

東証上場会社

---

# コーポレート・ ガバナンス白書

2021

White Paper on  
Corporate Governance

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  
2021**

2021年3月  
株式会社東京証券取引所

## ▶はじめに

近年、東京証券取引所（以下「東証」という。）の上場会社におけるコーポレート・ガバナンス強化に向けた取組は、一定の進展がみられている。例えば、市場第一部上場会社のうち、取締役会において独立社外取締役を3分の1以上選任する割合は、2014年6.4%から2020年58.7%と着実に増加している。また、任意の委員会を含む指名委員会・報酬委員会を設置する企業も過半数に達しており、その独立性も高まっている状況にある。

東証では、こうした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2021（以下「本白書」という。）は、その8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を進めてきた。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、2018年6月にそのコードの改訂を行っている。

なお、現在は、コーポレート・ガバナンス改革の更なる実効性確保のため、コードの再改訂に向けた議論が進められているところであり、2021年中の再改訂を予定している。

本書では、我が国企業を巡る近年のコーポレート・ガバナンス改革の進展も踏まえ、分析を行っている。関係各位にとって、本白書が、変貌している我が国の上場会社のコーポレート・ガバナンスの取組状況を概観するための一助となれば幸いである。

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。

2021年3月

株式会社東京証券取引所

# コーポレート・ガバナンス白書2021 目次

<b>I. 総論編</b>	1
本書の構成	1
分析対象	1
分析の方法	2
<b>1. 企業属性</b>	3
1 - 1. 市場区分	3
1 - 2. 決算期	3
1 - 3. 連結従業員数	4
1 - 4. 連結売上高	4
1 - 5. 時価総額	5
1 - 6. 連結子会社数	5
1 - 7. 外国人株式所有比率	6
1 - 8. 大株主の状況	7
1 - 9. 支配株主・親会社の有無	8
<b>2. コーポレートガバナンス・コードの対応状況</b>	10
<b>II. 各論編</b>	13
<b>1. 株主の権利・平等性の確保</b>	13
1 - 1. 招集通知の早期発送	13
1 - 2. 集中日の回避	15
1 - 3. 電磁的方法による議決権行使	16
1 - 4. 機関投資家向け議決権行使プラットフォームの利用	16
1 - 5. 招集通知等の英訳版の作成	17
1 - 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	17
1 - 7. 政策保有株式（原則 1-4）	18
〔コラム①〕 政策保有株式に係る資本市場の近時動向	25
1 - 8. 買収防衛に関する事項	30
(1) 買収防衛策を導入している会社の数	30
(2) 買収防衛策導入会社のコーポレート・ガバナンス体制	32
1 - 9. 関連当事者間の取引（原則 1-7）	33
1 - 10. 上場子会社のガバナンスの向上	36
〔コラム②〕 親子上場をめぐる機関投資家の動向	40
<b>2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働</b>	47
2 - 1. 社内規程等によるステークホルダーの立場の尊重についての規定	47
2 - 2. 環境保全活動、CSR 活動等の実施	48
2 - 3. ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	49
2 - 4. 女性の活躍推進を含む社内の多様性確保	49
〔コラム③〕 女性の活躍推進	51
2 - 5. 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）	53



〔コラム④〕 ESG 投資の拡大と上場企業における対応	56
〔コラム⑤〕 サステナビリティに関する開示の近時動向	59

<b>3. 適切な情報開示と透明性の確保</b>	62
3 - 1. 情報開示の充実（原則 3-1）	62
(1) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画	62
(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	64
(3) 報酬決定の方針と手続	67
(4) 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	73
(5) 個々の選解任・指名についての説明	76
〔コラム⑥〕 英文開示の状況について	77
<b>4. 取締役会等の責務</b>	78
4 - 1. 組織形態	78
4 - 2. 現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要	79
4 - 3. 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	80
(1) 監査役会設置会社の場合	80
(2) 監査等委員会設置会社の場合	81
(3) 指名委員会等設置会社の場合	81
4 - 4. 取締役・取締役会	82
(1) 定款上の取締役の任期	82
(2) 取締役会の議長の属性	84
(3) 取締役の人数	85
4 - 5. インセンティブ付与に関する施策の実施状況	86
(1) インセンティブ付与に関する施策の概観	86
(2) ストックオプション制度の導入	87
(3) 業績連動報酬制度の導入	88
(4) ストックオプションの付与対象者	89
4 - 6. 経営陣に対する委任の範囲（補充原則 4-1 ①）	90
4 - 7. 独立社外取締役の選任状況	92
(1) 独立社外取締役の選任状況及び人数	92
(2) 独立社外取締役の社外取締役に占める比率	98
(3) 独立社外取締役の属性	99
(4) 独立社外取締役と会社との関係	100
(5) 独立社外取締役の有効な活用（原則 4-8）	101
4 - 8. 社外監査役の属性	103
4 - 9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質（原則 4-9）	104
4 - 10. 委員会等	108
(1) 指名	109
(2) 報酬	112
(3) 監査	116

〔コラム⑦〕 任意の指名委員会・報酬委員会の実態	119
4 - 11. 取締役会の多様性等に関する考え方（補充原則 4-11 ①）	123
4 - 12. 取締役・監査役の兼任状況（補充原則 4-11 ②）	126
〔コラム⑧〕 社外役員の兼任数の状況	127
4 - 13. 取締役会の実効性評価（補充原則 4-11 ③）	129
4 - 14. トレーニングの方針（補充原則 4-14 ②）	134
4 - 15. 独立役員	136
(1) 独立役員の選任状況	136
(2) 独立役員の属性	138
(3) 独立役員と会社との関係	139
(4) 独立役員に指定した理由の記載	141
4 - 16. 社外取締役・社外監査役をサポート体制	142
(1) 全般	142
(2) 監査のサポート体制等	143
4 - 17. 執行役関係	145
4 - 18. 代表取締役社長等を退任した者の状況	146
4 - 19. 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	148
4 - 20. 反社会的勢力排除に向けた体制整備に関する事項	150
<b>5. 株主との対話</b>	151
5 - 1. 株主との建設的な対話に関する方針（原則 5-1）	151
5 - 2. ディスクロージャーポリシーの作成・公表	154
5 - 3. 定期的説明会の開催	155
(1) 個人投資家向け	156
(2) アナリスト・機関投資家向け	156
(3) 海外投資家向け	156
5 - 4. ホームページ掲載	157
5 - 5. IR に関する部署（担当者）	157
〔コラム⑨〕 資本コストを意識した経営	157
<b>今後の展望－むすびにかえて</b>	160

# 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	外国人株式所有比率（連結売上高別）	7
図表 10	筆頭株主の所有比率（市場区分別）	8
図表 11	筆頭株主の所有比率（連結売上高別）	8
図表 12	支配株主・親会社の有無の推移	9
図表 13	支配株主・親会社の有無（市場区分別）	9
図表 14	会社別に見たコードの実施／説明の状況（市場区分別）	11
図表 15	会社別にみたコードの実施／説明の状況（時価総額別）	11
図表 16	会社別にみたコードの実施／説明の状況（業種別）	12
図表 17	株主総会の活性化等の取組状況（市場区分別）	14
図表 18	株主総会の活性化等の取組状況（連結売上高別）	14
図表 19	株主総会の活性化等の取組状況（外国人株式所有比率別）	14
図表 20	投資家が期待する好開示のポイント（金融庁）	19
図表 21	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	21
図表 22	政策保有株式に関する主な資本市場の動き	26
図表 23	主要企業（TOPIX100）の政策保有株の保有銘柄数の推移	28
図表 24	主要企業（金融等除く TOPIX100）の政策保有株式の削減状況（累計）	29
図表 25	TOPIX 構成銘柄の政策保有株式の純資産比率	29
図表 26	買収防衛策の導入状況（市場区分別）	31
図表 27	買収防衛策の導入状況（連結売上高別）	31
図表 28	買収防衛策の導入状況（外国人株式所有比率別）	32
図表 29	買収防衛策の導入状況（筆頭株主の所有比率別）	32
図表 30	買収防衛策の導入状況とガバナンスの関連	32
図表 31	関連当事者間の取引のキーワード	35
図表 32	日本及び主要国の上場親会社を有する上場子会社の数・比率	41
図表 33	上場子会社に関する主な資本市場の動き	42
図表 34	グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針	43
図表 35	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	44
図表 36	近時の上場子会社（市場第一部・第二部）の 完全子会社化の事例（2019年以降）	45
図表 37	近時の主な上場子会社の売却事例（2016年以降）	46
図表 38	ステークホルダーの立場の尊重に係る取組状況（市場区分別）	48

図表 39	ステークホルダーの立場の尊重に係る取組状況（連結売上高別）	48
図表 40	女性活躍状況に関する記述（市場区分別）	50
図表 41	女性活躍状況に関する記述（連結従業員数別）	50
図表 42	女性活躍状況に関する記述（連結売上高別）	50
図表 43	上場企業の女性役員数の推移	51
図表 44	投資や業務において活用している女性活躍情報	52
図表 45	女性活躍情報の入手先	53
図表 46	アセットオーナーの機能発揮に関するキーワード	56
図表 47	PRI 署名機関等の推移	57
図表 48	GPIF が投資する ESG インデックスの概要と運用残高（2020年3月末）	58
図表 49	統合報告書の発行社数の推移	60
図表 50	TCFD 賛同機関数の状況（2020年12月末時点）	60
図表 51	代表的な開示フレームワーク	61
図表 52	会社の目指すところ （経営理念等）や経営戦略、経営計画の開示に関するキーワード	64
図表 53	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キーワード	66
図表 54	コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方	67
図表 55	役員報酬を決定するに当たっての方針に関するキーワード	69
図表 56	役員報酬を決定するに当たっての手續に関するキーワード	69
図表 57	取締役報酬の開示状況（監査役会設置会社）	71
図表 58	取締役報酬の開示状況（監査等委員会設置会社）	72
図表 59	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）	72
図表 60	選任の方針に関するキーワード	75
図表 61	解任の方針に関するキーワード	75
図表 62	選解任の手續に関するキーワード	76
図表 63	組織形態（市場区分別）	79
図表 64	組織形態（外国人株式所有比率別）	79
図表 65	定款上の取締役の任期（監査役会設置会社）	82
図表 66	定款上の取締役の任期（市場区分別）	83
図表 67	定款上の取締役の任期（連結売上高別）	83
図表 68	定款上の取締役の任期（外国人株式所有比率別）	84
図表 69	取締役会の議長の属性（市場区分別）	85
図表 70	取締役の人数（市場区分別）	85
図表 71	取締役の人数（連結売上高別）	86
図表 72	インセンティブ付与に関する施策の実施状況	87
図表 73	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）	87
図表 74	インセンティブ付与に関する施策の実施状況（外国人株式所有比率別）	87
図表 75	インセンティブ付与に関する施策の実施状況（連結売上高別）	88

図表 76	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)	89
図表 77	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)	90
図表 78	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)	90
図表 79	社外取締役の選任人数の状況 (全社)	93
図表 80	独立社外取締役の選任人数の状況 (全社)	93
図表 81	社外取締役の選任人数の状況 (組織形態別)	94
図表 82	独立社外取締役の選任人数の状況 (組織形態別)	94
図表 83	独立社外取締役の選任人数の状況 (市場区分別)	95
図表 84	独立社外取締役の平均人数 (市場区分別)	96
図表 85	独立社外取締役の取締役会に占める比率 (市場区分別)	96
図表 86	独立社外取締役の選任人数の状況 (外国人株式所有比率別)	97
図表 87	独立社外取締役の平均人数 (外国人株式所有比率別)	97
図表 88	独立社外取締役の取締役会に占める比率 (外国人株式所有比率別)	98
図表 89	社外取締役のうち、独立社外取締役の占める比率	98
図表 90	独立社外取締役の属性 (全社)	99
図表 91	独立社外取締役の属性 (組織形態別)	100
図表 92	独立社外取締役と会社との関係 (本人・近親者)	101
図表 93	独立社外取締役と会社との関係 (詳細)	101
図表 94	2名以上の独立社外取締役を選任している会社割合の推移 (市場第一部)	102
図表 95	独立社外取締役を3分の1以上選任している会社割合の推移 (市場第一部)	103
図表 96	社外監査役の属性	104
図表 97	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	108
図表 98	指名委員会設置状況 (市場区分別)	109
図表 99	指名委員会の人数	110
図表 100	指名委員会における社内取締役と社外取締役の比率	110
図表 101	指名委員会における社内取締役の人数	111
図表 102	指名委員会における社外取締役の人数	111
図表 103	指名委員会の委員長の属性	112
図表 104	報酬委員会設置状況 (市場区分別)	113
図表 105	報酬委員会の人数	113
図表 106	報酬委員会における社内取締役と社外取締役の比率・人数	114
図表 107	報酬委員会における社内取締役の人数	115
図表 108	報酬委員会における社外取締役の人数	115
図表 109	報酬委員会の委員長の属性	116
図表 110	監査委員会・監査等委員会・監査役会の人数	116



図表 111 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	117
図表 112 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	118
図表 113 監査委員会・監査等委員会・監査役会の社外役員の人数	118
図表 114 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	119
図表 115 監査委員会・監査等委員会の委員長の属性	119
図表 116 指名委員会・報酬委員会の開催状況	120
図表 117 取締役会の多様性等に関する考え方のキーワード	126
図表 118 独立社外取締役・独立社外監査役の兼任状況	128
図表 119 取締役会の実効性評価のキーワード	134
図表 120 役員トレーニングのキーワード	136
図表 121 独立役員の数	137
図表 122 独立役員の平均人数（市場区分別）	137
図表 123 独立役員の平均人数（外国人株式所有比率別）	138
図表 124 独立役員の内訳	138
図表 125 全社外役員に占める独立役員の数（属性別）	139
図表 126 CG 報告書で開示が必要な会社との関係	139
図表 127 独立役員と会社との関係	140
図表 128 独立役員と会社との関係（本人・近親者）	141
図表 129 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	142
図表 130 監査役と会計監査人・内部監査部門との連携状況	145
図表 131 執行役の兼任状況	146
図表 132 相談役・顧問等の市場区分等別の開示状況	146
図表 133 社長等退任日からの年数別人数分布	147
図表 134 相談役・顧問等の勤務・報酬の状況	148
図表 135 内部統制システムの基本的な考え方及びその整備状況	150
図表 136 株主との建設的な対話に関する方針の補充原則 5-1 ②の視点によるキーワード	154
図表 137 I R に関する活動状況（市場区分別）	155
図表 138 I R に関する活動状況（外国人株式所有比率別）	155
図表 139 日本企業の資本コストの把握状況	159

## 添付資料

添付資料：項目別集計表（会社の属性情報とコード全 78 原則の実施状況）

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 © 2021, Tokyo Stock Exchange, Inc. ALL RIGHTS RESERVED.



# I. 総論編

## 本書の構成

本編の構成は、大きく「I. 総論編」、「II. 各論編」と「添付資料」に分かれる。

「I. 総論編」では、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、コードのコンプライ・オア・エクスプレインの状況を概観している。

「II. 各論編」では、コードの章立てと同様に「1. 株主の権利・平等性の確保」、「2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働」、「3. 適切な情報開示と透明性の確保」、「4. 取締役会等の責務」及び「5. 株主との対話」の5つの章に分け、CG報告書における上場会社の開示内容を分析している。

最後に、「添付資料」としてコードの全78原則のコンプライ・オア・エクスプレインを横軸に、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。

## 分析対象

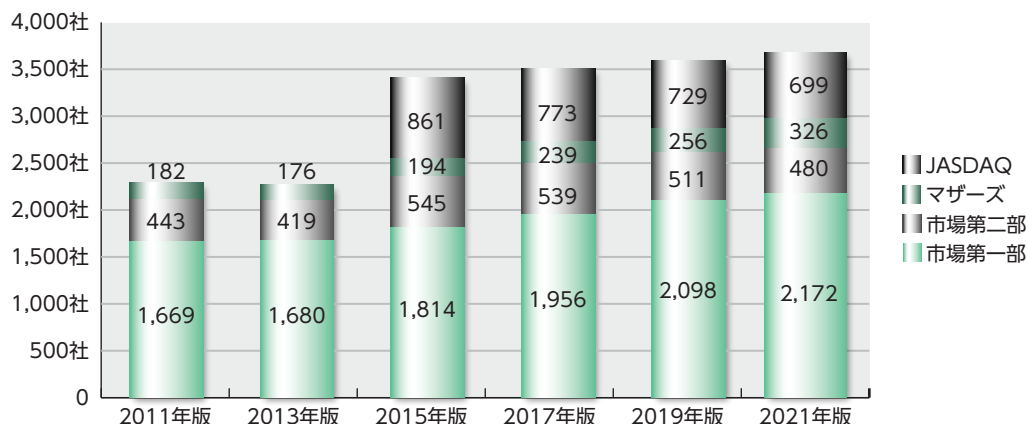
今回の分析では、2020年8月14日時点で東証の市場第一部・市場第二部・マザーズ・JASDAQに株式を上場しているすべての内国会社3,677社が当該時点までに提出したCG報告書データを対象として分析した。コードについては、同日の市場第一部・第二部の2,652社の対応状況を分析した。

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<sup>1</sup>。

1 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、前白書のデータ（2018年7月13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年及び2016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日及び2016年7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



## 分析の方法

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<sup>2</sup>。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。さらに、コードの各原則に基づく開示について、典型的な記載や特徴的と思われる記載の事例を紹介している。

2 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。

# 1. 企業属性<sup>3</sup>

## 1・1. 市場区分

東証上場会社の市場区分別の社数は、市場第一部が2,172社、市場第二部が480社、マザーズが326社、JASDAQが699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。）構成会社は、396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の数は、全体で285社（7.8%）である。

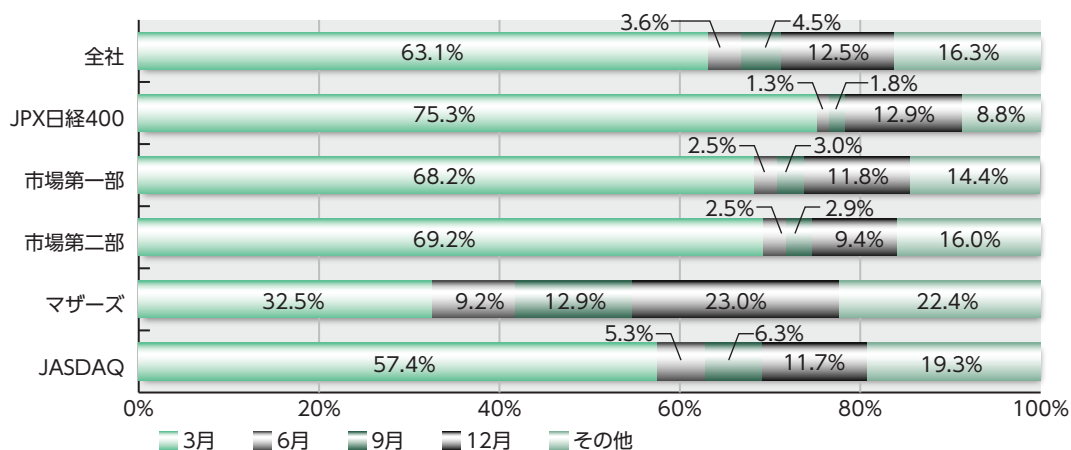
図表 2 上場会社数（市場区分別）

市場区分	社数		比率
		前回差	
全社	3,677	83	100.0%
JPX日経400	396	▲ 3	10.8%
市場第一部	2,172	74	59.1%
市場第二部	480	▲ 31	13.1%
マザーズ	326	70	8.9%
JASDAQ	699	▲ 30	19.0%

## 1・2. 決算期

東証上場会社の決算期の状況は図表 3のとおりである。3月期決算を採用している会社が63.1%と最も多い。なお、3月期決算の比率は2006年の76.4%から、14年間で13.3ポイント減少している。市場区分別にみると、3月期決算の会社の比率は、市場第一部では68.2%、市場第二部では69.2%と高いのに対し、マザーズでは32.5%、JASDAQでは57.4%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。

図表 3 決算期（市場区分別）

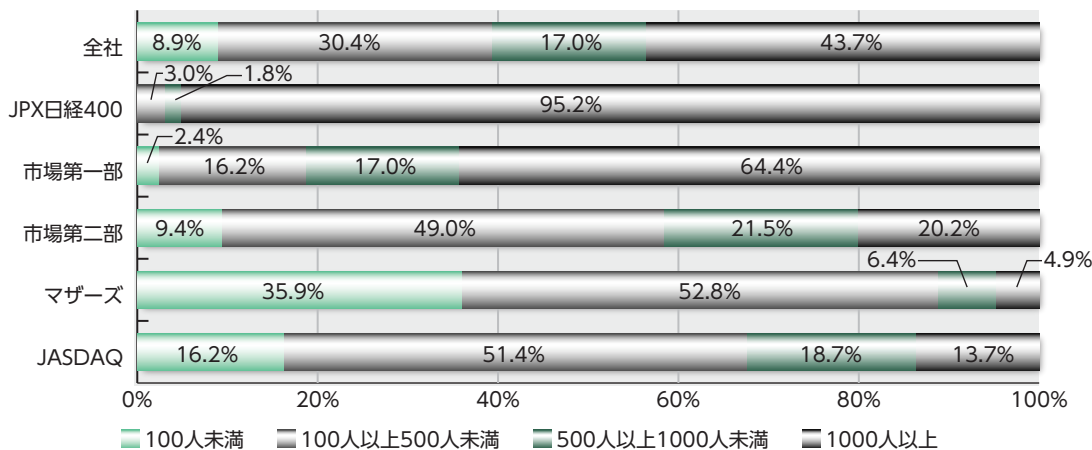


3 CG報告書では、基本的に提出日現在の状況を記載することとしているが、連結従業員数、連結売上高、連結子会社数、外国人株主所有比率、大株主の状況については、直前事業年度末現在の状況を記載している。なお時価総額については、CG報告書で記載が求められていないため、2020年8月14日時点の時価総額を別途集計している。

### 1 - 3. 連結従業員数

東証上場会社の連結従業員数<sup>4</sup>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43.7%を占める。また、市場区別にみると、市場第一部は連結従業員数1,000人以上の会社が64.4%と、他の市場区分より多く、規模の大きい会社が多いことが分かる。

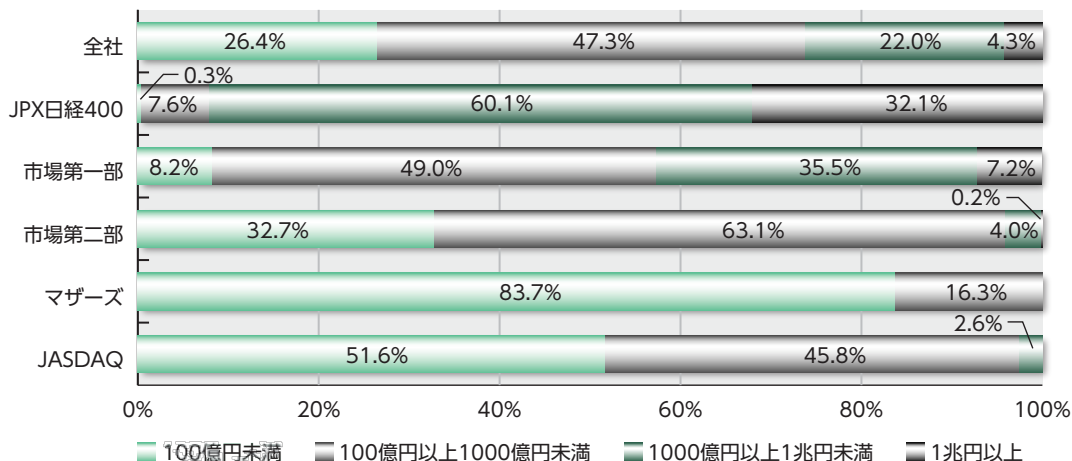
図表 4 連結従業員数（市場区分別）



### 1 - 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100億円以上1,000億円未満の区分が47.3%と最も多い。市場区別にみると、市場第一部、市場第二部、JASDAQ、マザーズの順で連結売上高が大きい傾向にある。なお、JPX日経400構成会社では、1,000億円以上の規模の会社が92.2%を占めており、1兆円以上の会社も32.1%に達する。

図表 5 連結売上高（市場区分別）

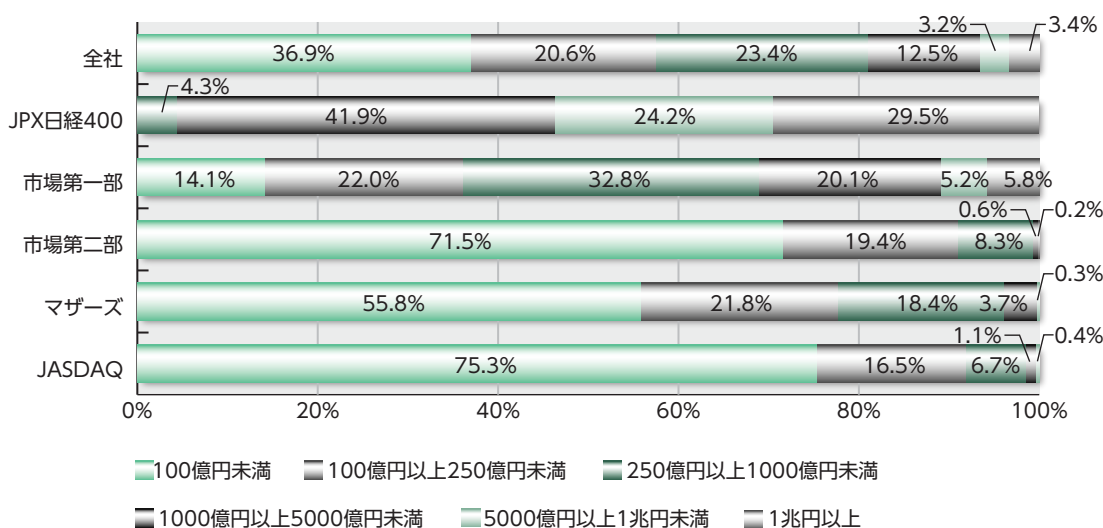


4 連結財務諸表を作成していない会社の場合は単体ベースの従業員数を用いた。

## 1・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。市場区分別にみると、市場第一部は時価総額が大きい会社の比率が高く、市場第二部、マザーズ、JASDAQについては時価総額100億円未満など、時価総額の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構成会社では、時価総額1,000億円以上の規模の会社が95.7%と大半を占めており、1兆円以上の会社も29.5%に達する。

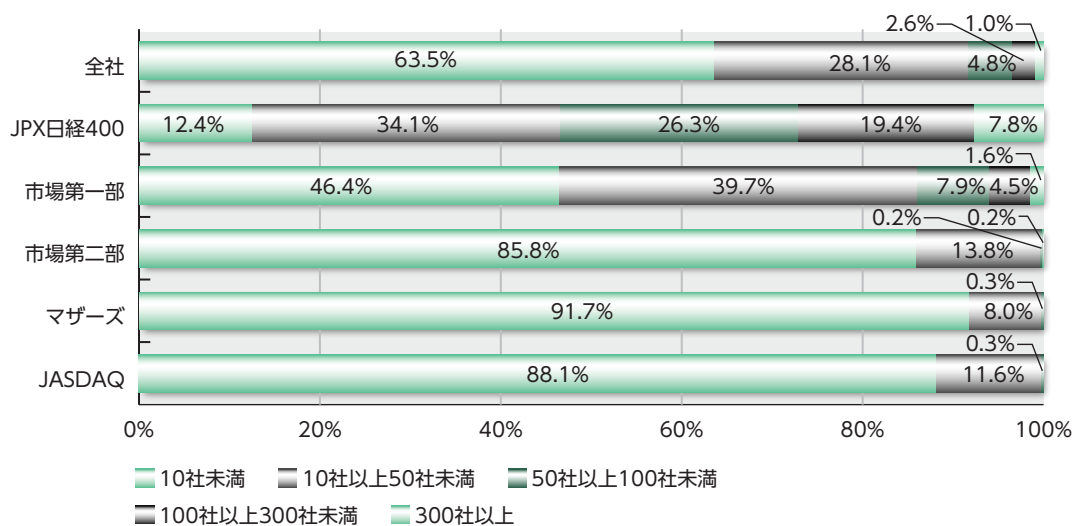
図表 6 時価総額（市場区分別）



## 1・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のとおりである。連結子会社数が10社未満の会社が63.5%と最も多い。市場区分別にみると、連結子会社数が10社以上の会社の比率は、市場第一部、市場第二部、JASDAQ、マザーズの順で高くなっている。なお、JPX日経400構成会社では、10社以上の会社が87.6%を占めている。

図表 7 連結子会社数 (市場区分別)

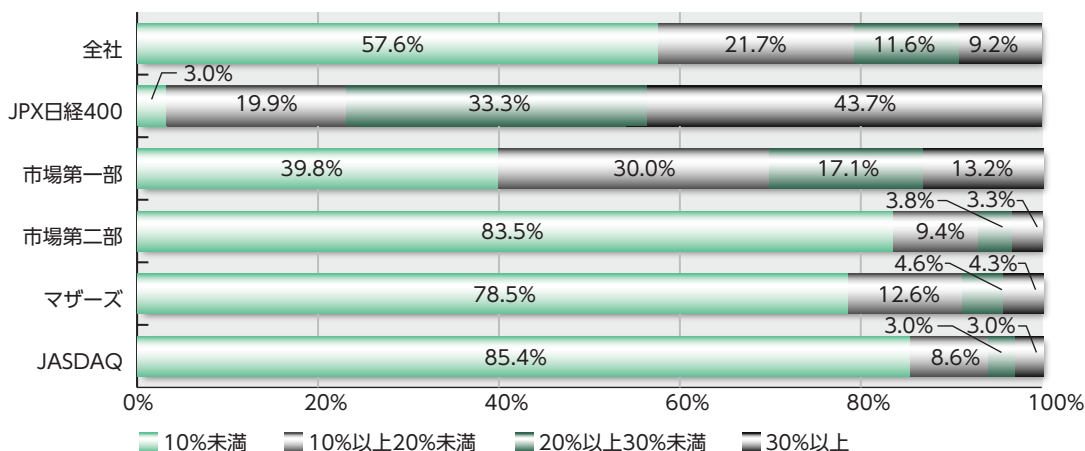


### 1・7. 外国人株式所有比率

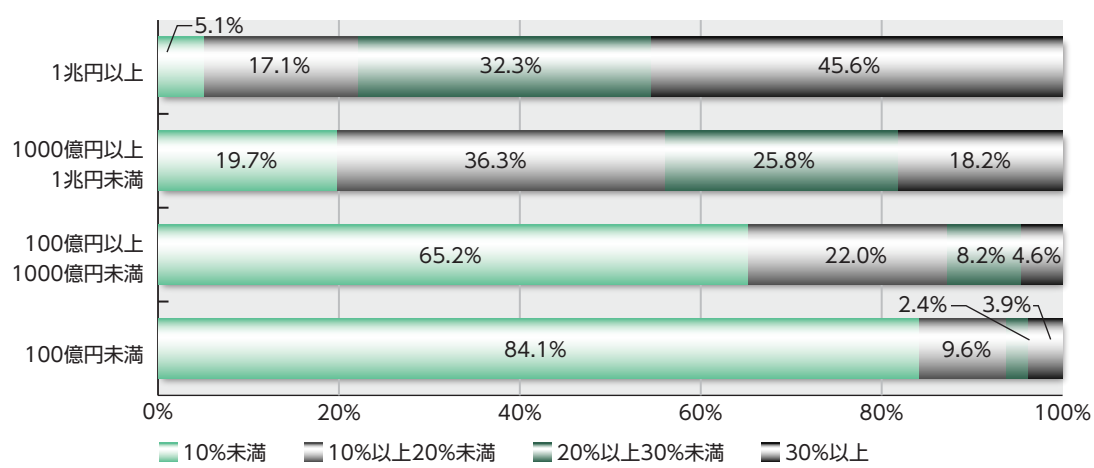
東証上場会社の外国人株式所有比率の状況は図表 8のとおりである。市場区分別にみると市場第一部は、他の市場区分と比べて、外国人株式所有比率が高い会社の占める割合が大きい。具体的には市場第一部において、外国人株式所有比率が30%以上の会社は13.2%であり、市場第二部の3.3%、マザーズの4.3%、JASDAQの3.0%より高くなっている。なお、JPX日経400構成会社における外国人株式所有比率は、30%以上の会社が43.7%と最大となっており、10%未満の会社は3.0%にとどまっている。

また、連結売上高別でみると、連結売上高が大きくなるに従って、外国人株式所有比率の高い会社の占める比率が大きくなっている (図表 9)。

図表 8 外国人株式所有比率 (市場区分別)



**図表 9 外国人株式所有比率（連結売上高別）**

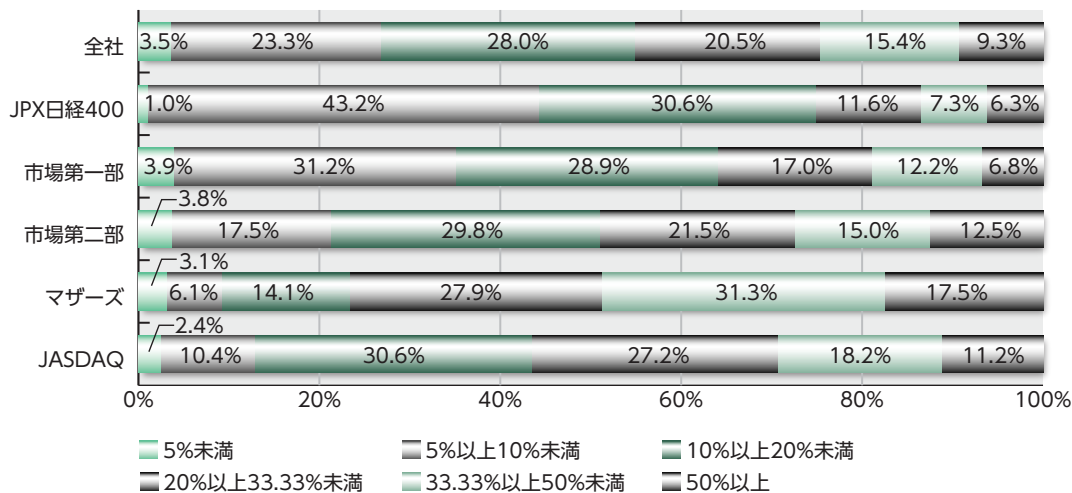


**1・8. 大株主の状況<sup>5</sup>**

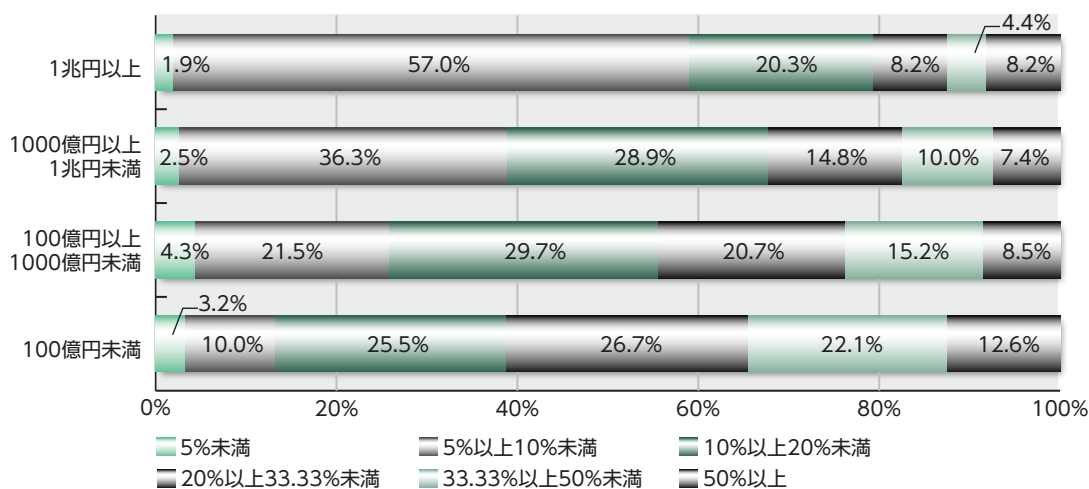
CG報告書では、大株主の状況として、大株主上位10名についてその名称、所有株式数及び所有比率の記載を要請している。このうち、筆頭株主の市場区分別の所有比率の状況は図表10のとおりである。マザーズ、JASDAQ、市場第二部、市場第一部の順で筆頭株主の所有比率が高い傾向にある。なお、JPX日経400構成会社においては、市場第一部より、筆頭株主の所有比率が低い会社が多くなっている。図表11の連結売上高では、連結売上高が大きいほど筆頭株主の所有比率が低い。市場第一部や売上高の大きい会社では株主の分散度合いが高いことを示している。

5 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。

図表 10 筆頭株主の所有比率（市場区分別）



図表 11 筆頭株主の所有比率（連結売上高別）



### 1 - 9. 支配株主・親会社の有無

CG報告書では、支配株主<sup>6</sup>及び親会社<sup>7</sup>の有無について記載を要請している。支配株主とは、①親会社と、②主要株主<sup>8</sup>であって、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者と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635社であり、全上場会社の17.3%を占める。そのうちの354社（全上場会社の9.6%）については親

6 有価証券上場規程第2条第42号の2、有価証券上場規程施行規則第3条の2。

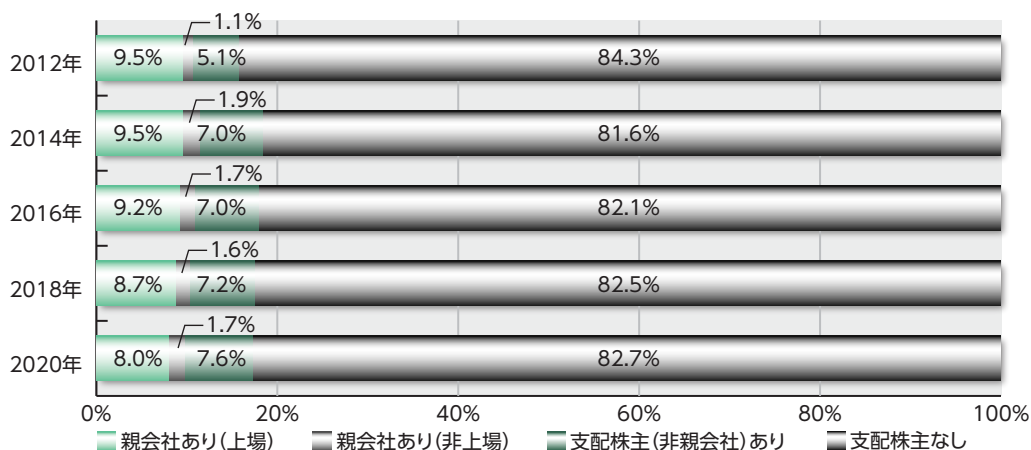
7 財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則第8条第3項に規定する親会社をいう。

8 金融商品取引法第163条第1項。

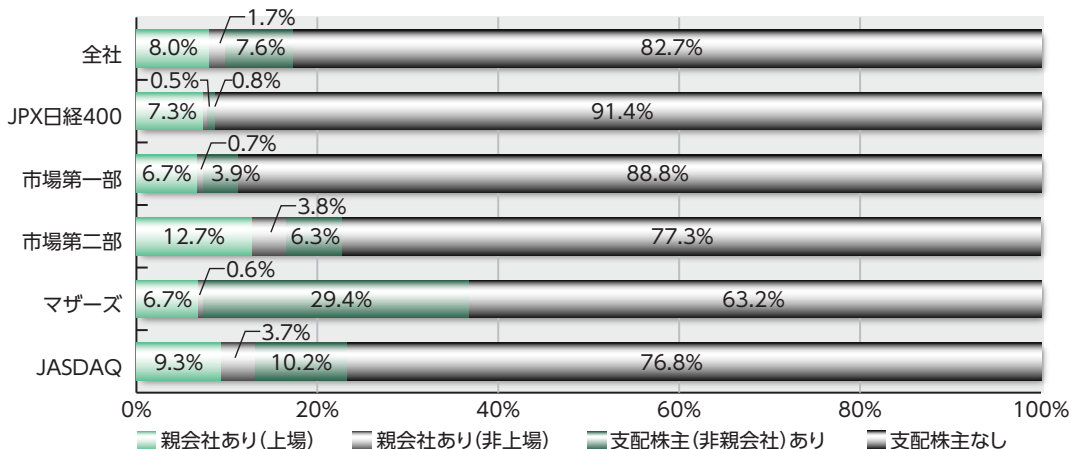
会社を有する会社であり、281社（同7.6%）については親会社以外の支配株主<sup>9</sup>を有する会社である。親会社を有する会社の82.8%にあたる293社（同8.0%）は、親会社が上場会社である（図表 12）。

市場区分別にみると、親会社を有する会社については、市場第二部（16.5%）及びJASDAQ（13.0%）、親会社以外の支配株主を有する会社については、マザーズ（29.4%）及びJASDAQ（10.2%）で比率が高くなっている（図表 13）。これは、マザーズやJASDAQ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。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、親会社以外の支配株主を有する会社が増加している。（図表 12）

図表 12 支配株主・親会社の有無の推移



図表 13 支配株主・親会社の有無（市場区分別）



9 親会社以外の支配株主は、いわゆるオーナーなどの個人が一般的である。



## 2. コーポレートガバナンス・コードの対応状況

コード<sup>10</sup>は、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する原則を取りまとめたものであり、基本原則5原則、原則31原則、補充原則42原則の全78原則から構成されている。「コンプライ・オア・エクスプレイン」（原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明するか）の手法を採用しており、コードの各原則（基本原則・原則・補充原則）の中に、各社の個別事情に照らして実施することが適切でないと考えられる原則があれば、それを「実施しない理由」を十分に説明することにより、一部の原則を実施しないことも想定している。市場第一部・第二部の上場会社は、上場規程において全78原則のコンプライ・オア・エクスプレインの状況をCG報告書において開示することが義務付けられている。なお、2018年6月には、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ていくためコードを改訂し、1原則・4補充原則が新設、5原則・4補充原則が改訂されている。

東証では、2020年8月14日時点の市場第一部・第二部の2,652社のコードへの対応状況を集計した。図表 14は市場第一部・第二部のコードに対する取組の全体的な状況である。市場第一部・第二部合計では、全78原則を実施しているとした会社は21.6%、90%以上を実施している会社は62.5%であった。2018年のコード改訂後、新設・改訂された一部の原則において、コード改訂前と比較して実施率が低下していたが、2020年8月時点においては、コード改訂から一定程度の時間が経過したことで、改訂後コードへの対応が進み、コード実施率は再び改善傾向にある。

