書に何ら記載がなされていない事例も見受けられる。また、特別委員会の設置有無の開示からさらに踏み込み、特別委員会の委員会構成や権限・役割・活動状況などについて具体的な開示をする会社も限定的であるが、そうした中でも＜事例1＞は支配株主との重要な取引・行為等について、特別委員会が必要・合理性、条件等の妥当性、公正性を検証し、取締役会へ答申を行う旨に言及している。さらに、特別委員会の委員は、その独立性・客観性を確保するため、

支配株主からの独立性を有する者でなければならないこととし、独立社外取締役3名で構成されている旨を記述している。＜事例2＞は、特別委員会構成や審議事項の開示からさらに踏み込み、構成員の氏名を明示している事例である。

＜事例1：特別委員会の権限・構成について言及＞

(1) 当社は、一般株主の利益を保護するための体制として、特別委員会を設置しています。特別委員会は、●●グループとの取引・行為等の公正性・透明性・客観性を確保するため、●●ホールディングス株式会社を含む●●グループとの一定金額以上の取引、及び、ブランド・人材・重要な資産・情報等の当社の企業価値の源泉となる経営資源に関する取引・行為等（以下、あわせて「重要取引・行為等」といいます。）の必要性・合理性、条件等の妥当性、公正性を検証し、取締役会へ答申を行います。

特別委員会の委員は、その独立性・客観性を確保するため、●●グループからの独立性を有する者でなければならないこととしており、現在は、独立社外取締役3名で構成されています。

(2) ●●グループとの取引・行為等については、社内規程に従い、取引・行為等を実施する部署において、また、法務部門及び財務・経理部門において、●●ホールディングス株式会社からの独立性の観点も踏まえ、必要性・合理性、条件等の妥当性、公正性について、事前に確認を行うこととしています。更に、重要取引・行為等については、特別委員会の審議・答申を経た上で、取締役会において、その重要取引・行為等の必要性・合理性、条件等の妥当性、公正性について十分に審議した上で意思決定を行います。

(3) 事前の審議に加え、審議の内容に基づいた取引・行為等が行われているかどうかについて、社内規程に従い、法務部門、財務・経理部門、内部監査部門による取引・行為等の内容等の事後的なチェック、監査等委員会による監査を実施します。また、重要取引・行為等については、事後、特別委員会及び取締役会に実施状況を報告し、実施結果を確認します。

(4) これらの体制により、●●グループとの取引・行為等の健全性及び適正性を確保してまいります。
(食料品)

＜事例2：特別委員会の構成員の氏名を開示＞

当社は、親会社である●●株式会社との取引に関しまして、資本関係のない取引先と通常取引をする場合と同様の条件でこれを行い、少数株主に不利益を与えることのないよう対応しております。また、該当取引のうち重要な取引については、独立社外取締役及び独立した社外の有識者にて構成されるガバナンス委員会 利益相反取引管理等諮問部会に諮問し、答申を得たうえで、取締役会において取引の可否を判断しております。

【ガバナンス委員会 利益相反取引管理等諮問部会の主な審議事項】

- ①会社と取締役との間の利益相反を伴うおそれのある取引で、会社法上取締役会の承認を必要とする事項。
- ②会社と関連当事者との取引であって、取締役会における意思決定の公正さを確保するために必要であるとして取締役会等が諮問する事項。

【ガバナンス委員会 利益相反取引管理等諮問部会 委員 7名】

- 委員長 (独立社外取締役)
- 委員 (独立社外取締役)
- 委員 (独立社外取締役)
- 委員 (独立社外取締役)
- 委員 (独立社外取締役)
- 委員 (独立社外取締役)
- 委員 (独立した社外の有識者・弁護士)

さらに、親会社との取引の状況については、ガバナンス委員会 利益相反取引管理等諮問部会に定期的に報告することにより、その公正性を担保しております。

(情報・通信業)

【コラム⑱】グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）

グループガイドラインは、コードの趣旨を敷衍し、グループ経営を行う企業においてグループ全体の企業価値向上を図るための実効的なガバナンスの在り方に関するベストプラクティスを示すことを主眼として、コードを補完するために、2019年6月に経済産業省より公表され

ている。グループガイドラインには、グループガバナンスに関する現状と課題、提言の背景にある基本的な考え方、実務上検討すべき事項やとり得る様々な工夫、企業やCEO等へのアンケート調査結果、日本企業や欧米企業の取組事例など、各社において自社に適したグループ・ガバナンス・システムの在り方を検討する際に参考となる情報などが数多く盛り込まれている。

グループガイドラインの主なポイントは図表 140のとおりであるが、必要に応じて原文¹²⁹を参照されたい。

図表 140 グループガイドラインの主なポイント

区分	項目	主なポイント
親会社における対応の在り方	事業ポートフォリオ戦略としての視点	<ul style="list-style-type: none"> 親会社は、グループ全体としての企業価値向上や資本効率性の観点から、上場子会社として維持することが最適なものであるか、定期的に点検することが重要。 上場子会社として維持する合理的理由やガバナンス体制の実効性確保について、取締役会で審議し、投資家に対して情報開示を通じて説明責任を果たすべき。
	リスク管理としての視点	親会社は、グループのリスク管理に必要な事項等については、上場子会社による独立した意思決定が担保されることを前提に、事前の協議を求めるとも合理的である。
上場子会社におけるガバナンス体制の在り方	基本的な考え方	上場子会社においては、親会社と一般株主との間に利益相反リスクがあることを踏まえ、上場子会社としての独立した意思決定を担保するための実効的なガバナンス体制が構築されるべきである。
	独立社外取締役の役割	上場子会社の独立社外取締役には、執行陣からの独立性に加え、一般株主の利益を確保する役割も期待されるため、親会社からの独立性も求められる。
	独立社外取締役の独立性に関する考え方	(上場子会社における独立性基準) ・10年以内に親会社に所属していた業務執行者を独立社外取締役として選任しないこととすべき。 (上場子会社における独立社外取締役の選任) ・上場子会社の独立社外取締役については、一般株主の利益を保護するという重要な役割を担える人物であるかを確認の上、その指名・選任が行われるべき。 ※一般株主の利益保護は、取締役としての善管注意義務に基づく重要な役割であり、こうした役割に関する意識を醸成していくことも重要。 (上場子会社における適切な独立社外取締役を確保するための担保措置) ・親会社は、上場子会社の取締役の選解任権限を行使するに際し、上場子会社のガバナンス確保に十分配慮すべき。
	実効的なガバナンスの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> 上場子会社では利益相反リスクに対応できる実効的なガバナンス体制が構築されるべき。 上場子会社においては、取締役会における独立社外取締役の比率を高めること（1/3以上や過半数等）を目指すことが基本であるが、それが直ちに困難な場合においても、重要な利益相反取引については、独立社外取締役（又は独立社外監査役）を中心とした委員会で審議・検討を行う仕組みを導入することが検討されるべき。
	情報開示	<ul style="list-style-type: none"> 上場子会社は、そのガバナンスの方策について、投資家への説明責任や資本市場からの信頼確保の観点から積極的に情報開示すべきである。 ※ 具体的な検討内容（完全子会社化や売却等の方針等を含む）の開示を行うことに支障がある場合には、上場子会社を維持することの合理的理由について、十分な議論が尽くされ、客観的に確認されていることをプロセスとして説明することも考えられる。
上場子会社経営陣の指名の在り方		<ul style="list-style-type: none"> 上場子会社の経営陣の指名は、上場子会社の企業価値向上に貢献するかという観点から、上場子会社が独立した立場で、その後継者計画を策定し、候補者の指名を行うべきである。 その際、親会社から提案された候補者についても、その適切性について客観的に判断すべきである。 上場子会社の指名委員会は、上場子会社の企業価値向上にとって最適な指名が行われるよう、親会社の取締役会や指名委員会からの独立性が実質的に担保されるべきである。
上場子会社経営陣の報酬の在り方		<ul style="list-style-type: none"> 上場子会社の経営陣の報酬は、上場子会社としての企業価値の最大化への適切なインセンティブとなるよう、上場子会社において独立した立場で検討されるべきである。 上場子会社の報酬委員会は、上場子会社にとって最適な報酬設計が行われるよう、親会社の取締役会・報酬委員会からの独立性が実質的に担保されるべきである。

(出所) 経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」より抜粋

129 <https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190628003/20190628003.html>

〔コラム⑳〕 従属上場会社における少数株主保護の在り方等に関する研究会

東証では、支配株主・支配的な株主と上場会社の少数株主との間の利害調整の在り方や少数株主保護の枠組み等について議論を行うために、2020年1月に「従属上場会社における少数株主保護の在り方等に関する研究会」を設置し、同年9月に「中間整理」として、情報開示の充実やガバナンス体制の整備などの点について検討課題や対応の方向性をとりまとめた。

中間整理の公表後、2021年6月のコード改訂において、支配株主を有する上場会社を対象に少数株主保護のためのガバナンス体制の整備を求める補充原則4-8③を新設し、これを踏まえた上場会社の対応が進められている。また、情報開示に関しては、上場会社と支配株主・支配的な株主との間の「ガバナンスに関する合意」についての情報開示の充実が一つの大きな課題となっていることを受け、東証では、2022年1月から、親会社やその他の関係会社を有する上場会社を対象に、ガバナンスに関連する合意の有無やその内容について広く実態調査を行った。この調査により、調査対象とした上場会社の20%超においてガバナンスに関する合意が存在しているにもかかわらず、開示が十分なされていないという状況が確認されたところである。これに関連して、2022年6月の金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告においても、有価証券報告書におけるガバナンスに関する合意等の「重要な契約」の開示の充実について提言がされている。

このような動向や状況を踏まえ、東証では、2023年1月に中間整理から継続する形で研究会での議論を再開¹³⁰している。本研究会での議論を踏まえ、情報開示の充実に向けた整備を行うとともに、少数株主保護のためのガバナンスの在り方についても、さらに検討を深めていく予定である。

5・2・2. 関連当事者間の取引（原則1-7）

原則1-7は、上場会社とその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合に、株主共同の利益等が害されないための利益相反防止手続きを定め、その枠組みを開示したうえで、その手続きを踏まえた監視をすべきとしている。関連当事者間の取引については、会社法や金融商品取引法において一定の開示等が求められており、コードの適用以前から多くの会社において、投資者保護のための仕組みが整備されてきた。CG報告書においても、従前から、支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針の開示が求められている。そうした背景から、同原則のコンプライ率はプライム市場100%（1,837社）、スタンダード市場99.8%（1,453社）と高い。

原則1-7の記載内容は、「利益相反防止手続」と「取引条件」に大別できる。利益相反防止手続については、多くの会社が従前から会社法等の法令に基づいて、関連当事者間の取引の手続きとして、取締役会による承認若しくは決議や取引についての状況報告を求める体制を構築していることがうかがえる。同原則をコンプライするプライム市場・スタンダード市場上場会社（3,290社）を対象にキーワード分析を行うと、92.5%（3,044社）の会社が「取締役会」に言及している。次に多いのが「決議」・「承認」であり、86.0%（2,830社）が言及している。また、「報告」は48.7%（1,603社）、「法令」・「会社法」は32.5%（1,069社）の会社が言及して

130 「従属上場会社における少数株主保護の在り方等に関する研究会」については、JPXウェブサイトにて会議資料や議事録等を掲載している。

<https://www.jpx.co.jp/equities/improvements/study-group/index.html>

いた。さらに、「規則」・「規程」等に言及する会社は53.2%（1,749社）であり、上記の体制を社内規則等で明文化している事を明記している会社が約半数あった。なお、関連当事者間取引の取引状況について、定期的にモニタリングするために行うアンケート・調査票等を通じた「調査」に言及する会社は20.4%（670社）であった。

「取引条件」を含む記載をした会社は23.2%（764社）であった。その多くは、取引条件の妥当性等を確認するための手続きを開示している。取引条件等を決定する際に「市場価格」を勘案していると具体的に言及する会社は3.4%（111社）に留まる。

関連当事者取引における利益相反のリスクに対処するため、一定の独立性を有する者により審議・検討を行う体制を導入している会社もみられる。原則1-7において、「監査役」・「監査等委員会」・「監査委員会」に言及している会社は16.4%（540社）である一方で、「社外取締役」（独立社外取締役も含む。）に言及している会社は6.4%（211社）にとどまっており、親会社を有する会社（284社）に限って分析しても19.4%（55社）の言及にとどまっている。

個別事例を分析していくと、具体的な関連当事者取引のプロセス等を詳細に記載している事例がある。例えば、＜事例1＞においては、関連当事者取引の基本方針及び体制に言及したうえで、適正性を確保するための体制について、「取引の把握」「新規取引の承認」「既存取引の管理」「監査役チェック」といったプロセス毎に詳細な記述を行っている。「取締役会の決議を求める」といった表現にとどめる会社が多い中で、特徴的な事例といえる。

また、関連当事者間取引の承認手続において社外役員や外部専門家はその取引の妥当性等について確認するプロセスを設けていることを明記し、関連当事者間取引により一般株主の利益が害されることがない体制を構築していることを示している会社もみられる。例えば、＜事例2＞では、社外取締役等で構成される第三者委員会で取引の合理性や手続の適正性を検証し、取締役会決議に際しては、顧問弁護士のリーガルチェックを行っている。また、＜事例3＞は、社外取締役で構成される特別委員会の意見を確認することを明記している。

他方、＜事例4＞や＜事例5＞のように、親子上場の会社においては、親子間取引の透明性を確保するために、取引価格決定のプロセス等を記載している。特に＜事例5＞においては、市場価格等を勘案して価格等を決定することとし、重要な取引については、独立社外取締役及び独立した社外の有識者が過半数を占めるガバナンス委員会に事前に諮問することにより、親子間取引により少数株主の利益が不当に害されない体制を構築している旨を説明している。

＜事例1：基本方針に加え、体制について詳細に開示＞

当社は、関連当事者との取引が当社および株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、関連当事者との取引に関する基本方針、手続き、管理方法を定めた「関連当事者取引管理規程」を制定し、同規程に則った体制を整備しています。

〈関連当事者取引の実施に対する基本方針〉

関連当事者取引の対象者は、会社と特定の関係を有する者であり、会社に対して影響力を行使し得る存在であると認識されています。

従って、関連当事者との取引については、取引の必要性等を含め一般株主の利益保護の観点から極めて慎重に判断します。

〈関連当事者取引の適正性を確保するための体制〉

a. 取引の把握

取引先が関連当事者に該当するかについては、各部門からの新規取引先登録申請時に財務部において判定し、関連当事者に該当する場合は、財務部において当該相手先との全ての取引について把握・管理しています。連結子会社の関連当事者取引については、毎期、連結子会社から提出される「連結調査票」により調査・把握しています。役員およ

びその近親者との取引の有無については、毎期、各役員から提出される「関連当事者調査票」により調査・把握しています。

b. 新規取引の承認

新たに関連当事者に該当する者と取引を開始する場合には、その取引を行うこと自体に対する合理性（事業上の必要性）および取引条件の妥当性等を確認のうえ、職務権限規程・職務権限基準表の規定に基づく決裁手続きにより承認を得ています。会社法、金融商品取引法、財務諸表等規則、会計基準等に基づき、開示対象となる重要な取引については、取締役会の承認を得ています。

c. 既存取引の管理

既存の継続中の関連当事者取引については、定期的に経営会議および取締役会に報告することにより、当該取引を継続する合理性（事業上の必要性）と取引条件の妥当性を監視し、取引の適正性に関して留意すべき事項が発現した場合には、取引継続の是非も含め検討・見直しています。

d. 監査役チェック

新規取引については、毎期定期的に実施している業務監査における決裁書の閲覧・調査時に、関連当事者取引の合理性、妥当性等についてチェックしています。既存継続中の取引については、定期的に財務部より報告を受けることによりチェックしています。

（食料品）

<事例2：弁護士がリーガルチェックしている旨を明記>

当社では、当社が役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合において、かかる取引が会社及び株主共同の利益を害することがないよう、以下の体制を整備しております。当社と役員及び主要株主との間の関連当事者取引については、取締役会決議により定められた「取締役会規程」において取締役会の承認事項と明示し、取締役会においては実際の個別取引にかかる承認または報告の受領を通じて監視を行い、監査役監査において「監査役監査基準」に則り監査を行っております。また内部監査部門における取引内容等の事後的なチェックを行っております。取締役及び主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合、会社や株主共同の利益に重要な影響を及ぼす可能性のある取引については、独立社外取締役及び独立性のある第三者で構成される委員会にて、取引の合理性や手続きの適正性を検証しております。関連当事者間取引にかかる取締役会決議にあたっては、経営企画室が顧問弁護士に依頼し、リーガルチェックを実施することとしております。また、当社及び当社の子会社との間の取引に関する事項に関しても、必要に応じて当該部署による顧問弁護士のリーガルチェックを実施することとしております。

（精密機器）

<事例3：親会社との取引について特別委員会の承認したうえで、当該取引が少数株主の利益を侵害していない旨を明記>

当社では、当社取締役との間で競業取引または利益相反取引を行う場合には、取締役会規則に則り、当社取締役会にて承認することとしています。また、当社は親会社である●●株式会社と製品の売買等の取引を行っていますが、製品の販売価格につきましては、一般の取引価格と同様、当社の見積価格および市場価格を勘案し都度協議の上決定しております。親会社との取引については、利益相反リスクがあることを認識しており、取引の承認・事後チェックについては、基本方針および取引の概要を独立社外役員3名により構成された特別委員会に諮問し承諾を得たうえで、取締役会において承認しており、当社取締役会は、親会社との取引が、当社や少数株主の利益を害することはないものと判断しております。

（食料品）

<事例4：親会社グループとの取引については取引等審査委員会への事前諮問>

当社では、当社が役員や主要株主との取引を行う場合において、かかる取引が会社及び株主共同の利益を害することのないよう、以下の態勢を整備しております。

- ・当社は親会社である●●株式会社及び●●各社（以下「親会社等」とする。）との取引については「●●内グループ取引管理細則」を定め運用しており、関連当事者間の取引におけるアームズ・レングス・ルールの遵守を徹底しております。また、親会社等と●●グループ（当社及びその子会社）の取引のうち重要なものは、全ての独立社外取締役にて構成される取引等審査委員会へ事前に諮問し、同委員会の答申を踏まえ、取締役会による承認を要することとしております。
 - ・当社と取締役との間の競業取引及び利益相反取引については、会社法に基づき原則として取締役会による承認を要することを明示しております。また、当該取引に関係する取締役を特別利害関係人相当として決議から除外するなど厳格な手続きによって行われております。
 - ・なお、取締役、監査役及び主要株主等との取引については、定期的にその有無を確認しています。
- （その他金融業）

<事例5：主要株主との取引について詳細に価格決定、承認手続きについて開示>

当社と取締役との間の競業取引及び利益相反取引につきましては、法令及び社内規則により、事前に取り締役会における承認を得ることとし、当該取引を実施した場合には、当該取引の状況等を定期的に取締役会に報告することとしております。なお、取締役会に先立ち、独立社外取締役及び独立した社外の有識者にて構成されるガバナンス委員会に諮問し、取締役会に付議することとしております。加えて、主要株主との取引につきましては、資本関係のない取引先と通常取引をする場合と同様に、市場価格、原価率等を勘案して価格等を決定することとし、当該取引内容については、社内規則に従い稟議等により適切な承認手続きを得ることとしております。なお、主要株主との取引のうち重要な取引については、ガバナンス委員会に諮問し、答申を得たうえで、取締役会において取引の可否を判断しております。主要株主との取引状況につきましては、定期的にガバナンス委員会に報告しております。

(情報・通信業)

〔コラム⑩〕公正なM&Aに関する指針

経済産業省は、「公正なM&Aの在り方に関する研究会」における議論等を踏まえ、従来の企業価値の向上と株主利益の確保の観点から我が国企業社会において共有されるべき公正なM&Aの在り方として、原則論を含めた考え方の整理と、その考え方に基づいた実務上の対応について提示するため、従来の「企業価値の向上及び公正な手続確保のための経営者による企業買収（MBO）に関する指針」を全面的に改訂し、2019年6月に「公正なM&Aの在り方に関する指針－企業価値の向上と株主利益の確保に向けて－」を策定している¹³¹。

同指針は、典型的に構造的な利益相反の問題と情報の非対称性の問題が存在するMBO及び支配株主による従属会社の買収を中心に、主として手続面から、我が国企業社会における公正なM&Aの在り方を提示しているものであり、これにより、我が国資本市場に対する信頼を高めるとともに、企業価値の向上に資するM&Aを促進することが目的とされている。