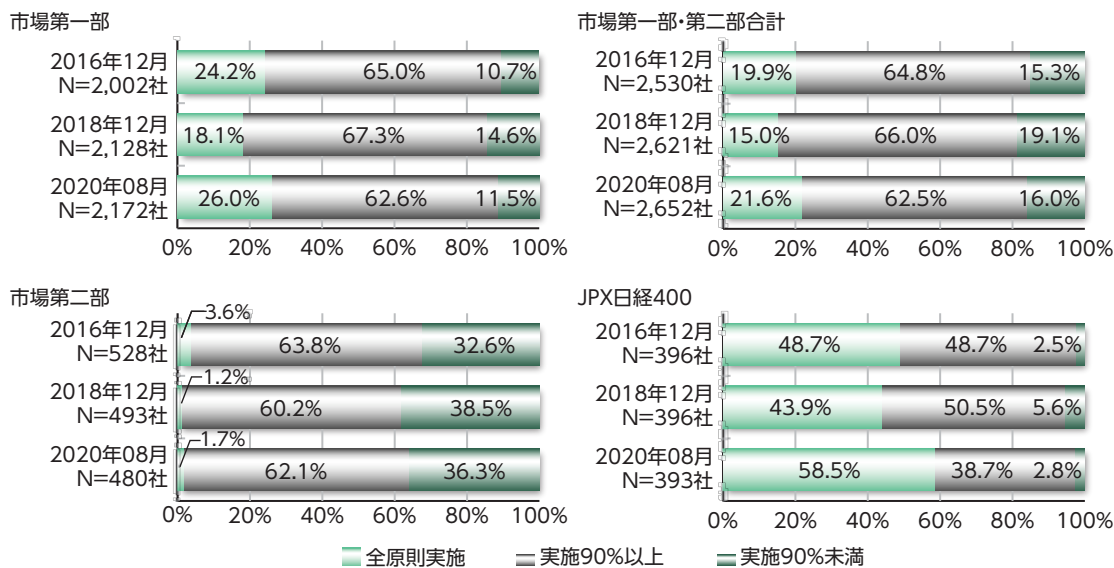
市場区分別にみると、市場第一部については、2,172社のうち、全原則を実施している会社は26.0%、90%以上を実施している会社は62.6%、市場第二部については、480社のうち、全原則を実施している会社は1.7%、90%以上を実施している会社は62.1%であった。JPX日経400構成会社においては、全原則を実施している会社の割合は市場第一部・第二部合計を大きく上回る58.5%となっている。

時価総額別の状況は図表 15のとおりであり、概ね、時価総額が大きい会社ほど実施している原則が多い傾向となっている。

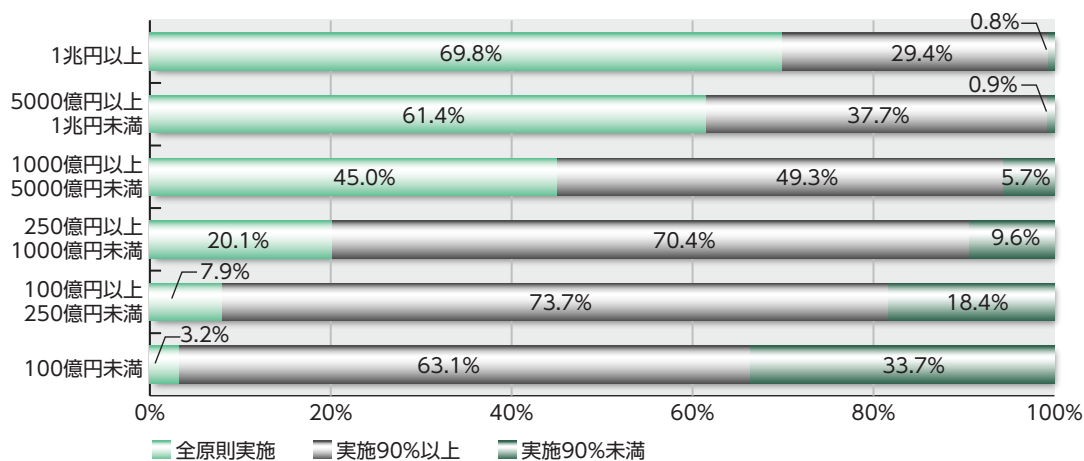
業種別にみると、全原則を実施している会社の比率が最も高かったのは銀行業（65.9%）であり、次に電気・ガス業（50.0%）、保険業（44.4%）、証券、商品先物取引業（44.0%）、医薬品（42.5%）と続く（図表 16）。

10 コードの本文については日本取引所グループウェブサイト参照。 <https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/>

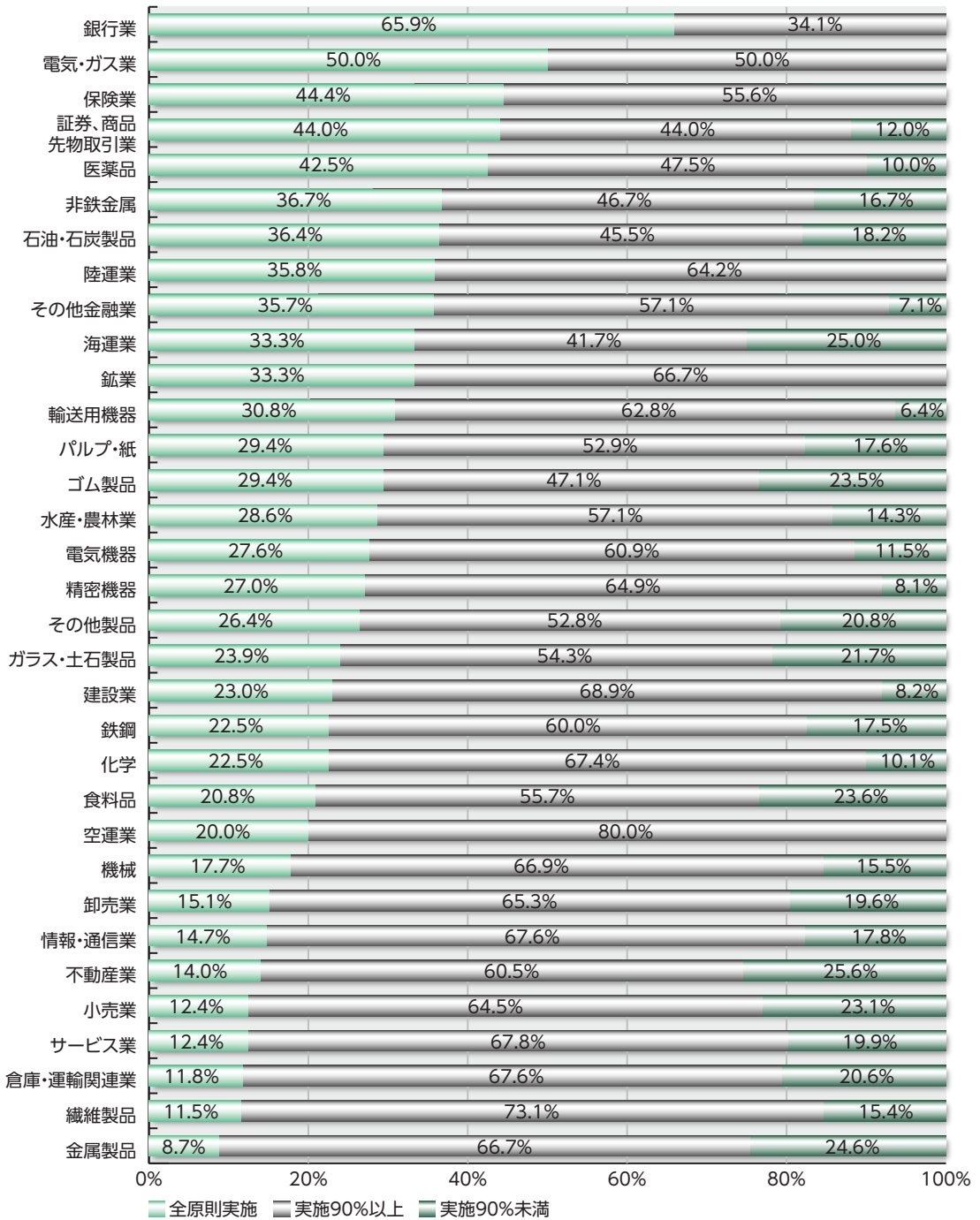
図表 14 会社別に見たコードの実施/説明の状況 (市場区分別)



図表 15 会社別にみたコードの実施/説明の状況 (時価総額別)



図表 16 会社別にみたコードの実施/説明の状況 (業種別)



## Ⅱ 各論編

### 1. 株主の権利・平等性の確保

コード第1章では、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下、上場会社に対して、以下のように株主の権利と平等性の実質的な確保を求めている。

#### 【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。

東証は従来から、株主の権利・平等性の確保による実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に向け、株主がその権利を適切に行使することができる環境整備として、招集通知の早期発送、集中日の回避、電磁的方法による議決権行使、機関投資家向け議決権行使プラットフォームの利用、招集通知等の英訳版の作成等について、上場会社各社に要請してきた<sup>11 12</sup>。

本章においては、これらの取組の実態に加え、コード第1章の各原則への対応状況について分析する。特に、コードで各社における取組内容の開示を求めている政策保有株式と関連当事者間の取引については、その開示内容の分析を行う。

#### 1・1. 招集通知の早期発送

株主総会の招集通知の早期発送<sup>13</sup>を行っている会社は2,613社（全社中71.1%）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523社（同14.2%）、4週間前をめどとする会社は41社（同1.1%）であった。

市場区分別にみると、市場第一部において招集通知の早期発送を行っている会社の比率は80.2%、マザーズにおいては85.3%と、市場第二部（60.8%）及びJASDAQ（43.1%）に比べて高い比率を示している（図表 17）。JPX 日経400構成会社の場合は、88.6%が早期発送を実施しており、市場第一部を8.4ポイント上回っている。また、図表 18のとおり、連結売上高が大きい、すなわち規模の大きな会社ほど招集通知の早期発送を行っていることが分かる。図表 19のとおり、外国人株式所有比率が高いほど早期発送を行っている会社の比率が高くなるのも特徴的である。

11 東証「株主総会における株主の議決権行使の促進に向けた環境整備のお願い」東証上サ第255号（2003年3月18日）。

12 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。

13 CG報告書においては、「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。

なお、複数の区分において、招集通知の早期発送を行う会社の比率が前回より低下しているが、新型コロナウイルスの影響により、決算作業及び監査作業が例年より遅れたことが要因として考えられる。

図表 17 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	71.1%	37.0%	51.0%	38.6%	41.9%
JPX日経400	88.6%	52.0%	92.2%	88.9%	92.9%
市場第一部	80.2%	42.6%	64.5%	52.9%	56.9%
市場第二部	60.8%	31.3%	21.7%	8.1%	12.7%
マザーズ	85.3%	28.5%	72.1%	57.7%	57.4%
JASDAQ	43.1%	27.8%	19.2%	6.3%	7.9%

図表 18 株主総会の活性化等の取組状況（連結売上高別）

	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
100億円未満	63.6%	26.4%	41.8%	27.4%	27.8%
100億円以上 1000億円未満	68.6%	36.9%	39.3%	25.8%	31.0%
1000億円以上 1兆円未満	81.0%	45.0%	78.0%	68.5%	71.1%
1兆円以上	93.7%	63.3%	98.1%	96.2%	98.1%
全社	71.1%	37.0%	51.0%	38.6%	41.9%

図表 19 株主総会の活性化等の取組状況（外国人株式所有比率別）

	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
10%未満	65.5%	32.4%	35.8%	20.3%	21.8%
10%以上20%未満	77.2%	41.9%	63.1%	52.7%	59.0%
20%以上30%未満	77.9%	45.2%	77.2%	71.1%	76.0%
30%以上	83.1%	44.5%	84.6%	80.1%	84.3%
全社	71.1%	37.0%	51.0%	38.6%	41.9%

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立った電子的公表（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の実施率<sup>14</sup>は、2020年8月14日時点で96.8%であった<sup>15</sup>。

14 コードは、いわゆる「コンプライ・オア・エクスプレイン」（原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明するか）の手法を採用している。「実施率」とは、集計対象会社の内、各原則を実施している会社の割合をいう。以下同じ。

15 2020年8月14日までに開示した市場第一部・第二部の上場会社2,652社を母集団とした集計による。以下、特段の断りのない限りコードの各原則の実施率について同じ。

2019年公布の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、上場会社は、株主総会開催日の3週間前の日までに、招集通知、株主総会参考資料、計算書類、事業報告などを電磁的方法（自社のウェブサイト、TDnet等）により提供することが求められるようになる<sup>16</sup>。これを踏まえ、東証は、2021年3月に上場規則を改正し、企業行動規範の望まれる事項として、上場会社が株主総会開催日の3週間前よりも早期に株主総会資料を電子提供することを規定している<sup>17</sup>。株主において株主総会に向けた議案等の十分な検討期間を確保できるようにするため、上場会社がより早期の電子提供に努めることが期待される。

## 1・2. 集中日の回避

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63.1%（図表 3）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<sup>18</sup>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。2020年3月期においては、32.8%（747社）の会社が、集中日<sup>19</sup>に定時株主総会を開催した<sup>20</sup>。開催日の集中は、複数の株式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<sup>21</sup>。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が広がっていくことが期待される<sup>22</sup>。

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37.0%である（図表 17）。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（573社、3月期決算会社中14.5%）。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、市場第一部においては42.6%と、市場第二部の31.3%、マザーズの28.5%及びJASDAQの27.8%に比べて高い比率を示している（図表 17）。なお、JPX 日経400構成会社の場合は、52.0%が集中日を回避しているとしており、市場第一部を9.4ポイント上回っている。また、連結売上高との関係では、規模が大きくなるほど集中日を回避する傾向にあることが分かる（図表 18）。また、外国人株式所有比率との関係では、所有比率が高まるほど集中日を回避する傾向にある（図表

16 改正後の会社法第325条第3第1項。なお、電子提供制度に係る改正会社法の施行日は、2019年12月11日から3年6月を超えない範囲内において政令で定められることとされている。

17 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。なお、2019年2月14日の法制審議会において、「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する要綱」に関し、「金融商品取引所の規則において、上場会社は、株主による議案の十分な検討期間を確保するために電子提供措置を株主総会の日の3週間前よりも早期に開始するよう努める旨の規律を設ける必要がある」との附帯決議がなされている。

18 会社法第124条第2項。

19 「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、年間を通しての第一集中日を想定）をいう。

20 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.jpjx.co.jp/listing/event-schedules/shareholders-mtg/index.html>)

21 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。

22 2016年4月に公表された金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告における提言を踏まえ、企業内容等の開示に関する内閣府令および会社法施行規則が一部改正され、有価証券報告書における「大株主の状況」、事業報告書における「上位十名の株主に関する事項」の記載時点が、事業年度末から原則として議決権行使基準日へ変更されるなど、株主総会日程の柔軟化に向けて制度面での環境整備も進められている。



19)。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の実施率は98.9%であった。

なお、複数の区分において、集中日を回避する会社の比率が前回より低下しているが、新型コロナウイルスの影響により、決算作業及び監査作業や招集事務の期間を可能な限り確保するため、全体的に日程が後倒しにされた結果であると考えられる。実際に、新型コロナウイルスの影響により、今回に限り集中日の開催となった説明をしている記載も複数みられた。

### 1・3. 電磁的方法による議決権行使

電磁的方法による議決権行使<sup>23</sup>は、取締役会において、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定めることによって利用することができる<sup>24</sup>。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51.0%と、前回の40.8%から増加しており、大規模な会社を中心に徐々に環境整備が進みつつある。

市場区分別にみると、マザーズ（72.1%）及び市場第一部（64.5%）と市場第二部（21.7%）及びJASDAQ（19.2%）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 17）。なお、JPX 日経400構成会社の場合は、92.2%であり、市場第一部の64.5%を大きく上回っている。また、連結売上高が大きいほど、すなわち規模の大きな会社ほど電磁的方法による議決権行使を定める比率が高い傾向にある（図表 18）。さらに、外国人株式所有比率が高いほど電磁的方法による議決権行使を定める傾向にある（図表 19）。

### 1・4. 機関投資家向け議決権行使プラットフォームの利用

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<sup>25</sup>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、全社中38.6%であった。

市場区分別にみると、市場第一部（52.9%）及びマザーズ（57.7%）と市場第二部（8.1%）及びJASDAQ（6.3%）との間で、利用率に大きな開きがある。JPX 日経400構成会社は、88.9%が利用しており、市場第一部を大きく上回った（図表 17）。また、連結売上高が大きい、すなわち規模の大きな会社ほどその比率が高い傾向にあり、連結売上高が1兆円以上の会社では96.2%が利用している（図表 18）。また、外国人株式所有比率が高い会社ほど利用率が高く、30%以上の区分では80.1%となっている（図表 19）。

23 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による議決権行使サービスの利用が考えられる。

24 会社法第298条第1項第4号、同条第4項。

25 「ICJ」とは、インベスター・コミュニケーションズ・ジャパンの略。詳細は、同社のウェブサイト (<http://www.icj.co.com/>) を参照。

## 1・5. 招集通知等の英訳版の作成

全国取引所が公表している「2019年度株式分布状況調査<sup>26</sup>」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29.6%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等について英訳を作成している場合は、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等（要約も含む）の英語版を作成している会社の比率は、全社中41.9%であった。市場区分別にみると、市場第一部では56.9%、マザーズでは57.4%であり、市場第二部（12.7%）及びJASDAQ（7.9%）との間で、比率に大きな開きがあった（図表17）。なお、JPX日経400構成会社では、92.9%と市場第一部と比べても36.0ポイントも高い比率である。また、連結売上高についてみると、規模が大きい会社ほど実施率が高くなっており、1兆円以上の売上高の区分では98.1%の会社が作成している（図表18）。一方、外国人株式所有比率別では、30%以上の区分において最も高く（84.3%）、その減少とともに、実施率が低下している（図表19）。

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の実施率は48.9%で、原則別の実施率では最も低かった。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。

## 1・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

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<sup>27</sup>の活用について言及している会社は、東証上場会社の24.8%（911社）であった。また、説明のビジュアル化に関連する記述<sup>28</sup>をしている会社は11.2%（411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留まらず、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

26 日本取引所グループウェブサイトの株式分布状況調査 (<https://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/examination/01.html>)

27 「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。

28 「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。また、少数ではあるものの、新たな取組として、ハイブリッド型のバーチャル総会として開催したり、インターネットを用いた株主総会のライブ配信を実施した企業もみられた。

## 1・7. 政策保有株式（原則1-4）

政策保有株式については、従来、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いった懸念や、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されている。

また、「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、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月には、投資家・アナリストの意見<sup>29</sup>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を例示として公表している（図表 20）。

29 もっとも、開示の好事例の公表には至らなかった理由として、投資家が好開示と考える開示と現状の開示の乖離が大きいとの指摘があったことが挙げられている。また、2021年3月には好開示のポイントに沿った開示の事例が更新されている。

図表 20 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"> <li>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）</li> <li>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）</li> <li>売却の方針等がある場合は当該方針を記載</li> <li>売却の判断に関する指標があれば当該指標を記載</li> </ul>
	保有の合理性の検証方法	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
	取締役会等における検証の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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</li> </ul>
個別銘柄	保有目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>株式を相互持合している場合、その理由を具体的に記載</li> </ul>
	定量的な保有効果	「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） <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
	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、銀行業や保険業等の金融機関において、資本規制等のために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前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れを開示していく事例がみられる。また、外国人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<sup>30</sup>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」へとフェーズが移り変わりつつあるといえる。

30 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。

原則1-4の実施率は90.0%<sup>31</sup> (2,386社) であり、以下では、本原則を実施している会社を対象に、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、記載時点において、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86.9% (2,073社)、後者は13.1% (313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」等の記載がみられた。

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実施会社の66.7% (1,591社) であり、「原則として保有しない」等といった「保有しない方針」まで踏み込んで記載している会社は同21.0% (502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伺える。

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が実施会社のうち35.5% (848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実施会社のうち15.9% (380社) であった。また、実際の売却実績に言及している会社は15.1% (361社) であり、前回調査時の4.7% (105社) から増加している。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り組みを投資家・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開示内容を分析すると、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、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留まっている。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して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78社、「剰余金 (処分案)」は58社、「退職慰労金」は33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開示している会社もあった。

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

図表 21 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を実施している会社	2,386社	100%
■保有の方針		
保有を前提とした記載	2,073社	86.9%
現時点で保有なし	313社	13.1%
■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）	1,673社	70.1%
縮減に関するキーワード（縮減・売却等）	1,591社	66.7%
リスク	861社	36.1%
資本コスト（資本効率等）	848社	35.5%
戦略に関するキーワード（事業戦略等）	603社	25.3%
配当	351社	14.7%
株価	216社	9.1%
■議決権行使に関するキーワード		
企業価値	1,741社	73.0%
株主価値	444社	18.6%
（役員）選任	78社	3.3%
買収防衛（策）	57社	2.4%
剰余金（処分）	58社	2.4%
（退職）慰労金	33社	1.4%
（企業価値や株主価値の）毀損	436社	18.3%
慎重・反対	269社	11.3%

具体的な開示事例を見ていくと、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＞～＜事例3＞がある。＜事例1＞は、政策保有株式を原則として保有しないことを基本方針とし、現在保有する政策保有株式についても全銘柄を具体的な期限内に売却することを開示している事例である。＜事例2＞においては、政策保有株式の縮減計画を具体的な期限と削減目標（純資産の10%以内）を明示したうえで開示している。また＜事例3＞においては、自社事業と密接な関係のある取引先を含めて広範に自社が政策保有株式を売却するだけでなく、自社の株主に対しても政策保有の解消を要請している旨を開示している。

#### ＜事例1＞

政策保有株式については、株価変動の影響を受けにくい強固な財務基盤の構築や資本効率向上の観点から、政策保有株式を原則として保有しないことを基本方針としております。

なお、現状、安定的・長期的な取引関係の構築や取引強化等の観点から、政策保有株式として、取引先の株式を保有しておりますが、2020年4月21日に開催された取締役会において、保有する全2銘柄について売却する旨を決定いたしました。売却につきましては、株価の回復を待ち、2年以内を目途に売却することにいたしました。

（小売業）

#### ＜事例2＞

当社は、2020年3月末時点で政策保有株式として6,900百万円（連結貸借対照表計上額）の上場株式を保有しておりますが、上場株式につきましては、保有先からの配当や工事粗利益の便益が2019年3月期末までは当該期末の「資本コスト（WACC）」を下回る場合に、そして2020年3月期末以後においては当該期末の「株主資本コスト」を下回る



場合に縮減する方針とし、翌期首の定例取締役会において、個別銘柄毎の保有の適否を検証しております。それにより、2019年3月期においては3銘柄997百万円、2020年3月期においても3銘柄139百万円の株式を売却いたしました。今後とも上記方針に則り、政策保有株式の残高を2022年3月期末までに連結純資産の10%未満にすることを目的に縮減を進めていく所存です。(略)

(建設業)

### <事例3>

当社は、2016年度に政策保有株式に関する見直しに着手、2017年度から前年度までは、持ち分比率が高かった金融機関との持合を中心に政策保有の解消を実施、前年度は9銘柄の縮減をいたしました。本事業年度からは、当社エネルギー事業との関連性が強いガス機器メーカーも保有の見直しの対象に加え、これまでよりも広範に保有の解消を進めてまいります。また、当社が保有する政策保有株式の縮減のみでなく、被保有分の政策保有株式（他社が保有する当社株式）についても当社から積極的に働きかけ、保有の解消を進めていただいております。2016年度から前年度までは、取引金融機関等の重要な取引先が当社の方針に賛同して下さり、当社株式の売却を進めて下さっております。そして本事業年度からは、機器メーカー等にも新たに当社株式の売却を進めていただく予定です。(略)

(小売業)

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4>～<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4>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5>においては、ROAや株式の時価、取引金額を指標として定量的な判断を行うことを明示し、例えば政策保有株式に求める利益水準が「単体5年平均ROAの概ね2倍」である旨を開示している。基準が明確であり、投資家にとって、会社の考え方が分かりやすい事例である。また、<事例6>では、自社グループの株主資本利益率(ROE)目標を基準とした総合取引RORA(Return On Risk-Weighted Assets)を目標値として検証を行っていることを説明している。このように、検証プロセスをより具体的・客観的に示すことで、検証プロセス及び検証結果に対する投資家の理解及び納得感が深まると考えられる。

### <事例4>

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5>

当社は、持続的な成長と社会的価値、経済的価値を高めるため、業務提携、原材料の安定調達など経営戦略の一環として、また、取引先との良好な関係を構築し、事業の円滑な推進を図るために必要と判断する企業の株式を保有しています。当社は、直近事業年度末の状況に照らし、保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減していく基本方針のもと、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義、経済合理性等を検証し、保有継続の可否および保有株式数を見直します。なお、経済合理性の検証の際は、直近事業年度末における各政策保有株式の金額を基準として、これに対する、発行会社が同事業年度において当社利益に寄与した金額の割合を算出し、その割合が当社の単体5年平均ROAの概ね2倍を下回る場合には、売却検討対象とします。また、簿価から30%以上時価下落した銘柄及び、当社との年間取引高が1億円未満である銘柄についても、売却検討

対象とします。その上で、得意先企業のうちこれらの基準のいずれかに抵触した銘柄については、毎年、取締役会で売却の是非に関する審議を行い、売却する銘柄を決定します。その結果、2019年度に一部保有株式を売却いたしました。(略)

(食料品)

### <事例6>

#### ■保有意義・経済合理性の検証

◇グループ銀行では政策投資目的で保有する全ての株式について、個別に中長期的な視点から成長性、収益性、取引関係強化等の保有意義及び経済合理性（リスク・リターン）を確認しています。当社の取締役会ではコーポレートガバナンス・コード原則1-4に基づき、個別の政策保有株式（注4）についての検証を行います。

◇なお、経済合理性の検証は、●●の株主資本利益率（ROE）目標を基準とした総合取引RORA（注5）を目標値として実施します。

◇2020年3月末基準の検証結果は以下の通りです。

・保有意義については、検証対象の大半において、当社及びグループ銀行の中長期的な経済的利益を増大する目的で保有しており、その妥当性を確認しました。

・経済合理性については、検証対象全体を合計した総合取引RORAが目標値の約1.8倍となっております。なお、個別には社数ベースで86%の取引先企業が目標値を上回っており、その保有株式合計は簿価ベースで94%・時価ベースで89%を占めております（注6）。目標値を下回る取引先企業については採算改善をめざしますが、一定期間内に改善されない場合には売却を検討します。

（注4）2020年3月末基準の保有時価合計は約4.1兆円（簿価：約2.1兆円）。

（注5）総合取引RORA（Return On Risk-Weighted Assets）は、当該取引先企業グループとの銀行取引、信託取引、株式配当等から得られる収益から期待損失額や経費等を控除した利益を自己資本比率規制上の内部格付手法に基づくリスク・アセット（与信と株式の合計）で除して算出しております。なお、株式におけるリスク・アセットは時価をもとに算出しております。

（注6）採算については、「グループ銀行合算での、取引先企業グループベースの総合取引RORAが目標値を上回っているか否か」で判定を行っております。

(略)

(銀行業)

また、取締役会等における検証結果に関する開示事例として、<事例7>がある。検証結果について、各カテゴリー別に今後の対応方針と具体的な銘柄数を記載しており、併せて、銘柄数・金額を明示し売却実績を記載している。<事例8>は、具体的な銘柄名を列挙したうえで、売却方針を開示している事例である。いずれも、実際の売却を意識して検証が実施されている例といえる。

### <事例7>

(略)

政策保有株式については、毎年、銘柄毎に保有の合理性について、資本コストや保有による便益などを観点に取締役会にて検証します。保有による便益は定量的な視点だけでなく、定性的な視点による評価も実施します。具体的には以下の観点から検証を行います。

1. 株式保有による便益が当社の資本政策における資本コスト（WACC）と見合っているか
2. 保有株式の時価に対して、相応の売上が計上されているなど、一定の商圈確保に貢献しているか
3. 現在において、関係強化や協業促進がなされている等、当社の企業価値向上に寄与しているか
4. 営業戦略上、将来において、取引や業容の拡大といった当社の企業価値向上が期待できるか

以上の検証を本年5月開催の取締役会で行い、以下の通りとなりました。

(特定保有株式)

(A) 上記4項目いずれかに該当する銘柄 62銘柄

(B) 一部または全保有株数を売却予定の銘柄 27銘柄

(みなし保有株式)

(A) 上記4項目いずれかに該当する銘柄 8銘柄

(B) 一部または全保有株数を売却予定の銘柄 3銘柄

\*上記のうち、7銘柄は手許保有と重複する。

#### 各カテゴリーに対する方針

(A) に関しては保有合理性があると判断いたしますが、適宜発行体と対話の機会を設け、当社保有株式の位置付けを確認し、売却により発行体との関係性を毀損しない旨、確認できれば、資金の状況や市況を踏まえ、売却をする方針です。

(B) については、昨年度、発行体との協議を経て、保有株数の一部または全株数を売却する銘柄と位置付けたものの、資金の状況、市況を鑑み、売却に至らなかった銘柄となります。引き続き売却時期、方法について検討してまいります。なお、保有株数の一部のみを売却予定の銘柄における保有継続株数については上記4項目のいずれかに該当し、(A)の方針に準じます。

こうした方針のもと、昨年度は、特定保有株式43銘柄の全保有株数、3銘柄の一部保有株数を売却、みなし保有株式でも2銘柄の全保有株式を売却し、約17億円を資金化致しました。

この結果、3月末現在の上場政策保有株式銘柄数は手許保有で89銘柄（対前年末比△32.5%）、みなし保有株式で11銘柄（同△15.3%）となりました。（うち7銘柄は重複）

(略)

(陸運)

#### <事例8>

(中略) なお、2020年6月に当社の「上場株式の政策保有に関する方針」に基づき検証した結果、3銘柄を売却予定とし、金融機関株式8銘柄、航空株式2銘柄、その他株式3銘柄を保有することいたしました。売却を予定している銘柄については、以下のとおりであります。

A(株)

B(株)

C(株)

(略)

(陸運)

議決権行使基準についての特徴的な事例としては、<事例9>がある。同社は、議案ごと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」という記載に留めている中で、具体的な基準を策定し、公表している例である。また<事例10>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。その場合には、第三者の基準に形式的に依拠するだけでなく、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ところである。

#### <事例9>

##### 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10>

(略)

政策保有株式に関する議決権行使基準は、議決権行使助言会社（ISSやグラスルイス社）の議決権行使方針を勘案しつつ、政策保有方針に合致するかどうかを総合的に判断することとしています。

(情報・通信業)

### 〔コラム①〕政策保有株式に係る資本市場の近時動向

ここ数年、上場企業に対して、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 22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（コード原則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 22 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	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	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 ✓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)

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。更に、2019年の開示府令の改正では、本編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、個別銘柄ごと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。

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、議決権行使基準の変更等を通じて改善を要求することがみられる。

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」に関する書簡を送付し、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、既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 23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、2020年3月期においては銀行・保険などの金融業や卸売業を中心に100社中80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 24）をみても、保有銘柄数は年々減少している。一方で、2020年3月期において保有銘柄数が増加した企業は13社に留まっているが、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 25は、TOPIX 構成銘柄である市場第一部の企業を対象に、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7.9%、中央値は4.2%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TOPIX構成銘柄の約26%（計563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9.2%（計200社）となっている。

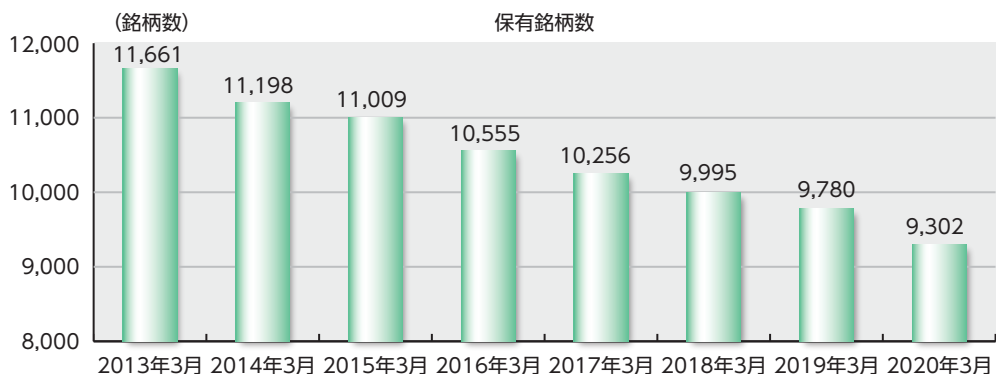
政策保有株式については、従来、開示の充実を通じて「保有の意義を説明することの説明責任」が求められてきたが、機関投資家に影響力ある議決権行使助言会社が政策保有株式の保有割合に関する反対基準を設定したことにより、更に、仮に保有の意義がある会社の株式であったとしても、自社の純資産対比で一定の割合を下回るまで「保有割合の削減」が強く要請されるようになってくる。上場会社においては、今まで以上に踏み込んだ対応が必要な環境になりつつあるといえる。

図表 23 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）					前期比較			
業種	2019年 保有銘柄数	2020年 保有銘柄数	増減数	増減率	前期比	社数		
銀行業	2,628	2,521	-107	-4%	増加	13		
銀行業	2,138	2,049	-89	-4%	変わらず	6		
保険業	2,734	2,667	-67	-2%	減少	80		
保険業	1,878	1,814	-64	-3%	-	1		
銀行業	2,071	2,015	-56	-3%	合計	100		
銀行業	891	840	-51	-6%	増加企業の状況			
電気機器	320	270	-50	-16%		増加 銘柄数	保有 銘柄数	買い増 した 上場銘 柄数
卸売業	413	369	-44	-11%	食料品	7	52	-
電気機器	272	233	-39	-14%	サービス業	7	26	-
保険業	1,943	1,905	-38	-2%	化学	6	95	-
鉄鋼	345	308	-37	-11%	電気機器	6	90	-
銀行業	1,360	1,333	-27	-2%	小売業	6	25	-
保険業	276	250	-26	-9%	電力・ガス業	4	159	-
化学	75	52	-23	-31%	非鉄金属	3	211	-
化学	272	250	-22	-8%	通信業	3	126	1
ゴム製品	110	91	-19	-17%	機械	2	169	-
食料品	291	274	-17	-6%	不動産業	2	156	-
卸売業	283	267	-16	-6%	建設業	2	4	-
建設業	73	57	-16	-22%	陸運業	1	71	7
卸売業	432	417	-15	-3%	通信業	1	60	1

(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作成。

図表 24 主要企業（金融等除く TOPIX100）の政策保有株式の削減状況（累計）



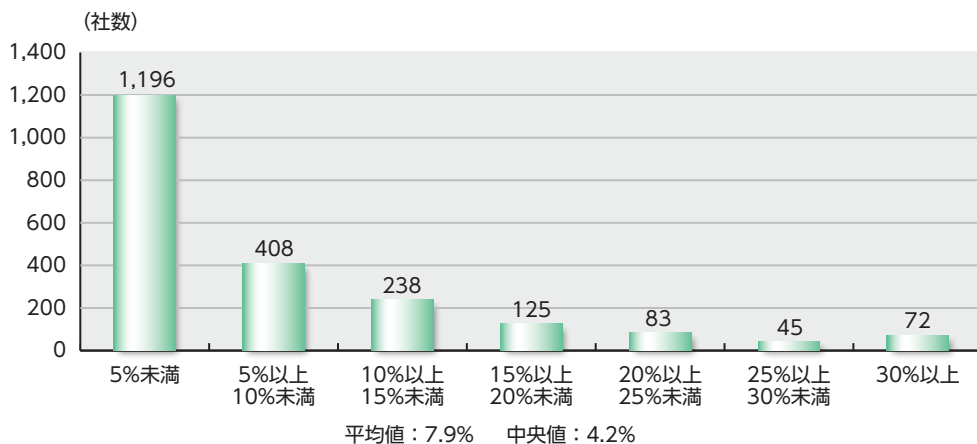
	2014年3月	2015年3月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月
政策保有銘柄数 (金融及び化学 1社除く87社)	11,198	11,009	10,555	10,256	9,995	9,780	9,302
1社平均保有銘柄数	133	130	123	119	116	112	107
対前年削減率	-4%	-2%	-4%	-3%	-3%	-2%	-5%

(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作成。

図表 25 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) TOPIX採用企業のうち、データ集計が不可能な会社を除く2,167社のデータを対象としている。

(出所) QUICK Astra Managerより作成。

## 1・8. 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<sup>32</sup>を導入<sup>33</sup>する場合の遵守事項<sup>34</sup>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、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、本原則の実施率は100%(2,652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、また役員の保身により濫用される可能性があるものなので、その合理性などを含めて記載を要請している事項である。

### (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7.7%に相当する283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国内の機関投資家の反対率は高い状況にある<sup>35</sup>。

市場区分別にみると、市場第一部で導入している会社は9.8%であり、前回調査より4.5ポイント減少している。また、市場第二部で導入している会社は7.9%、マザーズで1.2%、JASDAQで4.0%であり、いずれの区分においても前回調査より減少している（図表 26）。なお、JPX400構成会社は、5.8%と市場第一部より低くなっており、前回調査より6.0ポイントと大きく減少している。

会社規模との関係を見ると、概ね規模が大きくなるにつれて、買収防衛策を導入している比率が高くなっているが、1兆円以上になると、比率が下がっている（図表 27）。また、1,000億円以上1兆円未満の区分では6.5ポイント、1兆円以上の区分では4.0ポイント、前回調査より減少している。

外国人株式所有比率でみると、買収防衛策を導入している比率は30%以上の区分で2.7%と最も低く（図表 28）、前回調査より3.7ポイント減少している。また、20%以上30%未満の区分では9.2%と、前回調査より11.1ポイントと大きく減少している。

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るが、所有比率が5%未満の区分では13.8%と、前回調査より9.5ポイントと大きく減少した（図表 29）。

32 「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、新株または新株予約権の発行を行うこと等による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。

33 「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。

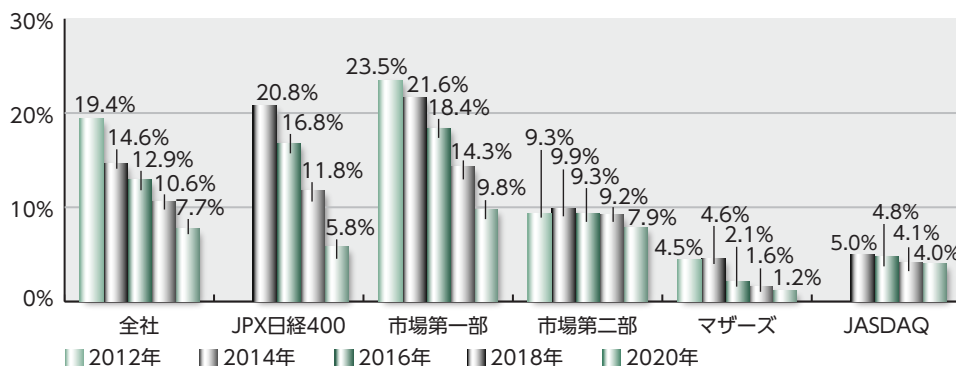
34 有価証券上場規程第440条。

35 株式会社ICJ「議決権行使プラットフォームからみた機関投資家の議決権行使の状況について」によれば、2018年3月期においては、国内機関投資家の反対比率が8割を超えていた。

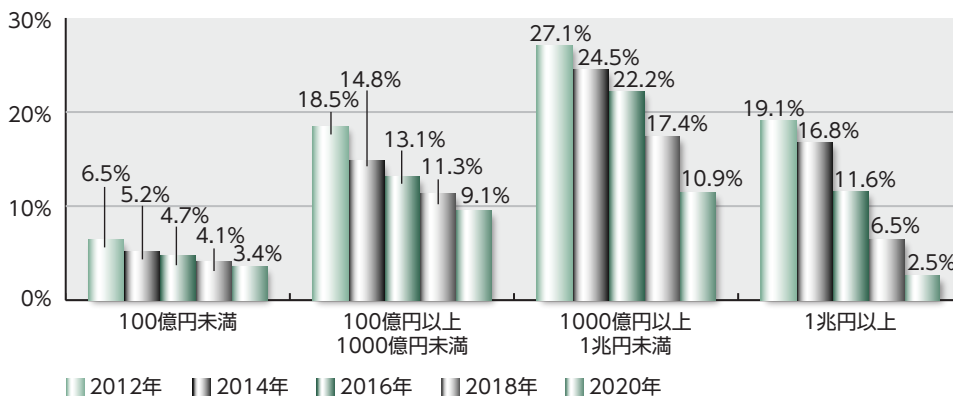
買収防衛策の導入状況の概要は以上であるが、そのほとんどは事前警告型ライツプランで、株主総会の了承を得るタイプのものである。具体的には、平時において、敵対的買収の有事となった際に買収者が従うべき手続き等を設定しておき、その手続きに従わない敵対的買収行為がなされた場合、企業の価値を落とさせる濫用的な買収行為とみなして、取締役会にて新株予約権の発行を決定し、ライツプランを発動するというものである。