同指針は、第1章「はじめに」においてその位置付けや対象等を明らかにしたうえで、第2章「原則と基本的視点」において、両取引を行ううえでの尊重されるべき原則と、原則の実現に向けて実務上の対応を検討する際の基本的な視点を明らかにしている。そのうえで、第3章「実務上の具体的対応（公正性担保措置）」において、公正な手続を通じてM&Aを行うための実務上の具体的対応である公正性担保措置のうち、独立した特別委員会の設置をはじめとする一般的に有効性が高いと考えられる典型的な措置を取り上げ、その機能や望ましいプラクティスの在り方を提示している。

131 <https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190628004/20190628004.html>



付 録

全83原則の実施状況

項目別集計表（会社の属性情報とコード全83原則の対応状況）

	総数	CG・コードへの対応を 開示した会社数	基本原則1				原則1-1			
			コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率		
プライム・スタンダードの合計	3,293	3,293	3,293	0	3,293	100.0%	3,291	2	3,293	99.9%
組織形態	3,293	3,293								
監査役会設置会社	1,963	1,963	1,963	0	1,963	100.0%	1,962	1	1,963	100.0%
監査等委員会設置会社	1,247	1,247	1,247	0	1,247	100.0%	1,246	1	1,247	99.9%
指名委員会等設置会社	83	83	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%
社外取締役を 選任している	3,293	3,293								
選任していない	3,290	3,290	3,290	0	3,290	100.0%	3,288	2	3,290	99.9%
外国人株式所有比率	3	3	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%
10%未満	3,293	3,293								
10%以上20%未満	1,877	1,877	1,877	0	1,877	100.0%	1,876	1	1,877	100.0%
20%以上30%未満	685	685	685	0	685	100.0%	684	1	685	99.9%
30%以上	407	407	407	0	407	100.0%	407	0	407	100.0%
大株主の状況	324	324	324	0	324	100.0%	324	0	324	100.0%
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	3,293	3,293								
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	28	28	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	441	441	441	0	441	100.0%	441	0	441	100.0%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	1,397	1,397	1,397	0	1,397	100.0%	1,397	0	1,397	100.0%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	683	683	683	0	683	100.0%	682	1	683	99.9%
筆頭株主の所有比率が50%以上	498	498	498	0	498	100.0%	498	0	498	100.0%
筆頭株主の所有比率が50%以上	246	246	246	0	246	100.0%	245	1	246	99.6%
上場取引所及び市場区分	2,293	3,293								
プライム	1,837	1,837	1,837	0	1,837	100.0%	1,836	1	1,837	100.0%
スタンダード	1,456	1,456	1,456	0	1,456	100.0%	1,455	1	1,456	99.9%
JPX日経400（プライム・スタンダードのみ）	399	399	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%
（連結）従業員数	3,293	3,293								
100人未満	185	185	185	0	185	100.0%	185	0	185	100.0%
100人以上500人未満	919	919	919	0	919	100.0%	918	1	919	99.9%
500人以上1000人未満	613	613	613	0	613	100.0%	613	0	613	100.0%
1000人以上	1,576	1,576	1,576	0	1,576	100.0%	1,575	1	1,576	99.9%
（連結）売上高	3,293	3,293								
100億円未満	691	691	691	0	691	100.0%	691	0	691	100.0%
100億円以上1000億円未満	1,669	1,669	1,669	0	1,669	100.0%	1,667	2	1,669	99.9%
1000億円以上1兆円未満	776	776	776	0	776	100.0%	776	0	776	100.0%
1兆円以上	157	157	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%
支配株主・親会社	3,293	3,293								
親会社あり	284	284	284	0	284	100.0%	283	1	284	99.7%
親会社あり（上場）	227	227	227	0	227	100.0%	226	1	227	99.6%
親会社あり（非上場）	57	57	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%
支配株主（非親会社）あり	164	164	164	0	164	100.0%	164	0	164	100.0%
支配株主なし	2,845	2,845	2,845	0	2,845	100.0%	2,844	1	2,845	100.0%
連結子会社数	3,293	3,293								
10社未満	1,970	1,970	1,970	0	1,970	100.0%	1,969	1	1,970	100.0%
10社以上50社未満	1,012	1,012	1,012	0	1,012	100.0%	1,011	1	1,012	99.9%
50社以上100社未満	166	166	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%
100社以上300社未満	114	114	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%
300社以上	31	31	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
決算期	3,293	3,293								
1月	46	46	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%
2月	183	183	183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%
3月	2,155	2,155	2,155	0	2,155	100.0%	2,154	1	2,155	100.0%
4月	34	34	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
5月	75	75	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%
6月	107	107	107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%
7月	33	33	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%
8月	62	62	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%
9月	126	126	126	0	126	100.0%	126	0	126	100.0%
10月	45	45	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
11月	45	45	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
12月	382	382	382	0	382	100.0%	381	1	382	99.7%
業種	3,293	3,293								
水産・農林業	12	12	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%
鉱業	6	6	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%
建設業	147	147	147	0	147	100.0%	146	1	147	99.3%
食料品	120	120	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%
繊維製品	49	49	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%
パルプ・紙	24	24	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
化学	209	209	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%
医薬品	41	41	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%
石油・石炭製品	11	11	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
ゴム製品	19	19	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%
ガラス・土石製品	55	55	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%
鉄鋼	42	42	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%
非鉄金属	34	34	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
金属製品	89	89	89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%
機械	223	223	223	0	223	100.0%	223	0	223	100.0%
電気機器	233	233	233	0	233	100.0%	233	0	233	100.0%
輸送用機器	87	87	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%
精密機器	45	45	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
その他製品	105	105	105	0	105	100.0%	105	0	105	100.0%
電気・ガス業	24	24	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
陸運業	60	60	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%
海運業	11	11	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
空運業	5	5	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
倉庫・運輸関連業	38	38	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%
情報・通信業	349	349	349	0	349	100.0%	349	0	349	100.0%
卸売業	300	300	300	0	300	100.0%	300	0	300	100.0%
小売業	308	308	308	0	308	100.0%	308	0	308	100.0%
銀行業	80	80	80	0	80	100.0%	80	0	80	100.0%
証券・商品先物取引業	36	36	36	0	36	100.0%	36	0	36	100.0%
保険業	8	8	8	0	8	100.0%	8	0	8	100.0%
その他金融業	33	33	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%
不動産業	120	120	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%
サービス業	370	370	370	0	370	100.0%	369	1	370	99.7%
買収防衛策	3,293	3,293								
あり	259	259	259	0	259	100.0%	259	0	259	100.0%
なし	3,034	3,034	3,034	0	3,034	100.0%	3,032	2	3,034	99.9%
独立役員	3,293	3,293								
取締役のみに指定	1,432	1,432	1,432	0	1,432	100.0%	1,431	1	1,432	99.9%
監査役のみに指定	40	40	40	0	40	100.0%	40	0	40	100.0%
取締役および監査役に指定	1,819	1,819	1,819	0	1,819	100.0%	1,818	1	1,819	100.0%
取締役の任期	3,293	3,293								
1年	2,664	2,664	2,664	0	2,664	100.0%	2,662	2	2,664	99.9%
2年	629	629	629	0	629	100.0%	629	0	629	100.0%

補充原則1-1①				補充原則1-1②				補充原則1-1③				原則1-2				補充原則1-2①			
コンプライ イン社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率		
3,280	13	3,293	99.6%	3,290	3	3,293	99.9%	3,292	1	3,293	100.0%	3,286	7	3,293	99.8%	3,289	4	3,293	99.9%
1,955	8	1,963	99.6%	1,960	3	1,963	99.8%	1,963	0	1,963	100.0%	1,957	6	1,963	99.7%	1,961	2	1,963	99.9%
1,243	4	1,247	99.7%	1,247	0	1,247	100.0%	1,247	0	1,247	100.0%	1,246	1	1,247	99.9%	1,245	2	1,247	99.9%
82	1	83	98.8%	83	0	83	100.0%	82	1	83	98.8%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%
3,277	13	3,290	99.6%	3,287	3	3,290	99.9%	3,289	1	3,290	100.0%	3,283	7	3,290	99.8%	3,286	4	3,290	99.9%
3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%
1,868	9	1,877	99.5%	1,876	1	1,877	99.9%	1,877	0	1,877	100.0%	1,872	5	1,877	99.7%	1,873	4	1,877	99.8%
685	0	685	100.0%	684	1	685	99.9%	685	0	685	100.0%	684	1	685	99.9%	685	0	685	100.0%
404	3	407	99.3%	406	1	407	99.8%	407	0	407	100.0%	406	1	407	99.8%	407	0	407	100.0%
323	1	324	99.7%	324	0	324	100.0%	323	1	324	99.7%	324	0	324	100.0%	324	0	324	100.0%
26	2	28	92.9%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%
439	2	441	99.5%	441	0	441	100.0%	440	1	441	99.8%	439	2	441	99.5%	441	0	441	100.0%
1,392	5	1,397	99.6%	1,397	0	1,397	100.0%	1,397	0	1,397	100.0%	1,397	0	1,397	100.0%	1,397	0	1,397	100.0%
681	2	683	99.7%	681	2	683	99.7%	683	0	683	100.0%	680	3	683	99.6%	680	3	683	99.6%
496	2	498	99.6%	498	0	498	100.0%	498	0	498	100.0%	496	2	498	99.6%	497	1	498	99.8%
246	0	246	100.0%	245	1	246	99.6%	246	0	246	100.0%	246	0	246	100.0%	246	0	246	100.0%
1,833	4	1,837	99.8%	1,836	1	1,837	99.9%	1,836	1	1,837	99.9%	1,837	0	1,837	100.0%	1,836	1	1,837	99.9%
1,447	9	1,456	99.4%	1,454	2	1,456	99.9%	1,456	0	1,456	100.0%	1,449	7	1,456	99.5%	1,453	3	1,456	99.8%
399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%	398	1	399	99.7%	399	0	399	100.0%
182	3	185	98.4%	185	0	185	100.0%	185	0	185	100.0%	184	1	185	99.5%	185	0	185	100.0%
914	5	919	99.5%	917	2	919	99.8%	919	0	919	100.0%	915	4	919	99.6%	917	2	919	99.8%
612	1	613	99.8%	613	0	613	100.0%	613	0	613	100.0%	612	1	613	99.8%	611	2	613	99.7%
1,572	4	1,576	99.7%	1,575	1	1,576	99.9%	1,575	1	1,576	99.9%	1,575	1	1,576	99.9%	1,576	0	1,576	100.0%
684	7	691	99.0%	690	1	691	99.9%	691	0	691	100.0%	687	4	691	99.4%	690	1	691	99.9%
1,665	4	1,669	99.8%	1,667	2	1,669	99.9%	1,669	0	1,669	100.0%	1,667	2	1,669	99.9%	1,666	3	1,669	99.8%
775	1	776	99.9%	776	0	776	100.0%	776	0	776	100.0%	775	1	776	99.9%	776	0	776	100.0%
156	1	157	99.4%	157	0	157	100.0%	156	1	157	99.4%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%
282	2	284	99.3%	283	1	284	99.6%	284	0	284	100.0%	284	0	284	100.0%	284	0	284	100.0%
226	1	227	99.6%	226	1	227	99.6%	227	0	227	100.0%	227	0	227	100.0%	227	0	227	100.0%
56	1	57	98.2%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%
164	0	164	100.0%	164	0	164	100.0%	164	0	164	100.0%	163	1	164	99.4%	164	0	164	100.0%
2,834	11	2,845	99.6%	2,843	2	2,845	99.9%	2,844	1	2,845	100.0%	2,839	6	2,845	99.8%	2,841	4	2,845	99.9%
1,961	9	1,970	99.5%	1,968	2	1,970	99.9%	1,970	0	1,970	100.0%	1,964	6	1,970	99.7%	1,968	2	1,970	99.9%
1,011	1	1,012	99.9%	1,011	1	1,012	99.9%	1,012	0	1,012	100.0%	1,011	1	1,012	99.9%	1,010	2	1,012	99.8%
164	2	166	98.8%	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%
113	1	114	99.1%	114	0	114	100.0%	113	1	114	99.1%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%
31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%
183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%
2,144	11	2,155	99.5%	2,154	1	2,155	100.0%	2,154	1	2,155	99.8%	2,150	5	2,155	99.8%	2,154	1	2,155	100.0%
34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%
107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%	106	1	107	99.1%
32	1	33	97.0%	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%	32	1	33	97.0%	33	0	33	100.0%
62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%
126	0	126	100.0%	126	0	126	100.0%	126	0	126	100.0%	126	0	126	100.0%	126	0	126	100.0%
44	1	45	97.8%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
382	0	382	100.0%	380	2	382	99.5%	382	0	382	100.0%	381	1	382	99.7%	380	2	382	99.5%
12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%
6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%
146	1	147	99.3%	146	1	147	99.3%	147	0	147	100.0%	147	0	147	100.0%	147	0	147	100.0%
119	1	120	99.2%	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%	119	1	120	99.2%	120	0	120	100.0%
49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%
24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%
41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%
11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%
54	1	55	98.2%	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%
42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%
33	1	34	97.1%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
88	1	89	98.9%	89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%	88	1	89	98.9%
223	0	223	100.0%	223	0	223	100.0%	223	0	223	100.0%	223	0	223	100.0%	223	0	223	100.0%
231	2	233	99.1%	233	0	233	100.0%	232	1	233	99.6%	231	2	233	99.1%	232	1	233	99.6%
87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%
45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
105	0	105	100.0%	104	1	105	99.0%	105	0	105	100.0%	103	2	105	98.1%	104	1	105	99.0%
24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%
11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%
346	3	349	99.1%	349	0	349	100.0%	349	0	349	100.0%	349	0	349	100.0%	349	0	34	

補充原則1-2⑤				原則1-3				原則1-4				補充原則1-4①				補充原則1-4②			
コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率		
3,105	188	3,293	94.3%	3,199	94	3,293	97.1%	3,062	231	3,293	93.0%	3,286	7	3,293	99.8%	3,290	3	3,293	99.9%
1,854	109	1,963	94.4%	1,900	63	1,963	96.8%	1,809	154	1,963	92.2%	1,959	4	1,963	99.8%	1,961	2	1,963	99.9%
1,171	76	1,247	93.9%	1,216	31	1,247	97.5%	1,170	77	1,247	93.8%	1,244	3	1,247	99.8%	1,246	1	1,247	99.9%
80	3	83	96.4%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%
3,103	187	3,290	94.3%	3,196	94	3,290	97.1%	3,059	231	3,290	93.0%	3,283	7	3,290	99.8%	3,287	3	3,290	99.9%
2	1	3	66.7%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%
1,721	156	1,877	91.7%	1,797	80	1,877	95.7%	1,726	151	1,877	92.0%	1,873	4	1,877	99.8%	1,875	2	1,877	99.9%
666	19	685	97.2%	676	9	685	98.7%	649	36	685	94.7%	683	2	685	99.7%	685	0	685	100.0%
397	10	407	97.5%	405	2	407	99.5%	381	26	407	93.6%	407	0	407	100.0%	407	0	407	100.0%
321	3	324	99.1%	321	3	324	99.1%	306	18	324	94.4%	323	1	324	99.7%	323	1	324	99.7%
21	7	28	75.0%	22	6	28	78.6%	25	3	28	89.3%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%
425	16	441	96.4%	430	11	441	97.5%	394	47	441	89.3%	437	4	441	99.1%	440	1	441	99.8%
1,341	56	1,397	96.0%	1,368	29	1,397	97.9%	1,296	101	1,397	92.8%	1,396	1	1,397	99.9%	1,397	0	1,397	100.0%
636	47	683	93.1%	654	29	683	95.8%	640	43	683	93.7%	682	1	683	99.9%	682	1	683	99.9%
455	43	498	91.4%	481	17	498	96.6%	473	25	498	95.0%	497	1	498	99.8%	498	0	498	100.0%
227	19	246	92.3%	244	2	246	99.2%	234	12	246	95.1%	246	0	246	100.0%	245	1	246	99.6%
1,794	43	1,837	97.7%	1,824	13	1,837	99.3%	1,746	91	1,837	95.0%	1,831	6	1,837	99.7%	1,836	1	1,837	99.9%
1,311	145	1,456	90.0%	1,375	81	1,456	94.4%	1,316	140	1,456	90.4%	1,455	1	1,456	99.9%	1,454	2	1,456	99.9%
397	2	399	99.5%	399	0	399	100.0%	382	17	399	95.7%	398	1	399	99.7%	399	0	399	100.0%
167	18	185	90.3%	174	11	185	94.1%	173	12	185	93.5%	185	0	185	100.0%	185	0	185	100.0%
824	95	919	89.7%	860	59	919	93.6%	838	81	919	91.2%	916	3	919	99.7%	917	2	919	99.8%
574	39	613	93.6%	605	8	613	98.7%	569	44	613	92.8%	612	1	613	99.8%	613	0	613	100.0%
1,540	36	1,576	97.7%	1,560	16	1,576	99.0%	1,482	94	1,576	94.0%	1,573	3	1,576	99.8%	1,575	1	1,576	99.9%
600	91	691	86.8%	638	53	691	92.3%	638	53	691	92.3%	691	0	691	100.0%	691	0	691	100.0%
1,584	85	1,669	94.9%	1,633	36	1,669	97.8%	1,544	125	1,669	92.5%	1,664	5	1,669	99.7%	1,666	3	1,669	99.8%
765	11	776	98.6%	771	5	776	99.4%	729	47	776	93.9%	774	2	776	99.7%	776	0	776	100.0%
156	1	157	99.4%	157	0	157	100.0%	151	6	157	96.2%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%
263	21	284	92.6%	280	4	284	98.6%	269	15	284	94.7%	284	0	284	100.0%	283	1	284	99.6%
214	13	227	94.3%	224	3	227	98.7%	217	10	227	95.6%	227	0	227	100.0%	226	1	227	99.6%
49	8	57	86.0%	56	1	57	98.2%	52	5	57	91.2%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%
142	22	164	86.6%	155	9	164	94.5%	156	8	164	95.1%	164	0	164	100.0%	164	0	164	100.0%
2,700	145	2,845	94.9%	2,764	81	2,845	97.2%	2,637	208	2,845	92.7%	2,838	7	2,845	99.8%	2,843	2	2,845	99.9%
1,820	150	1,970	92.4%	1,891	79	1,970	96.0%	1,818	152	1,970	92.3%	1,966	4	1,970	99.8%	1,968	2	1,970	99.9%
978	34	1,012	96.6%	997	15	1,012	98.5%	944	68	1,012	93.3%	1,009	3	1,012	99.7%	1,011	1	1,012	99.9%
162	4	166	97.6%	166	0	166	100.0%	159	7	166	95.8%	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%
114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	110	4	114	96.5%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%
31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
40	6	46	87.0%	45	1	46	97.8%	43	3	46	93.5%	45	1	46	97.8%	46	0	46	100.0%
172	11	183	94.0%	171	12	183	93.4%	168	15	183	91.8%	183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%
2,045	110	2,155	94.9%	2,103	52	2,155	97.6%	2,000	155	2,155	92.8%	2,153	2	2,155	99.9%	2,154	1	2,155	100.0%
32	2	34	94.1%	31	3	34	91.2%	32	2	34	94.1%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
72	3	75	96.0%	71	4	75	94.7%	69	6	75	92.0%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%
100	7	107	93.5%	103	4	107	96.3%	101	6	107	94.4%	107	0	107	100.0%	106	1	107	99.1%
28	5	33	84.8%	32	1	33	97.0%	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%
57	5	62	91.9%	61	1	62	98.4%	60	2	62	96.8%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%
113	13	126	89.7%	122	4	126	96.8%	119	7	126	94.4%	125	1	126	99.2%	125	1	126	99.2%
42	3	45	93.3%	44	1	45	97.8%	41	4	45	91.1%	44	1	45	97.8%	45	0	45	100.0%
40	5	45	88.9%	45	0	45	100.0%	43	2	45	95.6%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
364	18	382	95.3%	371	11	382	97.1%	353	29	382	92.4%	380	2	382	99.5%	382	0	382	100.0%
11	1	12	91.7%	11	1	12	91.7%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%
6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%
142	5	147	96.6%	145	2	147	98.6%	140	7	147	95.2%	147	0	147	100.0%	147	0	147	100.0%
114	6	120	95.0%	117	3	120	97.5%	109	11	120	90.8%	118	2	120	98.3%	120	0	120	100.0%
46	3	49	93.9%	47	2	49	95.9%	42	7	49	85.7%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%
24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	23	1	24	95.8%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
200	9	209	95.7%	202	7	209	96.7%	189	20	209	90.4%	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%
39	2	41	95.1%	40	1	41	97.6%	38	3	41	92.7%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%
11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	17	2	19	89.5%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%
55	0	55	100.0%	53	2	55	96.4%	53	2	55	96.4%	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%
42	0	42	100.0%	41	1	42	97.6%	39	3	42	92.9%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%
33	1	34	97.1%	32	2	34	94.1%	31	3	34	91.2%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
84	5	89	94.4%	87	2	89	97.8%	78	11	89	87.6%	89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%
207	16	223	92.8%	218	5	223	97.8%	205	18	223	91.9%	222	1	223	99.6%	222	1	223	99.6%
227	6	233	97.4%	226	7	233	97.0%	214	19	233	91.8%	232	0	233	100.0%	233	0	233	100.0%
83	4	87	95.4%	86	1	87	98.9%	84	6	87	93.1%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%
43	2	45	95.6%	45	0	45	100.0%	41	1	45	97.8%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
100	5	105	95.2%	96	9	105	91.4%	96	9	105	91.4%	105	0	105	100.0%	105	0	105	100.0%
24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
58	2	60	96.7%	58	2	60	96.7%	49	11	60	81.7%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%
10	1	11	90.9%	11	0	11	100.0%	9	2	11	81.8%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	3	2	5	60.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
33	5	38	86.8%	38	0	38	100.0%	37	1	38	97.4%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%
328	21	349	94.0%	339	10	349	97.1%	329	20	349	94.3%	349	0	349	100.0%	349	0	349	100.0%

	原則1-5			補充原則1-5①			原則1-6					
	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率			
プライム・スタンダードの合計	3,290	3	3,293	99.9%	3,293	0	3,293	100.0%	3,292	1	3,293	100.0%
組織形態												
監査役会設置会社	1,961	2	1,963	99.9%	1,963	0	1,963	100.0%	1,962	1	1,963	99.9%
監査等委員会設置会社	1,246	1	1,247	99.9%	1,247	0	1,247	100.0%	1,247	0	1,247	100.0%
指名委員会等設置会社	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%
社外取締役を 選任している	3,287	3	3,290	99.9%	3,290	0	3,290	100.0%	3,289	1	3,290	100.0%
選任していない	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%
外国人株式所有比率												
10%未満	1,874	3	1,877	99.8%	1,877	0	1,877	100.0%	1,876	1	1,877	99.9%
10%以上20%未満	685	0	685	100.0%	685	0	685	100.0%	685	0	685	100.0%
20%以上30%未満	407	0	407	100.0%	407	0	407	100.0%	407	0	407	100.0%
30%以上	324	0	324	100.0%	324	0	324	100.0%	324	0	324	100.0%
大株主の状況												
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	441	0	441	100.0%	441	0	441	100.0%	441	0	441	100.0%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	1,396	1	1,397	99.9%	1,397	0	1,397	100.0%	1,397	0	1,397	100.0%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	681	2	683	99.7%	683	0	683	100.0%	683	0	683	100.0%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	498	0	498	100.0%	498	0	498	100.0%	497	1	498	99.8%
筆頭株主の所有比率が50%以上	246	0	246	100.0%	246	0	246	100.0%	246	0	246	100.0%
上場取引所及び市場区分												
プライム	1,837	0	1,837	100.0%	1,837	0	1,837	100.0%	1,837	0	1,837	100.0%
スタンダード	1,453	3	1,456	99.8%	1,456	0	1,456	100.0%	1,455	1	1,456	99.9%
JPX日経400（プライム・スタンダードのみ）	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%
(連結)従業員数												
100人未満	185	0	185	100.0%	185	0	185	100.0%	185	0	185	100.0%
100人以上500人未満	917	2	919	99.8%	919	0	919	100.0%	918	1	919	99.9%
500人以上1000人未満	613	0	613	100.0%	613	0	613	100.0%	613	0	613	100.0%
1000人以上	1,575	1	1,576	99.9%	1,576	0	1,576	100.0%	1,576	0	1,576	100.0%
(連結)売上高												
100億円未満	689	2	691	99.7%	691	0	691	100.0%	690	1	691	99.9%
100億円以上1000億円未満	1,669	0	1,669	100.0%	1,669	0	1,669	100.0%	1,669	0	1,669	100.0%
1000億円以上1兆円未満	775	1	776	99.9%	776	0	776	100.0%	776	0	776	100.0%
1兆円以上	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%
支配株主・親会社												
親会社あり	284	0	284	100.0%	284	0	284	100.0%	284	0	284	100.0%
親会社あり（上場）	227	0	227	100.0%	227	0	227	100.0%	227	0	227	100.0%
親会社あり（非上場）	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%
支配株主（非親会社）あり	164	0	164	100.0%	164	0	164	100.0%	164	0	164	100.0%
支配株主なし	2,842	3	2,845	99.9%	2,845	0	2,845	100.0%	2,844	1	2,845	100.0%
連結子会社数												
10社未満	1,968	2	1,970	99.9%	1,970	0	1,970	100.0%	1,969	1	1,970	99.9%
10社以上50社未満	1,011	1	1,012	99.9%	1,012	0	1,012	100.0%	1,012	0	1,012	100.0%
50社以上100社未満	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%
100社以上300社未満	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%
300社以上	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
決算期												
1月	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%
2月	183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%
3月	2,154	1	2,155	100.0%	2,155	0	2,155	100.0%	2,155	0	2,155	100.0%
4月	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
5月	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%	74	1	75	98.7%
6月	107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%
7月	32	1	33	97.0%	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%
8月	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%
9月	125	1	126	99.2%	126	0	126	100.0%	126	0	126	100.0%
10月	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
11月	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
12月	382	0	382	100.0%	382	0	382	100.0%	382	0	382	100.0%
業種												
水産・農林業	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%
鉱業	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%
建設業	147	0	147	100.0%	147	0	147	100.0%	147	0	147	100.0%
食料品	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%
繊維製品	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%
パルプ・紙	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
化学	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%
医薬品	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%
石油・石炭製品	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
ゴム製品	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%
ガラス・土石製品	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%
鉄鋼	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%
非鉄金属	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
金属製品	89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%
機械	223	0	223	100.0%	223	0	223	100.0%	223	0	223	100.0%
電気機器	233	0	233	100.0%	233	0	233	100.0%	233	0	233	100.0%
輸送用機器	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%
精密機器	44	1	45	97.8%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
その他製品	105	0	105	100.0%	105	0	105	100.0%	105	0	105	100.0%
電気・ガス業	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
陸運業	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%
海運業	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
空運業	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
倉庫・運輸関連業	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%
情報・通信業	349	0	349	100.0%	349	0	349	100.0%	349	0	349	100.0%
卸売業	300	0	300	100.0%	300	0	300	100.0%	300	0	300	100.0%
小売業	306	2	308	99.4%	308	0	308	100.0%	308	0	308	100.0%
銀行業	80	0	80	100.0%	80	0	80	100.0%	80	0	80	100.0%
証券・商品先物取引業	36	0	36	100.0%	36	0	36	100.0%	36	0	36	100.0%
保険業	8	0	8	100.0%	8	0	8	100.0%	8	0	8	100.0%
その他金融業	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%
不動産業	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%	119	1	120	99.2%
サービス業	370	0	370	100.0%	370	0	370	100.0%	370	0	370	100.0%
買収防衛策												
あり	259	0	259	100.0%	259	0	259	100.0%	259	0	259	100.0%
なし	3,031	3	3,034	99.9%	3,034	0	3,034	100.0%	3,033	1	3,034	100.0%
独立役員												
取締役のみに指定	1,431	1	1,432	99.9%	1,432	0	1,432	100.0%	1,432	0	1,432	100.0%
監査役のみに指定	40	0	40	100.0%	40	0	40	100.0%	40	0	40	100.0%
取締役および監査役に指定	1,817	2	1,819	99.9%	1,819	0	1,819	100.0%	1,818	1	1,819	99.9%
取締役の任期												
1年	2,662	2	2,664	99.9%	2,664	0	2,664	1				

原則1-7				基本原則2				原則2-1				原則2-2				補充原則2-2①			
コンプライ 社数	エクスペ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスペ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスペ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスペ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスペ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスペ イン社数	コンプライ 率		
3,290	3	3,293	99.9%	3,290	3	3,293	99.9%	3,291	2	3,293	99.9%	3,283	10	3,293	99.7%	3,238	55	3,293	98.3%
1,961	2	1,963	99.9%	1,961	2	1,963	99.9%	1,961	2	1,963	99.9%	1,955	8	1,963	99.6%	1,924	39	1,963	98.0%
1,246	1	1,247	99.9%	1,246	1	1,247	99.9%	1,247	0	1,247	100.0%	1,245	2	1,247	99.8%	1,231	16	1,247	98.7%
83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%
3,287	3	3,290	99.9%	3,287	3	3,290	99.9%	3,288	2	3,290	99.9%	3,280	3	3,290	99.7%	3,235	55	3,290	98.3%
3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%
1,875	2	1,877	99.9%	1,877	0	1,877	100.0%	1,876	1	1,877	99.9%	1,869	8	1,877	99.6%	1,830	47	1,877	97.5%
685	0	685	100.0%	683	2	685	99.7%	684	1	685	99.9%	684	1	685	99.9%	680	5	685	99.3%
407	0	407	100.0%	406	1	407	99.8%	407	0	407	100.0%	407	0	407	100.0%	406	1	407	99.8%
323	1	324	99.7%	324	0	324	100.0%	324	0	324	100.0%	323	1	324	99.7%	322	2	324	99.4%
28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%
440	1	441	99.8%	440	1	441	99.8%	441	0	441	100.0%	440	1	441	99.8%	435	6	441	98.6%
1,397	0	1,397	100.0%	1,396	1	1,397	99.9%	1,396	1	1,397	99.9%	1,391	6	1,397	99.6%	1,377	20	1,397	98.6%
683	0	683	100.0%	682	1	683	99.9%	682	1	683	99.9%	682	1	683	99.9%	670	13	683	98.1%
498	0	498	100.0%	498	0	498	100.0%	498	0	498	100.0%	497	1	498	99.8%	485	13	498	97.4%
244	2	246	99.2%	246	0	246	100.0%	246	0	246	100.0%	245	1	246	99.6%	243	3	246	98.8%
1,837	0	1,837	100.0%	1,834	3	1,837	99.8%	1,837	0	1,837	100.0%	1,836	1	1,837	99.9%	1,831	6	1,837	99.7%
1,453	3	1,456	99.8%	1,456	0	1,456	100.0%	1,454	2	1,456	99.9%	1,447	9	1,456	99.4%	1,407	49	1,456	96.6%
399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%
185	0	185	100.0%	185	0	185	100.0%	184	1	185	99.5%	182	3	185	98.4%	176	9	185	95.1%
917	2	919	99.8%	919	0	919	100.0%	918	1	919	99.9%	913	6	919	99.3%	888	31	919	96.6%
613	0	613	100.0%	613	0	613	100.0%	613	0	613	100.0%	613	0	613	100.0%	605	8	613	98.7%
1,575	1	1,576	99.9%	1,573	3	1,576	99.8%	1,576	0	1,576	100.0%	1,575	1	1,576	99.9%	1,569	7	1,576	99.6%
689	2	691	99.7%	691	0	691	100.0%	689	2	691	99.7%	684	7	691	99.0%	659	32	691	95.4%
1,668	1	1,669	99.9%	1,667	2	1,669	99.9%	1,669	0	1,669	100.0%	1,666	3	1,669	99.8%	1,648	21	1,669	98.7%
776	0	776	100.0%	775	1	776	99.9%	776	0	776	100.0%	776	0	776	100.0%	775	1	776	99.9%
157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	156	1	157	99.4%
283	1	284	99.6%	284	0	284	100.0%	284	0	284	100.0%	284	0	284	100.0%	277	7	284	97.5%
226	1	227	99.6%	227	0	227	100.0%	227	0	227	100.0%	227	0	227	100.0%	223	4	227	98.2%
57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%	54	3	57	94.7%
163	1	164	99.4%	164	0	164	100.0%	164	0	164	100.0%	163	1	164	99.4%	158	6	164	96.3%
2,844	1	2,845	100.0%	2,842	3	2,845	99.9%	2,843	2	2,845	99.9%	2,836	9	2,845	99.7%	2,803	42	2,845	98.5%
1,969	1	1,970	99.9%	1,968	2	1,970	99.9%	1,968	2	1,970	99.9%	1,962	8	1,970	99.6%	1,924	46	1,970	97.7%
1,011	1	1,012	99.9%	1,011	1	1,012	99.9%	1,012	0	1,012	100.0%	1,010	2	1,012	99.8%	1,004	8	1,012	99.2%
165	1	166	99.4%	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%	165	1	166	99.4%
114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%
31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	45	1	46	97.8%	42	4	46	91.3%
183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%	181	2	183	98.9%
2,153	2	2,155	99.9%	2,153	2	2,155	99.9%	2,154	1	2,155	99.9%	2,152	3	2,155	99.9%	2,126	29	2,155	98.7%
34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	33	1	34	97.1%
75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%
107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%	105	2	107	98.1%	106	1	107	99.1%
33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%	32	1	33	97.0%
62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	60	2	62	96.8%
125	1	126	99.2%	125	1	126	99.2%	126	0	126	100.0%	124	2	126	98.4%	123	3	126	97.6%
45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	43	2	45	95.6%
45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	43	2	45	95.6%
382	0	382	100.0%	382	0	382	100.0%	381	1	382	99.7%	380	2	382	99.5%	374	8	382	97.9%
12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%
6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%
147	0	147	100.0%	147	0	147	100.0%	147	0	147	100.0%	146	1	147	99.3%	144	3	147	98.0%
120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%	119	1	120	99.2%
49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%
24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%	207	2	209	99.0%
41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%
11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%
55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%	54	1	55	98.2%	54	1	55	98.2%
42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%
34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	32	2	34	94.1%
89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%	88	1	89	98.9%
223	0	223	100.0%	223	0	223	100.0%	222	1	223	99.6%	220	3	223	98.7%	219	4	223	98.2%
232	1	233	99.6%	232	1	233	99.6%	233	0	233	100.0%	232	1	233	99.6%	228	5	233	97.9%
87	0	87	100.0%	86	1	87	98.9%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%	85	2	87	97.7%
45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
105	0	105	100.0%	105	0	105	100.0%	104	1	105	99.0%	105	0	105	100.0%	103	2	105	98.1%
24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%	59	1	60	98.3%
11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%
348	1	349	99.7%	349	0	349	100.0%	349	0	349	100.0%	348	1	349	99.7%	340	9	349	97.4%
300	0																		

	原則2-3				補充原則2-3①				原則2-4			
	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率
プライム・スタンダードの合計	3,242	51	3,293	98.5%	3,128	165	3,293	95.0%	3,272	21	3,293	99.4%
組織形態												
監査役会設置会社	1,932	31	1,963	98.4%	1,863	100	1,963	94.9%	1,949	14	1,963	99.3%
監査等委員会設置会社	1,229	18	1,247	98.6%	1,184	63	1,247	94.9%	1,240	7	1,247	99.4%
指名委員会等設置会社	81	2	83	97.6%	81	2	83	97.6%	83	0	83	100.0%
社外取締役を 選任している	3,239	51	3,290	98.4%	3,125	165	3,290	95.0%	3,269	21	3,290	99.4%
選任していない	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%
外国人株式所有比率												
10%未満	1,838	39	1,877	97.9%	1,771	106	1,877	94.4%	1,859	18	1,877	99.0%
10%以上20%未満	680	5	685	99.3%	650	35	685	94.9%	683	2	685	99.7%
20%以上30%未満	405	2	407	99.5%	392	15	407	96.3%	407	0	407	100.0%
30%以上	319	5	324	98.5%	315	9	324	97.2%	323	1	324	99.7%
大株主の状況												
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	434	7	441	98.4%	418	23	441	94.8%	441	0	441	100.0%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	1,383	14	1,397	99.0%	1,334	63	1,397	95.5%	1,390	7	1,397	99.5%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	669	14	683	98.0%	645	38	683	94.4%	678	5	683	99.3%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	485	13	498	97.4%	468	30	498	94.0%	490	8	498	98.4%
筆頭株主の所有比率が50%以上	243	3	246	98.8%	235	11	246	95.5%	245	1	246	99.6%
上場取引所及び市場区分												
プライム	1,824	13	1,837	99.3%	1,759	78	1,837	95.8%	1,831	6	1,837	99.7%
スタンダード	1,418	38	1,456	97.4%	1,369	87	1,456	94.0%	1,441	15	1,456	99.0%
JPX日経400（プライム・スタンダードのみ）	399	0	399	100.0%	396	3	399	99.2%	399	0	399	100.0%
(連結)従業員数												
100人未満	177	8	185	95.7%	167	18	185	90.3%	180	5	185	97.3%
100人以上500人未満	901	18	919	98.0%	870	49	919	94.7%	912	7	919	99.2%
500人以上1000人未満	602	11	613	98.2%	578	35	613	94.3%	608	5	613	99.2%
1000人以上	1,562	14	1,576	99.1%	1,513	63	1,576	96.0%	1,572	4	1,576	99.7%
(連結)売上高												
100億円未満	669	22	691	96.8%	647	44	691	93.6%	679	12	691	98.3%
100億円以上1000億円未満	1,644	25	1,669	98.5%	1,570	99	1,669	94.1%	1,661	8	1,669	99.5%
1000億円以上1兆円未満	772	4	776	99.5%	754	22	776	97.2%	775	1	776	99.9%
1兆円以上	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%
支配株主・親会社												
親会社あり	279	5	284	98.2%	270	14	284	95.1%	282	2	284	99.3%
親会社あり（上場）	224	3	227	98.7%	217	10	227	95.6%	227	0	227	100.0%
親会社あり（非上場）	55	2	57	96.5%	53	4	57	93.0%	55	2	57	96.5%
支配株主（非親会社）あり	159	5	164	97.0%	153	11	164	93.3%	160	4	164	97.6%
支配株主なし	2,804	41	2,845	98.6%	2,705	140	2,845	95.1%	2,830	15	2,845	99.5%
連結子会社数												
10社未満	1,931	39	1,970	98.0%	1,850	120	1,970	93.9%	1,952	18	1,970	99.1%
10社以上50社未満	1,000	12	1,012	98.8%	968	44	1,012	95.7%	1,009	3	1,012	99.7%
50社以上100社未満	166	0	166	100.0%	165	1	166	99.4%	166	0	166	100.0%
100社以上300社未満	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%
300社以上	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
決算期												
1月	44	2	46	95.7%	40	6	46	87.0%	46	0	46	100.0%
2月	180	3	183	98.4%	164	19	183	89.6%	182	1	183	99.5%
3月	2,122	33	2,155	98.5%	2,057	98	2,155	95.5%	2,142	13	2,155	99.4%
4月	33	1	34	97.1%	32	2	34	94.1%	34	0	34	100.0%
5月	74	1	75	98.7%	74	1	75	98.7%	74	1	75	98.7%
6月	105	2	107	98.1%	100	7	107	93.5%	105	2	107	98.1%
7月	32	1	33	97.0%	29	4	33	87.9%	32	1	33	97.0%
8月	62	0	62	100.0%	59	3	62	95.2%	62	0	62	100.0%
9月	125	1	126	99.2%	122	4	126	96.8%	124	2	126	98.4%
10月	43	2	45	95.6%	42	3	45	93.3%	45	0	45	100.0%
11月	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
12月	377	5	382	98.7%	364	18	382	95.3%	381	1	382	99.7%
業種												
水産・農林業	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%
鉱業	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%
建設業	147	0	147	100.0%	146	1	147	99.3%	146	1	147	99.3%
食料品	120	0	120	100.0%	114	6	120	95.0%	120	0	120	100.0%
繊維製品	48	1	49	98.0%	47	2	49	95.9%	48	1	49	98.0%
パルプ・紙	24	0	24	100.0%	23	1	24	95.8%	24	0	24	100.0%
化学	207	2	209	99.0%	200	9	209	95.7%	208	1	209	99.5%
医薬品	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%
石油・石炭製品	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
ゴム製品	18	1	19	94.7%	18	1	19	94.7%	19	0	19	100.0%
ガラス・土石製品	54	1	55	98.2%	54	1	55	98.2%	55	0	55	100.0%
鉄鋼	42	0	42	100.0%	41	1	42	97.6%	42	0	42	100.0%
非鉄金属	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
金属製品	86	3	89	96.6%	82	7	89	92.1%	89	0	89	100.0%
機械	218	5	223	97.8%	204	19	223	91.5%	221	2	223	99.1%
電気機器	229	4	233	98.3%	215	18	233	92.3%	233	0	233	100.0%
輸送用機器	85	2	87	97.7%	83	4	87	95.4%	87	0	87	100.0%
精密機器	44	1	45	97.8%	43	2	45	95.6%	45	0	45	100.0%
その他製品	103	2	105	98.1%	98	7	105	93.3%	103	2	105	98.1%
電気・ガス業	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
陸運業	59	1	60	98.3%	57	3	60	95.0%	60	0	60	100.0%
海運業	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
空運業	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
倉庫・運輸関連業	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%
情報・通信業	341	8	349	97.7%	326	23	349	93.4%	345	4	349	98.9%
卸売業	293	7	300	97.7%	284	16	300	94.7%	299	1	300	99.7%
小売業	303	5	308	98.4%	292	16	308	94.8%	305	3	308	99.0%
銀行業	80	0	80	100.0%	80	0	80	100.0%	80	0	80	100.0%
証券・商品先物取引業	35	1	36	97.2%	34	2	36	94.4%	35	1	36	97.2%
保険業	8	0	8	100.0%	8	0	8	100.0%	8	0	8	100.0%
その他金融業	32	1	33	97.0%	32	1	33	97.0%	33	0	33	100.0%
不動産業	119	1	120	99.2%	113	7	120	94.2%	118	2	120	98.3%
サービス業	365	5	370	98.6%	352	18	370	95.1%	367	3	370	99.2%
買収防衛策												
あり	258	1	259	99.6%	248	11	259	95.8%	259	0	259	100.0%
なし	2,984	50	3,034	98.4%	2,880	154	3,034	94.9%	3,013	21	3,034	99.3%
独立役員												
取締役のみに指定	1,410	22	1,432	98.5%	1,359	73	1,432	94.9%	1,425	7	1,432	99.5%
監査役のみに指定	38	2	40	95.0%	36	4	40	90.0%	38	2	40	95.0%
取締役および監査役に指定	1,792	27	1,819	98.5%	1,731	88	1,819	95.2%	1,807	12	1,819	99.3%
取締役の任期												
1年	2,627	37	2,664	98.6%	2,542	122	2,664	95.4%	2,650	14	2,66	