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 26 買収防衛策の導入状況（市場区分別）

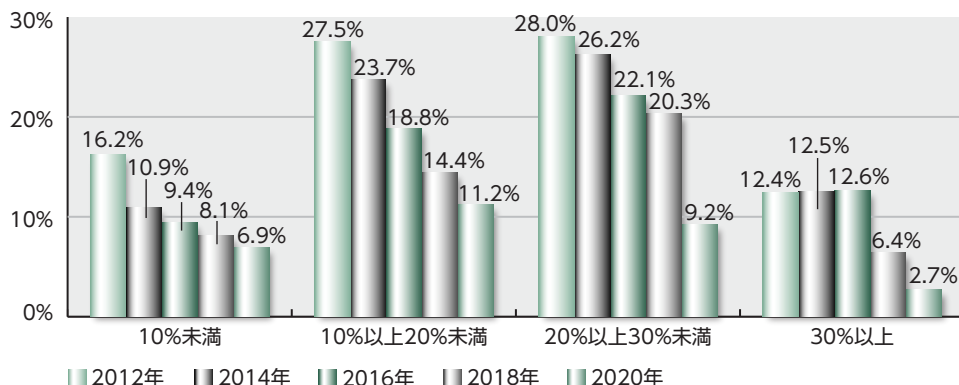


図表 27 買収防衛策の導入状況（連結売上高別）

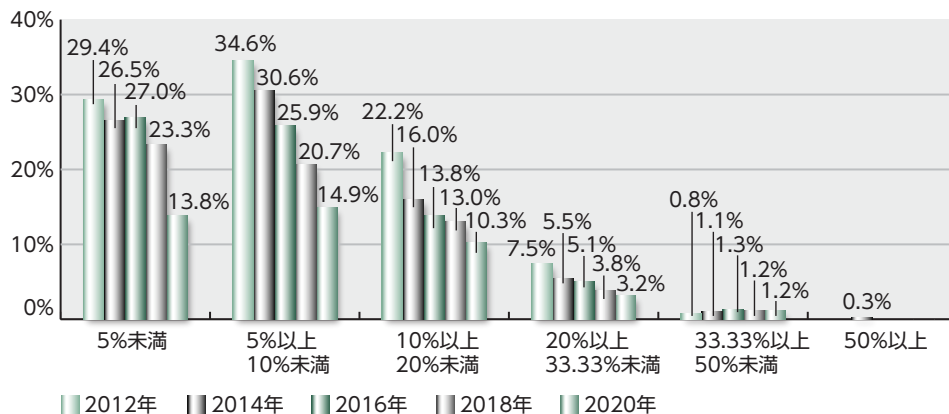




図表 28 買収防衛策の導入状況（外国人株式所有比率別）



図表 29 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 30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、少数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高くなっている。これは、買収防衛策の導入は、概ね、規模の大きい会社において多くみられる一方で、独立社外取締役の選任も、規模の大きい会社において特に進んでいることによるものと考えられる。

図表 30 買収防衛策の導入状況とガバナンスの関連

	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	8.65	2.69	97.9%	87.6%	55.5%
非導入会社	8.10	2.51	95.5%	77.7%	47.0%

## 1・9. 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上で、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、本原則の実施率は99.9%（2,649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伺える。キーワード分析を行うと、90.4%（2,396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、83.5%（2,212社）が言及している。また、「報告」は47.2%（1,251社）、「法令」・「会社法」は32.0%（847社）の会社が言及していた。また、「規則」・「規程」等に言及する会社は50.4%（1,335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18.0%（478社）であった。

「取引条件」を含む記載をした会社は22.3%（591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3.5%（92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16.2%（429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5.5%（147社）に留まっており、親会社を有する会社（239社）に限って分析しても、12.1%（29社）の言及に留まっている。

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上で、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」といった表現に留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が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、関係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、必要に応じて、社外取締役で構成される社内委員会や弁護士等で構成される第三者委員会の意見を確認することを明記している。

＜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>

〔原則1－7〕

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、管理方法等を定めた「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. 監査役のチェック

新規取引については、毎期定期的を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>

（略）

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>

当社が、役員や主要株主等との間の取引（「関連当事者間取引」）を行う場合は、取締役等を構成員とする会議体が、当該取引の承認を取締役に上程するか否かを決定していますが、必要に応じて社内委員会（社外取締役等を構成員とします。）又は第三者委員会（弁護士等を構成員とします。）の意見を取得する運用としております。取締役会にお

いて関連当事者間取引の承認決議を行う場合、当該取引に関連する取締役は特別利害関係人として決議に参加せず、定数数にも含まれておりません。また、関連当事者間取引の監視については、今後、取組み内容を開示してまいります。(サービス業)

#### <事例4>

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●●グループ各社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、親会社等との取引のうち重要なものは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>

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が委員の過半数を占めるガバナンス委員会に諮問し、また、監査等委員会の承認を得て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、加えて、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、同ガバナンス委員会に事前に諮問し、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。また、主要株主との取引状況につきましては、定期的に同ガバナンス委員会に報告しております。

(情報・通信業)

図表 31 関連当事者間の取引のキーワード

項目	社数	該当比率
原則1-7を実施している会社	2,649社	100%
■手続きに関するもの		
取締役会	2,396社	90.4%
決議又は承認	2,212社	83.5%
規則(取締役会規則) 規程等	1,335社	50.4%
報告	1,251社	47.2%
主要株主	1,089社	41.1%
法令・会社法	847社	32.0%
調査(アンケート、調査票等)	478社	18.0%
監査役・監査等委員会・監査委員会	429社	16.2%
社外取締役	147社	5.5%
■取引条件に関するもの		
取引条件	591社	22.3%
市場価格	92社	3.5%



## 1・10. 上場会社のガバナンスの向上

上場会社が支配株主（親会社含む）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<sup>36</sup>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<sup>37</sup>。

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、記載の大半は、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ものであった。

なお、支配株主を有する上場会社は、全上場会社の17.3%に相当する635社であり、そのうち親会社を有する会社は9.6%に相当する354社、親会社以外の支配株主を有する会社は7.6%に相当する281社である（図表12）。

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、更に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」などについて開示を求めることとしている。

CG報告書における支配株主を有する場合や親子上場の場合における開示のうち、まず、上場子会社の親会社における開示事例としては、〈事例1〉～〈事例3〉がある。〈事例1〉では、上場子会社ごとに、上場子会社を有する意義として、グループのROE目標への寄与に言及しつつ、具体的な事業上のシナジーや子会社の上場を維持する合理性を記載している。また、独立社外取締役を主軸とするガバナンス委員会を設置することで上場子会社のガバナンスの実効性確保を図っていることも記載されている。〈事例2〉では、上場子会社を維持することが

36 「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。

37 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。

最適であるかを定期的に検証し、取締役会で審議する方針を記載するとともに、上場子会社を有する意義として、上場子会社ごとに、事業ポートフォリオ上の位置づけ、事業上の具体的なシナジーや子会社の上場を維持する合理性について説明している。更に、実効性あるガバナンス体制構築に向けて、上場子会社の独立社外取締役の選解任権限の行使に関する方針を策定・開示している。〈事例3〉では、親会社及び子会社におけるグループ戦略の共有および機能分担の明確化（重複事業の解消）に言及すると同時に、上場子会社の独立性の維持のための方策についても説明している。加えて、上場子会社との間で締結している覚書（議決権保有比率を51%以下とする等）についても開示を行っている。

次に、親会社（支配株主）を有する上場子会社側の事例としては、〈事例4〉～〈事例6〉がある。〈事例4〉は、支配株主との取引の際の少数株主保護の方策として、親会社グループとの重要な取引においては、全ての独立社外取締役により構成されるグループ会社間取引利益相反監督委員会において審議を行う旨を説明している。〈事例5〉は、親会社におけるグループ経営に関する考え方や事業の棲み分けについて言及している事例である。〈事例6〉では、グループ内の上場子会社の位置づけや事業の競合状況を記載するとともに、ガバナンス体制としては親会社グループとは関係を有しない取締役を現時点では三分の一以上確保した上で、将来的には過半数を確保する方針を記載している。

### 〈事例1〉

#### (2) 上場子会社を有する意義

##### A. A株式会社

- ① 同社が強みを持つ繊維および化成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や、●●グループ外との取り組みにより結果として●●グループへの幅広いサプライチェーンの取り込みが可能で、そのため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。
- ② 当社が2020年度よりグループとして推進する中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”（以下、「AP-G2022」）において、連結ROE目標は2019年度の約7%から最終年度の2022年度に約9%に向上する計画としていますが（2019年度・2022年度ともにIFRSベースでの概算）、同社の財務計画はいずれも当社グループROEの向上に寄与するものと考えております。

##### B. B株式会社

- ① 同社は「総合水関連エンジニアリング事業」の中核と位置付け、AP-G2022で計画した代表的な成長分野である当社の水処理膜事業との協業体制を強化しています。同社が担う、水処理システム・プラント事業は専門性が高く、専門性に長けた人材を広く獲得し、モチベーションを維持・向上させる必要があること、また事業の公共性が高く、事業運営に求められる高い透明性を公正に担保する必要があることから、同社の上場を維持する必要があると考えています。
- ② 当社が2020年度よりグループとして推進するAP-G2022において、連結ROE目標は2019年度の約7%から最終年度の2022年度に約9%に向上する計画としていますが（2019年度・2022年度ともにIFRSベースでの概算）、同社の財務計画はいずれも当社グループROEの向上に寄与するものと考えております。

#### (3) 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

##### A. A株式会社

- ① 同社は、2020年3月25日に任意の委員会であるガバナンス委員会を発足させており、取締役の指名や報酬などに関わる取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任の強化を図り、一般株主の利益保護の観点から必要が生じた事項についても審議することとしています。独立社外取締役を主軸とする同委員会に当社出身者を含めないことで、同社取締役の選解任権限の行使についての独立性が確保されています。
- ② 当社は、同社の独立社外取締役に対する選解任権限の行使に際して、一般株主の利益に十分に配慮しつつ、当社および同社の経営理念への共感、事業に関する理解をベースに、より幅広い視点から経営を監督し、その透明性・公正性を一層高めるとともに、中長期的視点で経営への適切な助言ができると考えられる者かどうか、



議案ごとに適切に判断することとしています。

③同社と当社との取引は市場価格等を参考にしつつ協議を踏まえて決定しております。

B. B株式会社

(略)

(繊維製品)

## <事例2>

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。

当社は、上場会社である株式会社●●の親会社です。同社については、規模および収益性の観点から道路舗装業界トップの会社であり、当社グループの事業ポートフォリオにおいても重要な位置づけにあるため、子会社としています。当社グループの事業特性上、資源価格の変動によって経営成績が大きく左右され、財務状況に重大な影響を受けりリスクがあるところ、同社は、安定的に高い利益をあげており、当社グループ全体の企業価値の最大化に貢献しています。

また、舗装・建築事業における高い技術力を有する同社とは、再生アスファルト改質剤の開発協力等を進めているほか、同社が開発した太陽光で発電する舗装システムについては、当社の長期ビジョンに掲げる地域サービスへの活用が期待できることなどから、十分なシナジー効果を有しています。

他方、同社を上場会社として維持することは、業界トップ企業としての同社社員のモチベーション維持・向上および優秀な人材の採用に資するため、十分な合理性があると考えています。

当社の完全子会社である■■株式会社は、上場会社である◎◎株式会社の親会社です。

■■は、先端素材など技術による差別化によりグローバル競争で優位に立てる事業をフォーカス事業とし、これを成長戦略のコアと位置付けています。◎◎は、薄膜材料事業における高純度チタンなど、フォーカス事業が競争力を保つために重要な高品質材料のサプライヤーであり、かつ、製品のライフサイクルが短期化傾向にある先端素材分野では、同社との緊密なコラボレーションによる次世代製品群の創出・育成を迅速に行う必要があります。そのため、同社を子会社として維持することが不可欠です。

他方、同社とのシナジー効果を最大化するためには、同社が資本市場から機動的に直接資金調達を行う手段を持つ必要があり、また、同社を上場子会社として維持することは、同社社員のモチベーション維持・向上および優秀な人材の採用に資するため、十分な合理性があると考えています。

当社は、上場子会社の一般株主の利益に十分配慮し、実効性のあるガバナンス体制を確保するために、次のとおり上場子会社の独立社外取締役の選解任権限の行使に関する方針を策定しています。

(1) 選任権限の行使に関する考え方

ア. 取締役の3分の1以上を独立社外取締役とするよう求める。それが直ちに困難な場合は、重要な利益相反取引について、独立社外取締役を中心とした委員会での審議・検討を行う仕組みを導入するよう求める。

イ. 独立社外取締役については、次の要件を考慮する。

(ア) 高い職業的倫理観を持ち、戦略的な思考力、判断力に優れ、かつ、変化への柔軟性などを有し、併せて、上場子会社としての意思決定と経営の監督を行うことができる者かどうか

(イ) 過去10年以内に●●グループに所属していない者かどうか

(ウ) 独立した立場で一般株主を含む株主共通の利益の保護を考慮し、上場子会社の企業価値向上に貢献できる者かどうか

(2) 解任権限の行使に関する考え方

次のいずれかに該当した場合、各上場子会社の取締役会の決定に従い、独立社外取締役を解任するべく議決権を行使する。

(ア) 重大な法令違反があり、●●グループまたは上場子会社グループの名誉を著しく棄損した場合

(イ) 職務執行に悪意または重過失があり、●●グループまたは上場子会社グループに著しい損害を与えた場合

(ウ) 一般株主の利益を著しく棄損した場合

(石油・石炭製品)

### <事例3>

(上場子会社を有する意義および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)

当社は、■(株)および▲(株)の2社の上場子会社を有していますが、これらの上場子会社において、グループ戦略の共有および当社との機能分担の明確化(重複事業の解消)がはかられ、経営資源の相互活用による当社グループの事業基盤の強化が実現できることを前提条件として、上場子会社に経営の自由度等を持たせ上場を維持することが当社グループの企業価値の最大化に貢献すると判断しております。

当社は、上場子会社のガバナンスの実効性を確保するため、上場子会社への適切な人材派遣、定期的な情報共有、コンプライアンス体制の監督等を行うとともに、少数株主に配慮し、次のような対策を講じることにより、上場子会社の独立性の維持をはかっています。

- ・上場子会社の取締役候補者は、各社の経営陣が決定します。
- ・上場子会社においては、一定数の独立社外取締役および独立社外監査役を選任し、その経営の透明性を確保します。
- ・上場会社の意思決定は、各社の取締役会において独自の経営判断に基づき行います。
- ・当社と少数株主との間で利益相反が生じる場合には、上場子会社の独立した意思決定を担保するために必要な措置を講じます。

また、営業取引における当社と上場子会社間の取引条件は、市場価格を基本としてその都度交渉により決定するなど、上場子会社との健全な関係を維持しています。

なお、当社は、2017年1月に成立した当社による■(株)の株式に対する公開買付けを行うにあたり、同社の連結子会社化後の経営への関与に関する覚書を締結しています。その概要は次のとおりです。

- ・当社の同社に対する議決権保有比率を51%以下とする。
- ・同社株式の上場を維持し、同社が上場会社として自主的な経営を行う。
- ・当社は同社の少数株主の権利の行使について十分に配慮する。

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、当社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4>

●●株式会社は当社の議決権の51.78% (2020年3月31日現在) を有する親会社です。

当社が親会社と取引を行う場合には、当社の企業価値の向上の観点からその公正性および合理性を確保するために、独立社外取締役が出席する取締役会において承認を得ることとするなど、取引の重要性に応じて適切に監督しています。また、当社の親会社またはその子会社(当社およびその子会社を除く。)(以下「親会社グループ」という。)との重要な取引等については、取締役会の諮問機関として設置した、すべての独立社外取締役によって構成されるグループ会社間取引利益相反監督委員会において、少数株主の利益保護の観点から審議を行うこととしています。

(医薬品)

### <事例5>

当社の親会社は、●●株式会社であり、当社議決権の51.1% (2020年3月31日現在) を所有しております。当社は、2004年9月に●●グループに属して以降、国内水処理事業の当社への移管・統合を通じ、同グループにおける唯一の「水処理総合エンジニアリング企業」として、中核的役割を担っております。

親会社は、グループ会社各社に向け企業理念並びにビジョンの共有と、グループにおける内部統制システムの構築等の助言・支援を適宜行うことで、グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指すことを標榜しております。その上で、当社の独立性を尊重し、かつ一般株主の利益を毀損するような行為を行わず、上場子会社として維持する合理的理由および当社のガバナンス体制の実効性確保について、説明責任を果たしていく方針を示しております。

当社は、今後も親会社との協力関係を強化する方針ではありますが、●●グループにおける唯一の「水処理総合エンジニアリング企業」であることから、●●グループ企業との事業の棲み分けがなされております。

また、親会社や●●グループ企業からの役員就任や出向者の受入れは、当社の経営体制ならびにガバナンスの強化や技術・製品情報の交換を目的としたものであり、当社の経営判断を妨げるものではないことから、上場企業としての独立性を保っております。

(機械)

## <事例6>

親会社からの独立性の確保について

(1) ●●グループ内における当社グループの位置づけについて

当社グループは●●株式会社を中心とした企業集団（以下「●●グループ」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、当社グループはそれら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。

●●グループ内においては、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●●グループ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●●グループ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。

(2) ●●グループとの人的関係について

(略) なお、当社取締役会の構成について、2020年3月期に係る定時株主総会において●●グループとは関係のない第三者の人員の追加選任を行い●●グループとは関係のない第三者が1/3以上（取締役8名のうち3名）となりました。将来的には任意の指名報酬委員会の審議をもとに、●●グループ出身者が1/2を下回る水準での構成とする方針です。

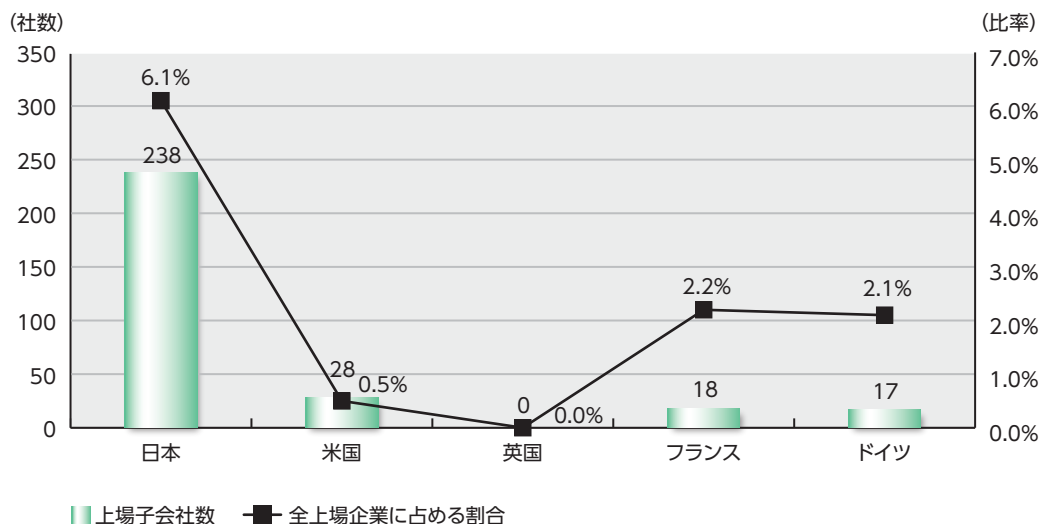
今後、当社グループに対する●●グループの出資比率が変更された場合には、これらの人的関係が変動する可能性があります。

(サービス業)

## 〔コラム②〕親子上場をめぐる機関投資家の動向

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、図表 32に示すように、海外（米国や英国など）では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、日本の上場会社のコーポレート・ガバナンスが大きく改善する中で、親子上場は、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 32 日本及び主要国の上場親会社を有する上場子会社の数・比率



(注) 上場会社とその発行済株式の50%以上を直接保有している会社の両者が、同一国のいずれかの取引所（同一市場には限られない）に上場している件数。

(出所) 経済産業省資料より作成。

図表 33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」の義務付けなどを通じて、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、図表 34に示すような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。

さらに、金融庁・東証が開催する「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」が2020年12月に公表した意見書<sup>38</sup>では、2022年の市場区分見直しにより開設される東証の「プライム市場」に上場する企業においては、「独立社外取締役の3分の1以上の選任を求めるべき」であり、「それぞれの経営環境や事業特性等を勘案して必要と考える企業には、独立社外取締役の半数の選任を検討するよう促すべきである」とされている。

38 「コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び企業の中核人材の多様性の確保（「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」意見書（5））。

また、これらの動きと並行して、図表 35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、2019年から2020年にかけて、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3分の1以上を占め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。一部の国内の主要機関投資家の中には、議決権行使基準として、社外取締役又は独立社外取締役が過半数を占めることを求める者も出ており、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 33 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	東証	「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	東証	「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	東証	「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	東証	「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對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	東証	「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「独立役員の確保に係る実務上の留意事項」の改訂
2020年9月	東証	「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



図表 34 グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針

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"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
	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上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ことも合理的である。
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	<p>(上場子会社における独立性基準)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>(上場子会社における独立社外取締役の選任)</li> <li>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。</li> <li>※ 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。</li> <li>(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)</li> <li>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るべき。</li> </ul>
	実効的なガバナンスの 仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
	情報開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>※ 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。</li> </ul>
上場子会社経営陣の指名の在り方	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	
上場子会社経営陣の報酬の在り方	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、上場子会社が独立した立場で検討されるべきである。</li> <li>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。</li> </ul>	

(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。



図表 35 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対し反対推奨
グラスルイス (直近公表分)		監査役会設置会社における監査役会の重要性な役割を考慮し、監査役会設置会社における独立性基準は、取締役会と監査役会の独立役員合計人数の割合が、取締役と監査役の総人数の3分の1を占めるものとする。取締役会と監査役会の独立役員合計人数の割合が、取締役と監査役の総人数の3分の1に満たない場合、責任追及という意味で、会長（会長職が存在しない場合、社長またはそれに準ずる役職の者）に対して、反対助言とする。（支配株主基準なし）
三菱UFJ信託 (2020年改訂)	○	（親会社等を有する上場会社の場合）独立性のある社外取締役が複数かつ取締役総数の1/3以上選任されていない場合は、取締役候補者全員に反対する
三菱UFJ国際投信 (2019年改訂)	○	親会社のいる上場企業（上場子会社）で社外取締役が3分の1未満の場合、取締役選任議案に反対する
ニッセイアセット (2019年改訂)	○	親会社が存在するときで、独立した社外取締役が2名以上、かつ、1/3以上の場合の代表取締役の選任は原則賛成
野村AM (2020年改訂)	○	支配株主がいる場合は社外取締役1/3未満の場合は社長・会長等の再任に原則として反対
大和投信 (2020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取締役会構成員の1/3以上選任（上程）されていない企業の再任候補者に反対
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 (2020年改訂)	○	・親会社等を有する企業*2において、一般株主の利益を考慮し、独立した意思決定を担保する体制*3が構築されていない場合 （*2コーポレートガバナンス報告書における、親会社または支配株主を有する企業。本項において以下同様。） （*3独立社外取締役が取締役総員数の過半数、もしくは独立社外取締役が取締役総員数の1/3以上の企業において下記条件を満たす場合。指名委員会等（任意の諮問委員会を含む）における独立社外役員が委員総数の過半数、または独立社外役員が半数で委員長が独立社外役員。）
りそなAM (直近公表分)	○	取締役会に独立性のある社外取締役が3分の1以上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（但し、監査役会設置会社で、親会社または支配株主を有しない企業については、独立社外取締役が2名かつ20%以上の選任を求める）
第一生命 (2020年改訂)	○	独立社外取締役が「1/3以上かつ2名以上」でない場合には反対とする基準を設定（2022年4月適用）するとともに、できるだけ早期に「過半数」を選任することが望ましい旨、行使基準の基本的な考え方へ明記

（注）2020年6月総会における議決権行使基準。

（出所）大和総研作成。

近年の政府における議論や東証における取組、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を背景とし、上場会社においては、グループ戦略の見直しの一環として親子上場を解消する動きもみられる。グループ戦略の見直しによる親子上場解消については、完全子会社化と他社への売却という2つの大きな方向性がある。まず、近年の親会社による上場子会社（市場第一部・第二部）の完全子会社化事例を一覧にしたのが図表 36である。例えば、東芝は2019年11月に上場子会社の再編を公表し、東芝プラントシステムの完全子会社化を実施している。また、2020年5月にはソニーがソニーフィナンシャルホールディングスの子会社化を公表し実施しており、2020年9月にはNTTがNTTドコモの完全子会社化を公表し実施している。

一方で、上場子会社を売却する動きもみられており、図表 37は近年の主要な上場子会社の

売却事例を一覧にした図表である。限られた経営資源を成長事業に投下する「選択と集中」の観点からグループ戦略の見直しを進める中で、親会社が保有する上場子会社の株式を他の上場企業やプライベートエクイティファンド（PEファンド）に譲渡する事例が見受けられる。日立製作所による売却の動きは顕著であり、日立工機や日立国際電気をPEファンドのKKRに譲渡する一方で、クラリオンは仏フォルシア、日立化成は昭和電工と他の事業会社に譲渡している。

ポストコロナ時代においてグループ経営の在り方を見直しが迫られる中で、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。上場子会社を有する親会社や上場子会社は、従来以上に、グループ経営最適化の観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、少数株主保護の考え方について、親会社及び上場子会社の株主の双方に対して、丁寧に説明責任を果たす必要がある。更に、親子上場の関係を維持する場合においては、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独立社外取締役を活用することなど、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 36 近時の上場子会社（市場第一部・第二部）の完全子会社化の事例（2019年以降）

公表日	親会社	上場子会社
2019/2/1	SCSK	ベリサーブ
2019/2/1	SCSK	JIEC
2019/4/24	小糸製作所	KIホールディングス
2019/5/9	トヨタホーム	ミサワホーム
2019/5/13	凸版印刷	図書印刷
2019/5/14	ゼンショーホールディングス	ジョリーパスタ
2019/5/27	ダイヤモンドエレクトリックホールディングス	田淵電機
2019/8/7	高松コンストラクショングループ	青木あすなる建設
2019/11/14	東芝	東芝プラントシステム
2019/11/14	東芝インフラシステムズ	西芝電機
2019/11/18	ネイバー、ソフトバンク	LINE
2019/11/19	三菱ケミカルホールディングス	田辺三菱製薬
2019/11/21	BEENOS	デファクトスタンダード
2019/12/10	イオン	マックスバリュ東北
2019/12/27	J.フロントリテイリング	パルコ
2020/2/1	日立製作所	日立ハイテクノロジーズ
2020/2/13	ヤマハ発動機	ヤマハモーターロボティクスホールディングス
2020/3/31	マルハニチロ	大都魚類
2020/4/28	野村総合研究所(NRI)	だいこう証券ビジネス
2020/5/14	三井化学	アーク
2020/5/20	ソニー	ソニーフィナンシャルホールディングス
2020/6/10	ライク	ライクキッズ
2020/7/9	伊藤忠商事	ファミリーマート
2020/7/31	富士通	富士通フロンテック
2020/9/29	日本電信電話(NTT)	NTTドコモ
2020/11/1	新生銀行	アプラスフィナンシャル
2020/11/11	りそなホールディングス	関西みらいフィナンシャルグループ
2020/12/16	出光興産	東亜石油

(出所) MARRより大和総研作成。

図表 37 近時の主な上場子会社の売却事例（2016年以降）

公表日	売手企業	対象企業・事業	買手企業	備考
2016/3/11	日産自動車	鬼怒川ゴム工業	日本政策投資銀行	日産自動車は約20.4%保有分を売却
2016/3/30	日立製作所	日立物流	SGホールディングス	保有株式を一部売却、連結子会社から持分法適用会社に
2016/5/12	日立製作所	日立キャピタル	三菱UFJリース	保有株式を一部売却、連結子会社から持分法適用会社に
2016/8/22	ユニーグループ・ホールディングス	さが美	アスパラントグループ	
2016/8/31	ユニーグループ・ホールディングス	パレモ	フェニックス・キャピタルグループ	
2016/11/11	伊藤忠商事	エキサイト	スカパー SAT	伊藤忠商事の保有株式のうち20%をスカパー JSATに売却
2017/1/13	日立製作所	日立工機	米KKR	
2017/2/21	日産自動車	カルソニックカンセイ	米KKR	
2017/4/26	日立製作所	日立国際電気	米KKR	
2017/11/29	オリックス	アーク	三井化学	
2018/10/26	日立製作所	クラリオン	仏フォルシア	
2018/11/1	古河電気工業	FCM	アスパラントグループ	
2019/2/27	ユニー・ファミリーマートホールディングス	カネ美食品	パンパシフィックインターナショナル	保有株式を一部売却、連結子会社から持分法適用会社に
2019/11/6	RIZAPグループ	ぱど	個人投資家	
2020/1/23	三井E&Sホールディングス	昭和飛行機工業	米ベインキャピタル	
2020/3/23	日立製作所	日立化成	昭和電工	
2020/6/9	LIXILグループ	LIXILビバ	アークランドサカモト	
2020/11/11	三井住友フィナンシャルグループ	関西みらいフィナンシャルグループ	りそなホールディングス	三井住友フィナンシャルグループは約24%の保有株を売却

(注) KKR：コールバーグ・クラビス・ロバーツ。

(出所) 各種公表資料より大和総研作成。

## 2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

コード第2章では、以下のように株主以外のステークホルダーとの適切な協働に努めることを求めている。

### 【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。

上場会社には、株主以外にも、従業員、顧客、取引先・債権者等の社外の関係者、更には、地域社会のように会社の存続・活動の基盤をなす主体など、重要なステークホルダーが数多く存在し、これらのステークホルダーとの適切な協働を通じて持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ることが期待されている。

東証では従来から、社内規程等によるステークホルダーの立場の尊重についての規定や、環境保全活動、CSR活動等の実施、ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定など、ステークホルダーの立場の尊重に係る取組の状況について、CG報告書で記載することを要請してきた。

更に、「日本再興戦略」（2013年6月14日閣議決定）において、女性の活躍推進が成長戦略の中核として位置付けられたといった動きを踏まえ、東証では、女性の活躍状況の開示を推奨してきた。

本章においては、上場会社のこれらの取組状況の進展について分析する。特に、その取組状況の進展の一つである女性役員の選任状況に関してコラムとしてその内容分析を紹介する。

### 2・1. 社内規程等によるステークホルダーの立場の尊重についての規定

社内規程等によるステークホルダーの立場の尊重に関する規定があるとCG報告書に記載した会社は、東証上場会社全体の71.1%にあたる2,616社であった。市場区分別にみると市場第一部が78.0%と最も高く、続いてマザーズの75.5%、市場第二部の61.5%、JASDAQの54.4%となった（図表38）。なお、JPX日経400構成会社は、87.6%の会社が規定している。また、連結売上高においても、その規模の拡大とともに、記載している会社の比率が高まっている（図表39）。

社内規程等による規定について補足説明をしている会社は2,615社（71.1%）あった。説明で取り上げられたステークホルダーの対象としては株主（760社）、従業員・社員（853社）、取引先（407社）、地域社会（269社）、消費者・お客様（325社）などが多いが、仕入先・サプライヤー（16社）、銀行（19社）といった記載もあった。その目的としては、立場の尊重（258社）、社会貢献（56社）、信頼（440社）、期待（120社）、倫理（546社）などが掲げられている。記載内容としては、ステークホルダーの信頼と期待に応えるべく、経営理念及び行動指針等において定めている旨の記載が多かった。

図表 38 ステークホルダーの立場の尊重に係る取組状況（市場区分別）

	社内規程等に規定	環境保全活動、 CSR活動等の実施	情報提供に係る 方針等の策定
全社	71.1%	70.1%	59.4%
JPX日経400	87.6%	93.9%	77.8%
市場第一部	78.0%	80.5%	65.2%
市場第二部	61.5%	62.7%	41.7%
マザーズ	75.5%	55.5%	85.0%
JASDAQ	54.4%	49.4%	41.3%

図表 39 ステークホルダーの立場の尊重に係る取組状況（連結売上高別）

	社内規程等に規定	環境保全活動、 CSR活動等の実施	情報提供に係る 方針等の策定
100億円未満	61.1%	48.6%	59.0%
100億円以上1000億円未満	68.6%	69.3%	53.6%
1000億円以上1兆円未満	84.1%	91.8%	66.6%
1兆円以上	94.9%	98.7%	88.0%
全社	71.1%	70.1%	59.4%

## 2・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70.1%にあたる2,576社であった。市場区分別にみると、市場第一部が80.5%と最も高く、続いて市場第二部の62.7%、マザーズの55.5%、JASDAQの49.4%と続く。JPX日経400構成会社では、93.9%が実施しているとしており、市場第一部の80.5%を13.4ポイント上回っている（図表 38）。また、連結売上高が大きくなるに従い、実施比率が高まっている。100億円未満の連結売上高の会社の実施率は48.6%である一方、1兆円以上の連結売上高の会社の実施率は98.7%となっている（図表 39）。

環境保全、CSR活動等について補足説明を行った会社は2,576社（70.1%）であった。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664社が行っているが、前回調査の685社より減少している。また、環境報告書又はCSRレポートの発行については287社が言及しており、前回調査の364社より減少している。一方で、統合報告書に関する記載は118社と前回調査の46社よりも増加したほか、SDGs（188社）やESG（149社）への取組に関する記載が前回調査よりも多くみられた。一部の企業では、ESG課題の解決やSDGs達成に向けた主要な取組目標（マテリアリティ）の特定を行い、中長期的な取組を推進していくことを説明している事例もあった。その他にも、CSR委員会の設置（79社）、地球温暖化対策へのかかわり（104社）やCO<sub>2</sub>排出量（91社）に関する記載等、環境問題への取組の活動を記載する説明が多くあった。更に、2011年の東日本大震災への支援（38社）、2016年の熊本地震への支援（10社）、ボランティア活動（88社）などの直接的な活動の記載があったほか、防災への取組（21社）、節電・省エネルギー（267社）、太陽光発電（72社）、リサイクル（188社）、省資源への取組（107社）等の記載もみられた。

なお、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題への適切な対応について定める原則2-3において、実施率は99.8%であった。



### 2・3. ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等を策定しているとCG報告書に記載した会社は、東証上場会社全体の59.4%にあたる2,183社であった。市場区分別にみると、マザーズが85.0%と最も高く、続いて市場第一部の65.2%、市場第二部の41.7%、JASDAQの41.3%と続く（図表 38）。なお、JPX 日経400構成会社の場合は、77.8%が方針を策定しているとしており、市場第一部の65.2%を上回っている。また、連結売上高でみると、1兆円以上の会社では88.0%が方針等を策定し、次いで1,000億円以上1兆円未満の会社では66.6%が方針等を策定しており、おおむね、その規模が大きくなるに従い、実施する会社の比率が高くなる傾向にある（図表 39）。

ステークホルダーに対する情報提供に関して補足説明を行った会社は2,183社であった。その多くは、株主・投資家に対し、金融商品取引法及び東証の定める規程に準拠した情報開示を行い、タイムリーかつ積極的な情報開示に努める等の内容の記載であり、ウェブサイトのURLや、当該ウェブサイトにおいてディスクロージャーポリシーを公表している等の内容を記載している事例もみられた。

### 2・4. 女性の活躍推進を含む社内の多様性確保

東証では、女性の活躍状況の開示に関し、役員への女性の登用に関する現状をCG報告書の「ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」の任意的な記載事項としている。

記載内容をみると、「女性」、「性差」、「性別等」等のキーワード<sup>39</sup>に言及している会社の数は780社（全社の21.2%）であり、前回調査の758社（全社の21.1%）から微増した（図表 40）。市場区分別にみると、市場第一部は28.6%、市場第二部は11.5%、マザーズが9.5%、JASDAQが10.3%であった。JPX 日経400構成会社では、52.5%が女性活躍に言及しており、市場第一部の28.6%を23.9ポイント上回っている（図表 40）。また、連結従業員数別及び連結売上高別でみると、従業員数あるいは売上高が増えるごとに女性活躍状況に言及する会社の比率が高くなっている（図表 41及び図表 42）。

女性が企業で活躍するためには、育児や介護を支援する環境整備への取組、例えば、育児短時間勤務制度や、フレックスタイム制度及び看護休暇等の環境整備が求められる。そのような会社側の取組状況について「ワークライフバランス」、「育児」、「休業」等のキーワード<sup>40</sup>に言及している会社の数は486社（13.2%）であり、前回調査の460社（12.8%）から会社数は微増している。市場区分別にみると、市場第一部の会社では18.9%と最も多く、続いて市場第二部の6.3%、JASDAQの5.3%、マザーズの2.5%であった。また、JPX 日経400構成会社では39.9%の会社が女性活躍の環境に言及しており、市場第一部の18.9%を21.0ポイント上回っている（図表 40）。更に、連結従業員数別及び連結売上高別でみると、従業員数あるいは売上高が増えるごとに女性活躍の環境に言及する会社の比率が高くなっている（図表 41及び図表 42）。

今後も引き続き、会社側の女性活躍に対する取組が進展することが予想され、本項目に対する記載内容の充実が期待される。

なお、会社の持続的な成長を確保するための、女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保の推進について定める原則2-4において、実施率は99.6%であった。

39 「女」、「性別」、「性差」、「ダイバーシティ」のいずれかのキーワードを含む。

40 「多様な人材」、「均等」、「ワークライフバランス」、「育児」、「子育て」、「休業」のいずれかのキーワードを含む。



図表 40 女性活躍状況に関する記述（市場区分別）

	女性活躍の状況	前回調査からの増減	女性活躍の環境	前回調査からの増減
全社	21.2%	+0.1ポイント	13.2%	+0.4ポイント
JPX日経400	52.5%	+1.9ポイント	39.9%	+3.6ポイント
市場第一部	28.6%	+0.2ポイント	18.9%	+0.7ポイント
市場第二部	11.5%	+0.5ポイント	6.3%	+0.4ポイント
マザーズ	9.5%	+0.1ポイント	2.5%	+0.5ポイント
JASDAQ	10.3%	-0.8ポイント	5.3%	-0.5ポイント

図表 41 女性活躍状況に関する記述（連結従業員数別）

	女性活躍の状況	前回調査からの増減	女性活躍の環境	前回調査からの増減
100人未満	9.1%	-0.5ポイント	2.1%	-0.4ポイント
100人以上500人未満	10.6%	-0.4ポイント	5.8%	-0.5ポイント
500人以上1000人未満	18.9%	+0.7ポイント	9.8%	+1.6ポイント
1000人以上	32.0%	+0.3ポイント	22.0%	+0.6ポイント

図表 42 女性活躍状況に関する記述（連結売上高別）

	女性活躍の状況	前回調査からの増減	女性活躍の環境	前回調査からの増減
100億円未満	10.3%	+0.8ポイント	4.6%	+0.4ポイント
100億円以上1000億円未満	17.4%	-1.0ポイント	9.9%	-0.3ポイント
1000億円以上1兆円未満	33.5%	+1.8ポイント	23.7%	+1.7ポイント
1兆円以上	67.7%	+1.1ポイント	48.7%	+3.0ポイント

女性の登用に関して、「ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」の開示事例を見ていくと、将来における登用率の目標数値を掲げていることに加え、女性の登用拡大に向けた具体的な取組内容を示している会社もみられる。

#### <事例1>

「多様な人財を活かす会社」として、①女性自身が自身のキャリアプランに応じて活躍できる会社、②女性が自主性を発揮できる会社の実現を目指し、次のとおり取組んでおります。

2012年から、代表取締役社長兼 COO（現代表取締役社長執行役員）の直轄取組として「女性活躍推進プロジェクト」をスタート。（略）

##### <プロジェクトの目的>

当社顧客の大多数を占める「女性」のニーズに従来以上に対応するため、また学歴・性別に関係なく能力・やる気の高い従業員がより大きな責務を果たしていく企業風土を確立するため、女性従業員の立場から「当社の人事制度・組織風土の問題点」を整理し、「女性が働きやすい環境」や「女性幹部が育つ風土」を構築するための制度、仕組みを提案する。

##### ○具体的な取組

- (1) 業務に必要なスキルの明確化や作業改善等による女性の活躍の場拡大と女性配属部署・職務の拡大
- (2) 育児・介護等、ライフイベント時に活用できる制度理解促進のためのガイドブック配布
- (3) 育児休業からの復職支援策として個別面談や育児時短勤務者との交流会及び、復職前研修の開催
- (4) 女性社員のキャリアアップを目的とした「女性管理職育成研修」を定期開催
- (5) 女性活躍の重要性や男女双方の意識改革を目的とした研修を定期開催
- (6) 店舗管理職として必要な管理業務のスキルアップ研修を定期開催

(小売業)

### ＜事例2＞

(略) 当社の取締役会メンバー（取締役＋監査役）に占める女性割合は現在25%（16名中4名）ですが、2025年度までに30%以上とすることを目標に定めました。グループでは、女性管理職を対象としたリーダー育成研修プログラムやメンター制度を実施しています。女性役員候補を継続的に育成する“パイプライン”づくりのため、グループ各社の女性部長約50名で構成する「女性部長の会」を発足させ、他社女性部長との共同研修でアンコンシャス・バイアスの克服について学ぶなどの活動を行っています。また、一部メンバーは関連事業会社の非常勤取締役として登用され、経営レベルの意思決定を学んでいます。

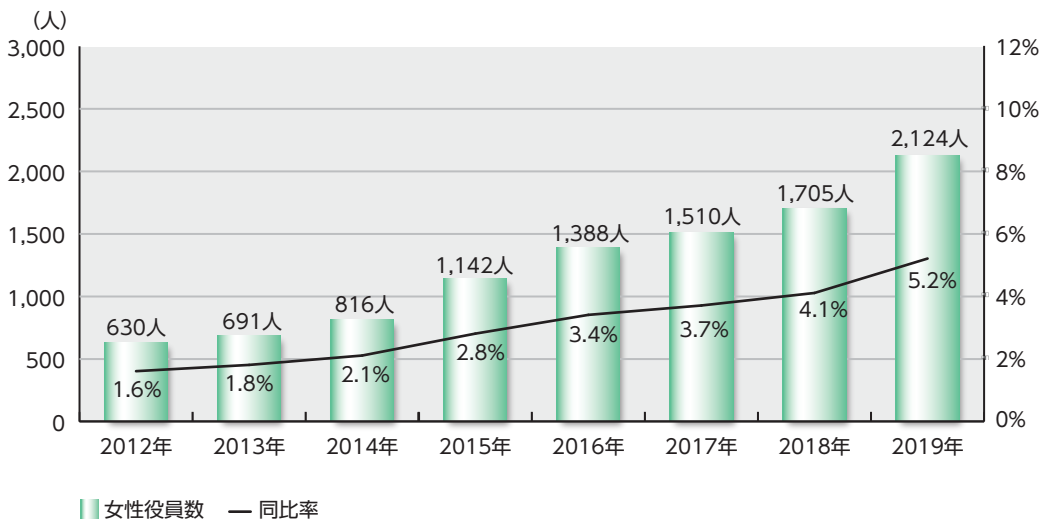
(保険業)

### 【コラム③】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、上場企業でみると、2012年から2019年の7年間で、女性役員数は630人から2,124人へと約3.4倍に増え、その割合は5.2%（2019年）に達している（図表43）。

図表 43 上場企業の女性役員数の推移



(出所) 東洋経済新報社 「役員四季報」

政府の取組として、2016年4月に女性活躍推進法が完全施行され、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付けられている。厚生労働省では、情報公表先として女性の活躍推進企業データベースを開設し、企業における女性の活躍状況に関する情報を一元的に集約している。

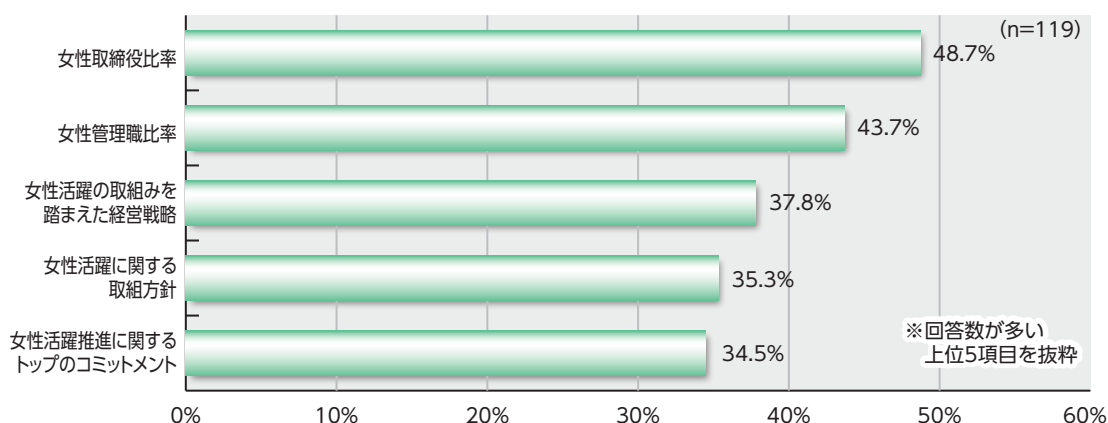
令和元年の厚生労働省の統計<sup>41</sup>によると、女性管理職を有する企業割合は、課長相当職以上の女性管理職（役員を含む）を有する企業が51.9%、係長相当職以上の女性管理職（役員を含む）を有する企業が59.4%となっている。これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、各役職の管理職の女性を有する企業割合が高くなっている。1,000人～4,999人規模では部長相当職の女性管理職を有する企業が40.1%、課長相当職の女性管理職を有する企業が76.0%であるのに対し、5,000人以上規模では、それぞれ部長相当職で70.0%、課長相当職で90.3%となっている。

また、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」として紹介している。また、経済産業省は、ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業の先進的な取組を広く紹介し、取り組む企業のすそ野拡大を目指し、「新・ダイバーシティ経営企業100選」として、経済産業大臣表彰を実施している。

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。

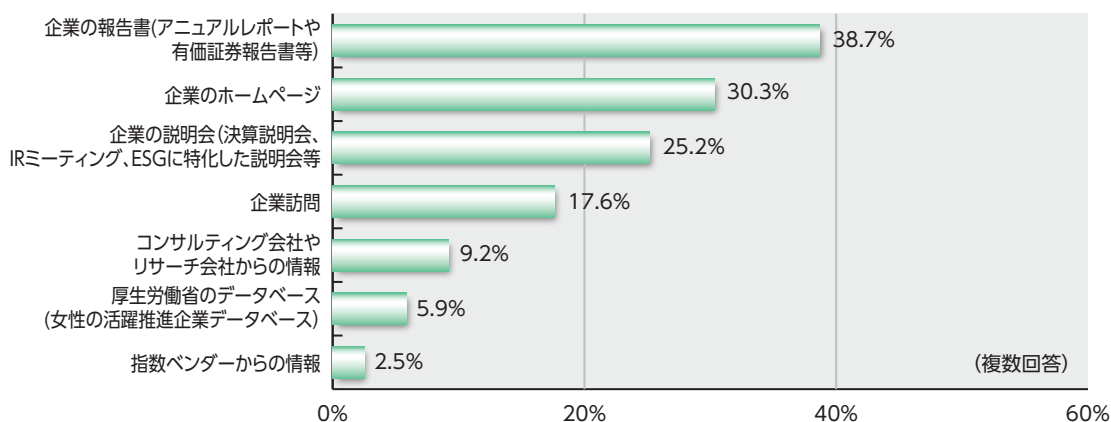
内閣府が実施した「ESG投資における女性活躍情報の活用状況に関する調査研究」によると、約7割の機関投資家が、投資判断等において女性活躍情報を活用する理由として「企業の業績に長期的には影響がある情報と考えるため」と回答している。そして、機関投資家が投資や業務において最も活用している女性活躍情報は女性取締役比率であり、48.7%の機関投資家が回答に挙げた（図表 44）。また、女性活躍情報の入手先は、企業の報告書（アニュアルレポートや有価証券報告書等）が38.7%と最も高くなっている（図表 45）。

図表 44 投資や業務において活用している女性活躍情報



41 厚生労働省「令和元年雇用均等基本調査」。

図表 45 女性活躍情報の入手先



(出所) いずれも、内閣府「ESG投資における女性活躍情報の活用状況に関する調査研究」

そして、女性活躍だけでなく、今般の「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」では、企業の中核人材における多様性の確保が、主要な論点の一つとなっている。2020年12月に公表した意見書<sup>42</sup>においては、「上場企業に対し、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況の公表を求めるべき」「多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表するよう求めるべき」など、より広い視点での多様性確保が提言されている。

## 2・5. 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が適切に管理することを求めている。本原則の背景としては、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背景にある。

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2020年11月30日時点で291機関となっているにも関わらず、そのうち企業年金と公的年金を合計した年金基金は57機関に留まっており、企業年金連合会によれば、基金型の確定給付企業年金が742基金（2020年11月1日時点）あることを踏まえると、企業年金のスチュワードシップ・コードの受入れは依然として少数に留まっているといえる。

42 「コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び企業の中核人材の多様性の確保（「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」意見書（5））。

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あげられる。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、運用機関に対するモニタリング等の専門的知見が不足しているケースが多い。加えて、本原則では、企業年金の受益者と会社との利益相反の管理も求められている。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背景にある。

コードにおける実施率は95.9%<sup>43</sup> (2,544社) と高い。記載内容を分析すると、大別して、「確定給付型年金制度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つに整理できる。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・運用面の取組としては、適切な人材配置・人材教育の実施、資産運用委員会の設置、外部コンサルタントの活用等を行っていることの記載が多くみられる。一部の会社においては、運用面の取組として、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。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、改訂コード同様の考え方は法令やガイドライン等にもみられる。

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こ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。

キーワード分析を行うと、原則2-6を実施しているとした会社のうち、年金形態に関するキーワードとして「確定給付」が24.3% (619社)、「規約型」が5.9% (151社)、「確定拠出」が25.9% (660社) となっている (図表 46)。

また、機能発揮に向けた取組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658社 (25.9%) であった。また、「専門 (専門性・専門家等)」について言及しているのは579社 (22.8%) 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)」に言及しているのが522社 (20.5%) 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内容として、「財務」や「経理」に言及している会社は554社 (21.8%) であった。加えて、「(外部・運用) コンサルタント」等を活用している旨を記載している会社は74社 (2.9%) であった。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858社 (33.7%) 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実施している旨を記載している。

---

43 「年金制度のない会社」は、原則2-6を実施している会社として集計している。



また、「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310社（12.2%）であった。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〉のように、企業年金基金において専門知識・資質を有した人材を派遣すると同時に、外部アドバイザーを採用し専門性を補完している旨を明記している会社がある。また、会社と受益者の利益相反についても、人事・経理・財務各部門の責任者・担当者で構成される委員会の審議を経て最終決定するという利益相反を適切に管理するための意思決定プロセスを明記している。

〈事例2〉は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ことを記載している。

〈事例3〉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た旨を明記している。また、〈事例4〉及び〈事例5〉は年金基金がスチュワードシップ・コードに署名した会社の開示事例である。特に〈事例5〉においては、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。

#### 〈事例1〉

（略）

資産運用について、当社は、財務部シニアゼネラルマネジャーが専門知識・資質を有した人材を任命し、運用管理担当として業務に従事させるとともに、外部アドバイザーを採用し専門性を補完することにより、健全かつ適切な運用体制の実現に努めています。

なお、資産運用に係る意思決定は、運用基本方針等にもとづき、本年金制度の運営に係る関連部署である、人事・経理・財務各部門の責任者・担当者によって構成される年金委員会での審議などを経て、最終決裁権者の承認により決定することで、本年金制度と当社の間で生じ得る利益相反を適切に管理しています。また、運用受託機関に対しては、運用開始時に資産構成や運用手法等において遵守すべき事項を示した運用ガイドラインを交付し、その遵守状況等について定期的に確認・評価を行っています。

（電気機器）

#### 〈事例2〉

（略）

(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材の育成及び資質向上に努めます。

（建設業）

#### 〈事例3〉

●や●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●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）



#### <事例4>

(略) 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.●●.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。

(銀行業)

#### <事例5>

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 (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。年金リターンの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。

<https://www.●●.or.jp/pop.html> (●●企業年金基金「責任ある機関投資家」の諸原則)

(医薬品)

図表 46 アセットオーナーの機能発揮に関するキーワード

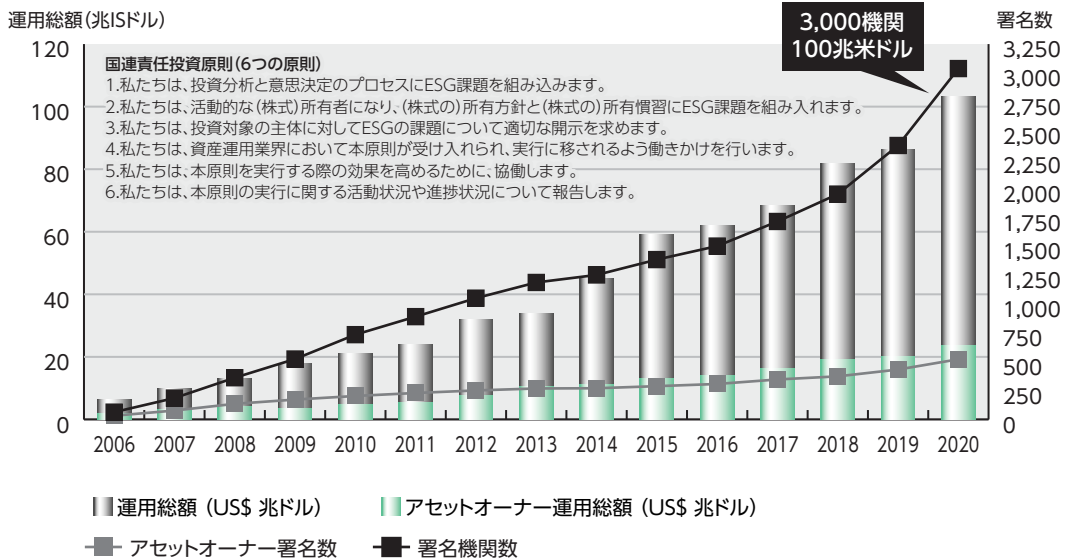
項目	社数	該当比率
原則2-6を実施している会社	2,544社	100%
■年金の形態に関するもの		
確定給付	619社	24.3%
規約型	151社	5.9%
確定拠出 (401K)	660社	25.9%
■取組に関するもの		
専門	579社	22.8%
人材	658社	25.9%
委員会 (資産運用委員会)	522社	20.5%
経理・財務	554社	21.8%
コンサルタント	74社	2.9%
■その他		
モニタリング	858社	33.7%
スチュワードシップ	310社	12.2%

#### 【コラム④】ESG投資の拡大と上場企業における対応

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 47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、2020年時点では約3,000の投資家と100兆ドルに達している。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: Task Force on Climate-related Financial Disclosures）提言の公表など、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が開始しており、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投資に対する取組は加速している。

図表 47 PRI 署名機関等の推移



(出所) PRIウェブサイトより作成

日本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に署名したの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、日本の上場会社の経営者の中に「ESGへの取組を適切に実施・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、日本の上場会社のESGへの取組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、2020年3月末時点では図表 48に示すように5つのESGインデックスに対し総額で5.7兆円（国内株は4兆円）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、上場会社に対して影響力が増している。

図表 48 GPIFが投資するESGインデックスの概要と運用残高（2020年3月末）

	FTSE Blossom Japan Index	MSCIジャパン ESG セレクトリーダーズ 指数	MSCI日本株 女性活躍指数	S&P/JPX カーボンエフィシエント 指数	S&Pグローバル 大中型株 カーボンエフィシエント 指数 (除く日本)
指数の概念	<ul style="list-style-type: none"> <li>FTSE 4 Good Japan Indexの ESG評価スキームを用いて評価</li> <li>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中立化した ESG総合指数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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総合型ESG指数</li> <li>業種内でESG評価が相対的に高い銘柄を組み入れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場における高い性別多様性と高い財務性を持つ企業を選定するESGテーマ型指数</li> <li>各社が開示する女性雇用に関するデータに基づき、雇用、勤続、昇進や研修などの多面から性別多様性スコアを算出し、各業種から高スコアの企業を選別している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、世界最大級の独立系指数会社であるS&amp;Pダウジョーンズ・インデックス指数が指数を構築</li> <li>同業種内で炭素効率性の高い（温室効果ガス排出量/売上高の低い）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（比重）を高めた指数</li> </ul>	
対象	国内株	国内株	国内株	国内株	外国株
指数組入候補 (親指数)	FTSE JAPAN INDEX (509銘柄)	MSCI JAPAN IMI TOP700 (700銘柄)	MSCI JAPAN IMI TOP700 (700銘柄)	TOPIX (2,164銘柄)	S&P Global Large Mid Index (ex JP) (2,896銘柄)
指数構成銘柄	181	248	305	1,725	2,037
運用資産残高 (億円)	9,314	13,061	7,978	9,802	17,106

(出所) GPIF公表資料より作成。

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、対話などを通じて会社の ESG 課題への取組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 提言や SASB（サステナブル会計基準審議会）に基づく開示を求めている。

上記のような機関投資家の ESG 課題への取組強化に伴い、上場会社側においても ESG 課題への対応が進められている。具体的には、経営戦略への ESG 課題の組み込みや ESG 課題への取組に関する開示の充実について、自社の価値観やビジネスモデルなどを踏まえた対応を行っている。

一部の上場会社においては、取締役会が自社の ESG に対する取組に対し積極的に関与・監督する事例も増加しつつある。具体的には、後述する取締役会の実効性評価（補充原則4-11③）で紹介するように取締役会の実効性評価の評価項目において ESG の視点を踏まえる事例や、〈事例1〉のように取締役会の諮問機関としてサステナビリティ関係の委員会を設置する事例、〈事例2〉のように執行側の意思決定機関としてサステナビリティ関係の委員会を設置する事例などがある。

### ＜事例1＞

●●では、取締役会の諮問機関として、●●グループのサステナビリティ推進についてディスカッションを行う「サステナビリティ委員会」を設置し、CEO、サステナビリティ担当取締役、サステナビリティ担当執行役員、各SBU長、社外の有識者が参加します。グローバル企業として世界の変化に迅速かつ適切に対応していくこと、そして、●●グループの事業環境・事業領域により即した、私たちらしいアプローチで社会からの期待と要請に応えていくことを目的に、年に2回同委員会を開催しています。

(サービス業)

### ＜事例2＞

●●は、社長をはじめとする経営会議のメンバーに加え、各ビジネスユニット (BU) のCEOをメンバーとする「サステナビリティ戦略会議」において、サステナビリティに関する重要な方針や施策について審議・決定するとともに、進捗や成果を共有し、さらなる改善や新たな取り組みにつなげています。

同会議のもとに設置された各BUのサステナビリティ戦略推進担当者 (事業推進部門長クラス) からなる「サステナビリティ推進委員会」は、ESG (環境・社会・ガバナンス) を重視した長期的な企業戦略を策定して、SDGsの目標達成への貢献も含めたサステナビリティに関する具体的な施策を推進します。

CSR施策の検討・審議については、BUやグループ会社のCSR・社会貢献担当者をメンバーとする「CSR責任者会議」を定期的に開催しています。また、各地域統括会社のCSR担当者とは、グローバルCSRミーティングや海外地域別CSR連絡会を定期的に開催しています。環境長期目標達成の具体的な施策の審議・実行については、上述のサステナビリティ推進委員会と各BUやグループ会社の環境推進担当者をメンバーとする「エコマネジメント委員会」が連携して推進しています。日本国外の地域統括会社の環境施策担当者とは、グローバル環境ミーティングや海外地域別環境連絡会を定期的に開催して方向性を共有しながら環境施策を推進しています。

また、サステナビリティ推進本部は、地域統括会社とも協力し、地域ごとにステークホルダーとのダイアログを定期的に実施しています。これらのダイアログを通じて、世界の社会課題をより早く広く深く把握し、経営課題として取り入れるとともに、●●がグローバル社会の中で社会的責任を果たしているかを確認し、継続的な改善を通じて、サステナブルな経営と社会の実現に努めています。

なお、指名委員会等設置会社である●●では、監査委員会が年1回、サステナビリティ関連業務について業務監査を行っており、サステナビリティに関する重要事項についても担当執行役から報告しています。

(電気機器)

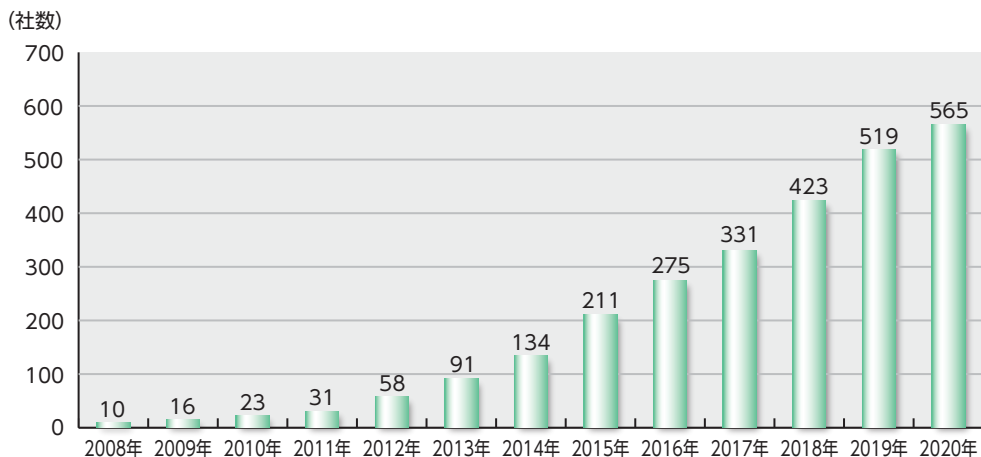
### 【コラム⑤】サステナビリティに関する開示の近時動向

【コラム④】で紹介したように、ESG投資が活発化する中、上場企業においてはESG情報を含むサステナビリティの開示対応が進められており、法定開示の有価証券報告書における記載の充実、中期経営計画や決算説明資料などの適時開示、統合報告書やサステナビリティ報告書などの任意の報告書作成や自社WEBサイトを通じた情報開示などの取組が進められている。

また、機関投資家の非財務情報に対する関心の高まりから、図表 49に示すとおり、統合報告書等を通じて自社の価値創造ストーリー等の非財務情報を開示する会社が近年増加しており、2020年10月時点で565社が統合報告書を発行している。

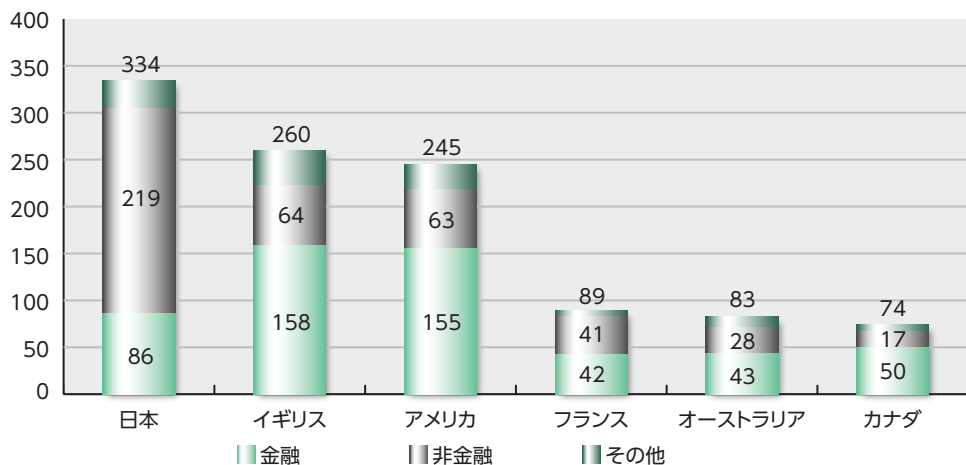
加えて、ESG要素の中でも特に喫緊の課題として挙げられている気候変動問題に関しては、TCFD提言に沿った開示の拡充が進んでおり、図表 50に示すようにTCFD賛同機関数は日本が世界最多となっている。

図表 49 統合報告書の発行社数の推移



(出所) 企業価値レポーティング・ラボ「国内自己表明型統合レポート 発行企業等リスト 2020年版（速報版2020年10月現在）」

図表 50 TCFD賛同機関数の状況（2020年12月末時点）



(出所) 第24回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資料より作成。

図表 51は代表的な開示フレームワークの一覧であるが、サステナビリティ情報の開示に際しては、様々な開示フレームワークが存在している。また、図表51のフレームワーク以外にもISO（国際標準化機構）が発行した組織の社会的責任に関する国際規格である「ISO26000」や価値協創ガイダンス（経済産業省）、環境報告ガイドライン（環境省）などの各種ガイドラインも存在しており、上場会社がどの基準に沿って開示すべきか頭を悩ませる一因となっている。上場会社の対応として、これらの開示フレームワークを複数組み合わせる形で情報を開示しているケースもあるが、開示を行ううえでの負担になっているとの指摘もある。

サステナビリティ情報の開示については多様なフレームワークが林立している一方、最近



では、2020年9月にCDP、CDSB (Climate Disclosure Standards Board)、GRI (Global Reporting Initiative)、国際統合報告評議会 (IIRC)、SASBの5団体が財務情報と非財務情報が適切に関連付けられた「包括的な企業報告」の実現を目指す共同声明を発表したり、2020年11月にIIRCとSASBの両団体が組織統合を進め、2021年半ばを目途にValue Reporting Foundation (VRF) という統一組織を設立する方針を表明するなど、各フレームワークの統合に向けた動きが進んでいる。加えて、国際的な財務報告基準を策定しているIFRS財団においては、新たにサステナビリティ報告に関する基準設定主体を設置し、国際的に統一された基準の設定に取り組むことを検討している。

こうした国際的な動向を踏まえると、今後は、基準の統一化が進み、上場会社などに求められるサステナビリティ情報の内容に対する目線も定まってくると考えられる。

図表 51 代表的な開示フレームワーク

	TCFD提言	SASB スタンダード	GRI スタンダード	国際統合報告 フレームワーク	CDP	CDSB フレームワーク
策定主体	TCFD 金融安定理事会 (FSB)の下に設置 された民間主導の タスクフォース	SASB 米の民間非営利 組織	GRI 蘭のNGO団体	IIRC 英の民間非営利 組織	CDP 英の民間非営利 組織	CDSB 英の民間非営利 組織
概要	気候変動の影響 が企業の財務に もたらすリスク と機会を、投資 家等に報告する ための枠組み	サステナビリ ティ (ESG等) に係る課題が企 業財務にもたら す影響を、投資 家等に報告する ための枠組み	企業が、経済、 環境、社会に与 える影響を、投 資家を含むマル チステークホル ダーに報告する ための枠組み	企業の財務情報 とサステナビリ ティを含む非財 務情報について、 投資家等に対 し統合的に報 告するための枠 組み	企業や都市が環 境へのインパク トを認識し、持 続可能な経済を 実現すべく投資 家等に開示等 を行うことを目 的に調査・評価 を実施	環境情報を財務 情報に統合する ことで環境に係 る投資家の意思 決定を支援する 枠組み
特徴	原則主義	細則主義	細則主義	原則主義	細則主義	原則主義
報告内容	・ガバナンス ・戦略 ・リスク管理 ・指標と目標	11のセクター、 77の業種別に 開示項目及び KPIを設定 (例) ・温室効果ガス 排出量 ・労働災害事故 発生割合	経済、環境、社 会それぞれにつ いて、開示項目 及びKPIを設定 (例) ・排水の水質及 び排出先 ・基本給と報酬 総額の男女比	・組織概要と外 部環境 ・ガバナンス ・ビジネスモデル ・リスクと機会 ・戦略と資源配分 ・実績 ・見通し 等	・気候変動 ・水 ・森林 の各分野について 詳細な企業の取組 み等 (例: GHG 排出量等) をアン ケートにより調査 し、評価	・経営者の環境 に関する方針、 戦略、目標 ・リスクと機会 ・ガバナンス ・環境影響の要因 ・パフォーマンス と比較分析 ・見通し 等
公表	2017年	2018年	2000年	2013年	2000年	2007年

(出所) 「第24回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資料」(金融庁) 及び「乱立するESG情報の開示基準とその現状」(大和総研) より作成。

### 3. 適切な情報開示と透明性の確保

コード第3章では、適切な情報開示と透明性の確保について以下のように示している。

#### 【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。

上場会社が、法令に基づく開示を適時適切に行うことは、投資家保護や資本市場の信頼性確保の観点から不可欠である。加えて、上場会社は、財務情報のみならず、会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、コーポレート・ガバナンスといった非財務情報を含めて、法令に基づく開示以外の情報提供を主体的に行うべきである。

本章においては、CG報告書で開示が要請されている原則3-1「情報開示の充実」の開示内容について、従来からCG報告書において開示を求めてきた事項とも合わせて分析するとともに、コラムとして上場会社における英文開示の状況を紹介する。

#### 3・1. 情報開示の充実（原則3-1）

原則3-1は、「情報開示の充実」として、以下の(i)から(v)の事項についての情報開示を求めている。

- (i) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
- (ii) 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
- (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
- (iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
- (v) 取締役会が上記(iv)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

原則3-1において開示が求められるこれらの事項については、既に有価証券報告書、株主総会招集通知、CG報告書、自社ウェブサイト等の各種開示資料・媒体等を通じて開示している会社も多いため、既に開示している資料等を参照する旨の記載が多いことが特徴であり、実施率は93.8%（2,488社）となっている。以下では原則3-1を実施している会社について、(i)から(v)の記載内容を分析していく。

##### (1) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画

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、「経営理念や経営戦略、中期経営計画を当社ホームページにて掲載しております」といった記載が多い。キーワード分析においても

「ホームページ（ウェブサイト等）」を含めている会社は71.9%（1,789社）となっており、具体的なURLを記載した会社は51.1%（1,271社）であった（図表 52）。他の参照先としては、決算短信7.2%（180社）、決算説明資料6.4%（160社）、事業報告2.6%（65社）、招集通知1.8%（46社）、統合報告1.3%（32社）がある。

具体的な事例としては、参照先の書類名やURLのみを記載する例が多くみられる。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＞

#### ■企業理念

当社は、「創業者精神」を礎に定められた「EARTH FOOD CREATOR」をグループ理念としております。

「EARTH FOOD CREATOR」とは、当社グループの意志、普遍的なものを『私たち●●グループは、さまざまな「食」の可能性を追求し、夢のあるおいしさを創造していきます。さらに、人類を「食」の楽しみや喜びで満たすことを通じて、社会や地球に貢献します。』と明文化しております。

「創業者精神」とは、創業者の■が掲げた4つの言葉「食足世平」「食創為世」「美健賢食」「食為聖職」であり、全ての基であり、変わることはない創業の価値観です。

「食足世平」：食が足りてこそ世の中が平和になる。食は人間の命を支える一番大切なものです。当社グループの事業は、人間の根幹から出発しております。

「食創為世」：世の中の為に食を創造する。企業にとって最も大切な創造的精神です。当社グループは、世の中に新しい食の文化を創造し、人々に幸せと感動を提供します。

「美健賢食」：美しい健康な体は賢い食生活から。当社グループは、食の機能性を追求し、世の中の「賢食」を提唱します。

「食為聖職」：食の仕事は聖職である。安全でおいしくて体にいい食品を世の中に提供していくことが当社グループの使命です。

#### ■経営戦略・経営計画

##### (1) 中期経営方針

当社は、創業者の掲げた「食足世平」「食創為世」「美健賢食」「食為聖職」の4つの精神をもとに、世の中のために食を創造することを追求し、日々、CreativeでUniqueな仕事に取り組み、Globalな領域で、「食」を通じて世界の人々にHappyを提供することで、グループ理念である「EARTH FOOD CREATOR」の体現を目指してまいります。2016年度から5か年を対象とする中期経営計画（以下、本中計といいます。）では、「グローバルカンパニーとしての評価獲得」の要件として、「本業で稼ぐ力」と「資本市場での価値」を重視した数値目標を設定します。

##### (2) 全体戦略

本中計の数値目標の達成に向けて、以下5つの戦略を遂行し、収益性の追求を徹底します。

##### (ア) グローバルブランディングの促進

海外の収益性向上のため、自社の強みが活かせる高付加価値商品の●●の海外展開を加速し、海外販売食数において1.5倍の成長を目指し、収益の向上につなげます。明確化したターゲット（一定の生活水準を満たした若者）に対して、デザイン、フレーバー、プロモーションの各施策でアプローチを徹底する事で、効果的かつ効率的にマーケットへの浸透を促進してまいります。

##### (イ) 海外重点地域への集中

市場自体の魅力（即席めん市場規模・成長性）、当社の勝機（事業基盤の強さ及び短～中期でのカップ型商品等の高付加価値製品市場拡大可能性）の2つの観点から、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）を重点地域として設定し、当該地域における確実な利益成長を実現します。中国では成長する収益率の高い●●の販売エリア拡大をさらに進めてまいります。インドでは都市部での袋めん成長に加え、急増する中間富裕層に向けて●●の強化も推進してまいります。ブラジル、ロシアに関しましては、ともにNo.1シェアの確固たる基盤を活かし、高付加価値商品のカップめん市場拡大を図り、さらなるシェア獲得と利益を目指してまいります。

#### (ウ) 国内収益基盤の磐石化

人口減少及び人口・消費者構成変化に影響されない事業モデルを構築すべく、マーケティングを軸とした国内市場の深耕と、省人化及び食の安全性の向上を可能にする工場高度化投資を実行し、国内即席めん事業の収益基盤をより磐石なものとしていくことで、「100年ブランドカンパニー」の実現を目指してまいります。

#### (エ) 第2の収益の柱の構築

菓子・シリアル事業を第2の収益の柱へと成長させるため、国内外での取り組みを強化します。各社のさらなるブランド成長に加え、技術シナジーによる連携強化、海外事業展開、M&Aの活用を行い、持分法適用会社である提携先も含めて売上高1,000億円規模を目指してまいります。また、低温事業・飲料事業におきましても、前中計期間までに進めてきたブランドの浸透を背景に、国内でのさらなる利益成長を目指してまいります。

#### (オ) グローバル経営人材の育成・強化

これまでの積極的投資によりプラットフォームの強化は進み、成長をサポートする体制を整えることができました。今後は選抜型社内大学やダイバーシティの推進、及び海外トレーニー制度の強化等によるグループ内での人材育成施策と、外部からの人材登用との両輪で経営人材を増やし、グローバル経営を加速してまいります。

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

(食品)

図表 52 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画の開示に関するキーワード

項目	社数	該当比率
原則3-1を実施している会社	2,488社	100%
ホームページ等（HP、ウェブサイト）	1,789社	71.9%
個別URLの記載（http://～）	1,271社	51.1%
決算説明会	269社	10.8%
決算短信	180社	7.2%
決算説明資料	160社	6.4%
事業報告	65社	2.6%
招集通知	46社	1.8%
統合報告	32社	1.3%

## (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

### ① 原則3-1 (ii) に基づく開示

本項目は、CG報告書の「基本的な考え方」や有価証券報告書において類似の記載が求められている事項であることから、「コーポレート・ガバナンスの基本方針をCG報告書及び有価証券報告書に記載しております。」のように他の記載箇所を参照する会社が多い。キーワード分析によれば、「コーポレート・ガバナンス報告書（本報告書）」は51.4%（1,280社）、「ホームページ（ウェブサイト等）」は21.5%（534社）、「有価証券報告書」は12.4%（309社）、参照先のURLは15.2%（377社）の会社において記載されていた（図表53）。

具体的な事例として、＜事例2＞は、自社の基本方針を自社の取り巻く事業環境や株主構成等を踏まえて説明している。＜事例3＞は、自社のコーポレート・ガバナンス強化の方針についてサステナビリティを含めて詳細に説明している。また＜事例4＞はコードを踏まえてとりまとめた「コーポレートガバナンスガイドライン」を参照している。

#### ＜事例2＞

当社グループは、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のために●●グループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」との「グループ理念」のもと、健全な企業活動とコンプライアンスを徹底し、経営の効率性と透



明性を高め、お客様、従業員、取引先、地域社会、従業員、株主といった、すべてのステークホルダーの皆様との共存共栄を図りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めることをコーポレートガバナンスの基本的な考え方としております。

当社グループのコア事業である国内飲料事業は、清涼飲料という消費者の皆様のご日常生活に密着した商品を取り扱っており、セグメント売上高の80%以上は地域社会に根差した自販機を通じた販売によるものです。また、自社工場を持たず、生産・物流を全国の協力業者にすべて委託するファブレス経営により、当社は製品の企画・開発と自販機オペレーションに経営資源を集中し、全国有数の自販機網は当社グループの従業員と共栄会（当社商品を取り扱う自販機運営事業者）により管理しております。

このような当社独自のビジネスモデルは、ステークホルダーの皆様との信頼関係によって成り立っていることから、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」ことが会社としての責務であり、経営上の最重要課題であると認識しております。そして、その実現のために、「ダイナミックにチャレンジを続けていく」ための基盤として、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みであるコーポレートガバナンスを継続的に改善していくことが、株主共同の利益に資するものと考えております。

当社経営陣幹部（代表取締役社長・取締役会長）は創業家出身者であり、その直接の支配がおよび資産管理会社等を通じて当社株式の約33%（2020年1月20日現在）を保有する大株主でもあることから、ステークホルダーの皆様のご立場を踏まえた中長期視点の経営スタンスと迅速・果敢な意思決定をもって経営の舵取りをしております。意思決定における透明性・公正性の担保は、当社における実効あるコーポレートガバナンスを実現するための重要課題であるとの認識のもと、機関設計は、法令に基づく調査権限を有する監査役が取締役の職務の執行を監査する監査役会設置会社を選択しており、監査役4名中3名を社外監査役（うち3名は独立社外監査役）とすることで、独立した立場からの経営に対する監視機能の強化を図っております。さらに、2014年4月より、経営に社外の視点を取り入れ、業務執行に対する監督機能をより一層強化することを目的として、2名の独立社外取締役を選任し、経営陣幹部のアカウンタビリティを高め、より一層の透明性の向上を図っております。

なお、2020年4月16日現在、当社の取締役は6名中2名が独立社外取締役であり、取締役会における独立社外取締役の人数比率は3分の1となっております。

（食料品）

### <事例3>

当社は、『三綱領』を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図るとともに、物心共に豊かな社会の実現に貢献することが、株主の皆様やお客様をはじめとする全てのステークホルダーのご期待に応えるものと認識しております。

この実現のため、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの継続的強化を経営上の重要課題としており、監査役制度を基礎として、独立役員を要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や社外役員・社外委員を過半数とする取締役会の諮問機関の設置などにより、経営監督機能を強化するとともに、執行役員制度の導入等による意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図るなど、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

上記の基本的な考え方に従い、当社では、「社外役員選任基準」を定め、社外取締役・社外監査役の機能と独立性確保を明確化するとともに、独立性を満たす社外取締役が取締役総数の3分の1以上を占める方針としています。

また、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会にて、取締役会・監査役会の構成、取締役・監査役の選任方針及び選任案、経営者の要件及びその選解任に関わる基本方針、社長人事案、報酬の決定方針や報酬水準・構成の妥当性などの役員報酬制度の在り方、取締役会の実効性評価等について審議・確認を行うほか、ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関として同委員会の委員長である会長及び委員である社外取締役をメンバーとする社長業績評価委員会を設置し、社長の業績評価を審議・決定するなど、独立性のある社外役員による経営監督の実効性を確保する体制・仕組みを整備することとしています。

さらに、株主との対話方針として、株主・投資家との対話を積極的に行うこととし、経営計画の進捗をはじめとする経営状況に関する情報、定量的な財務情報、コーポレート・ガバナンスやサステナビリティ・CSRなどの非財務情報の開示を適時・適切に行うほか、株主の権利行使のための適切な環境整備に努めるなど、株主・投資家を含めたステークホルダーからのご期待に応えるよう努める方針としています。

以上の基本的な考え方・基本方針に基づく具体的な方針や取組については、本報告書の各項目をご参照ください。

（卸売業）



#### <事例4>

(略) 当社のコーポレートガバナンスに関する基本方針については、当社ウェブサイトにて公開しております「コーポレートガバナンス ガイドライン」([https://www.●●.co.jp/ir/src/g\\_guideline.pdf](https://www.●●.co.jp/ir/src/g_guideline.pdf)) の各章頭書の各基本原則の項目に対応した記載において説明しております。

(化学)

図表 53 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キーワード

項目	社数	該当比率
原則3-1を実施している会社	2,488社	100%
コーポレート・ガバナンス報告書等(本報告書)	1,280社	51.4%
ホームページ等(HP、ウェブサイト)	534社	21.5%
個別URLの記載( <a href="http://">http://</a> ～)	377社	15.2%
有価証券報告書	309社	12.4%

#### 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

原則3-1(ii)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基本方針の開示が求められているが、従前より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いる。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を例示している。以下では本欄の記載内容を分析する。

まず、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ところ、本欄の記載内容をみると、「中長期」、「持続」、「成長」に言及している上場会社は、それぞれ29.7%、51.2%、33.3%であった(図表54)。また、「企業価値」、「透明性」、「ステークホルダー」<sup>44</sup>に言及する上場会社がそれぞれ68.6%、73.2%、74.7%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、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、適切な事業活動による企業価値の向上といったことは、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伺える。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は東証上場会社全体では37.5%である。組織形態別にみると、監査役会設置会社では36.8%、監査等委員会設置会社では37.3%であるが、指名委員会等設置会社では64.5%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32.4%、監査役会設置会社では32.2%、監査等委員会設置会社では30.7%であるが、指名委員会等設置会社では64.5%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

44 「ステークホルダー」は、「ステークホルダー」・「従業員」・「地域社会」・「利害関係者」・「顧客」・「消費者」・「債権者」・「取引先」・「地域住民」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。

いことが数値に反映されている。

会社の社会的責任が重視されてい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24.1%が「社会的責任」<sup>45</sup>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。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」<sup>46</sup>（35.0%）や「内部統制」（16.9%）への言及もみられる。

図表 54 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
全データ		29.7%	51.2%	33.3%	68.6%	4.9%	68.5%
組織形態	監査役会設置会社	28.7%	51.3%	33.3%	68.2%	5.3%	67.3%
	監査等委員会設置会社	30.7%	50.4%	33.2%	69.3%	4.1%	71.0%
	指名委員会等設置会社	44.7%	60.5%	36.8%	72.4%	7.9%	71.1%

		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
全データ		11.0%	37.5%	32.4%	40.3%	16.9%	74.7%
組織形態	監査役会設置会社	11.1%	36.8%	32.2%	40.5%	18.0%	75.3%
	監査等委員会設置会社	10.5%	37.3%	30.7%	39.7%	14.6%	73.3%
	指名委員会等設置会社	13.2%	64.5%	64.5%	43.4%	10.5%	72.4%

		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
全データ		24.1%	35.0%	73.2%	19.3%	27.6%
組織形態	監査役会設置会社	24.5%	36.8%	72.9%	19.4%	28.0%
	監査等委員会設置会社	22.9%	32.0%	74.1%	19.1%	27.4%
	指名委員会等設置会社	27.6%	21.1%	72.4%	18.4%	17.1%

### (3) 報酬決定の方針と手続

#### ① 原則3-1 (iii) に基づく開示

原則3-1 (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報告書の他の記載事項において記載する会社や有価証券報告書で既に開示している会社も多く、「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20.6%（512社）、「有価証券報告書」を含む会社は9.4%（234社）であった。他の項目（原則3-1(i)、原則3-1(ii)）と比較すると、他の開示

45 「社会的責任」は、「CSR」・「社会的責任」・「社会責任」・「企業倫理」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。

46 「法令遵守」は、「法令順守」・「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。

資料・記載箇所を参照する会社は一部に留まる。役員報酬に関する「方針」と「手続」の両方の開示が必要であることから、既存の開示内容ではカバーされていないことが多いとみられる。

「業績」に言及する会社が48.0% (1,193社) と半分近くを占めている (図表 55)。多くの会社において業績を考慮して役員報酬を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32.5% (808社) ある。報酬決定プロセスにおいて社外取締役の意見などを踏まえるとする事例や、社外取締役の報酬内容については社内役員とは別枠で記載する事例がみられる。また、「株主総会」についても47.1% (1,172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がみられる (図表 56)。

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会社がみられた。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ことを明記している会社が多い。固定報酬 (基本報酬) に関連する要素として、「責任/職責」のキーワードを含む会社は19.9% (496社)、「役割/役位」のキーワードを含む会社は19.8% (492社) である (図表 55)。業績連動報酬に関連する要素としては、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1.6% (39社)、「利益 (営業利益・経常利益・当期純利益)」は10.5% (260社)、資本等の効率性指標である「ROE/ROA/ROIC」は1.0% (25社)、「配当」に言及している会社は1.7% (42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伺える。また、「世間水準」や「外部機関の提供するデータ」等を参考にしているとする会社もみられる。「業績連動」のキーワードを使っている会社は18.5% (461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16.7% (416社)、「インセンティブ」に言及している会社は12.6% (313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。複数の要素を「総合的に勘案/判断」と記載している会社は8.6% (213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47.1% (1,172社) と半数弱となっている (図表 56)。「報酬委員会」等には28.9% (719社) の会社が言及している。2018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、新たに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報酬委員会等が関与するとの記載が増加している (「4-10. 委員会等 (2)報酬」参照)。

個別事例では、まず<事例5>は報酬決定の方針及び報酬決定の手続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、報酬水準の考え方や報酬構成、報酬決定プロセスの開示に加えて、クローバック・マルス条項や株式の保有継続にも言及している。<事例6>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いる。特に業績連動株式報酬については、KPI (TSR) や具体的な比較会社についても開示している。