原則2-4①				原則2-5				補充原則2-5①				原則2-6				基本原則3			
コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率		
1,941	1,352	3,293	58.9%	3,284	9	3,293	99.7%	3,198	95	3,293	97.1%	3,204	89	3,293	97.3%	3,290	3	3,293	99.9%
1,147	816	1,963	58.4%	1,956	7	1,963	99.6%	1,897	66	1,963	96.6%	1,906	57	1,963	97.1%	1,961	2	1,963	99.9%
727	520	1,247	58.3%	1,245	2	1,247	99.8%	1,219	28	1,247	97.8%	1,216	31	1,247	97.5%	1,246	1	1,247	99.9%
67	16	83	80.7%	83	0	83	100.0%	82	1	83	98.8%	82	1	83	98.8%	83	0	83	100.0%
1,940	1,350	3,290	59.0%	3,281	9	3,290	99.7%	3,195	95	3,290	97.1%	3,201	89	3,290	97.3%	3,287	3	3,290	99.9%
1	2	3	33.3%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%
932	945	1,877	49.7%	1,871	6	1,877	99.7%	1,802	75	1,877	96.0%	1,811	66	1,877	96.5%	1,875	2	1,877	99.9%
461	224	685	67.3%	685	0	685	100.0%	674	11	685	98.4%	673	12	685	98.2%	685	0	685	100.0%
300	107	407	73.7%	404	3	407	99.3%	401	6	407	98.5%	404	3	407	99.3%	406	1	407	99.8%
248	76	324	76.5%	324	0	324	100.0%	321	3	324	99.1%	316	8	324	97.5%	324	0	324	100.0%
9	19	28	32.1%	27	1	28	96.4%	26	2	28	92.9%	27	1	28	96.4%	28	0	28	100.0%
247	194	441	56.0%	440	1	441	99.8%	433	8	441	98.2%	430	11	441	97.5%	440	1	441	99.8%
896	501	1,397	64.1%	1,393	4	1,397	99.7%	1,364	33	1,397	97.6%	1,351	46	1,397	96.7%	1,397	0	1,397	100.0%
377	306	683	55.2%	682	1	683	99.9%	653	30	683	95.6%	665	18	683	97.4%	682	1	683	99.9%
261	237	498	52.4%	497	1	498	99.8%	481	17	498	96.6%	487	11	498	97.8%	497	1	498	99.8%
151	95	246	61.4%	245	1	246	99.6%	241	5	246	98.0%	244	2	246	99.2%	246	0	246	100.0%
1,337	500	1,837	72.8%	1,836	1	1,837	99.9%	1,823	14	1,837	99.2%	1,804	33	1,837	98.2%	1,835	2	1,837	99.9%
604	852	1,456	41.5%	1,448	8	1,456	99.5%	1,375	81	1,456	94.4%	1,400	56	1,456	96.2%	1,455	1	1,456	99.9%
342	57	399	85.7%	398	1	399	99.7%	394	5	399	98.7%	395	4	399	99.0%	399	0	399	100.0%
63	122	185	34.1%	183	2	185	98.9%	175	10	185	94.6%	181	4	185	97.8%	184	1	185	99.5%
401	518	919	43.6%	915	4	919	99.6%	871	48	919	94.8%	891	28	919	97.0%	918	1	919	99.9%
323	290	613	52.7%	612	1	613	99.8%	600	13	613	97.9%	589	24	613	96.1%	613	0	613	100.0%
1,154	422	1,576	73.2%	1,574	2	1,576	99.9%	1,552	24	1,576	98.5%	1,543	33	1,576	97.9%	1,575	1	1,576	99.9%
281	410	691	40.7%	687	4	691	99.4%	651	40	691	94.2%	677	14	691	98.0%	689	2	691	99.7%
899	770	1,669	53.9%	1,665	4	1,669	99.8%	1,624	45	1,669	97.3%	1,605	64	1,669	96.2%	1,668	1	1,669	99.9%
619	157	776	79.8%	775	1	776	99.9%	766	10	776	98.7%	765	11	776	98.6%	776	0	776	100.0%
142	15	157	90.4%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%
176	108	284	62.0%	284	0	284	100.0%	278	6	284	97.9%	280	4	284	98.6%	284	0	284	100.0%
145	82	227	63.9%	227	0	227	100.0%	222	5	227	97.8%	224	3	227	98.7%	227	0	227	100.0%
31	26	57	54.4%	57	0	57	100.0%	56	1	57	98.2%	56	1	57	98.2%	57	0	57	100.0%
76	88	164	46.3%	163	1	164	99.4%	157	7	164	95.7%	163	1	164	99.4%	164	0	164	100.0%
1,689	1,156	2,845	59.4%	2,837	8	2,845	99.7%	2,763	82	2,845	97.1%	2,761	84	2,845	97.0%	2,842	3	2,845	99.9%
965	1,005	1,970	49.0%	1,964	6	1,970	99.7%	1,897	73	1,970	96.3%	1,911	59	1,970	97.0%	1,967	3	1,970	99.8%
700	312	1,012	69.2%	1,010	2	1,012	99.8%	995	17	1,012	98.3%	983	29	1,012	97.1%	1,012	0	1,012	100.0%
148	18	166	89.2%	166	0	166	100.0%	164	2	166	98.8%	165	1	166	99.4%	166	0	166	100.0%
102	12	114	89.5%	113	1	114	99.1%	111	3	114	97.4%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%
26	5	31	83.9%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
24	22	46	52.2%	46	0	46	100.0%	45	1	46	97.8%	44	2	46	95.7%	46	0	46	100.0%
102	81	183	55.7%	183	0	183	100.0%	174	9	183	95.1%	180	3	183	98.4%	183	0	183	100.0%
1,338	817	2,155	62.1%	2,148	7	2,155	99.7%	2,092	63	2,155	97.1%	2,089	66	2,155	96.9%	2,152	3	2,155	99.9%
16	18	34	47.1%	34	0	34	100.0%	33	1	34	97.1%	32	2	34	94.1%	34	0	34	100.0%
30	45	75	40.0%	75	0	75	100.0%	74	1	75	98.7%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%
57	50	107	53.3%	107	0	107	100.0%	104	3	107	97.2%	105	2	107	98.1%	107	0	107	100.0%
17	16	33	51.5%	33	0	33	100.0%	32	1	33	97.0%	32	1	33	97.0%	33	0	33	100.0%
30	32	62	48.4%	62	0	62	100.0%	58	4	62	93.5%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%
58	68	126	46.0%	125	1	126	99.2%	122	4	126	96.8%	125	1	126	99.2%	126	0	126	100.0%
23	22	45	51.1%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	42	3	45	93.3%	45	0	45	100.0%
23	22	45	51.1%	44	1	45	97.8%	43	2	45	95.6%	43	2	45	95.6%	45	0	45	100.0%
223	159	382	58.4%	382	0	382	100.0%	376	6	382	98.4%	375	7	382	98.2%	382	0	382	100.0%
7	5	12	58.3%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%
6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%
87	60	147	59.2%	147	0	147	100.0%	145	2	147	98.6%	145	2	147	98.6%	147	0	147	100.0%
77	43	120	64.2%	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%	115	5	120	95.8%	120	0	120	100.0%
32	17	49	65.3%	49	0	49	100.0%	47	2	49	95.9%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%
13	11	24	54.2%	24	0	24	100.0%	22	2	24	91.7%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
124	85	209	59.3%	206	3	209	98.6%	202	7	209	96.7%	201	8	209	96.2%	209	0	209	100.0%
30	11	41	73.2%	41	0	41	100.0%	40	1	41	97.6%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%
7	4	11	63.6%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
14	5	19	73.7%	19	0	19	100.0%	18	1	19	94.7%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%
26	29	55	47.3%	55	0	55	100.0%	51	4	55	92.7%	53	2	55	96.4%	55	0	55	100.0%
27	15	42	64.3%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	40	2	42	95.2%	42	0	42	100.0%
21	13	34	61.8%	34	0	34	100.0%	32	2	34	94.1%	32	2	34	94.1%	34	0	34	100.0%
43	46	89	48.3%	89	0	89	100.0%	87	2	89	97.8%	88	1	89	98.9%	89	0	89	100.0%
122	101	223	54.7%	222	1	223	99.6%	215	8	223	96.4%	216	7	223	96.9%	222	1	223	99.6%
145	89	233	62.2%	233	0	233	100.0%	224	9	233	96.1%	225	8	233	96.6%	232	1	233	99.6%
50	37	87	57.5%	87	0	87	100.0%	84	3	87	96.6%	83	4	87	95.4%	87	0	87	100.0%
24	21	45	53.3%	45	0	45	100.0%	43	2	45	95.6%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
56	49	105	53.3%	105	0	105	100.0%	100	5	105	95.2%	102	3	105	97.1%	105	0	105	100.0%
22	2	24	91.7%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
39	21	60	65.0%	60	0	60	100.0%	58	2	60	96.7%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%
5	6	11	45.5%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	10	1	11	90.9%	11	0	11	100.0%
4	1	5	80.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
22	16	38	57.9%	38	0	38	100.0%	35	3	38	92.1%	37	1	38	97.4%	38	0	38	100.0%
187	162	349	53.6%	349	0	349	100.0%	346	3	349	99.1%	337	12	349	96.6%	349	0	349	100.0%

	原則3-1				補充原則3-1①				補充原則3-1②			
	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率
プライム・スタンダードの合計	3,088	205	3,293	93.8%	3,282	11	3,293	99.7%	2,177	1,116	3,293	66.1%
組織形態												
監査役会設置会社	1,840	123	1,963	93.7%	1,954	9	1,963	99.5%	1,267	696	1,963	64.5%
監査等委員会設置会社	1,166	81	1,247	93.5%	1,245	2	1,247	99.8%	832	415	1,247	66.7%
指名委員会等設置会社	82	1	83	98.8%	83	0	83	100.0%	78	5	83	94.0%
社外取締役を 選任している	3,086	204	3,290	93.8%	3,279	11	3,290	99.7%	2,176	1,114	3,290	66.1%
選任していない	2	1	3	66.7%	3	0	3	100.0%	1	2	3	33.3%
外国人株式所有比率												
10%未満	1,718	159	1,877	91.5%	1,867	10	1,877	99.5%	896	981	1,877	47.7%
10%以上20%未満	657	28	685	95.9%	685	0	685	100.0%	593	92	685	86.6%
20%以上30%未満	403	4	407	99.0%	407	0	407	100.0%	382	25	407	93.9%
30%以上	310	14	324	95.7%	323	1	324	99.7%	306	18	324	94.4%
大株主の状況												
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	24	4	28	85.7%	28	0	28	100.0%	4	24	28	14.3%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	415	26	441	94.1%	440	1	441	99.8%	275	166	441	62.4%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	1,328	69	1,397	95.1%	1,395	2	1,397	99.9%	1,034	363	1,397	74.0%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	634	49	683	92.8%	678	5	683	99.3%	421	262	683	61.6%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	457	41	498	91.8%	495	3	498	99.4%	302	196	498	60.6%
筆頭株主の所有比率が50%以上	230	16	246	93.5%	246	0	246	100.0%	141	105	246	57.3%
上場取引所及び市場区分												
プライム	1,792	45	1,837	97.6%	1,832	5	1,837	99.7%	1,665	172	1,837	90.6%
スタンダード	1,296	160	1,456	89.0%	1,450	6	1,456	99.6%	512	944	1,456	35.2%
JPX日経400（プライム・スタンダードのみ）	394	5	399	98.7%	398	1	399	99.7%	390	9	399	97.7%
(連結)従業員数												
100人未満	156	29	185	84.3%	185	0	185	100.0%	64	121	185	34.6%
100人以上500人未満	809	110	919	88.0%	912	7	919	99.2%	384	535	919	41.8%
500人以上1000人未満	588	25	613	95.9%	611	2	613	99.7%	362	251	613	59.1%
1000人以上	1,535	41	1,576	97.4%	1,574	2	1,576	99.9%	1,367	209	1,576	86.7%
(連結)売上高												
100億円未満	601	90	691	87.0%	685	6	691	99.1%	226	465	691	32.7%
100億円以上1000億円未満	1,567	102	1,669	93.9%	1,665	4	1,669	99.8%	1,068	601	1,669	64.0%
1000億円以上1兆円未満	763	13	776	98.3%	775	1	776	99.9%	727	49	776	93.7%
1兆円以上	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	156	1	157	99.4%
支配株主・親会社												
親会社あり	267	17	284	94.0%	284	0	284	100.0%	170	114	284	59.9%
親会社あり（上場）	213	14	227	93.8%	227	0	227	100.0%	148	79	227	65.2%
親会社あり（非上場）	54	3	57	94.7%	57	0	57	100.0%	22	35	57	38.6%
支配株主（非親会社）あり	146	18	164	89.0%	163	1	164	99.4%	78	86	164	47.6%
支配株主なし	2,675	170	2,845	94.0%	2,835	10	2,845	99.6%	1,929	916	2,845	67.8%
連結子会社数												
10社未満	1,801	169	1,970	91.4%	1,961	9	1,970	99.5%	1,005	965	1,970	51.0%
10社以上50社未満	978	34	1,012	96.6%	1,011	1	1,012	99.9%	863	149	1,012	85.3%
50社以上100社未満	164	2	166	98.8%	165	1	166	99.4%	165	1	166	99.4%
100社以上300社未満	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	113	1	114	99.1%
300社以上	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
決算期												
1月	45	1	46	97.8%	46	0	46	100.0%	25	21	46	54.3%
2月	169	14	183	92.3%	181	2	183	98.9%	102	81	183	55.7%
3月	2,040	115	2,155	94.7%	2,149	6	2,155	99.7%	1,490	665	2,155	69.1%
4月	30	4	34	88.2%	34	0	34	100.0%	18	16	34	52.9%
5月	66	9	75	88.0%	75	0	75	100.0%	35	40	75	46.7%
6月	99	8	107	92.5%	106	1	107	99.1%	63	44	107	58.9%
7月	31	2	33	93.9%	32	1	33	97.0%	11	21	33	33.3%
8月	55	7	62	88.7%	62	0	62	100.0%	33	29	62	53.2%
9月	107	19	126	84.9%	126	0	126	100.0%	74	52	126	58.7%
10月	41	4	45	91.1%	45	0	45	100.0%	27	18	45	60.0%
11月	42	3	45	93.3%	45	0	45	100.0%	24	21	45	53.3%
12月	363	19	382	95.0%	381	1	382	99.7%	275	107	382	72.0%
業種												
水産・農林業	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	8	4	12	66.7%
鉱業	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	4	2	6	66.7%
建設業	138	9	147	93.9%	147	0	147	100.0%	100	47	147	68.0%
食料品	115	5	120	95.8%	119	1	120	99.2%	77	43	120	64.2%
繊維製品	47	2	49	95.9%	49	0	49	100.0%	32	17	49	65.3%
パルプ・紙	20	4	24	83.3%	24	0	24	100.0%	14	10	24	58.3%
化学	199	10	209	95.2%	209	0	209	100.0%	158	51	209	75.6%
医薬品	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	34	7	41	82.9%
石油・石炭製品	9	2	11	81.8%	11	0	11	100.0%	10	1	11	90.9%
ゴム製品	18	1	19	94.7%	19	0	19	100.0%	12	7	19	63.2%
ガラス・土石製品	54	1	55	98.2%	55	0	55	100.0%	36	19	55	65.5%
鉄鋼	41	1	42	97.6%	42	0	42	100.0%	34	8	42	81.0%
非鉄金属	29	5	34	85.3%	34	0	34	100.0%	23	11	34	67.6%
金属製品	83	6	89	93.3%	89	0	89	100.0%	38	51	89	42.7%
機械	208	15	223	93.3%	220	3	223	98.7%	152	71	223	68.2%
電気機器	225	8	233	95.6%	233	0	233	100.0%	178	55	233	76.4%
輸送用機器	81	6	87	93.1%	87	0	87	100.0%	71	16	87	81.6%
精密機器	42	3	45	93.3%	44	1	45	97.8%	34	11	45	75.6%
その他製品	100	5	105	95.2%	105	0	105	100.0%	52	53	105	49.5%
電気・ガス業	23	1	24	95.8%	24	0	24	100.0%	22	2	24	91.7%
陸運業	56	4	60	93.3%	60	0	60	100.0%	43	17	60	71.7%
海運業	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	8	3	11	72.7%
空運業	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	3	2	5	60.0%
倉庫・運輸関連業	36	2	38	94.7%	38	0	38	100.0%	22	16	38	57.9%
情報・通信業	323	26	349	92.6%	349	0	349	100.0%	234	115	349	67.0%
卸売業	278	22	300	92.7%	300	0	300	100.0%	178	122	300	59.3%
小売業	284	24	308	92.2%	304	4	308	98.7%	164	144	308	53.2%
銀行業	79	1	80	98.8%	80	0	80	100.0%	78	2	80	97.5%
証券・商品先物取引業	31	5	36	86.1%	36	0	36	100.0%	25	11	36	69.4%
保険業	8	0	8	100.0%	8	0	8	100.0%	8	0	8	100.0%
その他金融業	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%	28	5	33	84.8%
不動産業	109	11	120	90.8%	119	1	120	99.2%	75	45	120	62.5%
サービス業	344	26	370	93.0%	369	1	370	99.7%	222	148	370	60.0%
買収防衛策												
あり	245	14	259	94.6%	257	2	259	99.2%	185	74	259	71.4%
なし	2,843	191	3,034	93.7%	3,025	9	3,034	99.7%	1,992	1,042	3,034	65.7%
独立役員												
取締役のみに指定	1,338	94	1,432	93.4%	1,429	3	1,432	99.8%	962	470	1,432	67.2%
監査役のみに指定	34	6	40	85.0%	40	0	40	100.0%	11	29	40	27.5%
取締役および監査役に指定	1,714	105	1,819	94.2%	1,811	8	1,819	99.6%	1,202	617	1,819	66.1%
取締役の任期												
1年	2,509	155	2,664	94.2%	2,659	5						