図表 55 役員報酬を決定するに当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を実施している会社	2,488社	100%
業績	1,193社	48.0%
基本/固定	854社	34.3%
社外取締役	808社	32.5%
協議	529社	21.3%
責任/職責	496社	19.9%
役割/役位	492社	19.8%
業績連動	461社	18.5%
賞与	428社	17.2%
株式報酬（ストックオプション）	416社	16.7%
インセンティブ	313社	12.6%
利益	260社	10.5%
総合的に勘案/判断	213社	8.6%

図表 56 役員報酬を決定するに当たっての手法に関するキーワード

項目	社数	該当比率
原則3-1を実施している会社	2,488社	100%
株主総会	1,172社	47.1%
報酬委員会等	719社	28.9%

## ＜事例5＞

当社は、中期経営計画の着実な遂行をはかるための役員向け株式対価報酬制度を導入した「役員報酬ポリシー」を2017年4月に策定しましたが、その後の当社の取り組みであるサステナビリティ経営の推進等を反映させ、本ポリシーの内容をより充実させることを目的として、2020年4月に内容の見直しを行いました。

改定した役員報酬ポリシーの詳細については、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。

([https://www.●●.com/\\_data/news/200410\\_RemunerationPolicy\\_J1.pdf](https://www.●●.com/_data/news/200410_RemunerationPolicy_J1.pdf))

## 1. 取締役・執行役の報酬決定方針

〔役員報酬の基本方針〕

当社の役員報酬制度は、サステナビリティ経営の実現・推進という目的達成に向けて（pay for purpose）、以下を基本的な考え方とします。

なお、当社グループの主要子会社である●●においても、同基本方針を定めることとします。

①当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであり、かつ、企業文化と整合したものであること

②執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること

③当社が経営を担う者に求める「経営人財のあるべき姿」に適う人財を確保（主はリテンション）できる報酬水準であること

④株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること

⑤報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

〔報酬水準の考え方〕

執行役及び取締役の報酬水準については、外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等を活用のうえ、同業（●・小売業）・同規模（時価総額・連結営業利益にて選定）他業種の企業の役員報酬水準をベンチマークとして設定し、毎年相对比较を行います。なお、●●の取締役、執行役員及び監査役についても、同じ取扱いとします。

#### 〔報酬構成〕

##### ・執行役

執行役の報酬は、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）、②事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）及び③中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。

##### ・非業務執行取締役

非業務執行取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と②株式対価報酬制度としての業績に連動しない「リストラクテッド・ストック（業績非連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。

・報酬構成の詳細については、当社ウェブサイトの次のページをご覧ください。

([https://www.●●.com/\\_data/news/200410\\_RemunerationPolicy\\_J1.pdf](https://www.●●.com/_data/news/200410_RemunerationPolicy_J1.pdf))

#### 2. 取締役・執行役の報酬決定手続

報酬の水準及び報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については、独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を独立社外取締役とする「報酬委員会」の審議・決議により決定します。報酬委員会は、当社取締役及び執行役、子会社の役員（取締役、執行役員及び監査役）の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針並びに当社取締役及び執行役の個人別の報酬内容を決定します。

報酬委員会は年に4回以上開催することを予定し、役員報酬制度の見直しは中期経営計画期間に応じて実施するものとします。

なお、社外からの客観的視点及び役員報酬制度に関する専門的知見を導入するため、外部の報酬コンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向及び経営状況等を考慮し、報酬水準及び報酬制度等について検討しております。

#### 3. 報酬の没収等（クローバック・マルス）

執行役の賞与及び株式報酬については、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、当社と役員との間の委任契約等に反する重大な違反があった者並びに当社の意思に反して在任期間中に自己都合により退任した者が発生した場合等に、報酬を支給・交付する権利の没収、または、支給・交付済みの報酬の返還を求めることができることとしております。

#### 4. 株式の取得・保有

執行役が株式報酬として取得した当社株式は、その株式交付後3年が経過するまで（または役員退任後1年を経過するまで）継続保有することとします。これは、株主と役員との利益の共有を深めること、特に執行機能を担う執行役については、業績連動株式報酬として株式を交付することで、中長期的な視点での業績及び企業価値の向上に対する一層のインセンティブを付与することを目的としています。

（小売業）

#### <事例6>

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。

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、単年度の連結業績（営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益）及び個人の業績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。）を組み合わせて、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%（基準値）、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%を超えた場合に乗ずる係数を高くすることで、株主価値



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●●及び●●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以、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。(海運業)

## ②個別の取締役報酬の開示状況

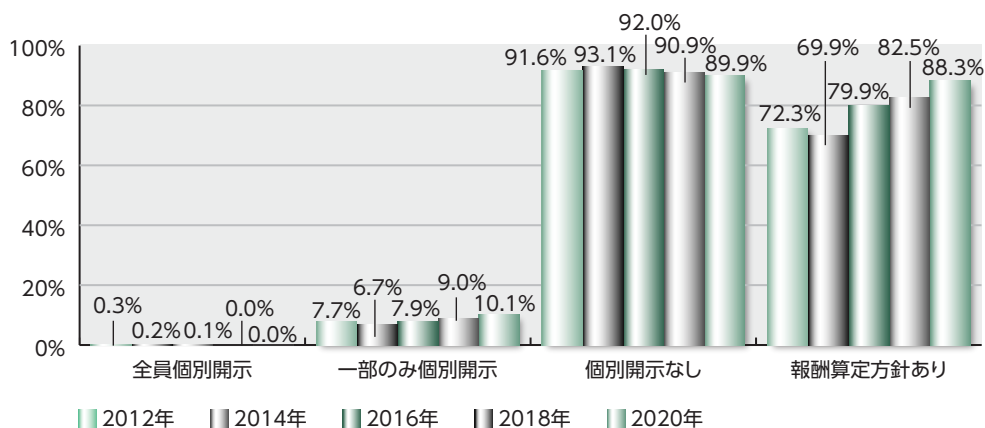
原則3-1 (iii) で開示が求められる役員報酬については、有価証券報告書においても開示が求められている。有価証券報告書では、役員区分毎の報酬等の総額や報酬等の種類別の総額、1億円以上の報酬等を受け取っている役員の報酬等の総額、役員報酬等の決定方針について開示することが義務付けられており、CG報告書では取締役の個別報酬の開示状況について、「全員個別開示」、「一部の者だけ個別開示」又は「個別報酬の開示はしていない」の内から選択して記載することを求めている。

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及び監査等委員会設置会社でそれぞれ89.9%、92.7%に達する一方、取締役全員について報酬の個別開示を行っている会社の比率はそれぞれ0.0%、0.2%にとどまっている（図表 57及び図表 58）。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10.1%、7.1%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といえる。

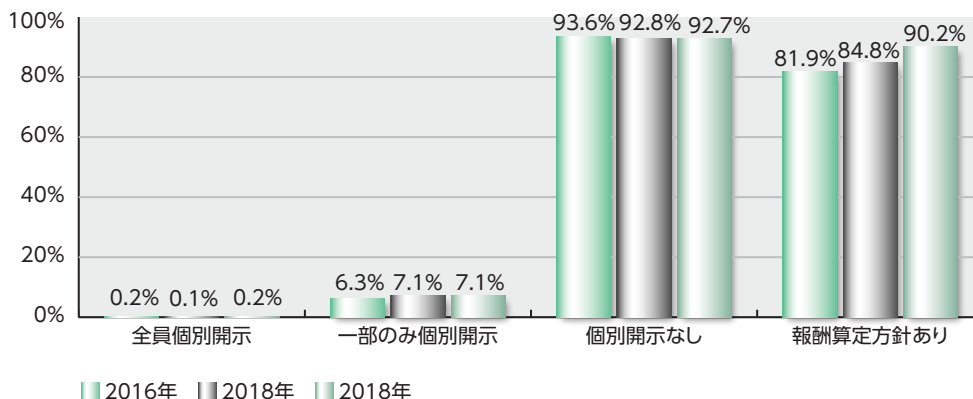
指名委員会等設置会社でみると、個別報酬の開示をしていない会社の比率は取締役の報酬について68.4%、執行役の報酬について60.5%で、全員の個別開示を行っている会社の比率は取締役の報酬について2.6%、執行役の報酬について2.6%と監査役会設置会社及び監査等委員会設置会社に比べて高い（図表 59）。

取締役報酬関係に関する補足説明は99.1%に相当する3,562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付けられていることから、有価証券報告書に記載する内容と同内容をCG報告書にも記載する会社が多い。

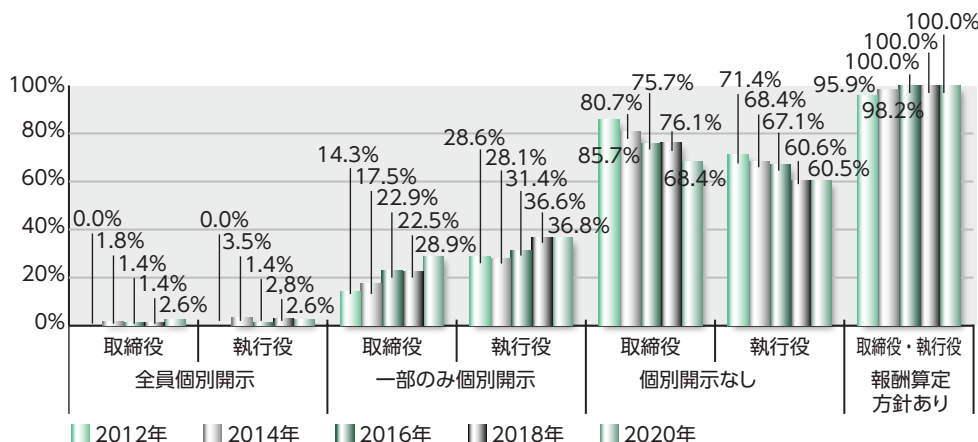
図表 57 取締役報酬の開示状況（監査役会設置会社）



図表 58 取締役報酬の開示状況（監査等委員会設置会社）



図表 59 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<sup>47</sup>。

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88.3%、監査等委員会設置会社で90.2%、指名委員会等設置会社100.0%であった（図表 57～59）。

本欄において決定方針があるとした会社の記載内容を分析すると、決定方針があるとした

47 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。

3,276社のうち、「業績」に言及する会社が64.0%（2,096社）と過半をしめており、原則3-1 (iii)に基づく記載と同様、役員報酬の決定にあたっては業績が考慮されていることが推察される。「業績連動報酬」に言及する会社は21.9%（718社）、「株式報酬」は26.4%（865社）、「ストックオプション」は9.7%（317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78.9%（2,584社）、「社外取締役」に言及する会社が43.7%（1,433社）、「報酬委員会」に言及する会社が19.5%（640社）であった。

なお、指名等委員会設置会社だけではなく、2021年3月1日施行の会社法により、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は、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）ため、今後本項目を記載する会社は増加するとみられる。

#### (4) 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(iv)で開示が求められている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等については、有価証券報告書等では開示が求められていないこともあり、CG報告書や有価証券報告書等を参照している会社は少数に留まっている。キーワードとして「コーポレート・ガバナンス報告書」等に言及している会社は3.9%（97社）、「有価証券報告書」は1.9%（48社）であった。

選任の「方針」については、多くの会社が個人の資質に言及しており、「経験」に言及している会社は56.5%（1,405社）であり、「能力」に言及している会社が41.8%（1,041社）、「知識」に言及している会社が37.7%（937社）、「見識」に言及している会社が33.3%（829社）、「人格」に言及している会社が28.4%（706社）であった。候補者の専門性に関する「財務」・「会計」や「法律」、「企業経営（経営者等）」、「危機管理」等への言及もみられた（図表 60）。

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記載する会社が多い。「解任」に言及している会社は54.7%（1,362社）（ただし、「選解任」は除く）、「解職」に言及している会社は5.1%（128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）」に言及している会社が25.4%（632社）、「不正」に言及している会社が12.2%（304社）であった（図表 61）。業績不振を解任理由として記載している会社も一部でみられた。

選解任の「手続」に関しては、多くの会社が、株主総会で決議するために取締役会で決定している旨を記載していた。「株主総会」に言及している会社は33.0%（821社）、「取締役会」に言及している会社は86.3%（2,146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記載している会社もあった。また、任意の指名委員会等の関与について記載している事例も見受けられ、「指名委員会」等に言及している会社は26.7%（665社）であった。指名・報酬に係る独立した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、新たに指名に係る任意の諮問機関の設置が増えていることが背景にあるとみられる（「4-10. 委員会等（1）指名」参照）。

なお、「監査役」又は「監査等委員」に言及する会社は80.9%（2,012社）あり、多くの会社が監査役又は監査等委員については、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 62）。

個別事例をみていくと、＜事例7＞においては、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。また、〈事例8〉では、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。特に社外取締役にについては、経営全般のモニタリング・アドバイスを行うために必要な資質を重視している旨を開示している。〈事例9〉においては、社外取締役候補者の選任においてキャリア・スキルマトリックス表を策定し、キャリア・スキルのダイバーシティを考慮していることに言及している。

#### 〈事例7〉

##### 〈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. 優れた人格・見識を有し、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

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. 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）、最高執行責任者（COO）、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8〉

##### ■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。

(サービス業)

## <事例9>

〔社外取締役候補に求めるキャリア・スキル及びそのバランス・ダイバーシティ〕

①取締役の多様性については、指名委員会規程の「取締役選任基準」の中で「産官学の分野における組織運営経験、又は技術、会計、法務等の専門性を有していること」「社外取締役については、出身の各分野における実績と識見を有していること」と定めています。

②取締役会が戦略的な方向付けを行うために、強化又は補充を要する資質・能力・経験を検討します。

③取締役会において当社の経営課題に対する有益な監督や助言が得られるように、再任予定の社外取締役及び新任候補者に関して、出身業種・主な経営経験及び得意分野等の「キャリア・スキルマトリックス表」を作成し、キャリア・スキルのダイバーシティを考慮します。

④性別、国籍・出身国・文化的背景、人種・民族などを理由に取締役候補の対象外とすることはありません。

(略)

(電気機器)

図表 60 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を実施している会社	2,488社	100%
経験	1,405社	56.5%
能力	1,041社	41.8%
知識	937社	37.7%
見識	829社	33.3%
人格	706社	28.4%
財務・会計	601社	24.1%
企業経営・経営者等	445社	17.9%
バランス	404社	16.2%
総合的に判断・勘案	402社	16.2%
法律・法務等	318社	12.8%
多様性	237社	9.5%
リスク	138社	5.5%

図表 61 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を実施している会社	2,488社	100%
解任（選解任を除く）	1,362社	54.7%
解職	128社	5.1%
不正	304社	12.2%
違反（定款違反、法令違反等）	632社	25.4%



図表 62 選解任の手續に関するキーワード

項目	社数	該当比率
原則3-1を実施している会社	2,488社	100%
取締役会	2,146社	86.3%
監査役・監査等委員等	2,012社	80.9%
社外取締役	1,169社	47.0%
株主総会	821社	33.0%
指名委員会等	665社	26.7%

### (5) 個々の選解任・指名についての説明

原則3-1(v)においては、個々の選解任・指名にあたっての理由の説明を求めている。社外役員の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ているところ、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、株主総会参考書類等において、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、一般的に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、「株主総会」に言及する会社が86.1% (2,141社)、「招集（招集通知・招集ご通知等）」に言及する会社が76.2% (1,897社)、「参考書類（株主総会参考書類等）」に言及する会社が31.4% (780社) となっている。また、＜事例10＞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10＞

当社では、全ての取締役および監査役の候補者について、株主総会招集ご通知（参考書類）に記載のそれぞれの選任議案において、「候補者とした理由」を記載しています。第●回定時株主総会で選任の取締役8名および監査役1名の「候補者とした理由」は、以下の通りです。また、第●回定時株主総会終結の時点で監査役の地位にある5名の監査役のうち、上記1名以外の4名の選任理由も併せて以下に記載しています。

〔取締役〕

●●：

●●氏につきましては、経営者として十分な実績を有しており、特にマーケティングにおいてその手腕が高く評価されていることなどから、当社が執行役員社長として招聘し、2014年4月に同職に就任しました。同年6月25日開催の第●回定時株主総会での当社取締役への選任後、取締役会において当社代表取締役に選定され、株主のみなさまの負託に応えるべく、経営の舵取りを担ってきました。

中長期戦略 VISION 2020の第2フェーズである後半3カ年の2年目となる2019年度は、経営環境の不透明さが増す中、「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」の実現に向け、プレステージブランドのさらなる成長加速や、サプライチェーンの基盤構築、お客さまの変化に対応するM&Aなどに取り組み、売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益において、過去最高を更新しました。

これらの実績や改革を推進するリーダーシップを考慮し、取締役会は同氏を引き続き取締役候補者に決めました。

（第●回定時株主総会）

●●：

●●氏は、当社入社以来、当社研究所（現 ●●）等において、研究開発・技術関連の業務に携わり、当分野で豊富な経験を有しております。執行役員就任後は、新成長領域や技術アライアンスなどの責任者を務めたほか、化粧品情報開発やインキュベーションなども担当し、当社の成長に寄与しています。また、2019年には代表取締役 副社長に就任して経営全般を補佐し、当社の持続的成長に貢献しました。これらのことから、取締役会は同氏を引き続き取締

役候補者に決めました。

(第●●回定時株主総会)

●● (新任) :

●●氏は、当社入社以来、当社グループの複数のブランドや新規事業で研鑽を積み、株式会社●●等の子会社社長としてブランド育成を担い、それらに関する豊富な経験・知見を有しています。また、●●株式会社プレステージブランド事業本部では、当社の成長をけん引するプレステージブランドのマーケティングにおいて幅広い経験を積みました。さらに、当社グローバルプレステージブランド事業本部では、当社のプレステージブランドを代表する「●●●●」のグローバルでの成長をリードしてきました。

これらのことから、取締役会は同氏を新たに取締役候補者に決めました。

(第●●回定時株主総会)

(略)

(化学)

## 【コラム⑥】英文開示の状況について

コードの補充原則3-1②では「上場会社は、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、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。」とされており、特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るところである。しかしながら、補充原則3-1②の実施率は79.7%と比較的低くなっており、実施しない理由としては、「現状、海外の投資家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」といった内容のものが大半を占めている。

市場第一部(2020年12月末時点)<sup>48</sup>における英文開示の状況は、決算短信では55.5%、招集通知では50.3%となっている。さらに、CG報告書では16.7%、有価証券報告書では8.6%と英文開示の実施率は低くなっている。このような状況のため、海外機関投資家からは、英文開示の実施会社数の増加や英文開示情報の拡充を求める声が多く聞かれている。さらに、英文での開示タイミングが遅いことを懸念する声もある。

また、2020年10月に全国株懇連合会が発表した「株主総会等に関する実態調査」によると、従来から招集通知について英訳(招集通知の一部の英訳を含む)を作成していた企業は47.8%、2020年に初めて招集通知の英訳(招集通知の一部の英訳を含む)を作成したという企業は2.5%であり、各社における英文開示の取組はあまり進んでいない。英訳版を作成していない理由としては、海外投資家の比率が低いという回答の割合が87%と最も高いが、それに次いで費用面(23%)、作成する時間的余裕が無い(17%)という回答もある。

各社においては、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲で英文開示を積極的に行うことが望まれる。

また、東証において2022年4月に新設予定の「プライム市場」のコンセプトを「多くの機関投資家の投資対象になりうる規模の時価総額(流動性)を持ち、より高いガバナンス水準を備え、投資家との建設的な対話を中心に据えて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミットする企業向けの市場」としていることから、特にプライム市場に上場する会社においては、海外の機関投資家と対話をするための前提として、英文による情報開示が一層期待される。

## 4. 取締役会等の責務

コード第4章では、以下のように取締役会等の責務を明らかにしている。

### 【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。

そのうえで、第4章の各原則では、この役割・責務を適切に果たすための実効的な枠組みが示されている。CG報告書では従前から、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・監査に関する委員会等の枠組みなどについての記載を求めてきた。

本章では、取締役会を中心とするガバナンス体制について、前回までの調査と同様に組織形態、取締役会や各委員会の構成等を分析するとともに、コード第4章の各原則に基づく開示の分析を行っている。

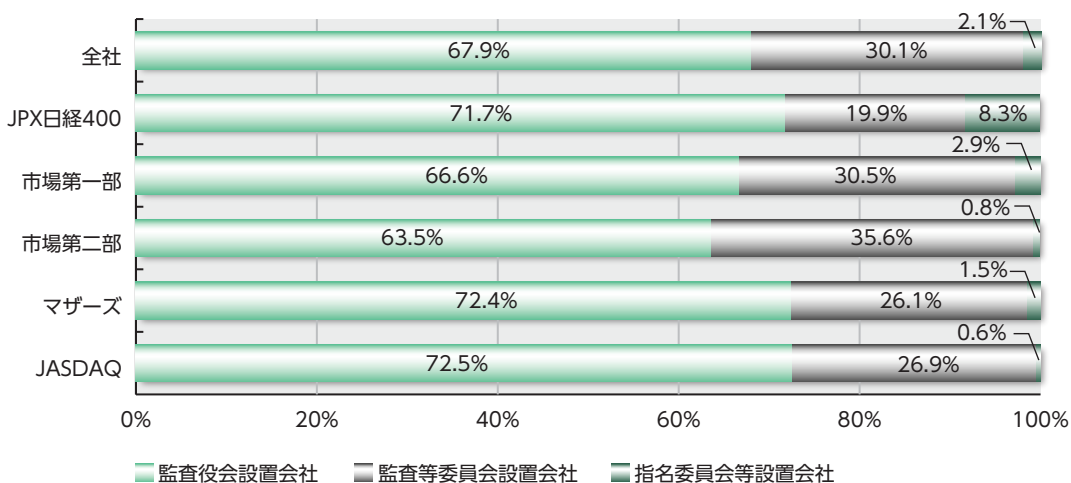
### 4・1. 組織形態

組織形態をみると、東証上場会社全体の67.9%（2,495社）が監査役会設置会社であり、続いて2015年の会社法改正で導入された監査等委員会設置会社が30.1%（1,106社）、指名委員会等設置会社は2.1%（76社）となっている（図表 63）。

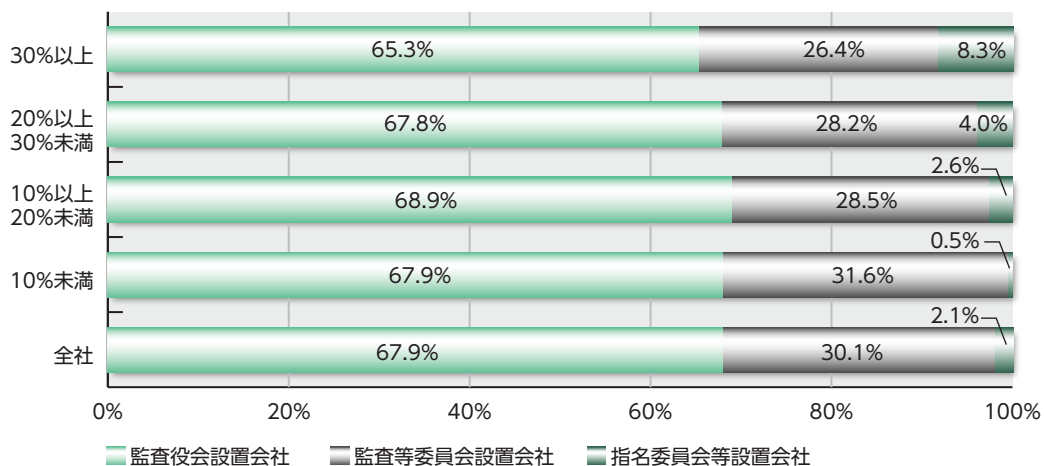
市場区分別にみても、各市場ともに監査役会設置会社の占める割合が一番高く、次に監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社と続くことに変わりはない。ただし、JPX日経400構成会社では、指名委員会等設置会社の比率が高く、8.3%を占める。市場第二部においては、監査等委員会設置会社が35.6%とやや高くなっている（図表 63）。

外国人株式所有比率でみると、比率が高くなるにつれて、指名委員会等設置会社の比率が高くなっており、外国人株式所有比率が30%以上の会社では8.3%の会社が指名委員会等設置会社となっている（図表 64）。

図表 63 組織形態（市場区分別）



図表 64 組織形態（外国人株式所有比率別）



#### 4・2. 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（2,495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49.5%（1,234社）及び5.7%（142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」の導入について言及している会社は56.2%（1,401社）であった。その他「コンプライアンス」、「リ

スクマネジメント」等の内部統制関連の委員会の設置について言及する会社は、26.5%（661社）であった。

監査等委員会設置会社（1,106社）においては、「経営会議」に言及する会社は49.8%（551社）、「常務会」に言及する会社は5.6%（62社）、「執行役員制度」に言及する会社は51.3%（567社）であった。「コンプライアンス」、「リスクマネジメント」等の内部統制関連の委員会の設置に言及する会社は、28.9%（320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（76社）においては、「経営会議」に言及する会社は44.7%（34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制度があるが、「執行役員制度」に言及する会社は30.3%（23社）あった。「コンプライアンス」、「リスクマネジメント」等の内部統制関連の委員会の設置に言及する会社は、34.2%（26社）であった。

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12.6%（315社）であり、体制の概要として社内と社外取締役、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20.4%（508社）、「監査基準」に言及する会社は7.2%（179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、監査役業務の充実及び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8.2%（73社）、「監査方針」に言及する会社は14.3%（127社）、また、「監査基準」に言及する会社は、2.0%（18社）であった。

指名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15.5%（11社）、「監査方針」に言及する会社は15.5%（11社）、また、「監査基準」に言及する会社は、5.6%（4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／監査委員会の社外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／監査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った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事務局に専任のスタッフを配置するといった記載もみられた。

#### 4・3. 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、組織形態が監査役会設置会社、監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社のいずれであるか、監査役会設置会社については社外取締役を選任しているか否かに区分して、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。

##### (1) 監査役会設置会社の場合

監査役会設置会社であって社外取締役を選任している会社（2,453社）には、各社の現状に



照らして当該体制を採用している理由を記載すること及び各社における社外取締役の役割や機能を記載することを要請している。社外取締役の役割や機能として、経営陣から独立した立場で、取締役の業務執行の監督、意思決定の適正性を確保するための助言を担っている等の趣旨の記載が多くみられた。

監査役会設置会社であって社外取締役を選任していない会社にも、各社の現状に照らして当該体制を採用している理由を記載することを求めており、上場会社が会社法上の大会社である場合には、社外取締役を置くことが相当でない理由を記載することとなっている<sup>49</sup>。なお、監査役会設置会社であって社外取締役を選任していない会社は42社あり、監査役会設置会社の形態をとっている上場会社の1.7%を占める。

社外取締役を選任していない場合の記載内容では、要件を満たす適任者の選定が困難、会社規模からして現取締役会が効率的で意思決定も迅速、取締役相互の牽制が十分、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会等の内部統制に関する委員会でガバナンスの強化を実施といったものがみられた。その他、業界に対する深い知識や経営に対する識見が十分でない社外取締役を選任した場合、実情に適さない意思決定で取締役会の機能を低下させ無用なコストを及ぼすというような理由もあった。

## (2) 監査等委員会設置会社の場合

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としては、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記載要領において例示している。

監査等委員会設置会社（1,106社）が同制度を選択している理由につき、「社外」に言及する会社は65.5%（724社）であり、社外取締役による監督機能の強化への言及が多い。一方、意思決定の迅速化（「決定」に言及する会社は52.7%（583社））、権限委譲に伴う業務執行の迅速化（「権限」に言及する会社は12.7%（141社））、監督と執行の分離を明確化（「分離」に言及する会社は9.8%（108社））、執行機能の強化（「執行機能」に言及する会社は6.0%（66社））といった事項への言及は指名委員会等設置会社に比較すると少なくなっている。

## (3) 指名委員会等設置会社の場合

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としては、監査等委員会設置会社と同様、具体的な記載内容を記載要領において例示している。

指名委員会等設置会社（76社）が同制度を選択している理由について、監査等委員会設置会社と比べると、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。意思決定の迅速化（「決定」に言及する会社は60.5%（46社））、社外取締役による監督機能の強化（「社外」に言及する会社は61.8%（47社））、監督と執行の分離を明確化（「分離」に言及する会社は61.8%（47社））、権限委譲に伴う業務執行の迅速化（「権限」に言及する会社は28.9%（22社））、執行機能の強化（「執行機能」に言及する会社は15.8%（12社））といったものが多くみられた。

49 東証は、2021年3月1日を施行日として、全ての上場会社に対して社外取締役を1名以上確保することを求める規則改正を実施した（施行日以後に終了する事業年度に係る定時株主総会の日の翌日から適用）。

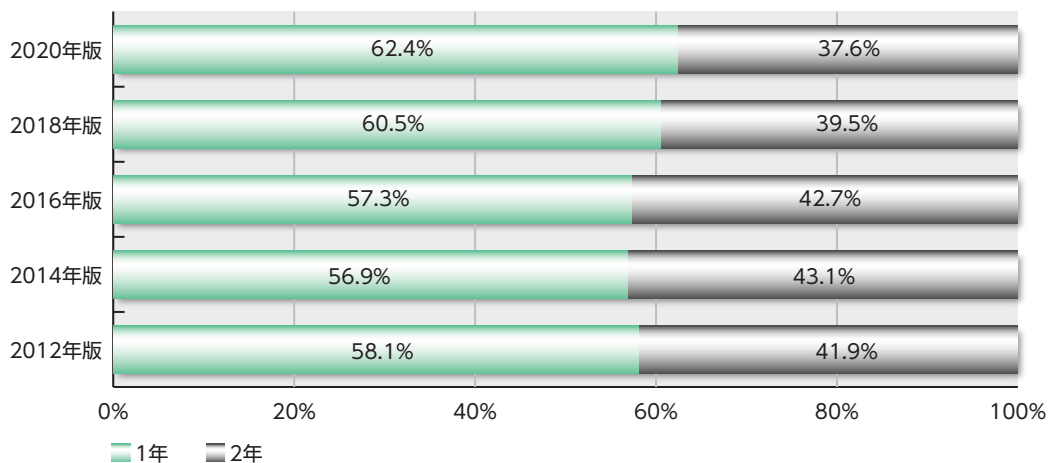
## 4 - 4. 取締役・取締役会

### (1) 定款上の取締役の任期

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<sup>50</sup>と定めている。近年では、経営環境の変化に機動的に対応するため、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のためなどの目的で、監査役会設置会社において、取締役の任期を1年とする会社が増加している。

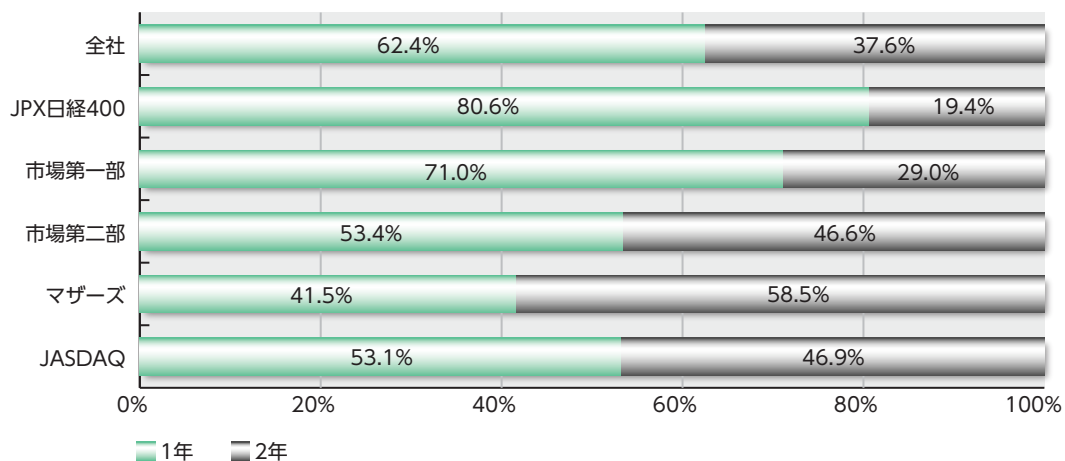
今回の調査においては、東証上場の監査役会設置会社のうち、取締役の任期を1年と定めた会社の比率は、62.4%と6割を超える水準となった（図表 65）。市場区別にみると、市場第一部では71.0%であり、市場第二部では53.4%、マザーズでは41.5%、JASDAQでは53.1%であった（図表 66）。JPX日経400構成会社においては、1年と定めている会社の比率は80.6%と市場第一部を9.6ポイント上回る。連結売上高でみると、1兆円以上の区分が85.8%と最も高く、その減少とともに、取締役の任期を1年とする会社の比率も低下する（図表 67）。また、外国人株式所有比率でみると、30%以上、20%以上30%未満の区分においてそれぞれ77.7%、76.4%と高く、外国人株式所有比率の減少とともにその会社の比率も低下している（図表 68）。

図表 65 定款上の取締役の任期（監査役会設置会社）

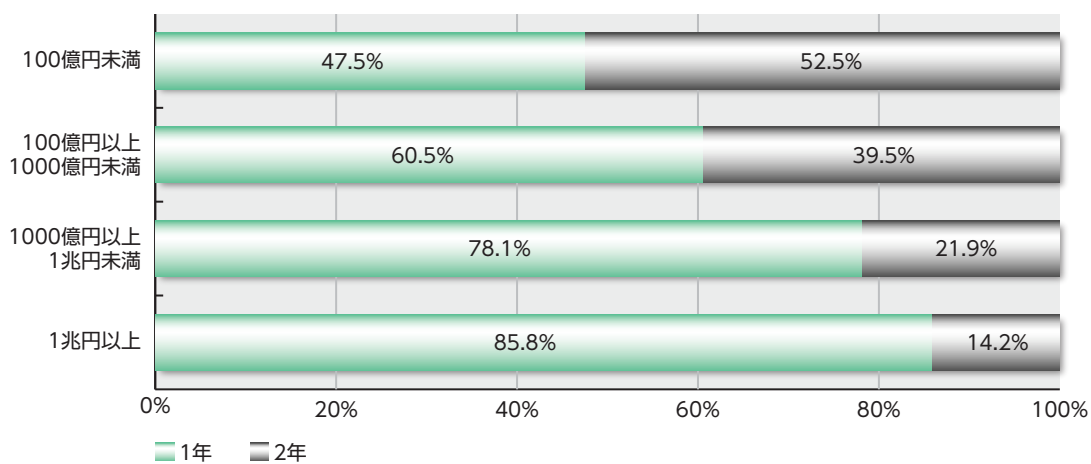


50 なお、監査等委員会設置会社における取締役の任期は、監査等委員である取締役は2年（短縮不可）、それ以外の取締役は1年（会社法第332条第3項、第4項）、指名委員会等設置会社における取締役の任期は、1年となっている（会社法第332条第6項）。

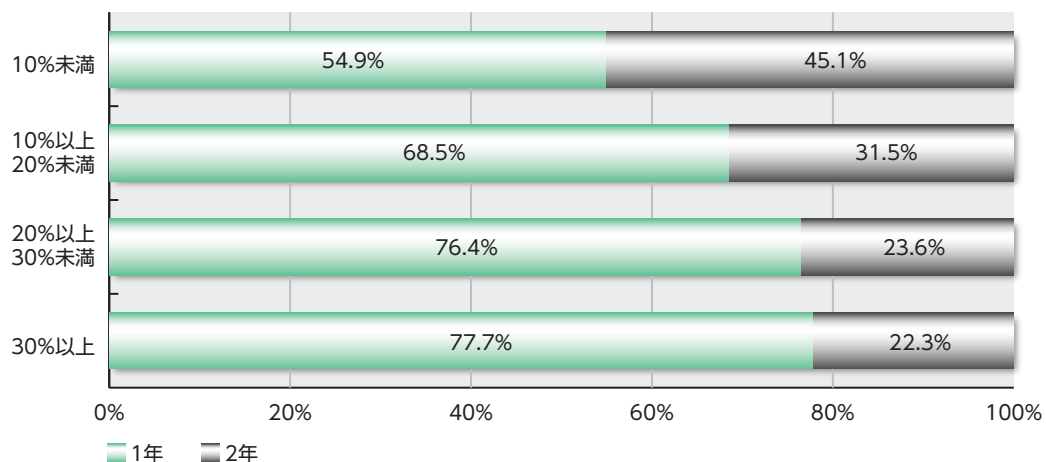
図表 66 定款上の取締役の任期（市場区分別）



図表 67 定款上の取締役の任期（連結売上高別）



図表 68 定款上の取締役の任期（外国人株式所有比率別）



## (2) 取締役会の議長の属性

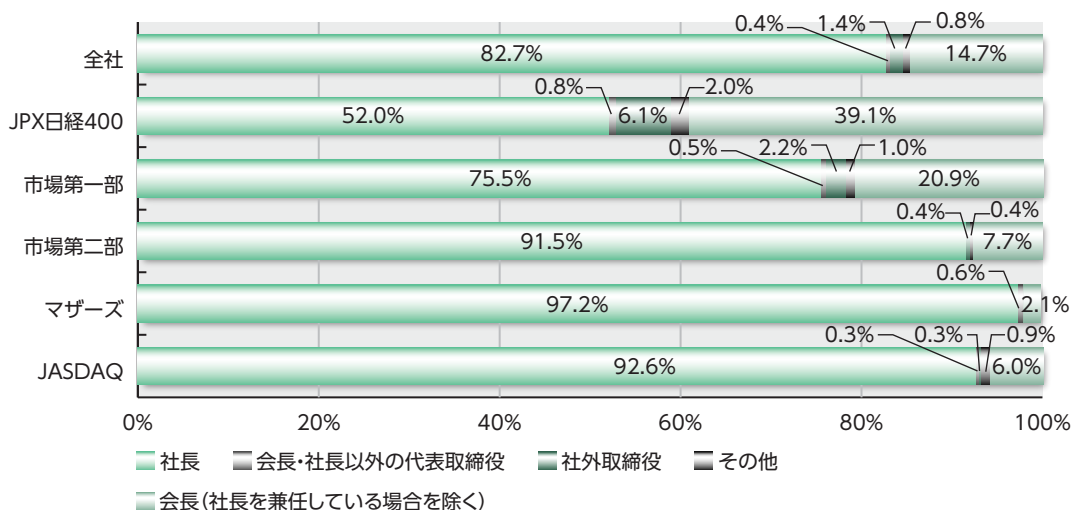
CG報告書においては、取締役会の議長について、設置の有無を選択し、設置している場合はその属性について、(1)社長、(2)会長<sup>51</sup>、(3)会長・社長以外の代表取締役、(4)社外取締役、(5)その他の取締役、又は(6)なし、から選択することとなっている。

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、82.7%を占めた（図表 69）。また、会長の比率は14.7%であり、両者の合計は97.4%と、ほぼすべての上場会社において、社長又は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、市場第一部では20.9%、JPX日経400構成会社では、39.1%となっており、他の市場区分に比べて比率の高さが目立っている。

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ものの、今回の調査では社外取締役が議長を務めている比率は1.4%にとどまっており、今後の課題の1つとなってくるであろう。なお、JPX日経400構成会社においては、社外取締役が議長を務めている比率が6.1%と他の会社よりも多くなっている。

51 社長を兼任している場合を除く。

図表 69 取締役会の議長の属性（市場区分別）



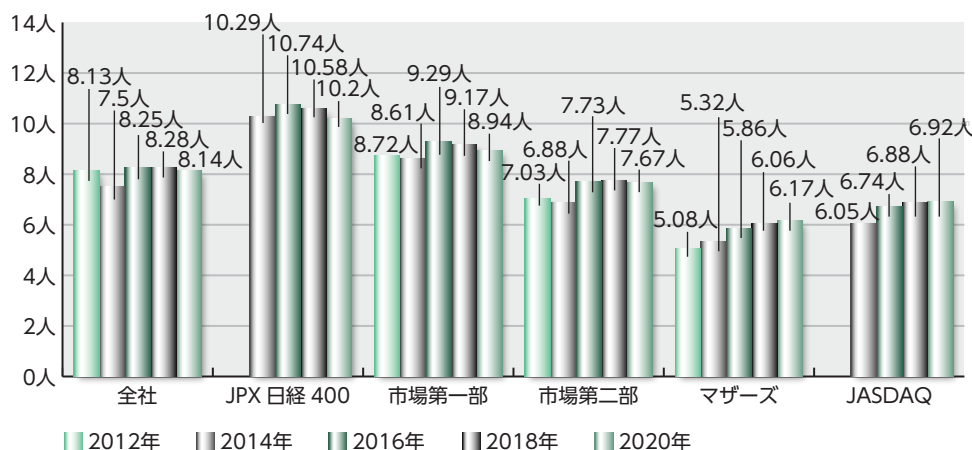
### (3) 取締役の人数

今回の調査において1社あたりの取締役の人数は、東証上場会社全社で平均8.14名となった。取締役の人数は前回の調査までは増加傾向にあったものの、今回の調査では微減となった。

監査役会設置会社においては、取締役の平均人数が7.96人（2014年）から7.67人（2020年）へ減少している。一方、社外取締役の平均人数は1.90人（2016年）から2.29人（2020年）へ、独立社外取締役の平均人数は1.76人（2016年）から2.03人（2020年）へ増加している。

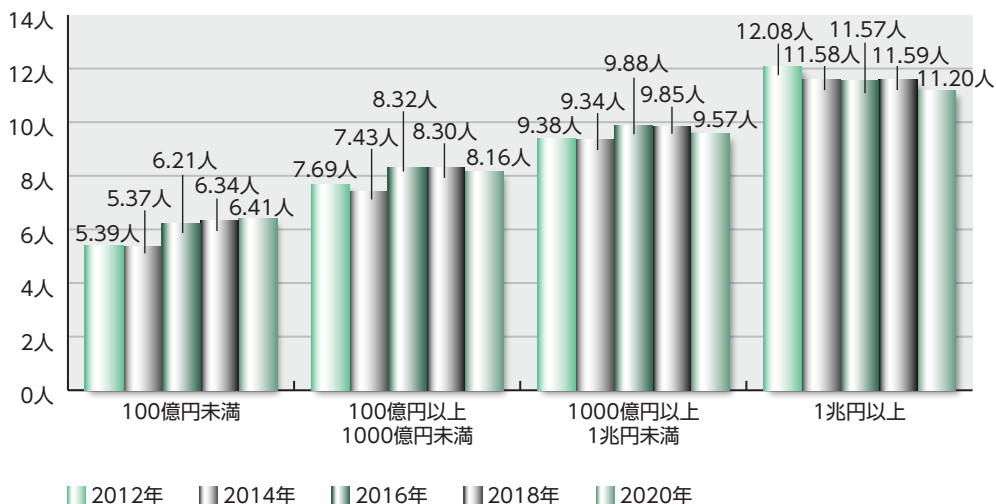
市場区分別に見ても、市場第一部は8.94名、市場第二部では7.67名と1社あたりの取締役の人数は減少した一方、マザーズは6.17名、JASDAQでは6.92名と増加傾向は継続している（図表70）。また、連結売上高別にみると、規模が大きいほど取締役の人数が多くなる傾向が継続している（図表71）。

図表 70 取締役の人数（市場区分別）





図表 71 取締役の人数（連結売上高別）



#### 4・5. 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。

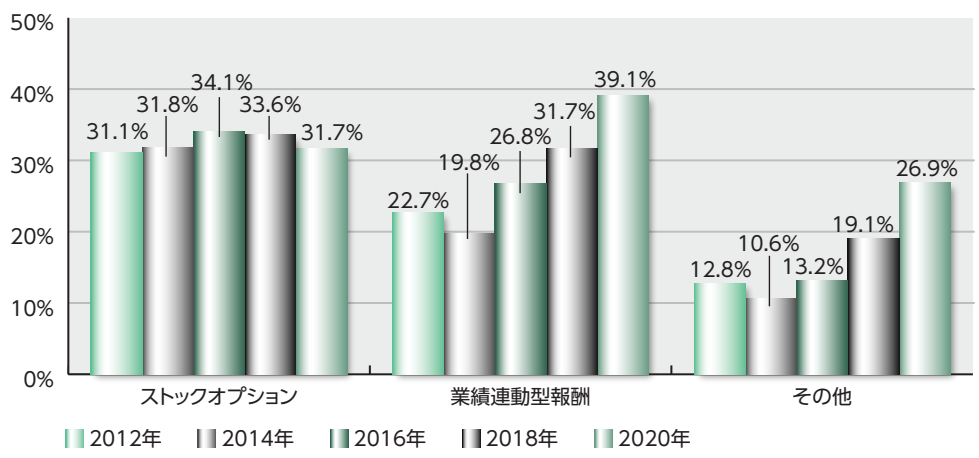
具体的には、業績連動報酬制度を導入している場合において、当該業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由及び当該業績連動報酬の額の決定方法などについて、加えて、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針を定めているときは、当該方針の内容を、補足説明に記載することが望まれるとしている。また、ストック・オプション制度を採用しているときは、その総額や個人別支給水準に関する考え方などについて補足説明に記載することが望まれるとしている。

##### (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を実施している会社が東証上場会社の31.7%、業績連動報酬制度を実施している会社が39.1%、その他の施策を実施している会社が26.9%であった（図表 72）。

インセンティブ付与に関する施策の実施についての補足説明を行った会社は、3,672社（全社の99.9%）であった。

**図表 72 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**

ストックオプション制度を導入している会社は東証上場会社のうち31.7%である。市場区分別にみると、マザーズの会社で85.0%と、市場第一部（28.6%）、市場第二部（18.3%）及びJASDAQ（25.8%）に比べて突出して高い傾向が見られる（図表 73）。なお、JPX日経400構成会社におけるストックオプション制度導入会社は30.1%であり、市場第一部を15ポイント上回っている。連結売上高別にみると、連結売上高が少なくなるほどストックオプション制度を導入している比率が高くなっている（図表 75）。

**図表 73 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	業績連動報酬	その他
全社	31.7%	39.1%	26.9%
JPX日経400	30.1%	72.7%	36.6%
市場第一部	28.6%	52.6%	31.4%
市場第二部	18.3%	28.3%	20.4%
マザーズ	85.0%	8.9%	20.2%
JASDAQ	25.8%	18.5%	20.5%

**図表 74 インセンティブ付与に関する施策の実施状況（外国人株式所有比率別）**

	ストックオプション	業績連動報酬	その他
全社	31.7%	39.1%	26.9%
10%未満	33.0%	28.2%	22.9%
10%以上20%未満	28.0%	46.7%	30.9%
20%以上30%未満	27.1%	58.4%	32.5%
30%以上	38.9%	65.0%	35.3%

**図表 75 インセンティブ付与に関する施策の実施状況（連結売上高別）**

	ストックオプション	業績連動報酬	その他
全社	31.7%	39.1%	26.9%
100億円未満	49.6%	14.4%	19.1%
100億円以上1000億円未満	26.0%	38.2%	27.1%
1000億円以上1兆円未満	24.2%	61.6%	33.3%
1兆円以上	24.1%	84.2%	39.2%

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言及している会社は138社あった。具体的には、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の共有化を進めることを目的として、ストックオプションを付与しているといった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を行っている会社は153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。

また、ストックオプションを導入しない会社の比率は、68.3%であるが、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企業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、などがあった。

### (3) 業績連動報酬制度の導入

業績連動報酬制度を導入している会社は上場会社のうち39.1%である。市場区分別にみると、市場第一部が52.6%と、市場第二部（28.3%）、マザーズ（8.9%）及びJASDAQ（18.5%）に比べて高い比率を示している（図表 73）。また、JPX 日経400構成会社における業績連動報酬制度導入会社は72.7%であり、市場第一部の平均を20.1ポイント上回った。

また、外国人株式所有比率との関係では、同比率が高くなるほど業績連動報酬制度を導入している会社の比率が高くなっている（図表 74）。会社規模との関係でも、連結売上高の多い会社ほど、業績連動報酬制度を導入している比率が高くなっている（図表 75）。具体的な導入例としては、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とし、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った。

2016年4月に経済産業省が、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<sup>52</sup>を公表して以降、これを導入する会社が増加している。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、681社がこれに言及している。

52 「[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～」。

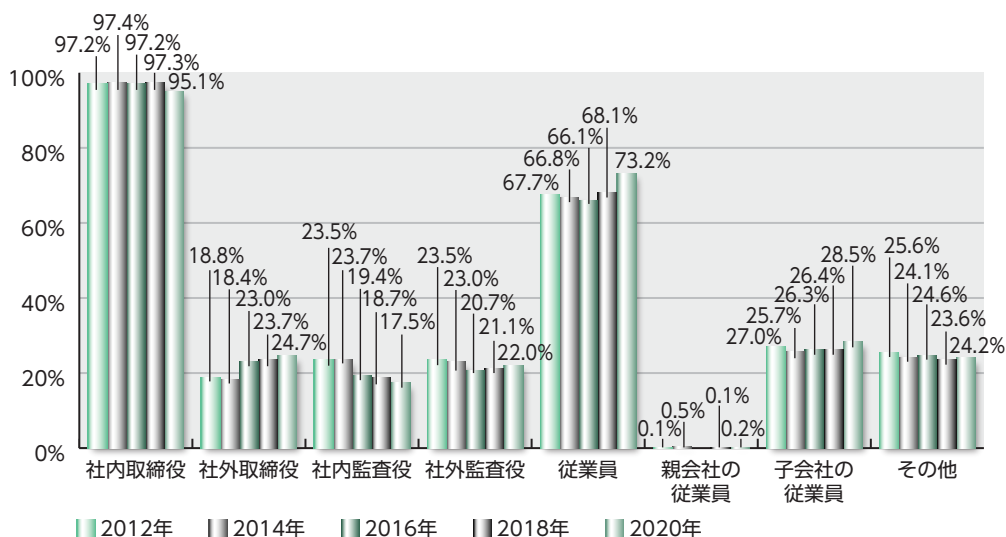
KPI（キー・パフォーマンス・インデックス）を評価し、その達成度に応じて業績連動報酬を支給するという記載もあった。

#### (4) ストックオプションの付与対象者

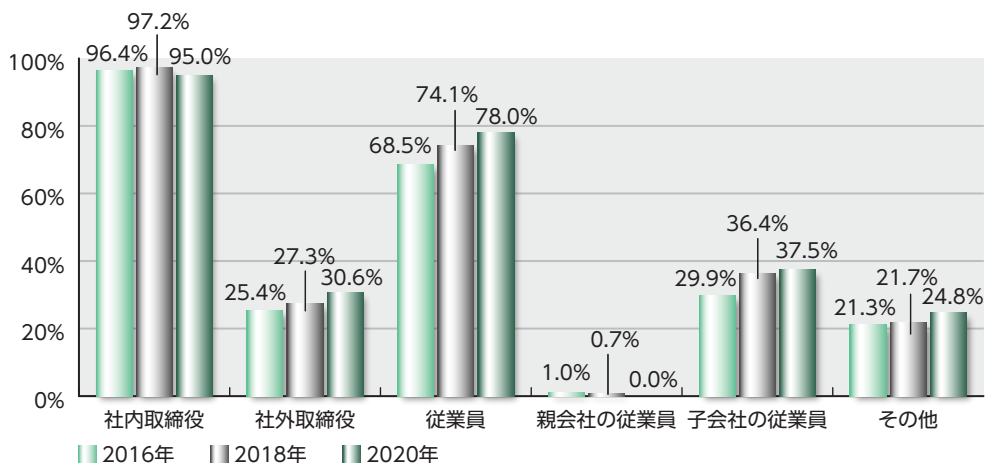
CG報告書では、ストックオプションを付与している会社について、その付与対象者を「社内取締役」、「社外取締役」、「社内監査役」、「社外監査役」、「執行役」、「従業員」、「親会社役員」、「親会社従業員」、「子会社役員」、「子会社従業員」又は「その他」から選択する形式で記載することを要請している（複数選択が可能）。

東証上場会社全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 76、図表 77及び図表 78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95.1%、監査等委員会設置会社では95.0%であった。指名委員会等設置会社では執行役への付与が最も高く88.9%であった。次に、従業員への付与が高く、監査役会設置会社では73.2%、監査等委員会設置会社では78.0%、指名委員会等設置会社では66.7%であった。

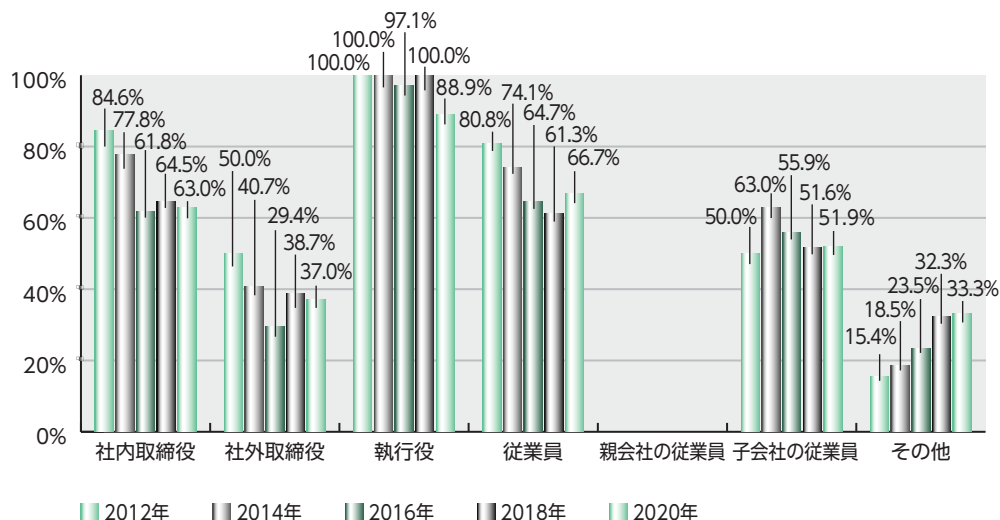
図表 76 ストックオプションの付与対象者（監査役会設置会社・ストックオプション導入会社）



図表 77 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 78 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）



#### 4・6. 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。補充原則4-1①の実施率は99.7%（2,643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、取締役会自身での決議事項等を定めており、同補充原則を実施しない会社はごく少数に留まっている。

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、監督機能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が求められている。多くの会社が社外取締役の複数名選任を進めており、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。」という内容が多い。実際にキーワード分析を行うと、「規則」・「規程」等については81.6% (2,158社)、「法令」等については67.2% (1,777社)、「定款」については52.6% (1,390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32.9% (870社)、「決裁 (決裁権限・決裁基準)」については21.4% (566社)、「付議基準」については5.9% (155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伺える。

また、執行役員制度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31.4% (831社)、「会議 (経営会議・執行役員会議等)」を含む会社は25.8% (682社)であった。

コード上で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11.6% (307社)、「計画 (経営計画・事業計画)」が17.9% (474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伺える。

個別の開示事例をみていくと、まず<事例1>は執行役員制度の導入による、監督と執行の分離について言及すると共に、取締役会が決定する事項について具体的に記載することで、取締役会の役割・責務が会社の全体的な考え方を含めて明確化されている。<事例2>は具体的な社内規程の内容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3>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。ビジョンに言及している会社は0.6% (16社)に留まっているが、そのなかでも、同社はガイドラインや決裁基準規程において経営戦略や長期ビジョン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こうとする姿勢が見える開示である。

#### <事例1>

当社は、執行役員制度を導入して監督と執行を分離することにより、取締役会は独立した客観的な立場から、実効性の高い監督を行います。取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期の企業価値向上を達成するために、経営の基本方針、経営戦略、中期経営計画、年度経営計画、資本政策等の経営重要事項を決定し、経営陣に具体的な業務執行を委任します。取締役会は、法令で定める事項および重要な業務執行の決定を除き、経営会議に対し、個別の業務執行についての決定を委任します。その区分については、社内規程によって明確にします。

(水産・農林業)

## ＜事例2＞

（中略）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、LPガス営業権の買収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3＞

当社では、前述した指名の方針に基づき選出された多様な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、会社の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）

## 4・7. 独立社外取締役の選任状況

### (1) 独立社外取締役の選任状況及び人数

#### ① 概要

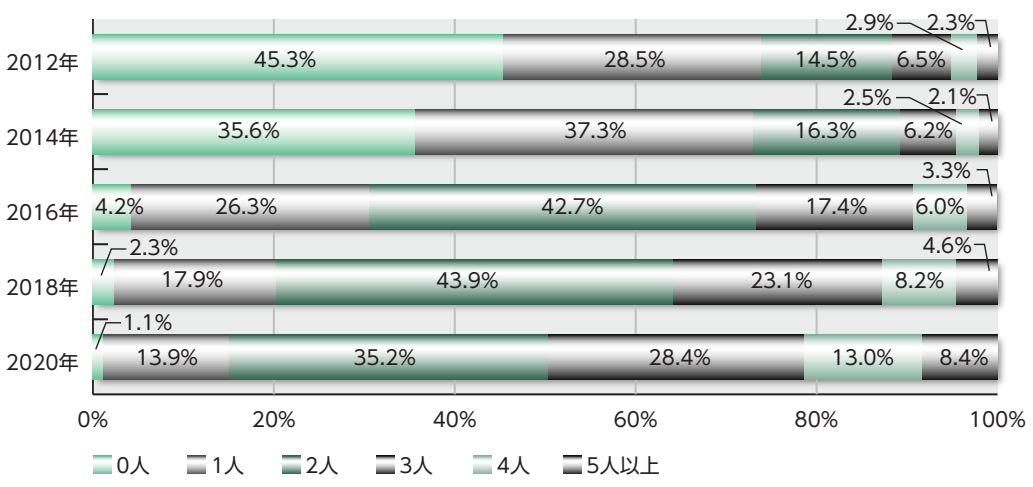
社外取締役<sup>53</sup>を選任している会社は、東証上場会社のうち98.9%で、前回調査の97.7%から増加した（図表 79）。独立社外取締役を選任している会社は、95.6%であり、こちらも前回調査の93.6%から増えている（図表 80）。コードの原則4-8で求められる2名以上の独立社外取締役を選任している会社は78.5%であり、こちらも前回調査の71.8%から増えている。また、3名以上の独立社外取締役<sup>54</sup>を選任している会社が前回調査の26.0%から40.5%に増加している。これらの背景としては、取締役のダイバーシティを確保し取締役会における議論を充実させてい

53 社外取締役の定義については、会社法第2条第15号。

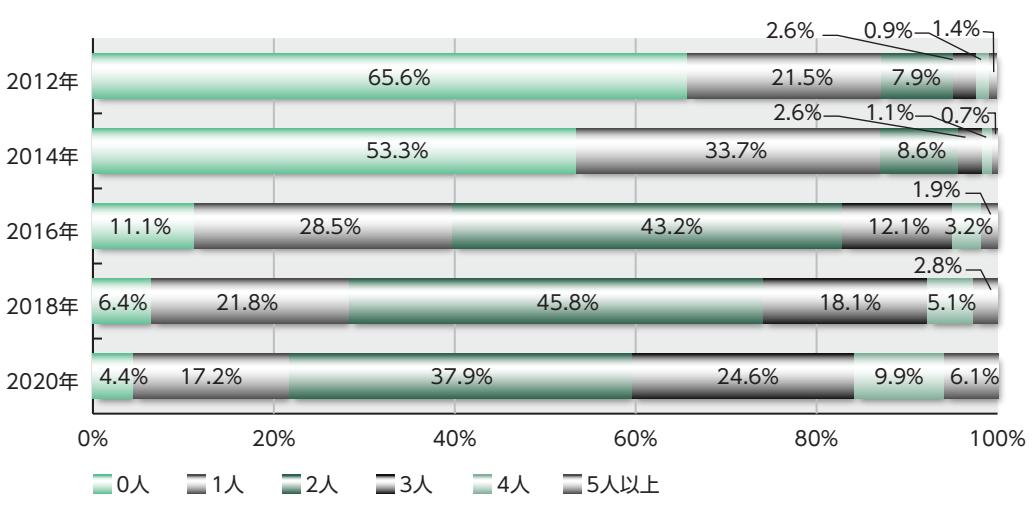
54 本白書における「独立社外取締役」の定義は、「独立役員として届け出られている社外取締役」である。

くため、多様な社外取締役の選任を進める会社が増えていることや、(独立)社外取締役比率3分の1以上を求める機関投資家の声が近年増してきており、そうした声を踏まえ、独立社外取締役の増員を行った会社が増加したことがその理由と考えられる。

**図表 79 社外取締役の選任人数の状況 (全社)**



**図表 80 独立社外取締役の選任人数の状況 (全社)**

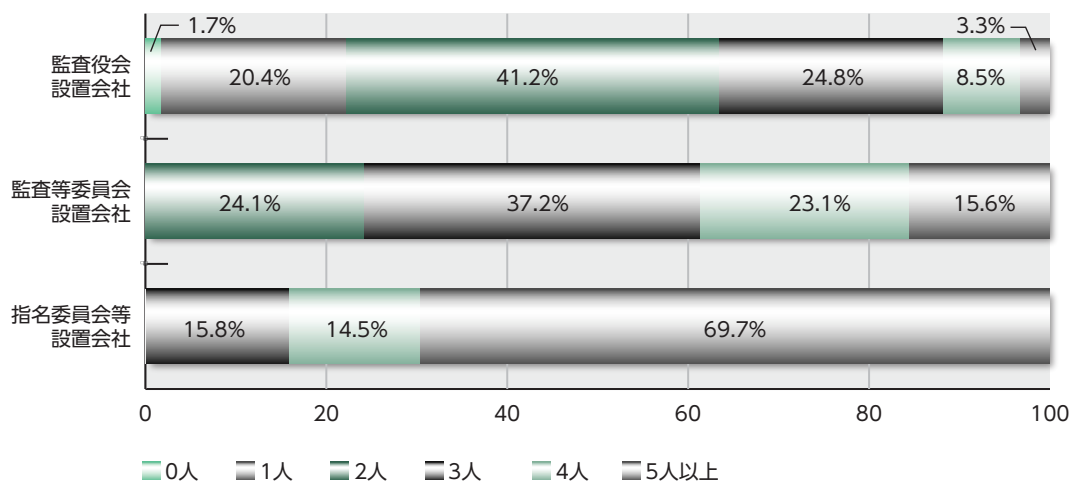


② 組織形態別

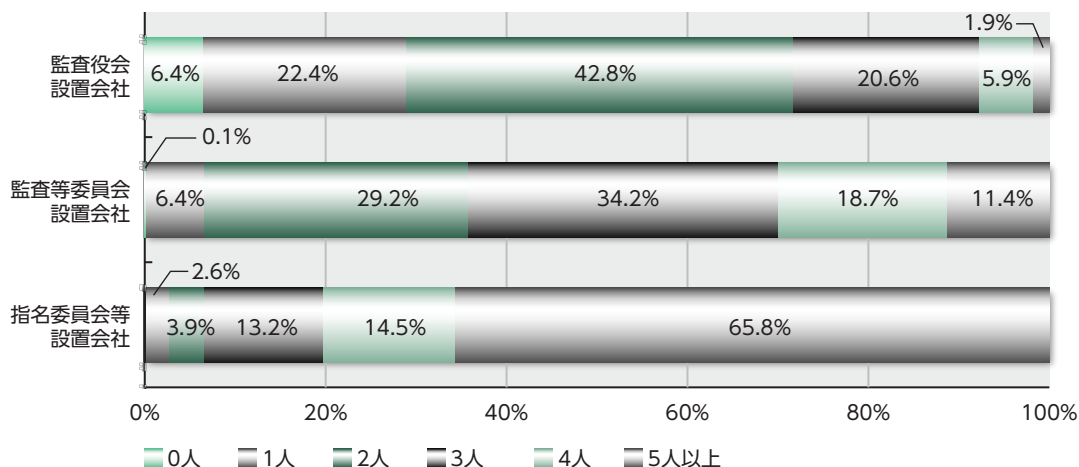
社外取締役の選任人数の状況を組織形態別にみると、監査役会設置会社では、社外取締役が2人となっている会社の比率が41.2%で最も高く、監査等委員会設置会社では、3人の会社の比率が37.2%で最も高く、指名委員会等設置会社では、5人以上の会社の比率が最も高く69.7%である(図表 81)。いわゆる「モニタリング・モデル」を志向する指名委員会等設置会社における社外取締役の人数が多いといえる。

独立社外取締役の選任人数の状況を組織形態別にみると、監査役会設置会社では、独立社外取締役が2人となっている会社の比率が42.8%で最も高く、監査等委員会設置会社では、3人の会社の比率が34.2%で最も高く、指名委員会等設置会社では、5人以上の会社の比率が最も高く65.8%である。社外取締役同様、指名委員会等設置会社における独立社外取締役の人数が多いといえる（図表 82）。

図表 81 社外取締役の選任人数の状況（組織形態別）



図表 82 独立社外取締役の選任人数の状況（組織形態別）



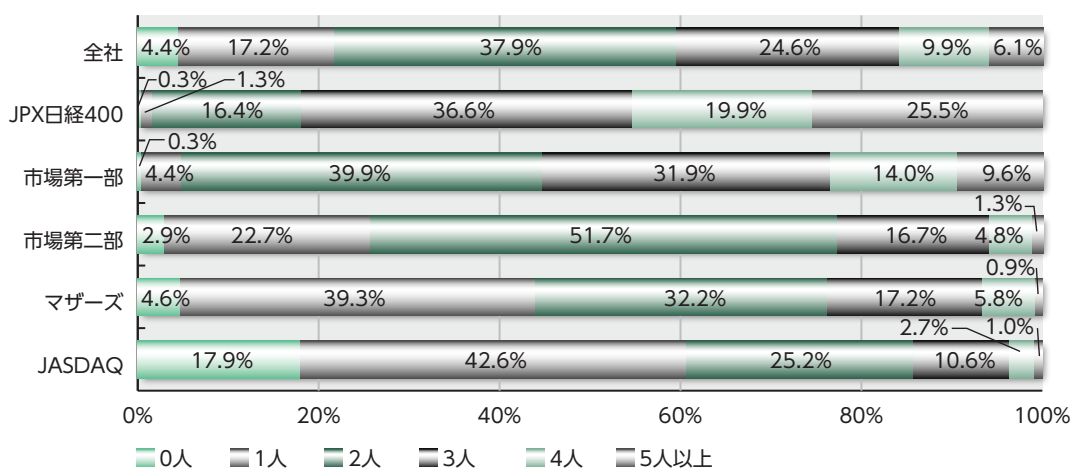
### ③ 市場区分別

独立社外取締役を選任している会社の比率を市場区分別にみると、市場第一部では99.7%、市場第二部では97.1%、マザーズでは95.4%、JASDAQでは82.1%となっている。また、JPX日経400構成会社における社外取締役を選任している会社の比率は99.7%となっている（図表 83）。

1社あたりの独立社外取締役数は平均で2.41人となっている。市場区分別にみると、市場第一部では2.90人、市場第二部では2.04人、マザーズでは1.83人、JASDAQでは1.41人となっている。JPX日経400構成会社ではこれらより多く3.70人となっている（図表 84）。

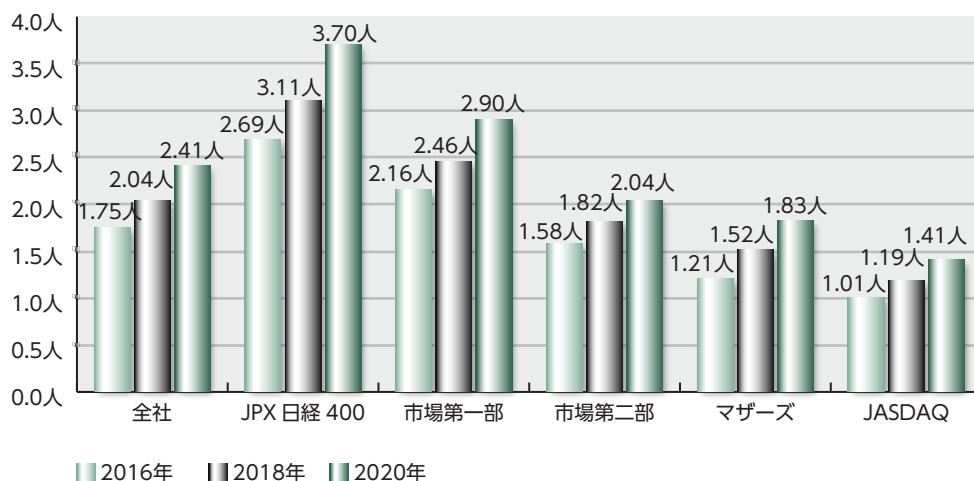
市場区分別の独立社外取締役が取締役会において占める比率は、図表 85のとおりである。独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占めている会社の比率は、各市場において大幅に上昇し、全社ベースでは、47.6%となった。JPX日経400構成会社においては、独立社外取締役が全体の3分の1以上を占める会社の比率は74.2%に達しており、市場第一部の58.8%を15.4ポイント上回っている。独立社外取締役が取締役会において過半数を占める会社の比率も、各市場において上昇し、全社ベースで4.9%となった。JPX日経400構成会社においては、9.6%に達しており、市場第一部の6.0%を3.6ポイント上回っている。

図表 83 独立社外取締役の選任人数の状況（市場区分別）

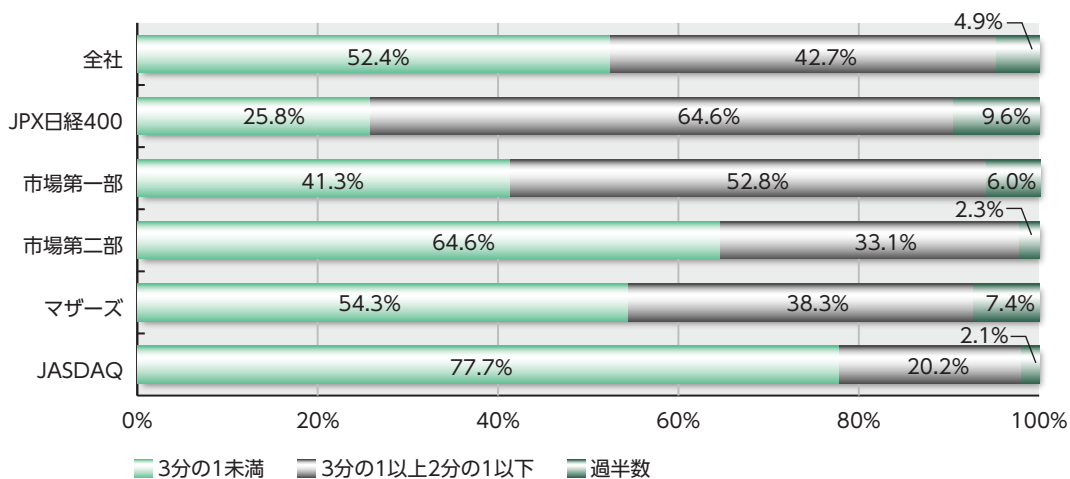




図表 84 独立社外取締役の平均人数（市場区分別）



図表 85 独立社外取締役の取締役に占める比率（市場区分別）



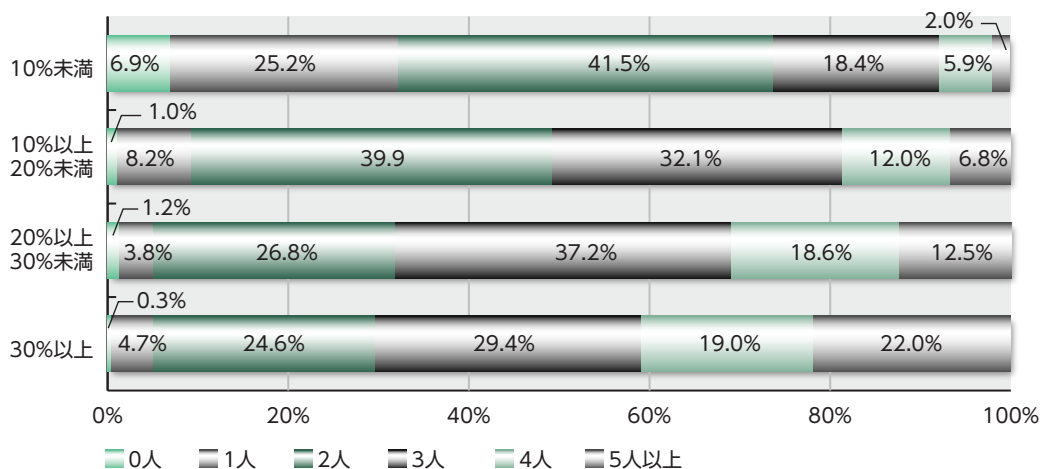
#### ④ 外国人株式所有比率別

外国人株式所有比率別でみると、当該比率の上昇とともに独立社外取締役を選任している会社の比率及び1社あたりの独立社外取締役数が増加している。具体的には、外国人株式所有比率が30%以上の会社では、独立社外取締役を選任している会社が99.7%、1社あたり平均3.50人となっており、最も比率が高く、平均人数も多い（図表 86及び図表 87）。ただし、今回の調査では外国人株式所有比率が10%未満であっても、93.1%が社外取締役を選任しており、外国人株式所有比率の高低による差は縮小傾向にある。

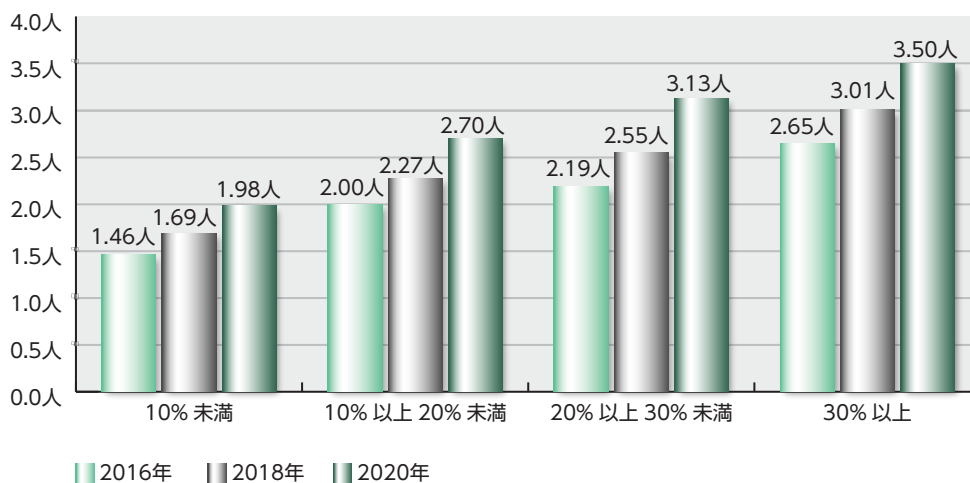
独立社外取締役の取締役に占める比率は、外国人株式所有比率の上昇とともに独立社外取締役が全体の3分の1以上及び過半数を占める会社の比率はそれぞれ増加している（図表

88)。3分の1以上を占めている会社の比率は大幅に上昇し、外国人株式所有比率が30%以上では74.3%となった。過半数を占める会社の比率も上昇し、外国人株式所有比率が30%以上では13.4%となった。

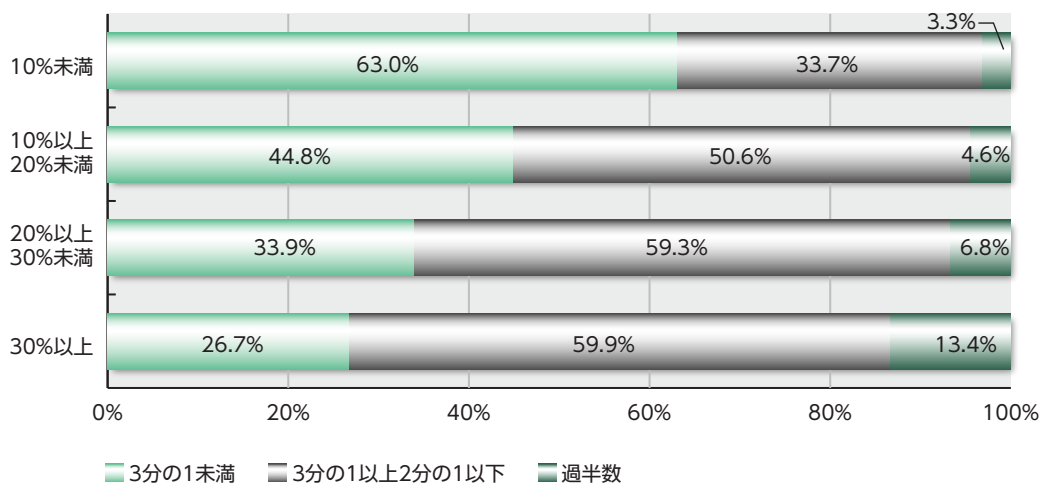
図表 86 独立社外取締役の選任人数の状況（外国人株式所有比率別）



図表 87 独立社外取締役の平均人数（外国人株式所有比率別）



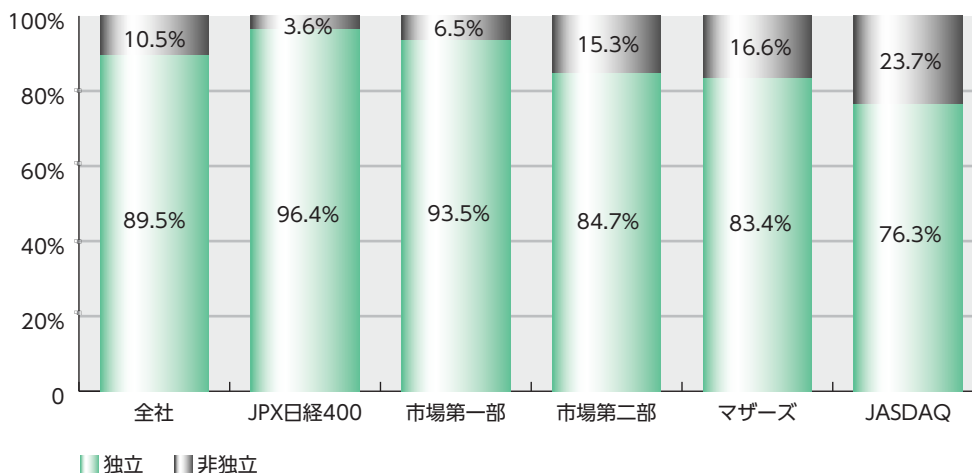
図表 88 独立社外取締役の取締役に占める比率（外国人株式所有比率別）



## (2) 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、監査役会設置会社全社でみると88.9%であり、監査等委員会設置会社全社でみると90.0%、指名委員会等設置会社全社でみると93.8%となっている。市場区分別にみると、市場第一部では93.5%、市場第二部では84.7%、マザーズでは83.4%、JASDAQでは76.3%となっており、JASDAQにおいて独立取締役には該当しない社外取締役が多い（図表 89）。また、JPX日経400構成会社では96.4%に達している。なお、東証上場会社3,677社において選任された社外取締役、総計9,902名のうち、独立役員として届け出られた取締役数は8,864名（89.5%）であった。

図表 89 社外取締役のうち、独立社外取締役の占める比率



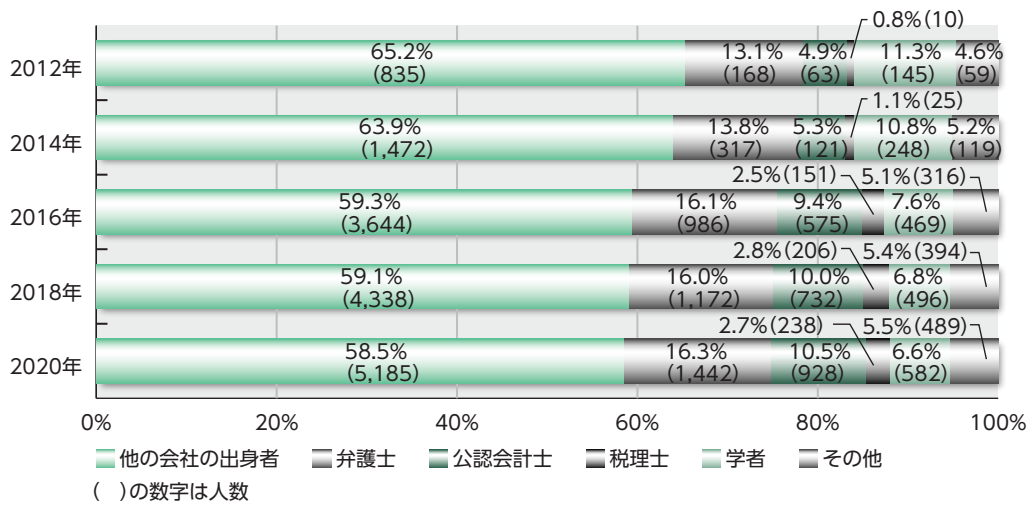
### (3) 独立社外取締役の属性

CG報告書では、各独立社外取締役の属性について「他の会社の出身者<sup>55</sup>」「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）と割合としては減少しているが、人数としては大幅に増加している（図表 90）。次に割合が高い弁護士においては、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）と割合、人数ともに増加傾向にある。

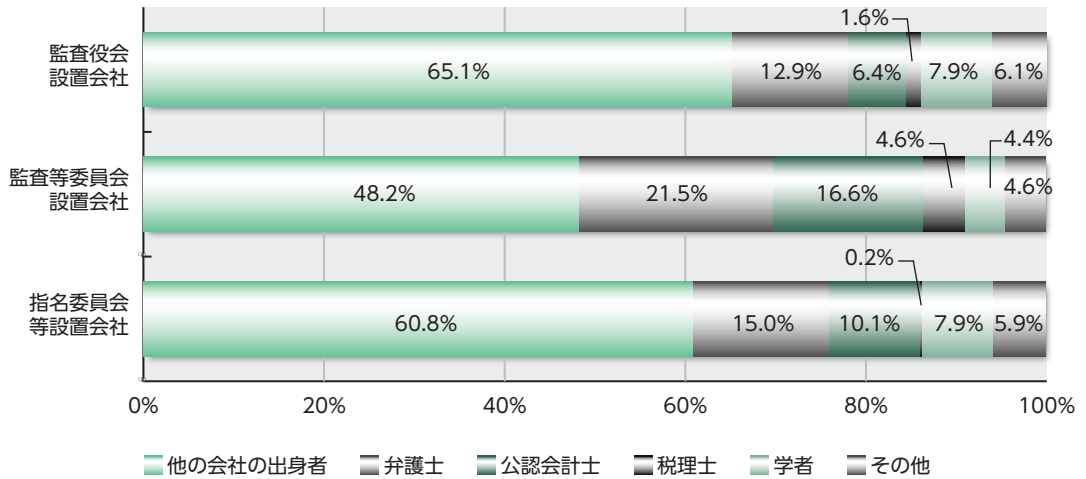
次に、組織形態別に独立社外取締役の属性をみると、「他の会社の出身者」の比率がどの組織形態においても高く、監査役会設置会社では65.1%、監査等委員会設置会社では48.2%、指名委員会等設置会社では60.8%であるが、監査等委員会設置会社においては、弁護士及び公認会計士の比率が比較的高い（図表 91）。

**図表 90 独立社外取締役の属性（全社）**



55 「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。

図表 91 独立社外取締役の属性（組織形態別）



#### (4) 独立社外取締役と会社との関係

CG 報告書は、独立社外取締役と会社との関係について開示を要請しており、会社との関係を以下の a ~ k までの 11 種類の項目の中から選択するようになっている。

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 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 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 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 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 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 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 上場会社の取引先（d、e及び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 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 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

更に、各選択項目について、本人、近親者のいずれが該当しているか、「現在・最近」と「過去」どちらの時点において該当しているか、より詳細な該当状況を選択することとなっている。

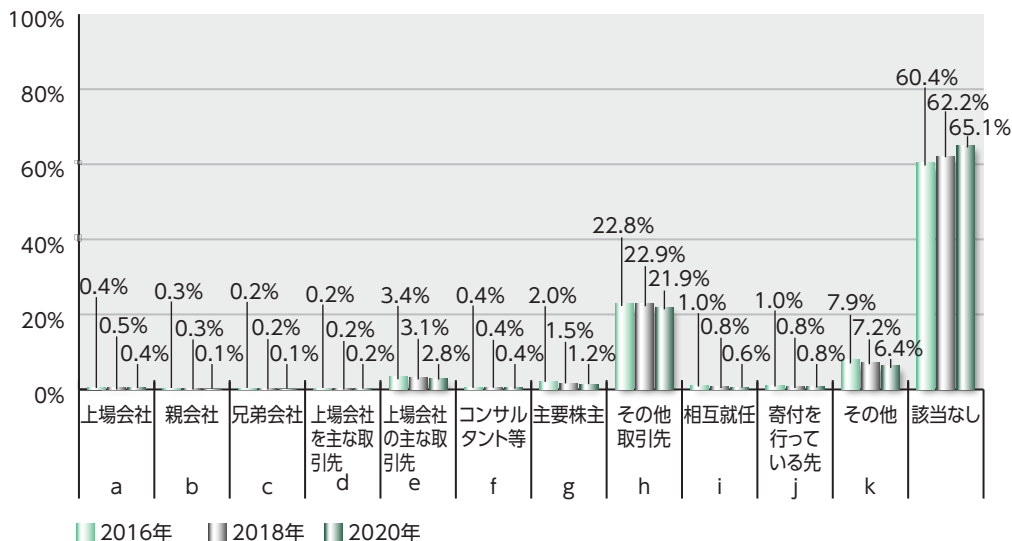
東証上場会社の独立社外取締役における、各項目への該当状況は図表 92 のとおりである（なお、複数選択形式のため、1名の社外取締役が複数の項目に該当する場合がある）。