補充原則3-1③				原則3-2				補充原則3-2①				補充原則3-2②				基本原則4			
コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	
2,006	1,287	3,293	60.9%	3,289	4	3,293	99.9%	3,240	53	3,293	98.4%	3,288	5	3,293	99.8%	3,291	2	3,293	99.9%
1,203	760	1,963	61.3%	1,959	4	1,963	99.8%	1,929	34	1,963	98.3%	1,959	4	1,963	99.8%	1,963	0	1,963	100.0%
734	513	1,247	58.9%	1,247	0	1,247	100.0%	1,229	18	1,247	98.6%	1,246	1	1,247	99.9%	1,245	2	1,247	99.8%
69	14	83	83.1%	83	0	83	100.0%	82	1	83	98.8%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%
2,005	1,285	3,290	60.9%	3,286	4	3,290	99.9%	3,238	52	3,290	98.4%	3,285	5	3,290	99.8%	3,288	2	3,290	99.9%
1	2	3	33.3%	3	0	3	100.0%	2	1	3	66.7%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%
1,059	818	1,877	56.4%	1,874	3	1,877	99.8%	1,835	42	1,877	97.8%	1,875	2	1,877	99.9%	1,876	1	1,877	99.9%
412	273	685	60.1%	685	0	685	100.0%	679	6	685	99.1%	684	1	685	99.9%	685	0	685	100.0%
289	118	407	71.0%	406	1	407	99.8%	406	1	407	99.8%	407	0	407	100.0%	406	1	407	99.8%
246	78	324	75.9%	324	0	324	100.0%	320	4	324	98.8%	322	2	324	99.4%	324	0	324	100.0%
14	14	28	50.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%
250	191	441	56.7%	439	2	441	99.5%	436	5	441	98.9%	440	1	441	99.8%	441	0	441	100.0%
939	458	1,397	67.2%	1,396	1	1,397	99.9%	1,378	19	1,397	98.6%	1,395	2	1,397	99.9%	1,397	0	1,397	100.0%
385	298	683	56.4%	682	1	683	99.9%	672	11	683	98.4%	683	0	683	100.0%	681	2	683	99.7%
255	243	498	51.2%	498	0	498	100.0%	483	15	498	97.0%	496	2	498	99.6%	498	0	498	100.0%
163	83	246	66.3%	246	0	246	100.0%	243	3	246	98.8%	246	0	246	100.0%	246	0	246	100.0%
1,145	692	1,837	62.3%	1,836	1	1,837	99.9%	1,830	7	1,837	99.6%	1,833	4	1,837	99.8%	1,835	2	1,837	99.9%
861	595	1,456	59.1%	1,453	3	1,456	99.8%	1,410	46	1,456	96.8%	1,455	1	1,456	99.9%	1,456	0	1,456	100.0%
348	51	399	87.2%	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%	398	1	399	99.7%	399	0	399	100.0%
84	101	185	45.4%	185	0	185	100.0%	176	9	185	95.1%	184	1	185	99.5%	185	0	185	100.0%
496	423	919	54.0%	916	3	919	99.7%	893	26	919	97.2%	919	0	919	100.0%	918	1	919	99.9%
344	269	613	56.1%	613	0	613	100.0%	604	9	613	98.5%	613	0	613	100.0%	613	0	613	100.0%
1,082	494	1,576	68.7%	1,575	1	1,576	99.9%	1,567	9	1,576	99.4%	1,572	4	1,576	99.7%	1,575	1	1,576	99.9%
364	327	691	52.7%	689	2	691	99.7%	664	27	691	96.1%	690	1	691	99.9%	691	0	691	100.0%
921	748	1,669	55.2%	1,667	2	1,669	99.9%	1,645	24	1,669	98.6%	1,668	1	1,669	99.9%	1,667	2	1,669	99.9%
574	202	776	74.0%	776	0	776	100.0%	775	1	776	99.9%	774	2	776	99.7%	776	0	776	100.0%
147	10	157	93.6%	157	0	157	100.0%	156	1	157	99.4%	156	1	157	99.4%	157	0	157	100.0%
187	97	284	65.8%	284	0	284	100.0%	282	2	284	99.3%	284	0	284	100.0%	284	0	284	100.0%
160	67	227	70.5%	227	0	227	100.0%	226	1	227	99.6%	227	0	227	100.0%	227	0	227	100.0%
27	30	57	47.4%	57	0	57	100.0%	56	1	57	98.2%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%
74	90	164	45.1%	164	0	164	100.0%	155	9	164	94.5%	163	1	164	99.4%	163	1	164	99.4%
1,745	1,100	2,845	61.3%	2,841	4	2,845	99.9%	2,803	42	2,845	98.5%	2,841	4	2,845	99.9%	2,844	1	2,845	100.0%
1,087	883	1,970	55.2%	1,968	2	1,970	99.9%	1,929	41	1,970	97.9%	1,968	2	1,970	99.9%	1,968	2	1,970	99.9%
639	373	1,012	63.1%	1,010	2	1,012	99.8%	1,001	11	1,012	98.9%	1,011	1	1,012	99.9%	1,012	0	1,012	100.0%
143	23	166	86.1%	166	0	166	100.0%	165	1	166	99.4%	164	2	166	98.8%	166	0	166	100.0%
106	8	114	93.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%
31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
20	26	46	43.5%	46	0	46	100.0%	43	3	46	93.5%	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%
85	98	183	46.4%	183	0	183	100.0%	178	5	183	97.3%	183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%
1,345	810	2,155	62.4%	2,152	3	2,155	99.9%	2,130	25	2,155	98.8%	2,151	4	2,155	99.8%	2,154	1	2,155	100.0%
21	13	34	61.8%	34	0	34	100.0%	33	1	34	97.1%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
44	31	75	58.7%	75	0	75	100.0%	74	1	75	98.7%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%
63	44	107	58.9%	107	0	107	100.0%	103	4	107	96.3%	107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%
13	20	33	39.4%	33	0	33	100.0%	29	4	33	87.9%	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%
33	29	62	53.2%	62	0	62	100.0%	61	1	62	98.4%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%
78	48	126	61.9%	126	0	126	100.0%	124	2	126	98.4%	126	0	126	100.0%	125	1	126	99.2%
25	20	45	55.6%	45	0	45	100.0%	44	1	45	97.8%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
30	15	45	66.7%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
249	133	382	65.2%	381	1	382	99.7%	376	6	382	98.4%	381	1	382	99.7%	382	0	382	100.0%
8	4	12	66.7%	12	0	12	100.0%	11	1	12	91.7%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%
4	2	6	66.7%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%
105	42	147	71.4%	147	0	147	100.0%	145	2	147	98.6%	147	0	147	100.0%	147	0	147	100.0%
70	50	120	58.3%	120	0	120	100.0%	118	2	120	98.3%	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%
34	15	49	69.4%	49	0	49	100.0%	45	4	49	91.8%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%
18	6	24	75.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
128	81	209	61.2%	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%	208	1	209	99.5%	209	0	209	100.0%
32	9	41	78.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%
4	7	11	36.4%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
12	7	19	63.2%	19	0	19	100.0%	18	1	19	94.7%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%
36	19	55	65.5%	54	1	55	98.2%	54	1	55	98.2%	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%
32	10	42	76.2%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%
23	11	34	67.6%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
52	37	89	58.4%	89	0	89	100.0%	86	3	89	96.6%	89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%
131	92	223	58.7%	223	0	223	100.0%	219	4	223	98.2%	223	0	223	100.0%	223	0	223	100.0%
143	90	233	61.4%	232	1	233	99.6%	233	0	233	100.0%	232	1	233	99.6%	232	1	233	99.6%
62	25	87	71.3%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%
24	21	45	53.3%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
66	39	105	62.9%	105	0	105	100.0%	100	5	105	95.2%	105	0	105	100.0%	104	1	105	99.0%
22	2	24	91.7%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
38	22	60	63.3%	60	0	60	100.0%	59	1	60	98.3%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%
6	5	11	54.5%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
4	1	5	80.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
23	15	38	60.5%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%
186	163	349	53.3%	348	1	349	99.7%	343	6	349	98.3%	348	1						

	原則4-1				補充原則4-1①				補充原則4-1②			
	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数
プライム・スタンダードの合計	3,289	4	3,293	99.9%	3,281	12	3,293	99.6%	2,696	597	3,293	81.9%
組織形態												
監査役会設置会社	1,959	4	1,963	99.8%	1,957	6	1,963	99.7%	1,599	364	1,963	81.5%
監査等委員会設置会社	1,247	0	1,247	100.0%	1,241	6	1,247	99.5%	1,021	226	1,247	81.9%
指名委員会等設置会社	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%	76	7	83	91.6%
社外取締役を 選任している	3,286	4	3,290	99.9%	3,278	12	3,290	99.6%	2,694	596	3,290	81.9%
選任していない	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	2	1	3	66.7%
外国人株式所有比率												
10%未満	1,874	3	1,877	99.8%	1,868	9	1,877	99.5%	1,416	461	1,877	75.4%
10%以上20%未満	684	1	685	99.9%	683	2	685	99.7%	607	78	685	88.6%
20%以上30%未満	407	0	407	100.0%	406	1	407	99.8%	377	30	407	92.6%
30%以上	324	0	324	100.0%	324	0	324	100.0%	296	28	324	91.4%
大株主の状況												
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	18	10	28	64.3%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	441	0	441	100.0%	440	1	441	99.8%	371	70	441	84.1%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	1,396	1	1,397	99.9%	1,389	8	1,397	99.4%	1,223	174	1,397	87.5%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	681	2	683	99.7%	681	2	683	99.7%	518	165	683	75.8%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	497	1	498	99.8%	497	1	498	99.8%	368	130	498	73.9%
筆頭株主の所有比率が50%以上	246	0	246	100.0%	246	0	246	100.0%	198	48	246	80.5%
上場取引所及び市場区分												
プライム	1,837	0	1,837	100.0%	1,834	3	1,837	99.8%	1,692	145	1,837	92.1%
スタンダード	1,452	4	1,456	99.7%	1,447	9	1,456	99.4%	1,004	452	1,456	69.0%
JPX日経400（プライム・スタンダードのみ）	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%	381	18	399	95.5%
(連結)従業員数												
100人未満	183	2	185	98.9%	183	2	185	98.9%	107	78	185	57.8%
100人以上500人未満	917	2	919	99.8%	916	3	919	99.7%	634	285	919	69.0%
500人以上1000人未満	613	0	613	100.0%	611	2	613	99.7%	495	118	613	80.8%
1000人以上	1,576	0	1,576	100.0%	1,571	5	1,576	99.7%	1,460	116	1,576	92.6%
(連結)売上高												
100億円未満	688	3	691	99.6%	685	6	691	99.1%	438	253	691	63.4%
100億円以上1000億円未満	1,668	1	1,669	99.9%	1,664	5	1,669	99.7%	1,374	295	1,669	82.3%
1000億円以上1兆円未満	776	0	776	100.0%	775	1	776	99.9%	732	44	776	94.3%
1兆円以上	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	152	5	157	96.8%
支配株主・親会社												
親会社あり	283	1	284	99.6%	284	0	284	100.0%	223	61	284	78.5%
親会社あり（上場）	227	0	227	100.0%	227	0	227	100.0%	191	36	227	84.1%
親会社あり（非上場）	56	1	57	98.2%	57	0	57	100.0%	32	25	57	56.1%
支配株主（非親会社）あり	164	0	164	100.0%	163	1	164	99.4%	106	58	164	64.6%
支配株主なし	2,842	3	2,845	99.9%	2,834	11	2,845	99.6%	2,367	478	2,845	83.2%
連結子会社数												
10社未満	1,966	4	1,970	99.8%	1,960	10	1,970	99.5%	1,489	481	1,970	75.6%
10社以上50社未満	1,012	0	1,012	100.0%	1,010	2	1,012	99.8%	905	107	1,012	89.4%
50社以上100社未満	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%	164	2	166	98.8%
100社以上300社未満	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	109	5	114	95.6%
300社以上	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	29	2	31	93.5%
決算期												
1月	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	32	14	46	69.6%
2月	183	0	183	100.0%	182	1	183	99.5%	143	40	183	78.1%
3月	2,153	2	2,155	99.9%	2,148	7	2,155	99.7%	1,825	330	2,155	84.7%
4月	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	25	9	34	73.5%
5月	74	1	75	98.7%	74	1	75	98.7%	59	16	75	78.7%
6月	107	0	107	100.0%	106	1	107	99.1%	83	24	107	77.6%
7月	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%	25	8	33	75.8%
8月	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	43	19	62	69.4%
9月	125	1	126	99.2%	124	2	125	98.4%	89	37	126	70.6%
10月	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	34	11	45	75.6%
11月	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	34	11	45	75.6%
12月	382	0	382	100.0%	382	0	382	100.0%	304	78	382	79.6%
業種												
水産・農林業	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	10	2	12	83.3%
鉱業	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	5	1	6	83.3%
建設業	146	1	147	99.3%	147	0	147	100.0%	132	15	147	89.8%
食料品	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%	101	19	120	84.2%
繊維製品	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	43	6	49	87.8%
パルプ・紙	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	21	3	24	87.5%
化学	209	0	209	100.0%	208	1	209	99.5%	181	28	209	86.6%
医薬品	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	39	2	41	95.1%
石油・石炭製品	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	10	1	11	90.9%
ゴム製品	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	16	3	19	84.2%
ガラス・土石製品	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%	45	10	55	81.8%
鉄鋼	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	38	4	42	90.5%
非鉄金属	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	27	7	34	79.4%
金属製品	89	0	89	100.0%	88	1	89	98.9%	71	18	89	79.8%
機械	222	1	223	99.6%	223	0	223	100.0%	189	34	223	84.8%
電気機器	233	0	233	100.0%	233	0	233	100.0%	204	29	233	87.6%
輸送用機器	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%	80	7	87	92.0%
精密機器	45	0	45	100.0%	44	1	45	97.8%	39	6	45	86.7%
その他製品	105	0	105	100.0%	103	2	105	98.1%	77	28	105	73.3%
電気・ガス業	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	23	1	24	95.8%
陸運業	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%	54	6	60	90.0%
海運業	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	9	2	11	81.8%
空運業	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
倉庫・運輸関連業	38	0	38	100.0%	37	1	38	97.4%	33	5	38	86.8%
情報・通信業	348	1	349	99.7%	348	1	349	99.7%	259	90	349	74.2%
卸売業	300	0	300	100.0%	300	0	300	100.0%	243	57	300	81.0%
小売業	307	1	308	99.7%	306	2	308	99.4%	233	75	308	75.6%
銀行業	80	0	80	100.0%	80	0	80	100.0%	80	0	80	100.0%
証券・商品先物取引業	36	0	36	100.0%	36	0	36	100.0%	28	8	36	77.8%
保険業	8	0	8	100.0%	8	0	8	100.0%	8	0	8	100.0%
その他金融業	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%	28	5	33	84.8%
不動産業	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%	89	31	120	74.2%
サービス業	370	0	370	100.0%	367	3	370	99.2%	276	94	370	74.6%
買収防衛策												
あり	259	0	259	100.0%	258	1	259	99.6%	233	26	259	90.0%
なし	3,030	4	3,034	99.9%	3,023	11	3,034	99.6%	2,463	571	3,034	81.2%
独立役員												
取締役のみに指定	1,431	1	1,432	99.9%	1,426	6	1,432	99.6%	1,175	257	1,432	82.1%
監査役のみに指定	40	0	40	100.0%	39	1	40	97.5%	23	17	40	57.5%
取締役および監査役に指定	1,816	3	1,819	99.8%	1,814	5	1,819	99.7%	1,496	323	1,819	82.2%
取締役の任期												
1年	2,662	2	2,664	99.9%	2,655	9	2,					

補充原則4-1③				原則4-2				補充原則4-2①				補充原則4-2②				原則4-3			
コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	
2,211	1,082	3,293	67.1%	2,983	310	3,293	90.6%	2,489	804	3,293	75.6%	2,559	734	3,293	77.7%	3,269	24	3,293	99.3%
1,286	677	1,963	65.5%	1,756	207	1,963	89.5%	1,438	525	1,963	73.3%	1,510	453	1,963	76.9%	1,952	11	1,963	99.4%
850	397	1,247	68.2%	1,144	103	1,247	91.7%	970	277	1,247	77.8%	970	277	1,247	77.8%	1,234	13	1,247	99.4%
75	8	83	90.4%	83	0	83	100.0%	81	2	83	97.6%	79	4	83	95.2%	83	0	83	100.0%
2,210	1,080	3,290	67.2%	2,982	308	3,290	90.6%	2,489	801	3,290	75.7%	2,557	733	3,290	77.7%	3,266	24	3,290	99.3%
1	2	3	33.3%	1	2	3	33.3%	0	3	3	0.0%	2	1	3	66.7%	3	0	3	100.0%
1,069	808	1,877	57.0%	1,600	277	1,877	85.2%	1,221	656	1,877	65.1%	1,334	543	1,877	71.1%	1,856	21	1,877	98.9%
528	157	685	77.1%	662	23	685	96.6%	596	89	685	87.0%	574	111	685	83.0%	683	2	685	99.7%
343	64	407	84.3%	403	4	407	99.0%	375	32	407	92.1%	358	49	407	88.0%	407	0	407	100.0%
271	53	324	83.6%	318	6	324	98.1%	297	27	324	91.7%	293	31	324	90.4%	323	1	324	99.7%
16	12	28	57.1%	22	6	28	78.6%	16	12	28	57.1%	15	13	28	53.6%	28	0	28	100.0%
289	152	441	65.5%	399	42	441	90.5%	329	112	441	74.6%	330	111	441	74.8%	440	1	441	99.8%
1,045	352	1,397	74.8%	1,306	91	1,397	93.5%	1,148	249	1,397	82.2%	1,156	241	1,397	82.7%	1,390	7	1,397	99.5%
413	270	683	60.5%	600	83	683	87.8%	482	201	683	70.6%	513	170	683	75.1%	676	7	683	99.2%
285	213	498	57.2%	431	67	498	86.5%	330	168	498	66.3%	350	148	498	70.3%	489	9	498	98.0%
163	83	246	66.3%	225	21	246	91.5%	184	62	246	74.8%	195	51	246	79.3%	246	0	246	100.0%
1,469	368	1,837	80.0%	1,779	58	1,837	96.8%	1,640	197	1,837	89.3%	1,582	255	1,837	86.1%	1,831	6	1,837	99.7%
742	714	1,456	51.0%	1,204	252	1,456	82.7%	849	607	1,456	58.3%	977	479	1,456	67.1%	1,438	18	1,456	98.8%
366	33	399	91.7%	398	1	399	99.7%	378	21	399	94.7%	389	10	399	97.5%	399	0	399	100.0%
79	106	185	42.7%	142	43	185	76.8%	101	84	185	54.6%	106	79	185	57.3%	181	4	185	97.8%
471	448	919	51.3%	775	144	919	84.3%	563	356	919	61.3%	630	289	919	68.6%	904	15	919	98.4%
1,404	209	613	65.9%	561	52	613	91.5%	447	166	613	72.9%	459	154	613	74.9%	610	3	613	99.5%
2,257	319	1,767	79.8%	1,505	71	1,576	95.5%	1,378	198	1,576	87.4%	1,364	212	1,576	86.5%	1,574	2	1,576	99.9%
317	374	691	45.9%	561	130	691	81.2%	389	302	691	56.3%	442	249	691	64.0%	680	11	691	98.4%
1,083	586	1,669	64.9%	1,509	160	1,669	90.4%	1,235	434	1,669	74.0%	1,254	415	1,669	75.1%	1,656	13	1,669	99.2%
660	116	776	85.1%	758	18	776	97.7%	712	64	776	91.8%	711	65	776	91.6%	776	0	776	100.0%
151	6	157	96.2%	155	2	157	98.7%	153	4	157	97.5%	152	5	157	96.8%	157	0	157	100.0%
189	95	284	66.5%	254	30	284	89.4%	214	70	284	75.4%	221	63	284	77.8%	283	1	284	99.6%
157	70	227	69.2%	214	13	227	94.3%	185	42	227	81.5%	183	44	227	80.6%	226	1	227	99.6%
32	25	57	56.1%	40	17	57	70.2%	29	28	57	50.9%	38	19	57	66.7%	57	0	57	100.0%
71	93	164	43.3%	134	30	164	81.7%	95	69	164	57.9%	103	61	164	62.8%	164	0	164	100.0%
1,951	894	2,845	68.6%	2,595	250	2,845	91.2%	2,180	665	2,845	76.6%	2,235	610	2,845	78.6%	2,822	23	2,845	99.2%
1,154	816	1,970	58.6%	1,712	258	1,970	86.9%	1,325	645	1,970	67.3%	1,404	566	1,970	71.3%	1,948	22	1,970	98.9%
768	244	1,012	75.9%	962	50	1,012	95.1%	867	145	1,012	85.7%	854	158	1,012	84.4%	1,010	2	1,012	99.8%
151	15	166	91.0%	164	2	166	98.8%	155	11	166	93.4%	157	9	166	94.6%	166	0	166	100.0%
107	7	114	93.9%	114	0	114	100.0%	111	3	114	97.4%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%
31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	30	1	31	96.8%	31	0	31	100.0%
23	23	46	50.0%	39	7	46	84.8%	28	18	46	60.9%	30	16	46	65.2%	45	1	46	97.8%
110	73	183	60.1%	165	18	183	90.2%	132	51	183	72.1%	126	57	183	68.9%	182	1	183	99.5%
1,527	628	2,155	70.9%	1,958	197	2,155	90.9%	1,684	471	2,155	78.1%	1,737	418	2,155	80.6%	2,144	11	2,155	99.5%
20	14	34	58.8%	30	4	34	88.2%	23	11	34	67.6%	23	11	34	67.6%	32	2	34	94.1%
41	34	75	54.7%	69	6	75	92.0%	57	18	75	76.0%	57	18	75	76.0%	74	1	75	98.7%
60	47	107	56.1%	97	10	107	90.7%	74	33	107	69.2%	79	28	107	73.8%	105	2	107	98.1%
16	17	33	48.5%	26	7	33	78.8%	22	11	33	66.7%	17	16	33	51.5%	33	0	33	100.0%
37	25	62	59.7%	54	8	62	87.1%	44	18	62	71.0%	37	25	62	59.7%	61	1	62	98.4%
65	61	126	51.6%	110	16	126	87.3%	88	38	126	69.8%	92	34	126	73.0%	126	0	126	100.0%
29	16	45	64.4%	41	4	45	91.1%	28	17	45	62.2%	28	17	45	62.2%	44	1	45	97.8%
23	22	45	51.1%	41	4	45	91.1%	26	19	45	57.8%	34	11	45	75.6%	45	0	45	100.0%
260	122	382	68.1%	353	29	382	92.4%	283	99	382	74.1%	299	83	382	78.3%	378	4	382	99.0%
7	5	12	58.3%	12	0	12	100.0%	9	3	12	75.0%	9	3	12	75.0%	12	0	12	100.0%
4	2	6	66.7%	6	0	6	100.0%	5	1	6	83.3%	5	1	6	83.3%	6	0	6	100.0%
120	27	147	81.6%	138	9	147	93.9%	114	33	147	77.6%	128	19	147	87.1%	147	0	147	100.0%
81	39	120	67.5%	106	14	120	88.3%	81	39	120	67.5%	103	17	120	85.8%	118	2	120	98.3%
32	17	49	65.3%	47	2	49	95.9%	37	12	49	75.5%	35	14	49	71.4%	49	0	49	100.0%
14	10	24	58.3%	22	2	24	91.7%	18	6	24	75.0%	21	3	24	87.5%	24	0	24	100.0%
142	67	209	67.9%	190	19	209	90.9%	170	39	209	81.3%	163	46	209	78.0%	207	2	209	99.0%
32	9	41	78.0%	40	1	41	97.6%	37	4	41	90.2%	38	3	41	92.7%	41	0	41	100.0%
9	2	11	81.8%	11	0	11	100.0%	10	1	11	90.9%	8	3	11	72.7%	11	0	11	100.0%
14	5	19	73.7%	16	3	19	84.2%	15	4	19	78.9%	16	3	19	84.2%	19	0	19	100.0%
36	19	55	65.5%	46	9	55	83.6%	40	15	55	72.7%	45	10	55	81.8%	55	0	55	100.0%
32	10	42	76.2%	35	7	42	83.3%	32	10	42	76.2%	35	7	42	83.3%	42	0	42	100.0%
28	6	34	82.4%	30	4	34	88.2%	23	11	34	67.6%	29	5	34	85.3%	34	0	34	100.0%
56	33	89	62.9%	79	10	89	88.8%	63	26	89	70.8%	71	18	89	79.8%	87	2	89	97.8%
149	74	223	66.8%	254	21	223	90.6%	165	58	223	74.0%	166	57	223	74.4%	223	0	223	100.0%
172	61	233	73.8%	218	15	233	93.6%	199	34	233	85.4%	183	50	233	78.5%	231	2	233	99.1%
67	20	87	77.0%	81	6	87	93.1%	77	10	87	88.5%	65	22	87	74.7%	87	0	87	100.0%
31	14	45	68.9%	42	3	45	93.3%	39	6	45	86.7%	34	11	45	75.6%	45	0	45	100.0%
68	37	105	64.8%	94	11	105	89.5%	75	30	105	71.4%	82	23	105	78.1%	104	1	105	99.0%
23	1	24	95.8%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	23	1	24	95.8%	24	0	24	100.0%
44	16	60	73.3%	54	6	60	90.0%	47	13	60	78.3%	44	16	60	73.3%	60	0	60	100.0%
9	2	11	81.8%	10	1	11	90.9%	8	3	11	72.7%	9	2	11	81.8%	11	0	11	100.0%
4	1	5	80.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
27	11	38	71.1%	32	6	38	84.2%	27	11	38	71.1%	32	6	38	84.2%	38	0	38	100.0%
220	129	349	63.0%	323	26	349	92.6%												

補充原則4-3④				原則4-4				補充原則4-4①				原則4-5				原則4-6			
コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率		
3283	10	3293	99.7%	3,292	1	3,293	100.0%	3,283	10	3,293	99.7%	3,293	0	3,293	100.0%	3,281	12	3,293	99.6%
1957	6	1963	99.7%	1,962	1	1,963	99.9%	1,954	9	1,963	99.5%	1,963	0	1,963	100.0%	1,952	11	1,963	99.4%
1243	4	1247	99.7%	1,247	0	1,247	100.0%	1,246	1	1,247	99.9%	1,247	0	1,247	100.0%	1,246	1	1,247	99.9%
83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%
3280	10	3290	99.7%	3,289	1	3,290	100.0%	3,280	10	3,290	99.7%	3,290	0	3,290	100.0%	3,280	10	3,290	99.7%
3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%
1871	6	1877	99.7%	1,876	1	1,877	99.9%	1,872	5	1,877	99.7%	1,877	0	1,877	100.0%	1,867	10	1,877	99.5%
684	1	685	99.9%	685	0	685	100.0%	682	3	685	99.6%	685	0	685	100.0%	683	2	685	99.7%
406	1	407	99.8%	407	0	407	100.0%	407	0	407	100.0%	407	0	407	100.0%	407	0	407	100.0%
322	2	324	99.4%	324	0	324	100.0%	322	2	324	99.4%	324	0	324	100.0%	324	0	324	100.0%
28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%
440	1	441	99.8%	441	0	441	100.0%	440	1	441	99.8%	441	0	441	100.0%	440	1	441	99.8%
1392	5	1397	99.6%	1,396	1	1,397	99.9%	1,394	3	1,397	99.8%	1,397	0	1,397	100.0%	1,395	2	1,397	99.9%
681	2	683	99.7%	683	0	683	100.0%	680	3	683	99.6%	683	0	683	100.0%	675	8	683	98.8%
497	1	498	99.8%	498	0	498	100.0%	496	2	498	99.6%	498	0	498	100.0%	497	1	498	99.8%
245	1	246	99.6%	246	0	246	100.0%	245	1	246	99.6%	246	0	246	100.0%	246	0	246	100.0%
1831	6	1837	99.7%	1,837	0	1,837	100.0%	1,834	3	1,837	99.8%	1,837	0	1,837	100.0%	1,836	1	1,837	99.9%
1452	4	1456	99.7%	1,455	1	1,456	99.9%	1,449	7	1,456	99.5%	1,456	0	1,456	100.0%	1,445	11	1,456	99.2%
399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%	398	1	399	99.7%	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%
185	0	185	100.0%	185	0	185	100.0%	184	1	185	99.5%	185	0	185	100.0%	184	1	185	99.5%
917	2	919	99.8%	919	0	919	100.0%	914	5	919	99.5%	919	0	919	100.0%	910	9	919	99.0%
610	3	613	99.5%	612	1	613	99.8%	612	1	613	99.8%	613	0	613	100.0%	612	1	613	99.8%
1571	5	1576	99.7%	1,576	0	1,576	100.0%	1,573	3	1,576	99.8%	1,576	0	1,576	100.0%	1,575	1	1,576	99.9%
691	0	691	100.0%	691	0	691	100.0%	686	5	691	99.3%	691	0	691	100.0%	682	9	691	98.7%
1661	8	1669	99.5%	1,668	1	1,669	99.9%	1,666	3	1,669	99.8%	1,669	0	1,669	100.0%	1,667	2	1,669	99.9%
774	2	776	99.7%	776	0	776	100.0%	774	2	776	99.7%	776	0	776	100.0%	776	0	776	100.0%
157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	156	1	157	99.4%
282	2	284	99.3%	284	0	284	100.0%	283	1	284	99.6%	284	0	284	100.0%	283	1	284	99.6%
225	2	227	99.1%	227	0	227	100.0%	227	0	227	100.0%	227	0	227	100.0%	226	1	227	99.6%
57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%	56	1	57	98.2%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%
164	0	164	100.0%	164	0	164	100.0%	163	1	164	99.4%	164	0	164	100.0%	163	1	164	99.4%
2837	8	2845	99.7%	2,844	1	2,845	100.0%	2,837	8	2,845	99.7%	2,845	0	2,845	100.0%	2,835	10	2,845	99.6%
1964	6	1970	99.7%	1,969	1	1,970	99.9%	1,963	7	1,970	99.6%	1,970	0	1,970	100.0%	1,959	11	1,970	99.4%
1009	3	1012	99.7%	1,012	0	1,012	100.0%	1,009	3	1,012	99.7%	1,012	0	1,012	100.0%	1,012	0	1,012	100.0%
165	1	166	99.4%	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%
114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	113	1	114	99.1%
31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	45	1	46	97.8%
183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%	182	1	183	99.5%	183	0	183	100.0%	181	2	183	98.9%
2147	8	2155	99.6%	2,154	1	2,155	100.0%	2,149	6	2,155	99.7%	2,155	0	2,155	100.0%	2,149	6	2,155	99.7%
34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%
106	1	107	99.1%	107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%	106	1	107	99.1%
33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%
62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%
126	0	126	100.0%	126	0	126	100.0%	124	2	126	98.4%	126	0	126	100.0%	125	1	126	99.2%
45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
381	1	382	99.7%	382	0	382	100.0%	381	1	382	99.7%	382	0	382	100.0%	381	1	382	99.7%
12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%
6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%
147	0	147	100.0%	147	0	147	100.0%	147	0	147	100.0%	147	0	147	100.0%	147	0	147	100.0%
118	2	120	98.3%	120	0	120	100.0%	118	2	120	98.3%	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%
49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%
24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%
41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%
11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%
55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%	54	1	55	98.2%
42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%
34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	33	1	34	97.1%	34	0	34	100.0%	33	1	34	97.1%
88	1	89	98.9%	88	1	89	98.9%	88	1	89	98.9%	89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%
223	0	223	100.0%	223	0	223	100.0%	223	0	223	100.0%	223	0	223	100.0%	223	0	223	100.0%
231	2	233	99.1%	233	0	233	100.0%	233	0	233	100.0%	233	0	233	100.0%	232	1	233	99.6%
86	1	87	98.9%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%	86	1	87	98.9%
45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	44	1	45	97.8%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
103	2	105	98.1%	105	0	105	100.0%	105	0	105	100.0%	105	0	105	100.0%	104	1	105	99.0%
24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%
11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
37	1	38	97.4%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%
349	0	349	100.0%	349	0	349	100.0%	347	2	349	99.4%	349	0	349	100.0%	347	2	349	99.4%
29																			

	原則4-7				原則4-8				補充原則4-8①			
	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	
プライム・スタンダードの合計	3,264	29	3,293	99.1%	2,855	438	3,293	86.7%	2,996	297	3,293	91.0%
組織形態												
監査役会設置会社	1,936	27	1,963	98.6%	1,585	378	1,963	80.7%	1,737	226	1,963	88.5%
監査等委員会設置会社	1,245	2	1,247	99.8%	1,188	59	1,247	95.3%	1,176	71	1,247	94.3%
指名委員会等設置会社	83	0	83	100.0%	82	1	83	98.8%	83	0	83	100.0%
社外取締役を												
選任している	3,264	26	3,290	99.2%	2,855	435	3,290	86.8%	2,996	294	3,290	91.1%
選任していない	0	3	3	0.0%	0	3	3	0.0%	0	3	3	0.0%
外国人株式所有比率												
10%未満	1,850	27	1,877	98.6%	1,520	357	1,877	81.0%	1,637	240	1,877	87.2%
10%以上20%未満	683	2	685	99.7%	626	59	685	91.4%	651	34	685	95.0%
20%以上30%未満	407	0	407	100.0%	390	17	407	95.8%	395	12	407	97.1%
30%以上	324	0	324	100.0%	319	5	324	98.5%	313	11	324	96.6%
大株主の状況												
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	26	2	28	92.9%	18	10	28	64.3%	22	6	28	78.6%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	440	1	441	99.8%	384	57	441	87.1%	398	43	441	90.2%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	1,390	7	1,397	99.5%	1,269	128	1,397	90.8%	1,316	81	1,397	94.2%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	669	14	683	98.0%	555	128	683	81.3%	600	83	683	87.8%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	495	3	498	99.4%	413	85	498	82.9%	436	62	498	87.6%
筆頭株主の所有比率が50%以上	244	2	246	99.2%	216	30	246	87.8%	224	22	246	91.1%
上場取引所及び市場区分												
プライム	1,836	1	1,837	99.9%	1,725	112	1,837	93.9%	1,775	62	1,837	96.6%
スタンダード	1,428	28	1,456	98.1%	1,130	326	1,456	77.6%	1,221	235	1,456	83.9%
JPX日経400（プライム・スタンダードのみ）	399	0	399	100.0%	387	12	399	97.0%	387	12	399	97.0%
(連結)従業員数												
100人未満	181	4	185	97.8%	138	47	185	74.6%	149	36	185	80.5%
100人以上500人未満	899	20	919	97.8%	712	207	919	77.5%	778	141	919	84.7%
500人以上1000人未満	610	3	613	99.5%	533	80	613	86.9%	565	48	613	92.2%
1000人以上	1,574	2	1,576	99.9%	1,472	104	1,576	93.4%	1,504	72	1,576	95.4%
(連結)売上高												
100億円未満	674	17	691	97.5%	509	182	691	73.7%	564	127	691	81.6%
100億円以上1000億円未満	1,657	12	1,669	99.3%	1,456	213	1,669	87.2%	1,528	141	1,669	91.6%
1000億円以上1兆円未満	776	0	776	100.0%	736	40	776	94.8%	751	25	776	96.8%
1兆円以上	157	0	157	100.0%	154	3	157	98.1%	153	4	157	97.5%
支配株主・親会社												
親会社あり	283	1	284	99.6%	245	39	284	86.3%	254	30	284	89.4%
親会社あり（上場）	226	1	227	99.6%	205	22	227	90.3%	208	19	227	91.6%
親会社あり（非上場）	57	0	57	100.0%	40	17	57	70.2%	46	11	57	80.7%
支配株主（非親会社）あり	161	3	164	98.2%	130	34	164	79.3%	145	19	164	88.4%
支配株主なし	2,820	25	2,845	99.1%	2,480	365	2,845	87.2%	2,597	248	2,845	91.3%
連結子会社数												
10社未満	1,944	26	1,970	98.7%	1,622	348	1,970	82.3%	1,724	246	1,970	87.5%
10社以上50社未満	1,009	3	1,012	99.7%	932	80	1,012	92.1%	965	47	1,012	95.4%
50社以上100社未満	166	0	166	100.0%	160	6	166	96.4%	163	3	166	98.2%
100社以上300社未満	114	0	114	100.0%	110	4	114	96.5%	113	1	114	99.1%
300社以上	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
決算期												
1月	43	3	46	93.5%	41	5	46	89.1%	41	5	46	89.1%
2月	181	2	183	98.9%	153	30	183	83.6%	163	20	183	89.1%
3月	2,137	18	2,155	99.2%	1,884	271	2,155	87.4%	1,957	198	2,155	90.8%
4月	34	0	34	100.0%	23	11	34	67.6%	31	3	34	91.2%
5月	74	1	75	98.7%	65	10	75	86.7%	70	5	75	93.3%
6月	105	2	107	98.1%	85	22	107	79.4%	100	7	107	93.5%
7月	33	0	33	100.0%	26	7	33	78.8%	27	6	33	81.8%
8月	62	0	62	100.0%	50	12	62	80.6%	58	4	62	93.5%
9月	125	1	126	99.2%	112	14	126	88.9%	116	10	126	92.1%
10月	45	0	45	100.0%	34	11	45	75.6%	38	7	45	84.4%
11月	44	1	45	97.8%	37	8	45	82.2%	39	6	45	86.7%
12月	381	1	382	99.7%	345	37	382	90.3%	356	26	382	93.2%
業種												
水産・農林業	12	0	12	100.0%	8	4	12	66.7%	10	2	12	83.3%
鉱業	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%
建設業	147	0	147	100.0%	130	17	147	88.4%	141	6	147	95.9%
食料品	119	1	120	99.2%	105	15	120	87.5%	101	19	120	84.2%
繊維製品	49	0	49	100.0%	43	6	49	87.8%	48	1	49	98.0%
パルプ・紙	24	0	24	100.0%	22	2	24	91.7%	21	3	24	87.5%
化学	209	0	209	100.0%	189	20	209	90.4%	192	17	209	91.9%
医薬品	41	0	41	100.0%	37	4	41	90.2%	37	4	41	90.2%
石油・石炭製品	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
ゴム製品	18	1	19	94.7%	17	2	19	89.5%	16	3	19	84.2%
ガラス・土石製品	54	1	55	98.2%	42	13	55	76.4%	54	1	55	98.2%
鉄鋼	42	0	42	100.0%	35	7	42	83.3%	39	3	42	92.9%
非鉄金属	33	1	34	97.1%	31	3	34	91.2%	32	2	34	94.1%
金属製品	86	3	89	96.6%	72	17	89	80.9%	73	16	89	82.0%
機械	220	3	223	98.7%	197	26	223	88.3%	206	17	223	92.4%
電気機器	232	1	233	99.6%	210	23	233	90.1%	221	12	233	94.8%
輸送用機器	86	1	87	98.9%	81	6	87	93.1%	83	4	87	95.4%
精密機器	43	2	45	95.6%	36	9	45	80.0%	39	6	45	86.7%
その他製品	104	1	105	99.0%	85	20	105	81.0%	93	12	105	88.6%
電気・ガス業	24	0	24	100.0%	22	2	24	91.7%	24	0	24	100.0%
陸運業	59	1	60	98.3%	55	5	60	91.7%	54	6	60	90.0%
海運業	11	0	11	100.0%	10	1	11	90.9%	9	2	11	81.8%
空運業	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
倉庫・運輸関連業	38	0	38	100.0%	34	4	38	89.5%	34	4	38	89.5%
情報・通信業	348	1	349	99.7%	303	46	349	86.8%	312	37	349	89.4%
卸売業	297	3	300	99.0%	243	57	300	81.0%	270	30	300	90.0%
小売業	306	2	308	99.4%	261	47	308	84.7%	272	36	308	88.3%
銀行業	80	0	80	100.0%	79	1	80	98.8%	79	1	80	98.8%
証券・商品先物取引業	36	0	36	100.0%	36	0	36	100.0%	33	3	36	91.7%
保険業	8	0	8	100.0%	8	0	8	100.0%	8	0	8	100.0%
その他金融業	33	0	33	100.0%	32	1	33	97.0%	31	2	33	93.9%
不動産業	119	1	120	99.2%	99	21	120	82.5%	110	10	120	91.7%
サービス業	364	6	370	98.4%	311	59	370	84.1%	332	38	370	89.7%
買収防衛策												
あり	259	0	259	100.0%	231	28	259	89.2%	236	23	259	91.1%
なし	3,005	29	3,034	99.0%	2,624	410	3,034	86.5%	2,760	274	3,034	91.0%
独立役員												
取締役のみに指定	1,429	3	1,432	99.8%	1,346	86	1,432	94.0%	1,341	91	1,432	93.6%
監査役のみに指定	20	20	40	50.0%	11	29	40	27.5%	19	21	40	47.5%
取締役および監査役に指定	1,813	6	1,819	99.7%	1,497	322	1,819	82.3%	1,634	185	1,819	89.8%
取締役の任期												
1年	2,646	18										