上記の選択項目の中に該当する項目はないとする割合が最も高く、65.1%を占めている。該当している場合では、hの「その他取引先」への該当が21.9%で最も多い。

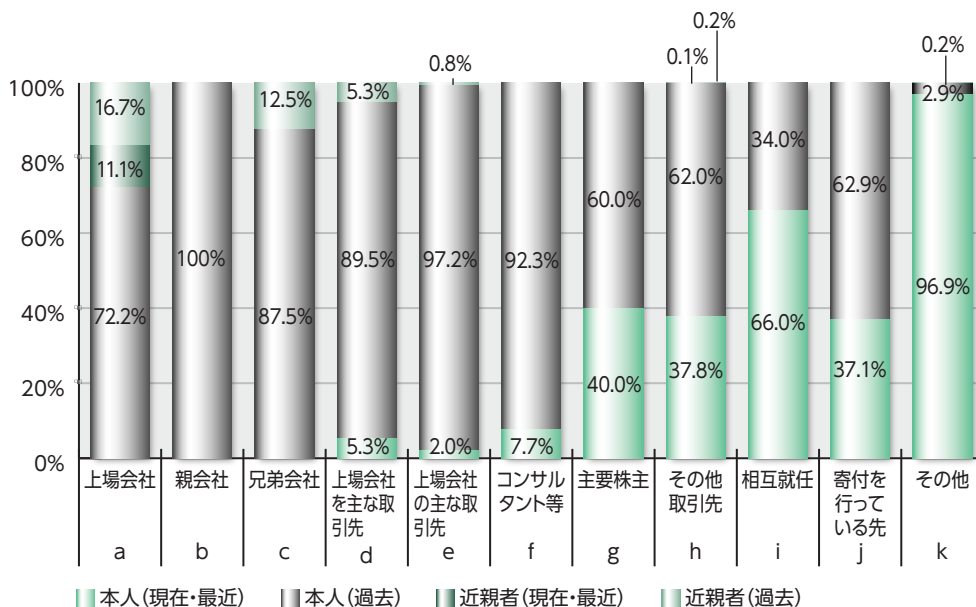
次に、選択項目それぞれの本人の「現在・最近」と「過去」、近親者の「現在・最近」と「過去」における該当状況を表したのが図表 93であり、最も多い選択割合であったhの「その他取引先」は、本人が「過去」に該当していた場合が62.0%で最も高い割合となった。



図表 92 独立社外取締役と会社との関係（本人・近親者）



図表 93 独立社外取締役と会社との関係（詳細）

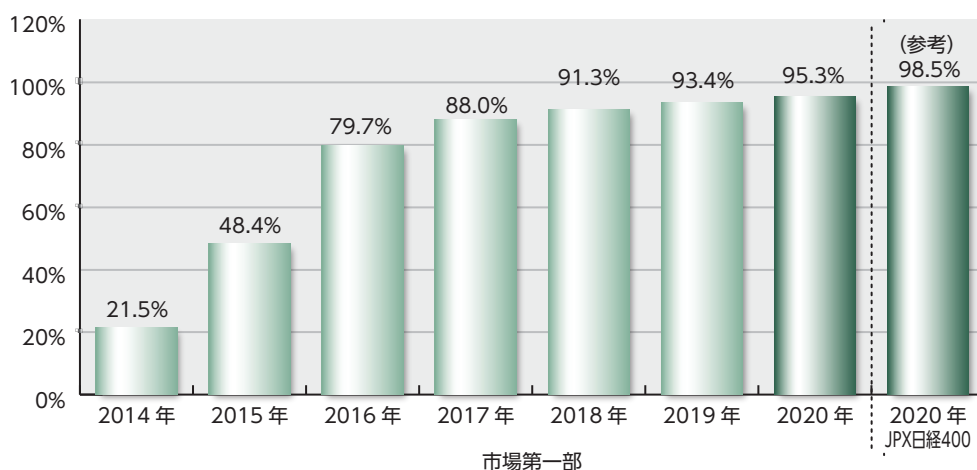


(5) 独立社外取締役の有効な活用（原則4-8）

原則4-8では独立社外取締役の2名以上の選任を原則としており、取締役会の3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社には、十分な人数の独立社外取締役を

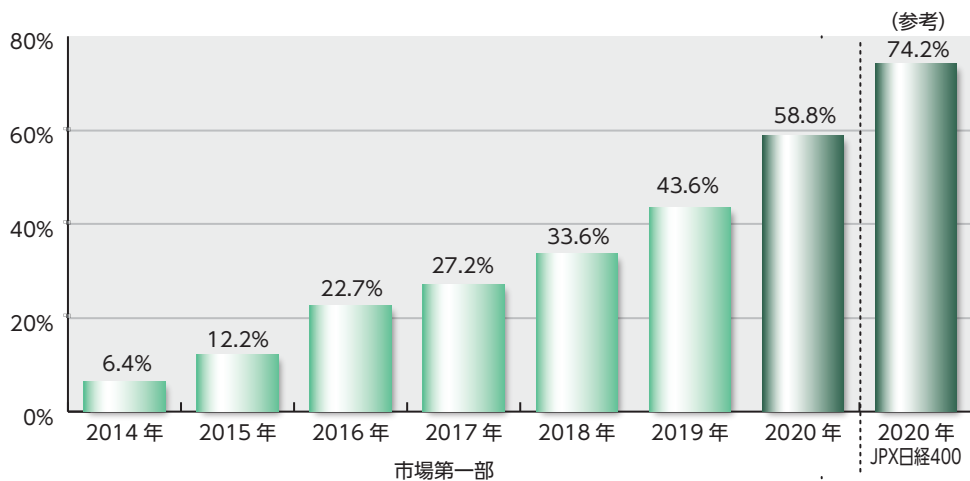
選任することを求めている。同原則の実施率は97.2%（2,428社）であり、前回調査時の87.2%（2,286社）より急速に独立社外取締役の選任が進んでいる。図表 94に示すように、2名以上の独立社外取締役の選任を行っている会社は市場第一部上場会社の95.3%となっている。また、独立社外取締役を取締役会の3分の1以上選任している会社は市場第一部上場会社の58.8%である（図表 95）。2019年の調査時と比較すると、2名以上の独立社外取締役を選任している会社の割合が前年比1.9ポイント増であるのに対し、3分の1以上選任している会社の割合は同15.2ポイント増となっており、3分の1以上選任している会社の割合が急速に増加していることが読み取れる。コード策定を契機に2015年以降に急拡大した2名以上の選任が一段落する一方で、機関投資家や議決権行使助言会社の要請<sup>56</sup>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市場第一部の会社を中心に広がっていると推察される。

図表 94 2名以上の独立社外取締役を選任している会社割合の推移（市場第一部）



56 カリフォルニア州職員退職年金基金（CalPers）は議決権行使基準を2017年3月に変更し、日本の上場会社に対し独立社外取締役で3分の1以上を求めている。（<https://www.calpers.ca.gov/docs/japan-stewardship-code-jp.pdf>） また、大手議決権行使助言会社のグラスルイスは2017年以降、社外役員比率で3分の1以上、ISSは2019年以降、監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社について社外取締役比率で3分の1以上を上場会社に対し求めている。

図表 95 独立社外取締役を3分の1以上選任している会社割合の推移 (市場第一部)



#### 4 - 8. 社外監査役の属性

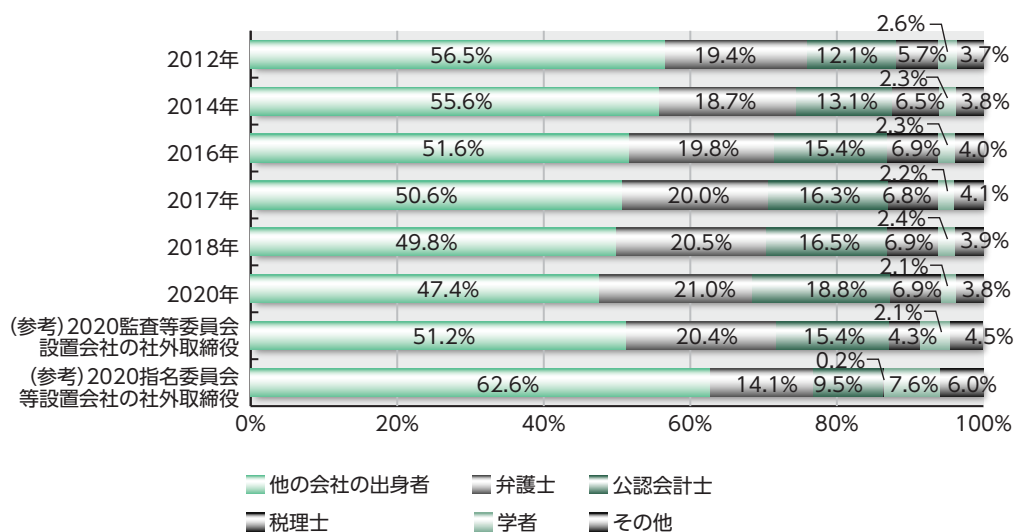
CG報告書では、社外監査役のうち独立役員に指定されている人数について記載を求めている。東証上場会社の監査役会設置会社2,495社において選任された社外監査役、総計6,101名のうち、独立役員として届け出られた監査役数は4,883名 (80.0%) であった。

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」「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。

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47.4%を占め、弁護士 (21.0%)、公認会計士 (18.8%)、税理士 (6.9%)、学者 (2.1%) と続く (図表 96)。

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の属性の数値 (他の会社の出身者 51.2%、弁護士 (20.4%)、公認会計士 (15.4%)、税理士 (4.3%)、学者 (4.1%)) が、監査役会設置会社の属性の数値と非常に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みられることと関係があるとも考えられる。

図表 96 社外監査役の属性



#### 4・9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質（原則4-9）

東証は、上場規則上の独立役員制度において、最低限満たすべき独立性基準を設けているが、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ごと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の実施率は97.2%（2,577社）であった。記載内容としては、会社法の社外性要件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。

原則4-9を実施している会社のうち、記載内容に「会社法」のキーワードが含まれる会社は31.5%（813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66.0%（1,702社）であった（図表 97）。多くの会社が、まずは会社法の社外性要件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伺える。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と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）」又は比率を示す「%」を記載している会社は14.1%（364社）であった。

定量基準のキーワードを記載している会社のうち「取引先」について言及している会社は90.7%（330社）であった。このうちの多くの会社（259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<sup>57</sup>に言及している会社も50.3%（183社）あった。借入先の数値基準の水準としては、多くの会社（97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89.6%（326社）あり、その基準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（200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（96社）。

上場会社からの「寄附」について言及している会社は61.3%（223社）あった。寄附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（146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80.2%（292社）であり、その多く（244社）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22社が言及しており、大部分の会社が8年（19社）を基準としていた。一部会社においては「6年（1社）」や「10年（2社）」とする事例もみられた。また、「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も96.4%（351社）みられ、定量基準に言及している会社の大部分がクーリングオフ期間にも言及している。

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、「経験」が24.9%（641社）、「専門（専門性・専門的）」が25.5%（656社）、「率直（な意見）」が10.2%（262社）、「人格」が3.6%（93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9.1%（235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伺える。また、期待する役割に関するキーワードとしては、「助言」が8.8%（227社）に対し、「監督」を記載する会社が13.5%（349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。

個別事例では、会社法及び東証の要件に加えて、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するとしている。

定量的な記載を行っている事例としては、＜事例2＞がある。具体的な定量基準を設け、自社の独立社外取締役の独立性について客観的基準を株主・投資家に示している。＜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、「主要な与信先」という基準を設け、その定量的・定性的な判断要素を挙げている例である。加えて、「8年」という在任期間の基準を設けている。

一部の大手機関投資家は、長期在任（例えば、12年）の社外役員に対し独立性がないと判断し、役員選任の議決権行使において反対を投じている。このような議決権行使基準におけ

57 債権者、資金調達、金融機関、メインバンクを含む。



る在任期間の基準の導入が広がりつつあることに加え、「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」が2020年12月に公表した意見書<sup>58</sup>においても取締役会の構成において「就任年数」について言及されており、今後は年数・期間を独立性基準として意識する会社が増加すると考えられる。

#### <事例1>

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>

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年間において、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年間において、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年間において、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年間において、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年間にお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年間において、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>

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督を行い、常に一般株主の利益を意識した観点から意見を述べられると判断した人物を独立役員として指定しております。

具体的な独立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

58 コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び企業の中核人材の多様性の確保（「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」意見書（5））。

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当社が借入れ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、法律専門家、若しくはそれらの法人並びに団体等に属している者、会計監査人又は顧問契約先でない者(小売業)

#### <事例4>

##### <独立社外取締役の独立性判断基準>

- (1) 本人が、現在又は過去において、以下に掲げる者に該当しないこと
    - ・ 当行グループ(※1)の業務執行者(※2)
  - (2) 本人が、現在又は過去3年間に於いて、以下に掲げる者に該当しないこと
    - ・ 当行の主要な与信先(※3)の業務執行者
    - ・ 当行グループの主要な取引先(※4)の業務執行者
    - ・ 当行の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を有する者)又はその業務執行者及び監査役、会計参与
    - ・ 当行グループが議決権の5%を保有する先の業務執行者及び監査役、会計参与
    - ・ 当行グループの会計監査人又はその業務執行者
    - ・ 当行グループより役員報酬以外に年間1,000万円を超える報酬を得ている者(会計専門家、法律専門家、コンサルタント等)
    - ・ 当行グループより年間1,000万円を超える寄付金を得ている団体の業務執行者
  - (3) 本人の配偶者、二親等内の親族又は同居者が、以下に該当しないこと
    - ・ 上記(1)、(2)に記載の事項
  - (4) 役員等が相互に就任している状況にないこと
  - (5) 社外取締役の在任期間が8年を超えないこと
  - (6) 上記の他、独立社外取締役としての職務を果たせないと判断される事情がないこと
  - (7) 上記の(2)～(5)のいずれかを充足しない者であっても、当該人物の人格、見識等に照らし、十分な独立性を有し、かつ社外取締役として適切であると当行が考える場合には、その理由を対外的に説明することで、当該人物を当行の独立社外取締役候補者とする事ができる。
- (※1) 当行及び当行の子会社、関連会社、関係会社
- (※2) 業務執行取締役、執行役員、又は使用人
- (※3) 主要な与信先に係る判断については、与信シェア、売上高・総資産等に対する与信額の割合、債務償還年数、預金等取引とのバランス、他金融機関との取引状況等を総合的に勘案し、当該企業等が当行グループ経営陣から著しいコントロールを受け得る立場が否かを判断する。
- (※4) 主要な取引先に係る判断については、当行と当該企業との取引による売上高等が当該会社の売上高等の相当部分を占めている等、親会社、関連会社と同程度の影響を受け得る立場が否かにより判断する。
- (銀行業)

図表 97 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を実施している会社	2,577社	100%
<b>■独立性基準に関するキーワード</b>		
取引所（東京証券取引所、金融商品取引所等）	1,702社	66.0%
会社法	813社	31.5%
円（万円・億円）	364社	14.1%
<b>■定量基準を設けている会社の割合等</b>		
「取引先」に関する基準に言及している会社	330社	90.7%
「借入（先）」等に関する基準に言及している会社	183社	50.3%
「専門家」に関する基準に言及している会社	326社	89.6%
「寄附」に関する基準に言及している会社	223社	61.3%
「株主」に関する基準に言及している会社	292社	80.2%
<b>■独立社外取締役の資質に関するキーワード</b>		
専門（専門性・専門的）	656社	25.5%
経験	641社	24.9%
率直（な意見）	262社	10.2%
経営に関する経験（経営経験・会社経営・企業経営等）	235社	9.1%
人格	93社	3.6%
<b>■独立社外取締役の期待する役割に関するキーワード</b>		
監督	349社	13.5%
助言	227社	8.8%

#### 4・10. 委員会等

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<sup>59</sup>、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<sup>60</sup>。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、コードの原則4-10においては、任意の仕組みの活用による統治機構の充実を定めており、更に、同原則の補充原則①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。

また、CG報告書では、監査等委員会設置会社及び監査役会設置会社に対して、監査等委員会・監査役関係の記載に加え、指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会を設置している場合には、その委員構成、委員長（議長）の属性を記載することを要請している。

以下に、要請されている委員会の記載事項を、「指名」、「報酬」、「監査」という機能別にそ

59 会社法第2条第12号。

60 会社法第400条第1項、第3項。

の現状を分析する。なお、監査役会設置会社の監査役関係は「監査」の事項で分析する。

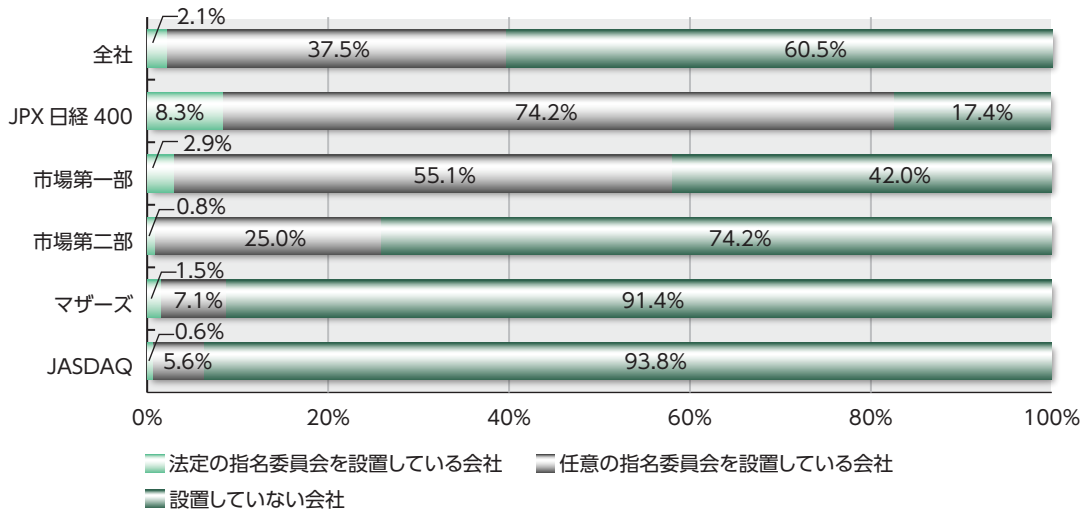
## (1) 指名

### 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 98である。市場第一部において、法定の指名委員会を設置している会社は2.9% (63社)、任意の指名委員会を設置している会社は55.1% (1,196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構成会社をみると、法定の指名委員会を設置している会社は8.3% (33社)、任意の指名委員会を設置している会社は74.2% (294社) であり、市場第一部と比べ更に高い水準となっている。

なお、指名・報酬等の検討において、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・報酬委員会の設置を求める補充原則4-10①の実施率は58.5%であり<sup>61</sup>、前回調査時のコード実施率 (48.3%) より、10.2ポイント高くなった。

図表 98 指名委員会設置状況 (市場区分別)

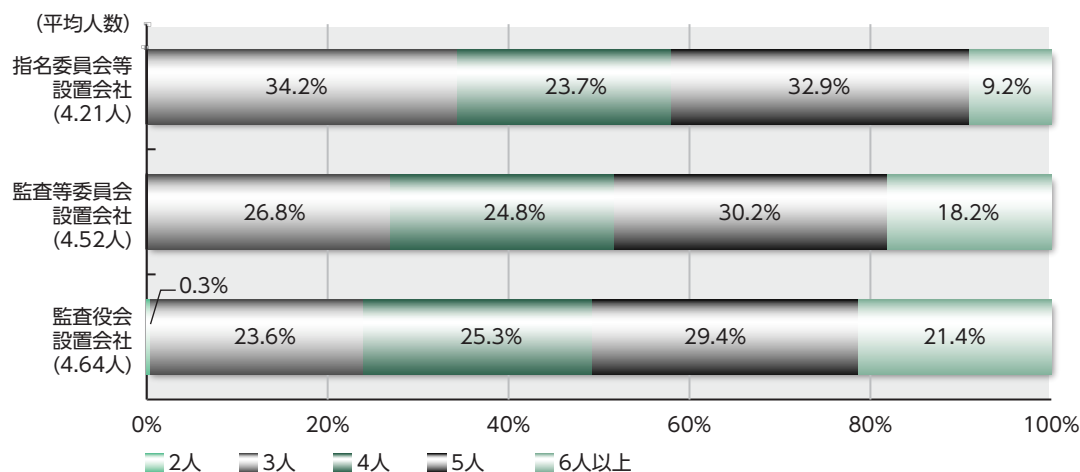


### ② 指名委員会の人数

指名委員会の人数を組織形態別に示したのが図表 99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人数が4.21人で、委員会の人数が3人の会社が34.2%と最も高い割合を占めている。監査等委員会設置会社の任意の指名委員会は平均人数が4.52人で、委員会人数が5人の会社が30.2%で最も高い割合を占めている。監査役会設置会社における任意の指名委員会は人数が平均4.64人で、委員会人数が5人の会社が29.4%と最も高い割合を占めている。

61 2018年6月のコード改訂により、補充原則4-10①において、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・報酬委員会の設置が求められている。

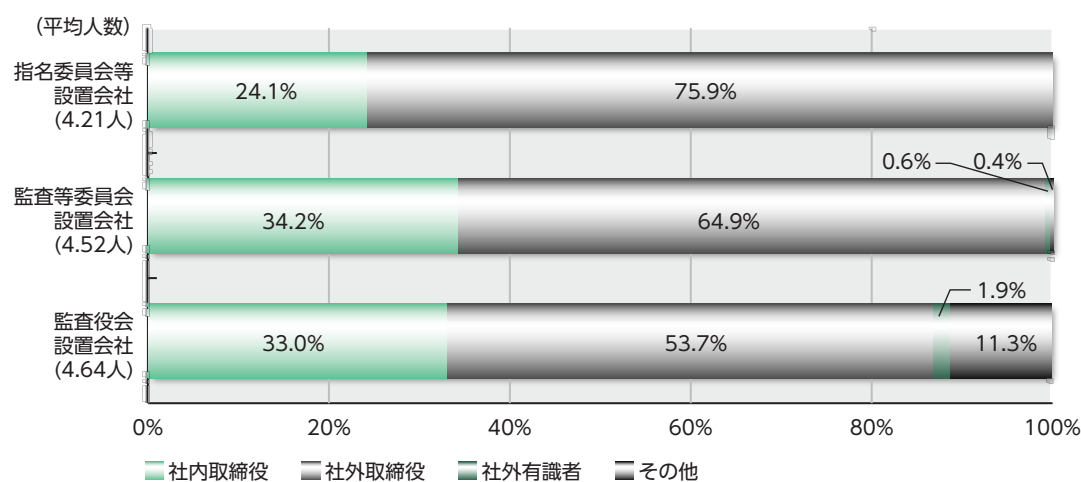
図表 99 指名委員会の人数



### 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の比率を組織形態別に示したのが図表 100である。指名委員会等設置会社の指名委員会は、社内取締役が24.1%、社外取締役が75.9%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34.2%、社外取締役が64.9%、社外有識者が0.6%、その他が0.4%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33.0%、社外取締役が53.7%、社外有識者が1.9%、その他が11.3%となっている。この「その他」には、監査役が含まれている。

図表 100 指名委員会における社内取締役と社外取締役の比率

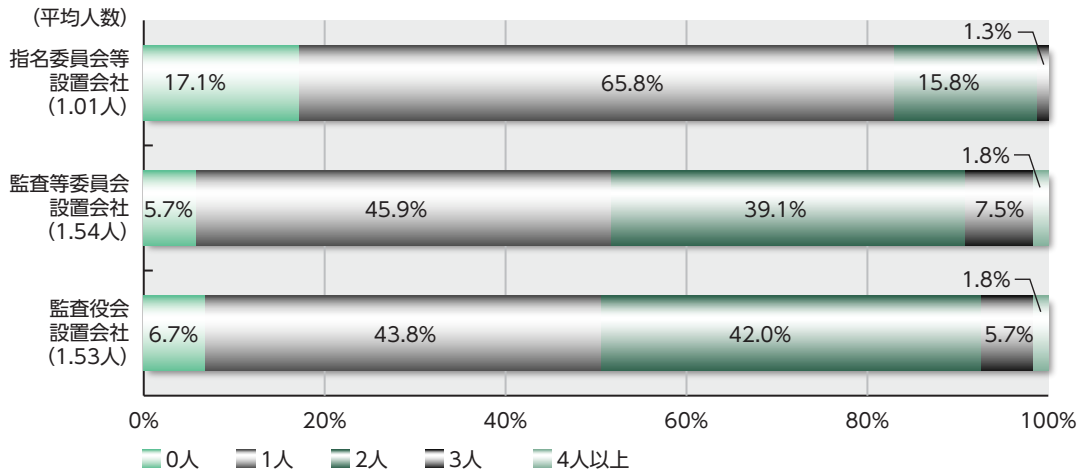


指名委員会における社内取締役の人数を示したのが図表 101である。監査役会設置会社と監査等委員会設置会社の任意の指名委員会は、指名委員会等設置会社の指名委員会に比べて、社



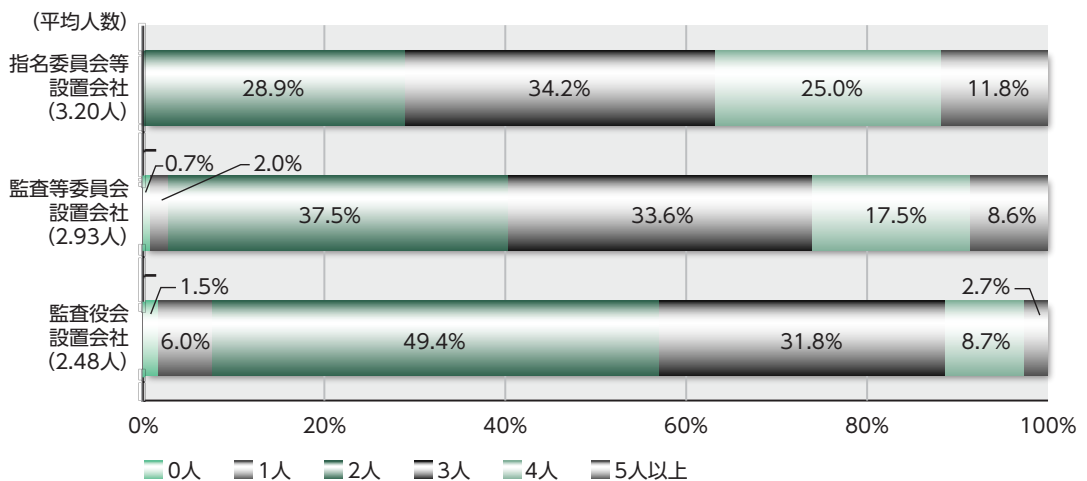
内取締役の人数が多い。社内取締役は1人のみという会社が指名委員会等設置会社の指名委員会においては65.8%と大半を占める一方、監査等委員会設置会社における任意の指名委員会では45.9%、監査役会設置会社における任意の指名委員会では43.8%であった。

図表 101 指名委員会における社内取締役の人数



指名委員会における社外取締役の人数を示したのが図表 102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ぬため、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人という事例もみられる。

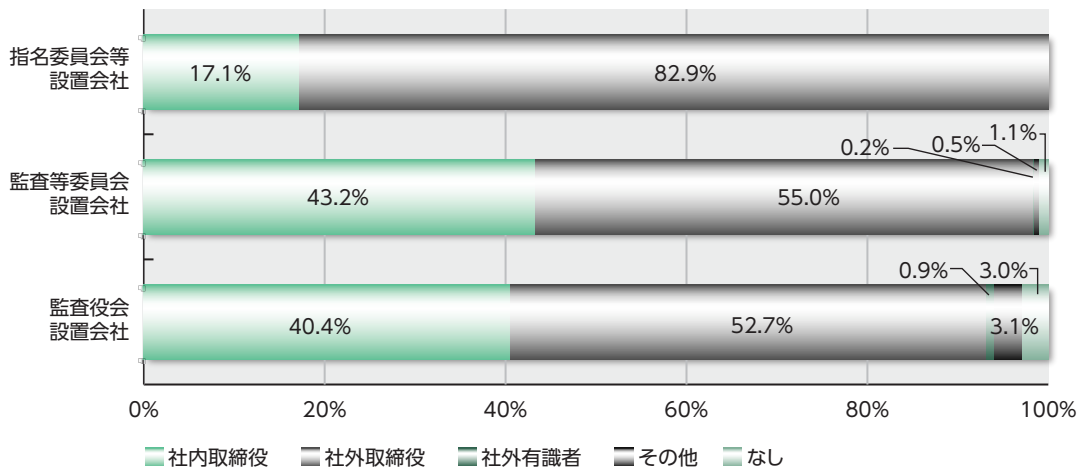
図表 102 指名委員会における社外取締役の人数



#### 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 103である。指名委員会等設置会社の指名委員会、委員長が社外取締役である会社が82.9%で過半数を占めている。一方、監査役会設置会社及び監査等委員会設置会社の任意の指名委員会では、指名委員会等設置会社の指名委員会と比べて、委員長が社内取締役である比率が高い。監査等委員会設置会社の任意の指名委員会の委員長は社内取締役が43.2%、監査役会設置会社の任意の指名委員会の委員長は社内取締役が40.4%である。

図表 103 指名委員会の委員長の属性<sup>62</sup>



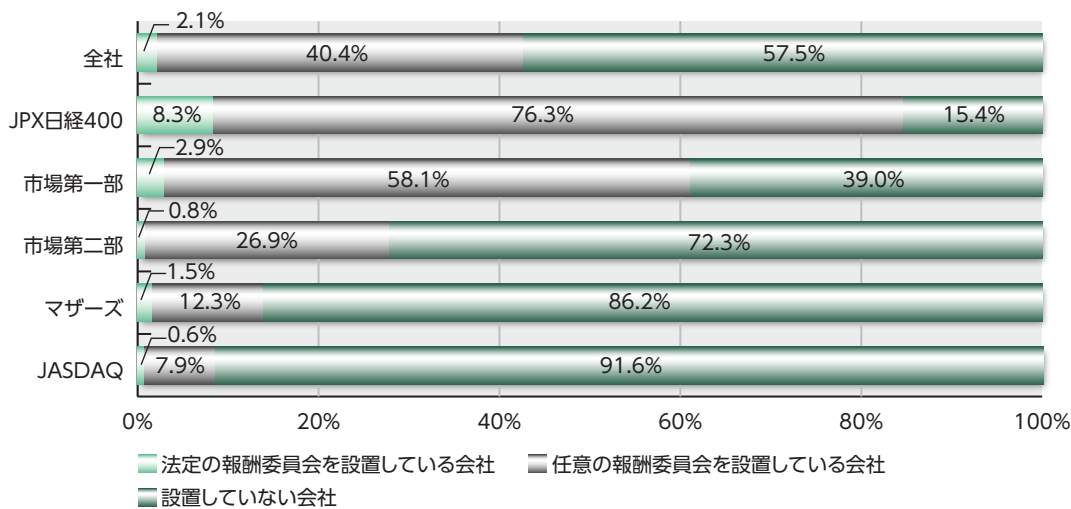
## (2) 報酬

### 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 104である。市場第一部において、法定の指名委員会を設置している会社は2.9% (63社)、任意の指名委員会を設置している会社は58.1% (1,263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構成会社においては、法定の報酬委員会を設置している会社は8.3% (33社)、任意の報酬委員会を設置している会社は76.3% (302社) であり、市場第一部と比べ、更に高い設置水準になっている。

62 図表 102では「人数計」を用いて集計した一方、図表 103では「社内取締役」「社外取締役」「社外有識者」「その他」の合算を集計した。

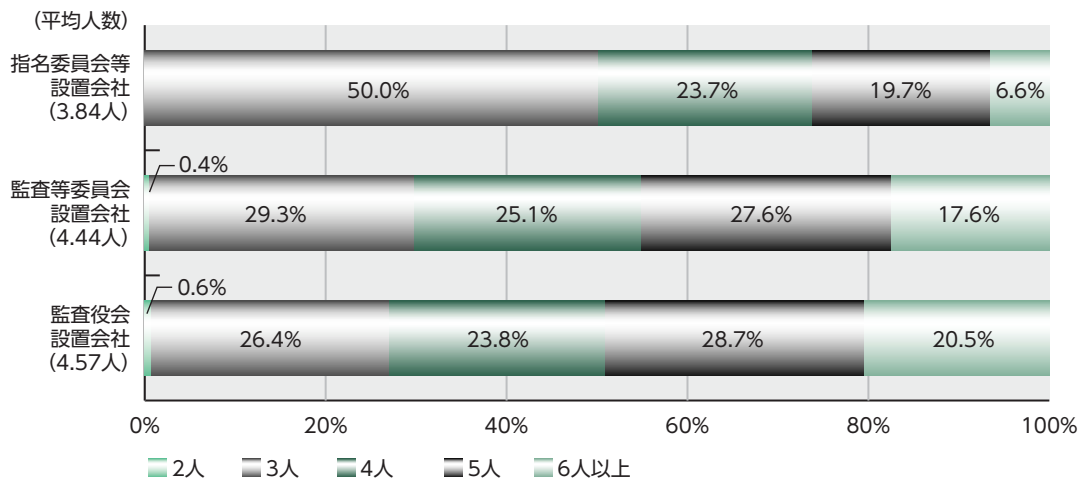
図表 104 報酬委員会設置状況 (市場区分別)



③ 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 105である。指名委員会等設置会社の法定の報酬委員会は平均人数が3.84人で、委員会人数が3人の会社が50.0%と最も高い割合を占めている。監査等委員会設置会社の任意の報酬委員会は平均人数が4.44人で、委員会人数が3人の会社が29.3%と最も高い割合を占めている。監査役会設置会社の任意の報酬委員会は平均人数が4.57人で、委員会人数が5人の会社が28.7%と最も高い割合を占めている。

図表 105 報酬委員会の人数

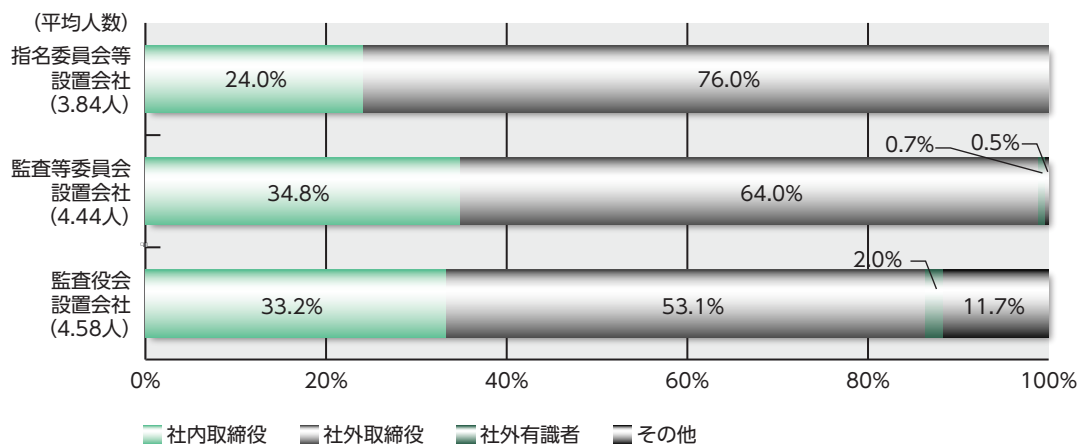


④ 報酬委員会における社内取締役と社外取締役の比率・人数

報酬委員会における社内取締役と社外取締役の比率について組織形態別に表したのが図表 106である。指名委員会等設置会社の報酬委員会は、社内取締役が24.0%、社外取締役が76.0%

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34.8%、社外取締役が64.0%、社外有識者が0.7%、その他が0.5%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33.2%、社外取締役が53.1%、社外有識者が2.0%、その他が11.7%となっている。

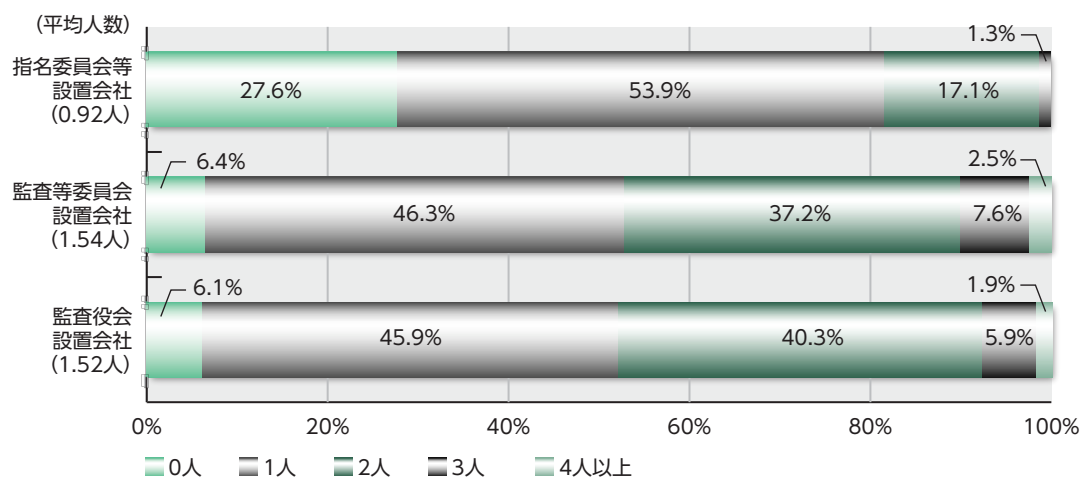
図表 106 報酬委員会における社内取締役と社外取締役の比率・人数<sup>63</sup>



報酬委員会における社内取締役の人数を示したのが図表 107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。社内取締役は1人のみという会社が指名委員会等設置会社の報酬委員会においては53.9%を占める一方、監査等委員会設置会社における任意の指名委員会では46.3%、監査役会設置会社の任意の報酬委員会では45.9%であった。

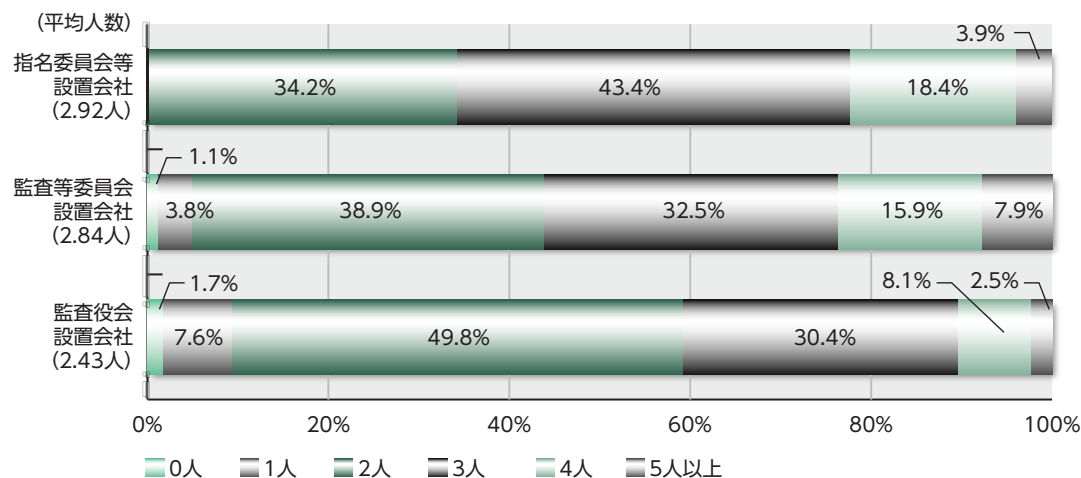
63 図表 106では「人数計」を用いて集計した一方、図表 107では「社内取締役」「社外取締役」「社外有識者」「その他」の合算を集計した。

図表 107 報酬委員会における社内取締役の人数



報酬委員会における社外取締役の人数を示したのが図表 108である。指名委員会と同様、指名委員会等設置会社の報酬委員会においては2人又は3人の社外取締役が構成員となっているところが大半を占め、監査等委員会設置会社及び監査役会設置会社の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、社外取締役が0人又は1人という事例もみられる。

図表 108 報酬委員会におけ社外取締役の人数



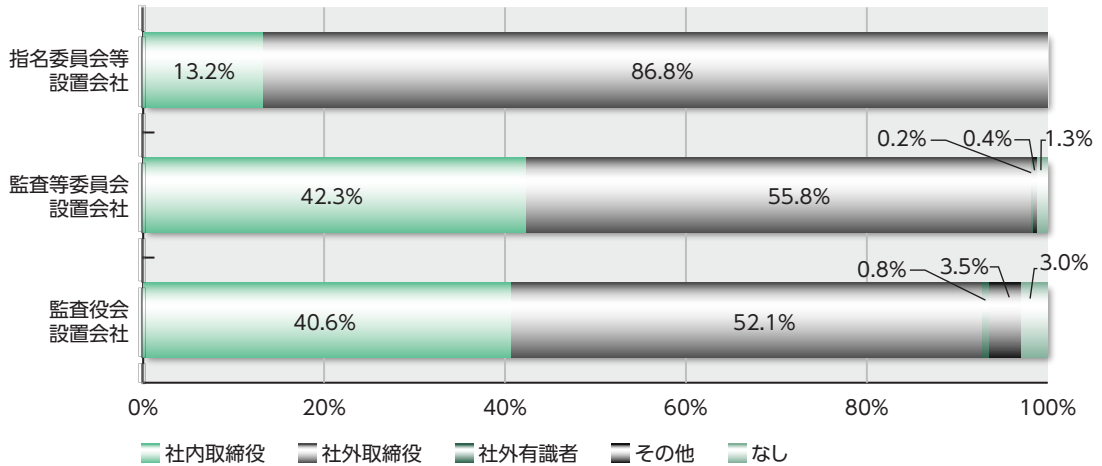
⑤ 報酬委員会の委員長の属性

報酬委員会の委員長の属性を組織形態別に示したのが図表 109である。指名委員会等設置会社の報酬委員会は、委員長が社外取締役である会社の比率が86.8%で過半数を占めている。一方で、監査等委員会設置会社及び監査役会設置会社の任意の報酬委員会では、指名委員会等設置会社の報酬委員会の委員長と比べて、委員長が社内取締役である比率が高い。