補充原則4-8②				補充原則4-8③(※)				原則4-9				原則4-10				補充原則4-10①			
コンプライ イン社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 率	コンプライ イン社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 率	コンプライ イン社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 率	コンプライ イン社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 率	コンプライ イン社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	
2,899	394	3,293	88.0%	328	120	448	73.2%	3,186	107	3,293	96.8%	3,104	189	3,293	94.3%	2,112	1,181	3,293	64.1%
1,672	291	1,963	85.2%	183	76	259	70.7%	1,893	70	1,963	96.4%	1,830	133	1,963	93.2%	1,173	790	1,963	59.8%
1,145	102	1,247	91.8%	138	41	179	77.1%	1,210	37	1,247	97.0%	1,191	56	1,247	95.5%	856	391	1,247	68.6%
82	1	83	98.8%	7	3	10	70.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%
2,898	392	3,290	88.1%	328	119	447	73.4%	3,186	104	3,290	96.8%	3,102	188	3,290	94.3%	2,112	1,178	3,290	64.2%
1	2	3	33.3%	0	1	1	0.0%	0	3	3	0.0%	2	1	3	66.7%	0	3	3	0.0%
1,568	309	1,877	83.5%	233	96	329	70.8%	1,795	82	1,877	95.6%	1,722	155	1,877	91.7%	971	906	1,877	51.7%
631	54	685	92.1%	61	17	78	78.2%	664	21	685	96.9%	665	20	685	97.1%	522	163	685	76.2%
389	18	407	95.6%	14	4	18	77.8%	405	2	407	99.5%	399	8	407	98.0%	340	67	407	83.5%
311	13	324	96.0%	20	3	23	87.0%	322	2	324	99.4%	318	6	324	98.1%	279	45	324	86.1%
22	6	28	78.6%	0	0	0	0.0%	25	3	28	89.3%	23	5	28	82.1%	13	15	28	46.4%
385	56	441	87.3%	0	0	0	0.0%	426	15	441	96.6%	415	26	441	94.1%	278	163	441	63.0%
1,277	120	1,397	91.4%	3	4	7	42.9%	1,371	26	1,397	98.1%	1,337	60	1,397	95.7%	1,003	394	1,397	71.8%
583	100	683	85.4%	34	22	56	60.7%	652	31	683	95.5%	633	50	683	92.7%	385	298	683	56.4%
418	80	498	83.9%	107	35	142	75.4%	473	25	498	95.0%	461	37	498	92.6%	281	217	498	56.4%
214	32	246	87.0%	184	59	243	75.7%	239	7	246	97.2%	235	11	246	95.5%	152	94	246	61.8%
1,749	88	1,837	95.2%	126	38	164	76.8%	1,812	25	1,837	98.6%	1,800	37	1,837	98.0%	1,515	322	1,837	82.5%
1,150	306	1,456	79.0%	202	82	284	71.1%	1,374	82	1,456	94.4%	1,304	152	1,456	89.6%	597	859	1,456	41.0%
387	12	399	97.0%	39	3	42	92.9%	395	4	399	99.0%	396	3	399	99.2%	357	42	399	89.5%
139	46	185	75.1%	35	15	50	70.0%	168	17	185	90.8%	151	34	185	81.6%	70	115	185	37.8%
722	197	919	78.6%	112	51	163	68.7%	866	53	919	94.2%	838	81	919	91.2%	405	514	919	44.1%
553	60	613	90.2%	55	17	72	76.4%	596	17	613	97.2%	583	30	613	95.1%	379	234	613	61.8%
1,485	91	1,576	94.2%	126	37	163	77.3%	1,556	20	1,576	98.7%	1,532	44	1,576	97.2%	1,258	318	1,576	79.8%
522	169	691	75.5%	97	42	139	69.8%	645	46	691	93.3%	604	87	691	87.4%	257	434	691	37.2%
1,483	186	1,669	88.9%	154	65	219	70.3%	1,616	53	1,669	96.8%	1,581	88	1,669	94.7%	1,045	624	1,669	62.6%
740	36	776	95.4%	66	11	77	85.7%	768	8	776	99.0%	762	14	776	98.2%	657	119	776	84.7%
154	3	157	98.1%	11	2	13	84.6%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	153	4	157	97.5%
246	38	284	86.6%	218	66	284	76.8%	277	7	284	97.5%	269	15	284	94.7%	180	104	284	63.4%
205	22	227	90.3%	183	44	227	80.6%	222	5	227	97.8%	217	10	227	95.6%	156	71	227	68.7%
41	16	57	71.9%	35	22	57	61.4%	55	2	57	96.5%	52	5	57	91.2%	24	33	57	42.1%
131	33	164	79.9%	110	54	164	67.1%	155	9	164	94.5%	150	14	164	91.5%	69	95	164	42.1%
2,522	323	2,845	88.6%	2,799	46	2,845	98.4%	2,754	91	2,845	96.8%	2,685	160	2,845	94.6%	1,863	982	2,845	65.5%
1,655	315	1,970	84.0%	235	94	329	71.4%	1,879	91	1,970	95.4%	1,809	161	1,970	91.8%	1,058	912	1,970	53.7%
938	74	1,012	92.7%	80	24	104	76.9%	998	14	1,012	98.6%	985	27	1,012	97.3%	765	247	1,012	75.6%
162	4	166	97.6%	7	1	8	87.5%	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%	152	14	166	91.0%
113	1	114	99.1%	5	1	6	83.3%	112	2	114	98.2%	113	1	114	99.1%	106	8	114	93.0%
31	0	31	100.0%	1	0	1	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
41	5	46	89.1%	4	3	7	57.1%	45	1	46	97.8%	45	1	46	97.8%	29	17	46	63.0%
161	22	183	88.0%	31	8	39	79.5%	175	8	183	95.6%	176	7	183	96.2%	113	70	183	61.7%
1,898	257	2,155	88.1%	189	68	257	73.5%	2,093	62	2,155	97.1%	2,045	110	2,155	94.9%	1,443	712	2,155	67.0%
29	5	34	85.3%	0	3	3	0.0%	33	1	34	97.1%	26	8	34	76.5%	13	21	34	38.2%
63	12	75	84.0%	5	3	8	62.5%	70	5	75	93.3%	71	4	75	94.7%	43	32	75	57.3%
95	12	107	88.8%	12	6	18	66.7%	103	4	107	96.3%	104	3	107	97.2%	63	44	107	58.9%
25	8	33	75.8%	3	4	7	42.9%	31	2	33	93.9%	30	3	33	90.9%	13	20	33	39.4%
57	5	62	91.9%	14	2	16	87.5%	60	2	62	96.8%	58	4	62	93.5%	32	30	62	51.6%
107	19	126	84.9%	19	2	21	90.5%	117	9	126	92.9%	113	13	126	89.7%	74	52	126	58.7%
36	9	45	80.0%	3	1	4	75.0%	42	3	45	93.3%	37	8	45	82.2%	19	26	45	42.2%
38	7	45	84.4%	2	2	4	50.0%	44	1	45	97.8%	41	4	45	91.1%	23	22	45	51.1%
349	33	382	91.4%	46	18	64	71.9%	373	9	382	97.6%	358	24	382	93.7%	247	135	382	64.7%
10	2	12	83.3%	1	0	1	100.0%	11	1	12	91.7%	12	0	12	100.0%	8	4	12	66.7%
6	0	6	100.0%	0	0	0	0.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	5	1	6	83.3%
135	12	147	91.8%	15	4	19	78.9%	142	5	147	96.6%	140	7	147	95.2%	99	48	147	67.3%
99	21	120	82.5%	9	4	13	69.2%	117	3	120	97.5%	111	9	120	92.5%	76	44	120	63.3%
44	5	49	89.8%	2	0	2	100.0%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	36	13	49	73.5%
19	5	24	79.2%	0	1	1	0.0%	22	2	24	91.7%	24	0	24	100.0%	17	7	24	70.8%
195	14	209	93.3%	15	6	21	71.4%	208	1	209	99.5%	197	12	209	94.3%	148	61	209	70.8%
36	5	41	87.8%	5	0	5	100.0%	40	1	41	97.6%	40	1	41	97.6%	34	7	41	82.9%
11	0	11	100.0%	2	0	2	100.0%	10	1	11	90.9%	10	1	11	90.9%	8	3	11	72.7%
16	3	19	84.2%	2	0	2	100.0%	18	1	19	94.7%	17	2	19	89.5%	11	8	19	57.9%
54	1	55	98.2%	5	1	6	83.3%	54	1	55	98.2%	50	5	55	90.9%	32	23	55	58.2%
38	4	42	90.5%	5	1	6	83.3%	41	1	42	97.6%	39	3	42	92.9%	31	11	42	73.8%
27	7	34	79.4%	2	2	4	50.0%	32	2	34	94.1%	31	3	34	91.2%	22	12	34	64.7%
73	16	89	82.0%	2	1	3	66.7%	81	8	89	91.0%	78	11	89	87.6%	45	44	89	50.6%
194	29	223	87.0%	11	4	15	73.3%	219	4	223	98.2%	209	14	223	93.7%	145	78	223	65.0%
215	18	233	92.3%	12	11	23	52.2%	226	7	233	97.0%	222	11	233	95.3%	165	68	233	70.8%
80	7	87	92.0%	11	2	13	84.6%	84	3	87	96.6%	85	2	87	97.7%	66	21	87	75.9%
40	5	45	88.9%	2	2	4	50.0%	43	2	45	95.6%	40	5	45	88.9%	28	17	45	62.2%
88	17	105	83.8%	6	3	9	66.7%	101	4	105	96.2%	99	6	105	94.3%	56	49	105	53.3%
24	0	24	100.0%	0	1	1	0.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	19	5	24	79.2%
54	6	60	90.0%	3	1	4	75.0%	59	1	60	98.3%	58	2	60	96.7%	46	14	60	76.7%
9	2	11	81.8%	0	0	0	0.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	7	4	11	63.6%
5	0	5	100.0%	1	0	1	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	4	1	5	80.0%
32	6	38	84.2%	2	2	4	50.0%	37	1	38	97.4%	37	1	38	97.4%	23	15	38	60.5%
298	51	349	85.4%	57	14	71	80.3%	336	13	349	96.3%	333	16	349	95.4%	211	138	349	60.5%
265	35	300	88.3%	17	9	26	65.4%	293	7	300	97.7%	282	18	300	94.0%	189	111		

	原則4-11				補充原則4-11①				補充原則4-11②			
	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率
プライム・スタンダードの合計	2,468	825	3,293	74.9%	2,571	722	3,293	78.1%	3,291	2	3,293	99.9%
組織形態												
監査役会設置会社	1,445	518	1,963	73.6%	1,510	453	1,963	76.9%	1,962	1	1,963	99.9%
監査等委員会設置会社	942	305	1,247	75.5%	980	267	1,247	78.6%	1,246	1	1,247	99.9%
指名委員会等設置会社	81	2	83	97.6%	81	2	83	97.6%	83	0	83	100.0%
社外取締役を 選任している	2,466	824	3,290	75.0%	2,570	720	3,290	78.1%	3,288	2	3,290	99.9%
選任していない	2	1	3	66.7%	1	2	3	33.3%	3	0	3	100.0%
外国人株式所有比率												
10%未満	1,252	625	1,877	66.7%	1,331	546	1,877	70.9%	1,877	0	1,877	100.0%
10%以上20%未満	573	112	685	83.6%	587	98	685	85.7%	685	0	685	100.0%
20%以上30%未満	357	50	407	87.7%	364	43	407	89.4%	406	1	407	99.8%
30%以上	286	38	324	88.3%	289	35	324	89.2%	323	1	324	99.7%
大株主の状況												
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	13	15	28	46.4%	16	12	28	57.1%	28	0	28	100.0%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	322	119	441	73.0%	337	104	441	76.4%	441	0	441	100.0%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	1,106	291	1,397	79.2%	1,157	240	1,397	82.8%	1,396	1	1,397	99.9%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	474	209	683	69.4%	508	175	683	74.4%	682	1	683	99.9%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	367	131	498	73.7%	363	135	498	72.9%	498	0	498	100.0%
筆頭株主の所有比率が50%以上	186	60	246	75.6%	190	56	246	77.2%	246	0	246	100.0%
上場取引所及び市場区分												
プライム	1,593	244	1,837	86.7%	1,645	192	1,837	89.5%	1,836	1	1,837	99.9%
スタンダード	875	581	1,456	60.1%	926	530	1,456	63.6%	1,455	1	1,456	99.9%
JPX日経400（プライム・スタンダードのみ）	369	30	399	92.5%	383	16	399	96.0%	399	0	399	100.0%
(連結)従業員数												
100人未満	113	72	185	61.1%	116	69	185	62.7%	184	1	185	99.5%
100人以上500人未満	577	342	919	62.8%	590	329	919	64.2%	919	0	919	100.0%
500人以上1000人未満	444	169	613	72.4%	471	142	613	76.8%	613	0	613	100.0%
1000人以上	1,334	242	1,576	84.6%	1,394	182	1,576	88.5%	1,575	1	1,576	99.9%
(連結)売上高												
100億円未満	420	271	691	60.8%	423	268	691	61.2%	690	1	691	99.9%
100億円以上1000億円未満	1,221	448	1,669	73.2%	1,271	398	1,669	76.2%	1,669	0	1,669	100.0%
1000億円以上1兆円未満	673	103	776	86.7%	725	51	776	93.4%	775	1	776	99.9%
1兆円以上	154	3	157	98.1%	152	5	157	96.8%	157	0	157	100.0%
支配株主・親会社												
親会社あり	207	77	284	72.9%	222	62	284	78.2%	284	0	284	100.0%
親会社あり（上場）	171	56	227	75.3%	183	44	227	80.6%	227	0	227	100.0%
親会社あり（非上場）	36	21	57	63.2%	39	18	57	68.4%	57	0	57	100.0%
支配株主（非親会社）あり	111	53	164	67.7%	100	64	164	61.0%	164	0	164	100.0%
支配株主なし	2,150	695	2,845	75.6%	2,249	596	2,845	79.1%	2,843	2	2,845	99.9%
連結子会社数												
10社未満	1,341	629	1,970	68.1%	1,395	575	1,970	70.8%	1,969	1	1,970	99.9%
10社以上50社未満	836	176	1,012	82.6%	875	137	1,012	86.5%	1,012	0	1,012	100.0%
50社以上100社未満	153	13	166	92.2%	161	5	166	97.0%	165	1	166	99.4%
100社以上300社未満	108	6	114	94.7%	110	4	114	96.5%	114	0	114	100.0%
300社以上	30	1	31	96.8%	30	1	31	96.8%	31	0	31	100.0%
決算期												
1月	32	14	46	69.6%	40	6	46	87.0%	46	0	46	100.0%
2月	141	42	183	77.0%	135	48	183	73.8%	183	0	183	100.0%
3月	1,656	499	2,155	76.8%	1,768	387	2,155	82.0%	2,154	1	2,155	100.0%
4月	22	12	34	64.7%	20	14	34	58.8%	34	0	34	100.0%
5月	53	22	75	70.7%	43	32	75	57.3%	75	0	75	100.0%
6月	69	38	107	64.5%	63	44	107	58.9%	107	0	107	100.0%
7月	21	12	33	63.6%	23	10	33	69.7%	33	0	33	100.0%
8月	46	16	62	74.2%	37	25	62	59.7%	62	0	62	100.0%
9月	92	34	126	73.0%	87	39	126	69.0%	126	0	126	100.0%
10月	27	18	45	60.0%	31	14	45	68.9%	45	0	45	100.0%
11月	24	21	45	53.3%	29	16	45	64.4%	45	0	45	100.0%
12月	285	97	382	74.6%	295	87	382	77.2%	381	1	382	99.7%
業種												
水産・農林業	11	1	12	91.7%	8	4	12	66.7%	12	0	12	100.0%
鉱業	6	0	6	100.0%	5	1	6	83.3%	6	0	6	100.0%
建設業	115	32	147	78.2%	123	24	147	83.7%	147	0	147	100.0%
食料品	88	32	120	73.3%	89	31	120	74.2%	120	0	120	100.0%
繊維製品	35	14	49	71.4%	43	6	49	87.8%	49	0	49	100.0%
パルプ・紙	17	7	24	70.8%	21	3	24	87.5%	24	0	24	100.0%
化学	165	44	209	78.9%	172	37	209	82.3%	209	0	209	100.0%
医薬品	33	8	41	80.5%	35	6	41	85.4%	41	0	41	100.0%
石油・石炭製品	11	0	11	100.0%	10	1	11	90.9%	11	0	11	100.0%
ゴム製品	15	4	19	78.9%	14	5	19	73.7%	19	0	19	100.0%
ガラス・土石製品	38	17	55	69.1%	45	10	55	81.8%	55	0	55	100.0%
鉄鋼	33	9	42	78.6%	33	9	42	78.6%	42	0	42	100.0%
非鉄金属	23	11	34	67.6%	27	7	34	79.4%	34	0	34	100.0%
金属製品	54	35	89	60.7%	56	33	89	62.9%	89	0	89	100.0%
機械	141	82	223	63.2%	183	40	223	82.1%	222	1	223	99.6%
電気機器	182	51	233	78.1%	188	45	233	80.7%	233	0	233	100.0%
輸送用機器	71	16	87	81.6%	73	14	87	83.9%	87	0	87	100.0%
精密機器	35	10	45	77.8%	35	10	45	77.8%	45	0	45	100.0%
その他製品	68	37	105	64.8%	70	35	105	66.7%	105	0	105	100.0%
電気・ガス業	23	1	24	95.8%	23	1	24	95.8%	24	0	24	100.0%
陸運業	50	10	60	83.3%	51	9	60	85.0%	60	0	60	100.0%
海運業	7	4	11	63.6%	7	4	11	63.6%	11	0	11	100.0%
空運業	4	1	5	80.0%	4	1	5	80.0%	5	0	5	100.0%
倉庫・運輸関連業	29	9	38	76.3%	27	11	38	71.1%	38	0	38	100.0%
情報・通信業	261	88	349	74.8%	270	79	349	77.4%	348	1	349	99.7%
卸売業	208	92	300	69.3%	225	75	300	75.0%	300	0	300	100.0%
小売業	234	74	308	76.0%	226	82	308	73.4%	308	0	308	100.0%
銀行業	78	2	80	97.5%	78	2	80	97.5%	80	0	80	100.0%
証券・商品先物取引業	31	5	36	86.1%	31	5	36	86.1%	36	0	36	100.0%
保険業	8	0	8	100.0%	7	1	8	87.5%	8	0	8	100.0%
その他金融業	25	8	33	75.8%	29	4	33	87.9%	33	0	33	100.0%
不動産業	89	31	120	74.2%	81	39	120	67.5%	120	0	120	100.0%
サービス業	280	90	370	75.7%	282	88	370	76.2%	370	0	370	100.0%
買収防衛策												
あり	198	61	259	76.4%	213	46	259	82.2%	259	0	259	100.0%
なし	2,270	764	3,034	74.8%	2,358	676	3,034	77.7%	3,032	2	3,034	99.9%
独立役員												
取締役のみに指定	1,089	343	1,432	76.0%	1,129	303	1,432	78.8%	1,431	1	1,432	99.9%
監査役のみに指定	20	20	40	50.0%	17	23	40	42.5%	40	0	40	100.0%
取締役および監査役に指定	1,358	461	1,819	74.7%	1,423	396	1,819	78.2%	1,818	1	1,819	99.9%
取締役の任期												
1年	2,062	602	2,664	77.4								

補充原則4-11③				原則4-12				補充原則4-12①				原則4-13				補充原則4-13①			
コンプライ 社数	エクスプレ 社数	コンプライ 率	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ 社数	コンプライ 率	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ 社数	コンプライ 率	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ 社数	コンプライ 率	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ 社数	コンプライ 率	
2,526	767	3,293	76.7%	3,292	1	3,293	100.0%	3,276	17	3,293	99.5%	3,289	4	3,293	99.9%	3,293	0	3,293	100.0%
1,483	480	1,963	75.5%	1,963	0	1,963	100.0%	1,952	11	1,963	99.4%	1,960	3	1,963	99.8%	1,963	0	1,963	100.0%
965	282	1,247	77.4%	1,246	1	1,247	99.9%	1,241	6	1,247	99.5%	1,246	1	1,247	99.9%	1,247	0	1,247	100.0%
78	5	83	94.0%	83	1	83	100.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%
2,525	765	3,290	76.7%	3,289	1	3,290	100.0%	3,273	17	3,290	99.5%	3,286	4	3,290	99.9%	3,290	0	3,290	100.0%
1	2	3	33.3%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%
1,258	619	1,877	67.0%	1,876	1	1,877	99.9%	1,864	13	1,877	99.3%	1,873	4	1,877	99.8%	1,877	0	1,877	100.0%
601	84	685	87.7%	685	0	685	100.0%	683	2	685	99.7%	685	0	685	100.0%	685	0	685	100.0%
377	30	407	92.6%	407	0	407	100.0%	406	1	407	99.8%	407	0	407	100.0%	407	0	407	100.0%
290	34	324	89.5%	324	0	324	100.0%	323	1	324	99.7%	324	0	324	100.0%	324	0	324	100.0%
18	10	28	64.3%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%	28	0	28	100.0%
342	99	441	77.6%	441	0	441	100.0%	436	5	441	98.9%	440	1	441	99.8%	441	0	441	100.0%
1,173	224	1,397	84.0%	1,396	1	1,397	99.9%	1,391	6	1,397	99.6%	1,396	1	1,397	99.9%	1,397	0	1,397	100.0%
482	201	683	70.6%	683	0	683	100.0%	681	2	683	99.7%	681	2	683	99.7%	683	0	683	100.0%
331	167	498	66.5%	498	0	498	100.0%	495	3	498	99.4%	498	0	498	100.0%	498	0	498	100.0%
180	66	246	73.2%	246	0	246	100.0%	245	1	246	99.6%	246	0	246	100.0%	246	0	246	100.0%
1,684	153	1,837	91.7%	1,837	0	1,837	100.0%	1,835	2	1,837	99.9%	1,837	0	1,837	100.0%	1,837	0	1,837	100.0%
842	614	1,456	57.8%	1,455	1	1,456	99.9%	1,441	15	1,456	99.0%	1,452	4	1,456	99.7%	1,456	0	1,456	100.0%
384	15	399	96.2%	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%
87	98	185	47.0%	185	0	185	100.0%	184	1	185	99.5%	184	1	185	99.5%	185	0	185	100.0%
539	380	919	58.7%	918	1	919	99.9%	909	10	919	98.9%	918	1	919	99.9%	919	0	919	100.0%
471	142	613	76.8%	613	0	613	100.0%	611	2	613	99.7%	613	0	613	100.0%	613	0	613	100.0%
1,429	147	1,576	90.7%	1,576	0	1,576	100.0%	1,572	4	1,576	99.7%	1,574	2	1,576	99.9%	1,576	0	1,576	100.0%
346	345	691	50.1%	690	1	691	99.9%	682	9	691	98.7%	690	1	691	99.9%	691	0	691	100.0%
1,293	376	1,669	77.5%	1,669	0	1,669	100.0%	1,662	7	1,669	99.6%	1,666	3	1,669	99.8%	1,669	0	1,669	100.0%
733	43	776	94.5%	776	0	776	100.0%	775	1	776	99.9%	776	0	776	100.0%	776	0	776	100.0%
154	3	157	98.1%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%
210	74	284	73.9%	284	0	284	100.0%	284	0	284	100.0%	284	0	284	100.0%	284	0	284	100.0%
180	47	227	79.3%	227	0	227	100.0%	227	0	227	100.0%	227	0	227	100.0%	227	0	227	100.0%
30	27	57	52.6%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%
81	83	164	49.4%	164	0	164	100.0%	162	2	164	98.8%	164	0	164	100.0%	164	0	164	100.0%
2,235	610	2,845	78.6%	2,844	1	2,845	100.0%	2,830	15	2,845	99.5%	2,841	4	2,845	99.9%	2,845	0	2,845	100.0%
1,347	623	1,970	68.4%	1,969	1	1,970	99.9%	1,958	12	1,970	99.4%	1,967	3	1,970	99.8%	1,970	0	1,970	100.0%
878	134	1,012	86.8%	1,012	0	1,012	100.0%	1,008	4	1,012	99.6%	1,011	1	1,012	99.9%	1,012	0	1,012	100.0%
160	6	166	96.4%	166	0	166	100.0%	165	1	166	99.4%	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%
110	4	114	96.5%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%
31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
34	12	46	73.9%	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%
135	48	183	73.8%	183	0	183	100.0%	182	1	183	99.5%	183	0	183	100.0%	183	0	183	100.0%
1,735	420	2,155	80.5%	2,155	0	2,155	100.0%	2,144	11	2,155	99.5%	2,151	4	2,155	99.8%	2,155	0	2,155	100.0%
16	18	34	47.1%	34	0	34	100.0%	33	1	34	97.1%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
51	24	75	68.0%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%	75	0	75	100.0%
67	40	107	62.6%	107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%	107	0	107	100.0%
20	13	33	60.6%	33	0	33	100.0%	32	1	33	97.0%	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%
39	23	62	62.9%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%
82	44	126	65.1%	126	0	126	100.0%	124	2	126	98.4%	126	0	126	100.0%	126	0	126	100.0%
24	21	45	53.3%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
29	16	45	64.4%	45	0	45	100.0%	44	1	45	97.8%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
294	88	382	77.0%	381	1	382	99.7%	382	0	382	100.0%	382	0	382	100.0%	382	0	382	100.0%
8	4	12	66.7%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%
6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%
116	31	147	78.9%	147	0	147	100.0%	147	0	147	100.0%	146	1	147	99.3%	147	0	147	100.0%
93	27	120	77.5%	120	0	120	100.0%	119	1	120	99.2%	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%
42	7	49	85.7%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%	49	0	49	100.0%
20	4	24	83.3%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
174	35	209	83.3%	209	0	209	100.0%	208	1	209	99.5%	209	0	209	100.0%	209	0	209	100.0%
38	3	41	92.7%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%
10	1	11	90.9%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
16	3	19	84.2%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%
38	17	55	69.1%	55	0	55	100.0%	54	1	55	98.2%	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%
36	6	42	85.7%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%
28	6	34	82.4%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%
68	21	89	76.4%	89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%	89	0	89	100.0%
183	40	223	82.1%	223	0	223	100.0%	221	2	223	99.1%	222	1	223	99.6%	223	0	223	100.0%
187	46	233	80.3%	232	1	233	99.6%	232	1	233	99.6%	233	0	233	100.0%	233	0	233	100.0%
74	13	87	85.1%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%	87	0	87	100.0%
38	7	45	84.4%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%	45	0	45	100.0%
67	38	105	63.8%	105	0	105	100.0%	104	1	105	99.0%	105	0	105	100.0%	105	0	105	100.0%
24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
50	10	60	83.3%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%	60	0	60	100.0%
7	4	11	63.6%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
27	11	38	71.1%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%	38	0	38	100.0%
245	104	349	70.2%	349	0	349	100.0%	344	5	349	98.6%</								

補充原則4-14①				補充原則4-14②				基本原則5				原則5-1				補充原則5-1①			
コンプライ イン社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率	コンプライ 社数	エクスプレ イン社数	コンプライ 率		
3,259	34	3,293	99.0%	3,164	129	3,293	96.1%	3,291	2	3,293	99.9%	3,250	43	3,293	98.7%	3,264	29	3,293	99.1%
1,937	26	1,963	98.7%	1,877	86	1,963	95.6%	1,962	1	1,963	99.9%	1,934	29	1,963	98.5%	1,943	20	1,963	99.0%
1,239	8	1,247	99.4%	1,205	42	1,247	96.6%	1,246	1	1,247	99.9%	1,233	14	1,247	98.9%	1,238	9	1,247	99.3%
83	0	83	100.0%	82	1	83	98.8%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%	83	0	83	100.0%
3,256	34	3,290	99.0%	3,162	128	3,290	96.1%	3,288	2	3,290	99.9%	3,247	43	3,290	98.7%	3,261	29	3,290	99.1%
3	0	3	100.0%	2	1	3	66.7%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%	3	0	3	100.0%
1,847	30	1,877	98.4%	1,770	107	1,877	94.3%	1,875	2	1,877	99.9%	1,843	34	1,877	98.2%	1,857	20	1,877	98.9%
684	1	685	99.9%	673	12	685	98.2%	685	0	685	100.0%	678	7	685	99.0%	681	4	685	99.4%
406	1	407	99.8%	405	2	407	99.5%	407	0	407	100.0%	406	1	407	99.8%	405	2	407	99.5%
322	2	324	99.4%	316	8	324	97.5%	324	0	324	100.0%	323	1	324	99.7%	321	3	324	99.1%
28	0	28	100.0%	24	4	28	85.7%	28	0	28	100.0%	27	1	28	96.4%	28	0	28	100.0%
437	4	441	99.1%	426	15	441	96.6%	441	0	441	100.0%	435	6	441	98.6%	437	4	441	99.1%
1,392	5	1,397	99.6%	1,364	33	1,397	97.6%	1,396	1	1,397	99.9%	1,381	16	1,397	98.9%	1,383	14	1,397	99.0%
672	11	683	98.4%	649	34	683	95.0%	682	1	683	99.9%	673	10	683	98.5%	676	7	683	99.0%
487	11	498	97.8%	466	32	498	93.6%	498	0	498	100.0%	489	9	498	98.2%	495	3	498	99.4%
243	3	246	98.8%	235	11	246	95.5%	246	0	246	100.0%	245	1	246	99.6%	245	1	246	99.6%
1,835	2	1,837	99.9%	1,822	15	1,837	99.2%	1,837	0	1,837	100.0%	1,833	4	1,837	99.8%	1,824	13	1,837	99.3%
1,424	32	1,456	97.8%	1,342	114	1,456	92.2%	1,454	2	1,456	99.9%	1,417	39	1,456	97.3%	1,440	16	1,456	98.9%
398	1	399	99.7%	394	5	399	98.7%	399	0	399	100.0%	399	0	399	100.0%	397	2	399	99.5%
182	3	185	98.4%	162	23	185	87.6%	185	0	185	100.0%	182	3	185	98.4%	184	1	185	99.5%
899	20	919	97.8%	854	65	919	92.9%	917	2	919	99.8%	890	29	919	96.8%	910	9	919	99.0%
608	5	613	99.2%	594	19	613	96.9%	613	0	613	100.0%	606	7	613	98.9%	609	4	613	99.3%
1,570	6	1,576	99.6%	1,554	22	1,576	98.6%	1,576	0	1,576	100.0%	1,572	4	1,576	99.7%	1,561	15	1,576	99.0%
673	18	691	97.4%	622	69	691	90.0%	690	1	691	99.9%	667	24	691	96.5%	683	8	691	98.8%
1,654	15	1,669	99.1%	1,621	48	1,669	97.1%	1,668	1	1,669	99.9%	1,652	17	1,669	99.0%	1,655	14	1,669	99.2%
775	1	776	99.9%	764	12	776	98.5%	776	0	776	100.0%	774	2	776	99.7%	769	7	776	99.1%
157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%	157	0	157	100.0%
278	6	284	97.9%	268	16	284	94.4%	284	0	284	100.0%	283	1	284	99.6%	283	1	284	99.6%
225	2	227	99.1%	219	8	227	96.5%	227	0	227	100.0%	226	1	227	99.6%	226	1	227	99.6%
53	4	57	93.0%	49	8	57	86.0%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%	57	0	57	100.0%
160	4	164	97.6%	149	15	164	90.9%	164	0	164	100.0%	161	3	164	98.2%	162	2	164	98.8%
2,821	24	2,845	99.2%	2,747	98	2,845	96.6%	2,843	2	2,845	99.9%	2,806	39	2,845	98.6%	2,819	26	2,845	99.1%
1,940	30	1,970	98.5%	1,864	106	1,970	94.6%	1,968	2	1,970	99.9%	1,934	36	1,970	98.2%	1,952	18	1,970	99.1%
1,008	4	1,012	99.6%	990	22	1,012	97.8%	1,012	0	1,012	100.0%	1,005	7	1,012	99.3%	1,003	9	1,012	99.1%
166	0	166	100.0%	165	1	166	99.4%	166	0	166	100.0%	166	0	166	100.0%	165	1	166	99.4%
114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	114	0	114	100.0%	113	1	114	99.1%
31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%	31	0	31	100.0%
46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	46	0	46	100.0%	45	1	46	97.8%	45	1	46	97.8%
179	4	183	97.8%	175	8	183	95.6%	183	0	183	100.0%	181	2	183	98.9%	181	2	183	98.9%
2,137	18	2,155	99.2%	2,085	70	2,155	96.8%	2,153	2	2,155	99.9%	2,129	26	2,155	98.8%	2,136	19	2,155	99.1%
33	1	34	97.1%	33	1	34	97.1%	34	0	34	100.0%	33	1	34	97.1%	34	0	34	100.0%
71	4	75	94.7%	69	6	75	92.0%	75	0	75	100.0%	72	3	75	96.0%	74	1	75	98.7%
106	1	107	99.1%	103	4	107	96.3%	107	0	107	100.0%	105	2	107	98.1%	106	1	107	99.1%
33	0	33	100.0%	30	3	33	90.9%	33	0	33	100.0%	33	0	33	100.0%	32	1	33	97.0%
62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	62	0	62	100.0%	61	1	62	98.4%
124	2	126	98.4%	112	14	126	88.9%	126	0	126	100.0%	125	1	126	99.2%	126	0	126	100.0%
45	0	45	100.0%	44	1	45	97.8%	45	0	45	100.0%	44	1	45	97.8%	45	0	45	100.0%
45	0	45	100.0%	41	4	45	91.1%	45	0	45	100.0%	44	1	45	97.8%	45	0	45	100.0%
378	4	382	99.0%	364	18	382	95.3%	382	0	382	100.0%	377	5	382	98.7%	379	3	382	99.2%
12	0	12	100.0%	10	2	12	83.3%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%	12	0	12	100.0%
6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%	6	0	6	100.0%
145	2	147	98.6%	143	4	147	97.3%	147	0	147	100.0%	146	1	147	99.3%	147	0	147	100.0%
120	0	120	100.0%	113	7	120	94.2%	120	0	120	100.0%	120	0	120	100.0%	117	3	120	97.5%
49	0	49	100.0%	48	1	49	98.0%	49	0	49	100.0%	48	1	49	98.0%	48	1	49	98.0%
24	0	24	100.0%	22	2	24	91.7%	24	0	24	100.0%	23	1	24	95.8%	24	0	24	100.0%
207	2	209	99.0%	207	2	209	99.0%	209	0	209	100.0%	206	3	209	98.6%	206	3	209	98.6%
40	1	41	97.6%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%	41	0	41	100.0%
11	0	11	100.0%	10	1	11	90.9%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%	19	0	19	100.0%
55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%	55	0	55	100.0%	54	1	55	98.2%	54	1	55	98.2%
42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%	42	0	42	100.0%
34	0	34	100.0%	32	2	34	94.1%	34	0	34	100.0%	34	0	34	100.0%	33	1	34	97.1%
89	0	89	100.0%	87	2	89	97.8%	87	2	89	97.8%	86	3	89	96.6%	88	1	89	98.9%
223	0	223	100.0%	218	5	223	97.8%	223	0	223	100.0%	220	3	223	98.7%	222	1	223	99.6%
231	2	233	99.1%	224	9	233	96.1%	233	0	233	100.0%	232	1	233	99.6%	231	2	233	99.1%
86	1	87	98.9%	85	2	87	97.7%	87	0	87	100.0%	85	2	87	97.7%	86	1	87	98.9%
44	1	45	97.8%	43	2	45	95.6%	45	0	45	100.0%	44	1	45	97.8%	45	0	45	100.0%
103	2	105	98.1%	97	8	105	92.4%	105	0	105	100.0%	101	4	105	96.2%	103	2	105	98.1%
24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%	24	0	24	100.0%
59	1	60	98.3%	58	2	60	96.7%	60	0	60	100.0%	59	1	60	98.3%	60	0	60	100.0%
11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%	11	0	11	100.0%
5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%	5	0	5	100.0%
38	0	38	100.0%	36	2	38	94.7%	38	0	38	100.0%	36	2	38	94.7%	38	0	38	100.0%
345	4	349	98.9%	333	16	349	95.4%	349	0	349	100.0%	345	4	349	98.9%	347	2	349	99.4%
297	3	300</																	

原則5-2①			
コンプライ 社数	エクスプレ イン社数		コンプライ 率
2,559	734	3,293	77.7%
1,488	475	1,963	75.8%
990	257	1,247	79.4%
81	2	83	97.6%
2,558	732	3,290	77.8%
1	2	3	33.3%
1,311	566	1,877	69.8%
588	97	685	85.8%
362	45	407	88.9%
298	26	324	92.0%
15	13	28	53.6%
325	116	441	73.7%
1,147	250	1,397	82.1%
517	166	683	75.7%
361	137	498	72.5%
194	52	246	78.9%
1,629	208	1,837	88.7%
930	526	1,456	63.9%
383	16	399	96.0%
119	66	185	64.3%
620	299	919	67.5%
457	156	613	74.6%
1,363	213	1,576	86.5%
439	252	691	63.5%
1,272	397	1,669	76.2%
695	81	776	89.6%
153	4	157	97.5%
225	59	284	79.2%
186	41	227	81.9%
39	18	57	68.4%
105	59	164	64.0%
2,229	616	2,845	78.3%
1,400	570	1,970	71.1%
863	149	1,012	85.3%
157	9	166	94.6%
109	5	114	95.6%
30	1	31	96.8%
32	14	46	69.6%
125	58	183	68.3%
1,713	442	2,155	79.5%
21	13	34	61.8%
57	18	75	76.0%
83	24	107	77.6%
19	14	33	57.6%
44	18	62	71.0%
96	30	126	76.2%
32	13	45	71.1%
32	13	45	71.1%
305	77	382	79.8%
9	3	12	75.0%
6	0	6	100.0%
124	23	147	84.4%
87	33	120	72.5%
39	10	49	79.6%
22	2	24	91.7%
166	43	209	79.4%
38	3	41	92.7%
10	1	11	90.9%
15	4	19	78.9%
47	8	55	85.5%
35	7	42	83.3%
27	7	34	79.4%
65	24	89	73.0%
171	52	223	76.7%
189	44	233	81.1%
70	17	87	80.5%
36	9	45	80.0%
75	30	105	71.4%
24	0	24	100.0%
44	16	60	73.3%
7	4	11	63.6%
5	0	5	100.0%
32	6	38	84.2%
281	68	349	80.5%
216	84	300	72.0%
218	90	308	70.8%
77	3	80	96.3%
29	7	36	80.6%
8	0	8	100.0%
27	6	33	81.8%
91	29	120	75.8%
269	101	370	72.7%
209	50	259	80.7%
2,350	684	3,034	77.5%
1,141	291	1,432	79.7%
21	19	40	52.5%
1,396	423	1,819	76.7%
2,132	532	2,664	80.0%
427	202	629	67.9%

東証上場会社
コーポレート・ガバナンス白書 2023

発行日 2023年3月

発行 (株)東京証券取引所上場部
東京都中央区日本橋兜町2番1号
電話 (03) 3666-0141 (代表)
URL : <https://www.jpx.co.jp/>

印刷 勝美印刷株式会社
東京都文京区白山1丁目13番7号
電話 (03) 3812-5203 (代表)

定価 税込み価格1,200円

※無断転載を禁じます。



お問い合わせ先

株式会社 東京証券取引所 上場部

〒103-8220 東京都中央区日本橋兜町2-1

Tel. 03-3666-0141 (代表)

<https://www.jpx.co.jp/>