監査等委員会設置会社の任意の報酬委員会の委員長は、社外取締役が55.8%、監査役会設置会社の任意の報酬委員会の委員長は社外取締役が52.1%であった。

図表 109 報酬委員会の委員長の属性



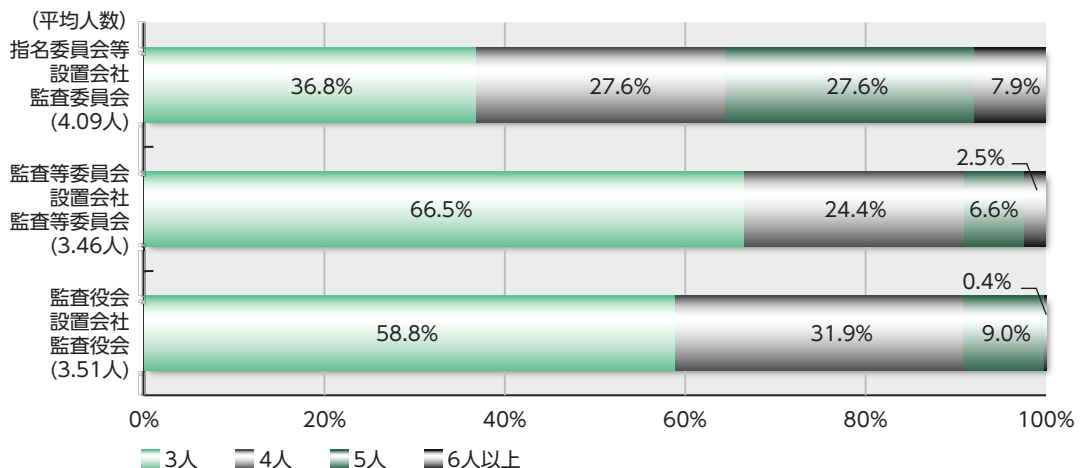
### (3) 監査

#### 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 110である。監査委員会は平均人数が4.09人で、委員会人数が3人の会社が36.8%で最も高い割合を占めている。監査等委員会は平均人数が3.46人で、委員会人数が3人の会社が66.5%で最も高い割合を占めている。監査役会は平均人数が3.51人で、人数が3人の会社が58.8%で最も高い割合を占めている。

したがって、平均人数では指名委員会等設置会社の監査委員会が最も多い。

図表 110 監査委員会・監査等委員会・監査役会の人数



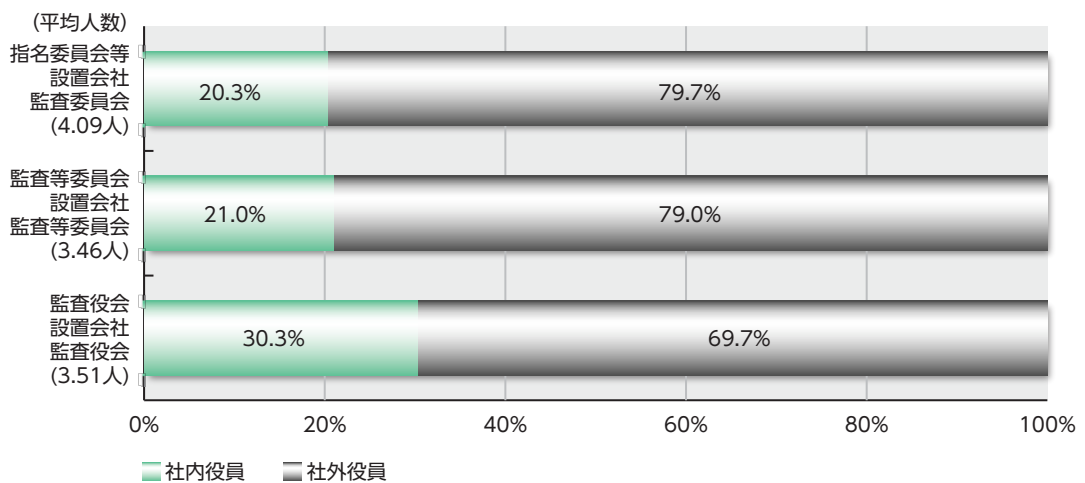
## ② 監査委員会・監査等委員会・監査役会における社内役員と社外役員の比率・人数

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 111 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。

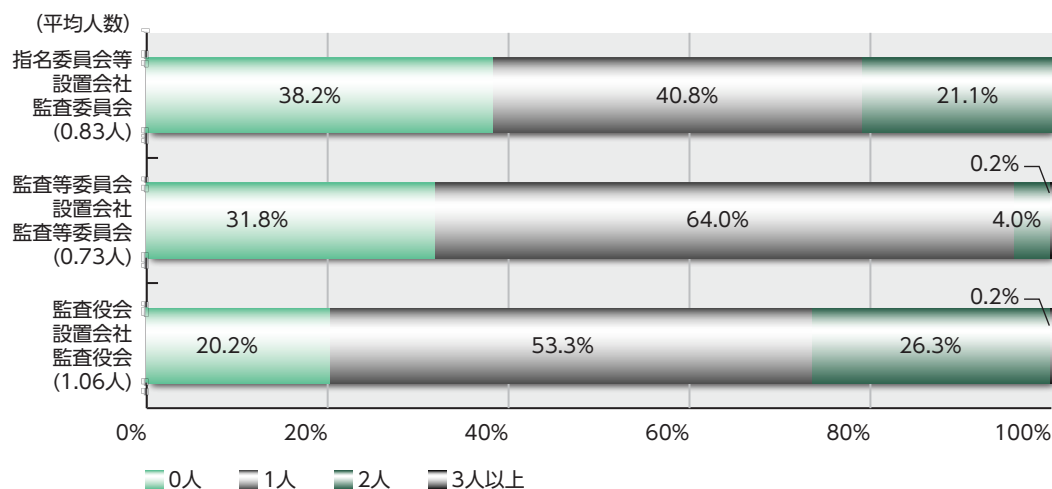
監査委員会では社内取締役が20.3%、社外取締役が79.7%、監査等委員会では社内取締役が21.0%、社外取締役が79.0%、監査役会では社内監査役が30.3%、社外監査役が69.7%である。

図表 111 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



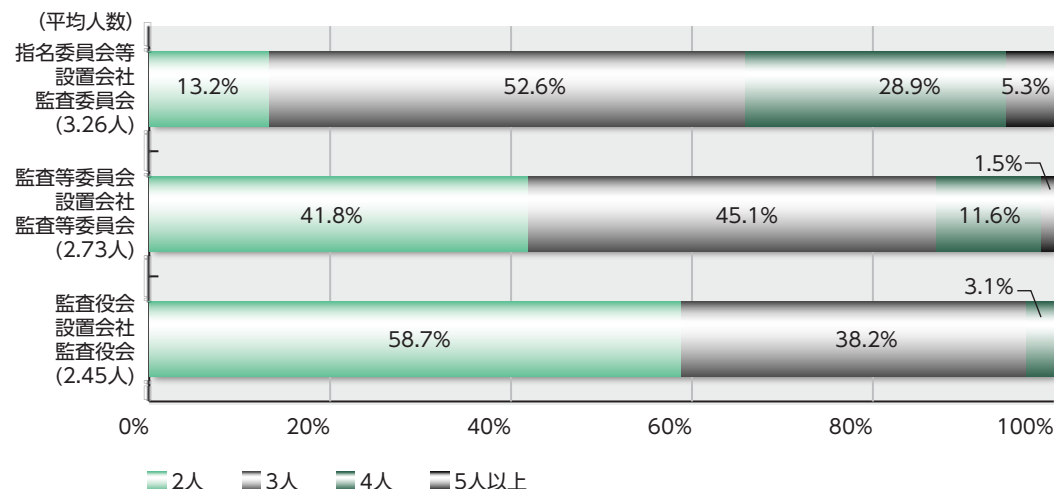
監査委員会・監査等委員会・監査役会別の社内役員（社内取締役と社内監査役）の人数を示したのが図表 112である。監査委員会においては、社内取締役が0名の会社が38.2%であり、監査等委員会及び監査役会に比べて高くなっている。監査等委員会では、社内取締役が1人という会社が64.0%で最も高い割合を占めている。監査役会においては、社内監査役が1人以上の会社が大半である。

図表 112 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 113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法定されているが、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半を占めている。

図表 113 監査委員会・監査等委員会・監査役会の社外役員の人数

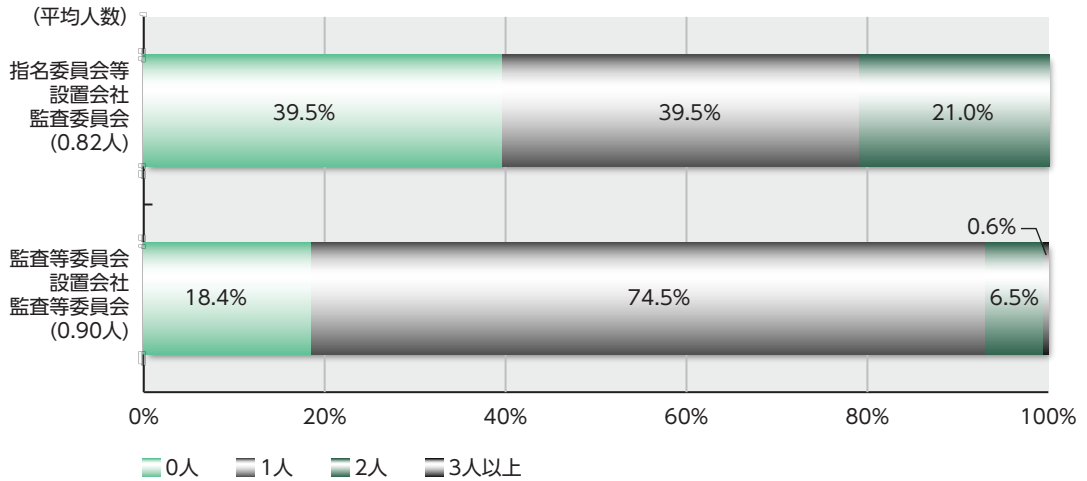


⑥ 監査委員会・監査等委員会・監査役会における常勤者の比率

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 114である。監査委員会の常勤者の平均人数は0.82人で、0人、1人の会社が各39.5%と最も高い割合を占めている。監査等委員会の常勤者の平均人数は0.90人で、1人の会社が74.5%で最も高い割合を占

めている。なお、監査役会では法的に常勤者を設置することが求められている。

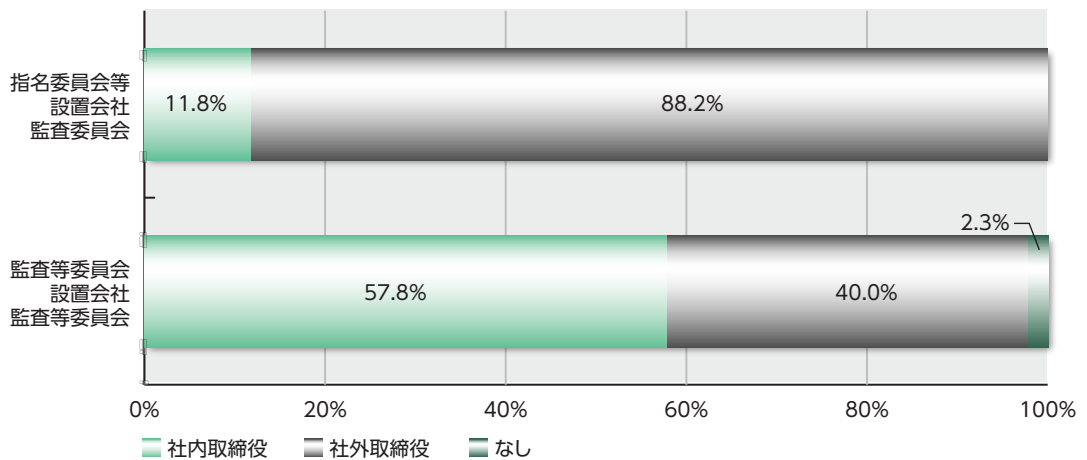
図表 114 監査委員会・監査等委員会・監査役会における常勤者の人数



#### ⑦ 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 115である。監査委員会では委員長の属性は社外取締役の割合が88.2%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57.8%を占める。また、監査等委員会では、委員長を指名していない会社が2.3%存在する。

図表 115 監査委員会・監査等委員会の委員長の属性



#### 【コラム⑦】任意の指名委員会・報酬委員会の実態

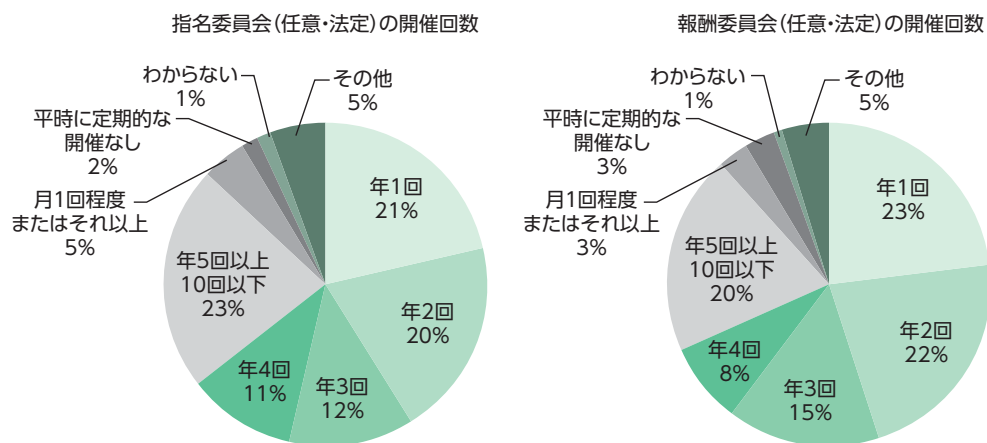
2018年6月のコード改訂により、補充原則4-10①において任意の指名委員会・報酬委員会の設置が求められたことを契機に、任意の指名委員会・報酬委員会の設置が進んでいる。2020

年12月末における市場第一部・市場第二部の上場会社のうち、任意の指名委員会・報酬委員会を設置している会社は過半数の54.6%（1452社/2660社）に達する一方で、これらの委員会の実効的な運営については検討課題となっている。

そうしたことから、「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」が2020年12月に公表した意見書<sup>64</sup>においては、コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮の観点から、独立性の高い指名委員会・報酬委員会（法定・任意）の設置と機能向上（指名委員会においては候補者プールの充実等のCEOや取締役の選解任機能の強化、報酬委員会においては企業戦略と整合的な報酬体系の構築、両委員会における活動状況の開示の充実）が提言されている。

図表 116は指名委員会・報酬委員会の開催状況である。各委員会を年5回以上開催している上場会社は2割程度ある一方で、年2回以下の上場会社も4割～5割となっている。加えて、図表 103及び図表 109の任意の指名委員会及び報酬委員会の委員長の属性で示されているように、社外取締役を委員長とする上場会社は5割程度ある一方で、社内取締役（社長や会長など）を委員長とする会社も4割程度と、その実効性については差が広がっているとみられる。

**図表 116 指名委員会・報酬委員会の開催状況**



(出所) 日本企業のコーポレートガバナンスに関する実態調査2019年度（経済産業省）

ただ、一部の会社においては、実効性を意識した任意の指名委員会・報酬委員会を運営し、開示している事例もみられる。CG報告書においては、任意の指名委員会・報酬委員会などについて補足説明欄において、委員の選定方法、各委員会の委員の氏名、選定理由及び役割、委員会の活動状況（開催頻度、主な検討事項、個々の委員の出席状況等）<sup>65</sup>、事務局等の設置状況

64 コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び企業の中核人材の多様性の確保（「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」意見書（5））。

65 2018年6月の金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告において、投資者と企業との対話をより建設的で実効的なものとしていく観点からは、より充実したガバナンス情報の提供が必要との考えに基づき、指名委員会・報酬委員会の活動状況について、CG報告書における充実を促すことが考えられるとの提言がなされたことを受け、東証では、2019年2月にCG報告書の記載要領を改訂し、これらの活動状況（開催頻度、主な検討事項、個々の委員の出席状況等）について記載することが望ましい旨を追加している。



やその規模などについて記載することが期待されている。

具体的な委員会の活動状況を記載している事例としては〈事例1〉、〈事例2〉及び〈事例3〉がある。〈事例1〉では、指名委員会・報酬委員会の役割を明記し、各委員・委員長の選任方法や諮問内容について開示している。特に指名委員会における現任CEO及び取締役の評価プロセスについても詳細に開示している事例である。〈事例2〉は委員会の構成や基本的な機能に加え、審議した具体的な内容を変更点の概要とともにを明記しており、指名・報酬諮問委員会の審議結果が分かりやすく開示されている。〈事例3〉においては指名諮問委員会の委員長に筆頭独立社外取締役が就任し、後継者育成及び選定並びにCEO等のパフォーマンス評価に主体的に関与している旨を開示している事例である。

なお、現状においては、任意の指名委員会・報酬委員会の役割・権限として、経営陣及び事務局が作成した指名人事案・報酬案を追認する形式が多くみられる。また、前述のとおり、任意の指名委員会・報酬委員会のうち、委員長が社外取締役であるケースは5割程度であるが、当該社外取締役のうち、経営陣等の指名・報酬に知見ある他社の経営幹部出身の社外取締役は、全体の3割程度にとどまっている。今後は取締役会の機能を強化し、取締役会が企業変革を主導するという観点から、指名・報酬に知見ある社外取締役が委員長を務めるなど、独立性の高い指名委員会・報酬委員会が主体的に当該会社の指名及び報酬に関与し、経営陣への監督機能を発揮することが期待される。

### 〈事例1〉

当社は、競争力の強化および企業価値・株主価値の向上、並びにコーポレート・ガバナンスの強化に向け、より客観的で透明性のある指名および報酬の検討プロセスを構築するために、取締役会の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置しています。

#### 〈指名委員会〉

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過半数を非執行取締役、かつ半数以上を社外取締役で構成する指名委員会を設置しています。

2020年度は、社外取締役3名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名で構成されており、社外取締役が過半数、かつ指名委員長も社外取締役となっています。

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。また、執行役員を選任においては、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。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。また、指名委員会は、現任CEOおよび取締役の評価を毎年実施しており、2018年度から二段階による評価へと変更しました。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対する実効性の高い監督を行うこととしています。

【指名委員会における選任方法】

指名委員長：取締役会決議

指名委員：取締役会決議

【指名委員会への諮問事項】

- ① CEOおよび取締役候補者の指名
- ② CEOおよび取締役の職務継続の妥当性評価
- ③ CEOおよび取締役の実績評価
- ④ CEO後継計画ならびに将来のCEO候補者の育成状況の確認
- ⑤ 執行役員、グループ執行役員、顧問およびフェローの選解任理由の確認
- ⑥ 取締役、執行役員およびグループ執行役員の選解任制度の制定・改廃の可否等

### <報酬委員会>

CEO、経営陣幹部および取締役に対する報酬制度の設計、報酬額の妥当性を判断するにあたって、客観性・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、社外取締役を委員長、委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする「報酬委員会」を設置しております。

2020年度は、社外取締役4名、社内非執行取締役1名、社内執行取締役1名で構成されており、社外取締役が過半数、かつ報酬委員長も社外取締役となっています。

報酬委員会は、取締役の報酬基準にもとづき、複数回の審議を経て株価、業績個々の評価により、①賞与以外の基本報酬、株式取得目的報酬については各々の報酬額を、また、②賞与については各々の報酬案を、さらに、③株価条件付株式連動報酬については各々の適用内容を審議し、その結果を取締役会へ答申しています。その後、賞与については、報酬委員会の答申を踏まえた取締役会での審議を経て、株主総会への取締役賞与支給議案付議の可否を決定しています。

【報酬委員会における選任方法】

報酬委員長：取締役会決議

報酬委員：取締役会決議

【報酬委員会への諮問事項】

- ① 取締役・執行役員・グループ執行役員の報酬制度の制定・改廃
- ② 取締役の個別報酬額（基本報酬・賞与）
- ③ 社長執行役員（CEO）の個別報酬額（基本報酬、賞与）
- ④ その他取締役・執行役員・グループ執行役員の報酬に関わる重要事項等  
（電気機器）

### <事例2>

2019年度の指名・報酬諮問委員会は、前代表取締役社長 A氏、取締役 B氏、社外取締役 C氏及び同 D氏の4名により構成され、社外取締役 C氏が委員長及び議長を務めております。なお、2020年6月26日以降に開催される同委員会から、前代表取締役社長 A氏に代わり、現代表取締役社長 E氏が委員を務めます。また、同委員会の事務局は、原則として、総務部が務めております。

指名・報酬諮問委員会は、必要に応じて年数回開催し、取締役会の諮問に基づき、取締役及び監査役候補者の指名、社長（CEO）を含む執行役員の選解任、並びに取締役及び執行役員の報酬に係る事項について審議し、当該審議結果を取締役会に答申しております。取締役会は、同委員会による審議結果を尊重することを前提に、これらの事項を審議・決定しております。

指名・報酬諮問委員会は、2019年6月以降に10回開催され、主に以下の事項を審議いたしました。

- (1) 役員体制について
- (2) 候補者の面談について
- (3) 執行役員の任期について

・執行役員の任期については、取締役の任期と同様に定時株主総会を起点にした1年間としているが、事業年度に合わせた1年間に変更

- (4) 業務執行取締役及び執行役員の報酬制度について

・業績による報酬変動幅を拡大するため、報酬総額に占める業績連動報酬の比率を最大30%程度から50%程度に高めること

・中長期的な業績向上へのインセンティブを目的に、固定報酬と業績連動報酬に譲渡制限付株式を用いた株式報酬を導入し、現行の株式報酬型新株予約権を廃止すること

・取締役を兼務しない執行役員の契約形態について

- (5) 社外取締役及び社外監査役の報酬について
- (6) 監査役の報酬について
- (7) 2019年度に係る業務執行取締役及び執行役員の業績連動報酬について  
（電気機器）

### <事例3>

(1) 役員選任の方針と手続の透明性を確保するため、メンバーの過半数を独立社外取締役で構成し、筆頭独立社外取締役が委員長を務める指名諮問委員会を設置しております。なお、同諮問委員会では、特別の利害関係を有する委員は議決に参加できないこととしております。

(2) 指名諮問委員会では、取締役会に必要な知識・経験・能力の多様性と規模の基準および役員選任の基準と手続きならびに取締役、役員執行役員（上席執行役員含む）および監査役候補者について審議し、取締役会に答申してお

ります。

(3) また、CEOおよび、または社長の後継者については、複数の後継者候補に対し、必要なスキルを獲得するためのトレーニングやリーダーシップ向上のためのコーチングを実施し、指名諮問委員会が後継者候補と面談を行い候補者選定に携わるなど、客観性・透明性のある手続きにより、計画的に育成・選定しております。

(4) CEOおよび、または社長は、指名諮問委員会に広範な戦略的経営活動を含めて年間経営活動報告を提出します。指名諮問委員会は報告に基づき、CEOおよび、または社長の業績およびパフォーマンスを評価し、経営の品質改善の可否を進言します。

(5) CEOを含む取締役の解任が必要な事由が生じたとき指名諮問委員会が判断した場合は、適時に審議を行い、その結果を取締役に答申します。CEOおよび、または社長の解任について審議する際には社外取締役のみで議論をする機会を設けるなど、審議の透明性を確保しております。

(6) 上述の年間経営活動報告提出を起点として、CEOおよび、または社長の業績、パフォーマンス評価、経営の置かれた状況、経済見通し等に基づき、毎年、CEOおよび、または社長の選解任および、その任期を判断します。

(7) 指名諮問委員会は、独立社外取締役3名、社内取締役2名、総勢5名の委員で構成されています。委員長は、筆頭独立社外取締役が務めています。

(8) 2019年度の開催回数、開催月、出席率

2019年度は、2019年4月、7月、2020年1月の3回開催し、各回に委員長・委員の全員が出席しました。

(化学)

#### 4・11. 取締役会の多様性等に関する考え方（補充原則4-11①）

原則4-11では、「取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・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。」とされており、補充原則4-11①においては、取締役会における知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方の開示が求められている。

同原則の実施率は96.8%（2,568社）である。取締役の知識・経験・能力のバランス、多様性に関する主なキーワードとしては「専門（専門性・専門的等）」が41.2%（1,057社）の会社において記載されている（図表 117）。具体的な専門性として、「財務・会計」が21.0%（538社）、「経営（経営者・会社経営・経営経験等）」が51.4%（1,320社）、「グローバル・国際・海外」が12.5%（321社）、「法律」が3.3%（86社）、「デジタル・IT」が0.5%（14社）においてみられた。また、「事業」が36.4%（936社）、「管理」が14.2%（364社）、「営業・販売」が9.1%（234社）、「生産・製造」が6.3%（163社）など、出身部門への言及もみられた。

デモグラフィック（人口統計学的属性）なダイバーシティに関するキーワードである「女性」や「外国人・国籍」について記載している会社は、それぞれ9.8%（252社）、8.7%（223社）に留まっている。但し、2018年コード改訂において、原則4-11で取締役会の多様性において「ジェンダーや国際性の面を含む」と明記されたこともあり、女性や外国籍の取締役の選任の有無の記載や、今後の登用に向けた取組などを明記する事例が増えている。

取締役会の規模に関する主なキーワードとしては「員数（定款）」がある。「員数もしくは定款」のキーワードを記載している会社は実施会社の36.3%（931社）で定款上の取締役人数の上限（員数）に言及している会社が多い。また、「意思決定」が28.2%（725社）、「監督」が25.1%（645社）、「議論」が12.7%（325社）で記載がみられ、現在の取締役会の規模が「意思決定」や「監督」といった役割を果たすために適切であると述べている。

個別事例を見ていくと、取締役に求められるスキル要件を定め、参考的な判断基準として活用していることを明記している事例として、＜事例1＞、＜事例2＞及び＜事例3＞がある。＜事例2＞及び＜事例3＞は具体的な要件について言及しており、特に＜事例3＞においては、持続的成長の観点から社外役員の専門性・バックグラウンドを整理している。「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・コードのフォローアップ会議」が2020年12月に公表した意見書<sup>66</sup>においては、事業戦略に照らして取締役会が備えるべきスキルを特定し、その上で、いわゆるスキル・マトリックスなどの形でスキル等の組み合わせを公表するべきとの提言がなされており、今後はスキル等の組み合わせをを意識した開示が増えていくと考えられる。

#### <事例1>

社内取締役については、当社の事業を強力に推進していくためのリーダーシップ、当社を取り巻く事業環境、当社の強み・課題についての深い理解を踏まえた、経営全般に亘る総合力等を重視して、候補者を指名します。

社外取締役については、経営戦略等の審議にあたって、社内取締役だけでは得られない多様な経験、当社とは異なる分野の製品・サービスを提供する会社の経営経験者、コンサルタント、ならびに、専門性および高い見識等を有する学識経験者等の条件に加えて、独立性にも配慮して候補者を指名します。

取締役求められるスキル要件については、経験・素養およびコンピテンシーの観点から、参考的な判断基準としてスキル・マトリックスを備えております。ただし、取締役候補の選定にあたっては、当該マトリックス項目を点数化する等のことはしておりません。それらのスキル要件のマトリックスを踏まえて、あくまでも、人物本位であり、他の取締役とのバランスも踏まえて、当社の取締役会において、客観的かつ多面的な審議ができる社内外者を、取締役の候補として選任するべきであるものと考えています。(中略)

上記に挙げた要件に基づいて、知識・経験・能力だけでなく、多角的な視点を有する者を指名することにより、事業がグローバルに展開して、中期的な成長を遂げていくなか、適切な監査・監督を行うことが出来るものと考えています。社外取締役の候補者を、必要に応じて、外部コンサルタントのサポートも受けつつ、代表取締役1名と社外取締役2名から構成される任意の委員会を、適宜、立上げた上で、リスト・アップされた候補者から指名候補を選定し、取締役会において決定することにしております。社内取締役については、当社の事業を強力に推進していくためのリーダーシップ、当社を取り巻く事業環境、当社の強み・課題についての深い理解を踏まえた、経営全般に亘る総合力等を重視して、適宜、指名された候補者について、取締役会において決定することにしております。(中略)

現時点での取締役会の構成は、実質的な議論をコンパクトに行うことを可能としつつも、多様性を概ね担保した適正な規模にあると認識しております。

(精密機器)

#### <事例2>

当社の取締役会は、以下のとおり「取締役会の構成に関する考え方」を定めております。本報告書提出日現在、「取締役会の構成に関する考え方」に基づき、経営、事業等に関する豊富な経験と高い知見を有する取締役について、多様性を確保する観点から必要な員数を選任しております。

特に、当社の取締役に必要とされるスキル(専門性)については、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を考慮した結果、「経営経験」、「業界知識」、「営業販売」、「技術・研究開発」、「法務」、「財務/会計/税務」と定めており、取締役会メンバーは全体として、これらのスキルをすべて備えております。なお、必要とするスキル(専門性)については、当社の事業やコーポレート・ガバナンスの状況、外部環境を踏まえ、必要に応じ、見直しを図るものとします。

以上のことから、知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模の点で、現時点において最適な取締役会構成であると判断しております。

#### ◆取締役会の構成に関する考え方

- ①取締役会は、取締役8名以内(うち取締役(監査等委員を除く。))5名以内)とし、そのうち2名以上を社外取締役とする。
- ②専門分野、経験、能力等、バランスと多様性を考慮した役員構成とする。  
(サービス業)

66 コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び企業の中核人材の多様性の確保(「ステュワードシップ・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」意見書(5))。



### <事例3>

人財の多様性を受け入れ、一人ひとりの多様な知識や経験、スキルを生かすことは、「通信とライフデザインの融合」を目指す当社にとって重要な成長ドライバーであり、取締役会においても多様性を確保することがより良い経営判断につながると考えています。

指名諮問委員会においては、●●の持続的成長を実現する観点から、当社取締役会にとって重要と考えられる社外役員の専門性・バックグラウンドを「上場企業における社長経験（経営ノウハウ等）」「情報通信分野の専門性（主力事業サポート）」「法律・会計・行政の専門性（コンプライアンス等）」としております。このような属性を取締役・監査役それぞれに備えることで、経営に対する監督と助言をバランス良く推進してまいります。

当社社外役員の専門性については、「株主総会招集ご通知」に表形式で記載していますので、ご参照ください。

<https://www.●●.com/corporate/ir/stock-rating/meeting/20200617/>

（情報・通信業）

ダイバーシティに関する記載事例としては、<事例4>及び<事例5>がある。<事例4>は取締役会の多様性を意識し、外国籍並びに女性の取締役を選任した旨を明記している事例である。<事例5>は女性の視点で経営・事業を監督するため、今後も女性の登用を進めていく旨を記載している事例である。

### <事例4>

中長期的な企業価値の向上に向けて経営上の重要な意思決定と業務執行の監督を適切かつ機動的に行うために、社内取締役における当社の事業運営（グローバルな事業運営を含む）、研究開発、製造、製造技術、人事、財務・会計等の分野についての豊富な知識・経験および高い能力と、独立社外取締役における様々な分野での豊富な企業経営および国内外の事業運営の経験ならびに成長戦略やガバナンスの充実について幅広い視点から積極的に意見を述べ問題提起できる能力を、取締役会全体として最大限活用し、その時々で取締役会が必要とする知識、経験、能力の多様性を確保することが重要と考えております。

グローバル化、IT化、デジタル化等の事業環境の急速な変化に対応すべく、2019年度は、当社初の外国籍CEO（最高経営責任者）の選定と、主として米国を起点にグローバルな経営を担うCEOを日本で補佐する社長兼COO（最高執行責任者）の選定を取締役会にて承認しました。2020年6月17日に開催された定時株主総会においては、社内からの女性取締役選任議案が承認可決され、取締役会のさらなる多様性を図っています。

今後も、指名諮問委員会の答申に基づき、その時々での事業戦略に応じて、取締役会として必要な知識・経験・能力の多様性を確保するとともに、12名を超えない範囲で最適な規模を維持いたします。

（化学）

### <事例5>

当社は、海外勤務経験のある業務執行取締役及び社外取締役をそれぞれ1名選任しています。また、1名の女性社外取締役を選任しています。当社のインテリア、住生活に関連する事業の特性から女性の視点で経営・事業をチェックできるよう、これからも内外から女性の登用をいっそう進めたいと考えています。

（卸売業）

図表 117 取締役会の多様性等に関する考え方のキーワード

項目	社数	該当比率
補充原則4-11①を実施している会社	2,519社	100%
■知識・経験・能力等		
経営（経営者・企業経営等）	1,320社	51.4%
専門（専門性・専門的等）	1,057社	41.2%
財務・会計	538社	21.0%
グローバル・国際・海外	321社	12.5%
法律	86社	3.3%
デジタル・IT	14社	0.5%
■ダイバーシティ		
女性	252社	9.8%
外国人・国籍	223社	8.7%
■規模		
定款・員数	931社	36.3%
意思決定	725社	28.2%
監督	645社	25.1%
議論	325社	12.7%

#### 4・12. 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、更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、同原則の実施率は99.9%（2,649社）と高い。また、CG報告書における開示についても、「役員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、参照方式とする記載が多い。キーワード分析においても、補充原則4-11②を実施している会社のうち、「株主総会」というキーワードを記載している会社は72.1%（1,910社）、「招集（招集通知・招集ご通知等）」については67.0%（1,776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15.3%（405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25.2%（668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2.8%（74社）あり、その内訳は、当該会社を含む「3社以内」とした会社が11社、「4社」が44社、「5社」が18社、「6社以上」が5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。また、「出席率75%以上を確保する」など、出席率に係る条件を明示している会社もあった。

個別事例をみていくと、〈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、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、単に取締役会に出席するだけでなく、指名や報酬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。〈事例3〉のように取締役会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。

#### 〈事例1〉

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116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、全ての取締役に対して、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（7月17日現在）〉

- （取締役会議長）  
A株式会社（社外取締役）、株式会社B（社外取締役）、株式会社C（社外取締役）
- （社外取締役）  
D株式会社（社外取締役）、E株式会社（社外取締役）  
（略）  
（電気機器）

#### 〈事例2〉

（中略）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3〉

（中略）また、他の会社を兼任している社外取締役●●氏の取締役会への出席率は100%、社外監査役●●氏、社外監査役●●氏の取締役会ならびに監査役会への出席率とともに100%であります。以上のことから、当社における取締役・監査役の他の会社の役員を兼任する数は合理的な範囲内であると考えております（出席率等は2019年度実績による）。

（その他製品）

### 〔コラム⑧〕社外役員の兼任数の状況

コードの補充原則4-11②は「社外取締役・社外監査役をはじめ、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る。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が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であり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。」としているが、実際の社外取締役・社外監査役の兼任状況はどうなっているのか、その現状把握を試みた。全上場会3,792社（2020年12月時点）における、社外取締役・社外監査役の兼任状況は図表 118のとおりとなる。

図表 118 独立社外取締役・独立社外監査役の兼任状況

兼任数	前回（2019年3月時点）		今回（2020年12月時点）	
	人数	構成比率	人数	構成比率
7社	2人	0.0%	1人	0.0%
6社	2人	0.0%	1人	0.0%
5社	20人	0.1%	17人	0.1%
4社	113人	0.9%	91人	0.7%
3社	418人	3.3%	446人	3.2%
2社	1,841人	14.3%	1,655人	12.0%
1社	10,453人	81.4%	11,561人	83.9%
合計	12,849人	100.0%	13,772人	100.0%

上場会社3,792社の社外取締役・社外監査役の総数は13,772人<sup>67</sup>である。図表 118にて明らかのように、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、11,561人（83.9%）である。次に、2社を兼任している人が1,655人（12.0%）、3社を兼任している人446人（3.2%）、4社を兼任している人が91人（0.7%）、5社を兼任している人が17人（0.1%）、6社を兼任・7社を兼任している人が1人と続く。

兼任数が5社以上の19人の属性を分析すると、7名が他の会社の出身者、6人が弁護士、6人が公認会計士であった。前回調査（2019年3月時点）においては、兼任数が5社以上の人が24人おり、そのうち18人が他の会社の出身者であったが、他の会社の出身者の兼任数は減少している。

社外役員1人あたりの兼任数が多いほど、その役割・責務を適切に果たすための時間・労力が分散することになり、定量的には取締役会への出席率の低下として表れると考えられる。一部の上場会社では、社外役員の兼任数を限定し、自社での活動に可能な限り集中してもらい、その経験や知識を経営に活かそうとしている会社もある。さらに、議決権行使助言会社の中には、上場会社の執行役員を務める役員が3社以上、又は、上場会社の執行役員を務めていない役員が6社以上の上場会社で取締役又は監査役を兼任する場合、反対投票を推奨する（但し、自社グループ内兼任は1社としてカウント）としている例もあり、過剰な兼任に対して資本市場の目線は厳しい。

実際に、コード策定以降、社外役員に期待される役割は従来以上に増加している。従来は月1回の取締役会（もしくは監査役会）に出席すれば問題なかった社外取締役・社外監査役の仕事も、近年では任意の指名委員会・報酬委員会への出席、（業務執行を理解する為の）取締役会以外の社内会議の傍聴や各種社内イベント等への参加、中長期戦略を議論するオフサイトミーティングへの出席等、社外取締役・社外監査役の職務を果たす為に1社あたりに投下する時間も増加しており、実務的な負担も増加している。また近年では、投資家・株主との対話において、ガバナンス説明会等のラージミーティングやスモールミーティングの開催、場合によっては個別面談等により社外取締役が投資家と直接対話するケースも散見されている。そうした中で、現実的に兼任できる数は限られてくるとの指摘もある。今後も社外役員に期待される役割が高まる中で、兼任数は引き続き注目されるテーマとなるのであろう。

67 2020年12月時点の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。

#### 4-13. 取締役会の実効性評価（補充原則4-11③）

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。日本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。市場第一部・第二部上場会社の81.5%（2,161社）が補充原則4-11③を実施しており、2015年以降、5回目の実施となる会社も散見されるなど、日本の上場会社において実務として定着しつつある。

補充原則4-11③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、67.8%（1,466社）が記載していた（図表 119）。「インタビュー・ヒアリング等」と記載している会社は10.0%（216社）であった。

「自己評価」を実施するとしている会社は37.8%（816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17.4%（377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）等を挙げている。キーワード分析においても、「運営・運用」は60.0%（1,296社）、「構成」は51.0%（1,103社）、「審議」は40.4%（873社）が言及していた（図表 119）。

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事例も多く散見された。「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複数みられた。

「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、次の取組につなげている。主な課題としては、後継者育成（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。

個別事例を分析していくと、＜事例1＞では「評価プロセス（評価項目含む）」「評価結果（昨年度に認識した課題への対応状況含む）」について開示すると共に、「取締役会の課題」「今後の取組み」について詳細な開示を行っている。指名委員会・報酬委員会についても評価の対象としている他、昨年度認識した課題に対し、取締役会の実効性向上に向けて、取締役会実効性向上プロジェクト（議長、社外取締役2名、CEOと社外監査役1名で構成）を設置し、「リスクアペタイト」や「ESG対応（TCFD（気候変動開示タスクフォース）賛同や人権ポリシー策定）」について議論する等の対応状況を記載している点も特徴的といえる。また、本年は新型コロナウイルス感染症に言及する事例がみられた。＜事例2＞は、中長期の課題に関する議論の充実として、事業ポートフォリオ等に関する課題に加えて、コロナ禍の影響について取締役会で議論した旨を開示している。＜事例3＞は実効性評価の項目に資本市場の関心の高い「事業ポートフォリオ」や「気候変動」、「上場子会社の独立性」を含めた評価項目としている。＜事例4＞は外部評価機関を活用し、当該外部評価機関の名前を開示している事例である。＜事例5＞は評価項目に任意の委員会の実効性を含め、外部専門家の評価の概要を開示すると同時にサクセッションプラン等の課題について対応策を詳細に開示している事例である。

#### ＜事例1＞

当社取締役会は、“企業価値向上経営”の更なる深化のため、「攻めのガバナンス」の実現に向けた2019年度における取締役会の実効性を分析・評価いたしましたので、その結果の概要を以下の通り開示いたします。

##### I. 分析・評価結果の概要

###### i) 結論

・当社取締役会は、2019年度の実効性は、「有効に機能している」と結論付けました。

###### ii) 分析・評価

・各取締役及び監査役による実効性評価アンケートでは、多くの質問項目に「十分できている」又は「概ねできている」との回答が高い割合を占めました。

・また、ほぼすべての質問項目に、提案、提言、問題点の指摘などがあり、特に、「取締役会の議論と取組み（中長期の企業価値向上など）」、「適切なリスクテイク」及び「株主・投資家、ステークホルダーとの対話」などの点に、高い課題認識が見られました。

・上記アンケートに加え、課題認識の深掘りのため、第三者により、社外取締役全員にインタビューを行い、その意見も評価の参考としました。

当社取締役会は、上記の分析結果を受けて議論した結果、以下の点を課題として認識し、これの解決を図ることで、取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

###### i) 中長期的な企業価値向上に資する議論の深化

- ・中長期的な経営戦略や事業ポートフォリオに関する討議の推進
- ・自社の課題や特徴を踏まえた最適な機関設計に関する議論の実施
- ・議論の深化のための取締役会運営の改革（討議を支える運営、討議時間の確保 等）

###### ii) グループガバナンスに資するモニタリング

- ・海外地域統括会社からのレポートとモニタリングの強化
- ・ERM及びリスクアペタイトの取組みを推進する適切なモニタリング

###### iii) 取締役会に資する指名委員会・報酬委員会の適切な透明化

- ・各委員会の議論の一層の透明化
- ・各委員会の取締役会へ共有すべき事項の再確認

###### iv) ESGの取組みの推進

- ・ESGの取組みの方向性の監督（超長期の経営の方向性からの監督）
- ・ESGの各取組みのマイルストーン達成状況のモニタリング

###### v) 取締役会の実効性向上に資する情報提供の強化

- ・ステークホルダーとのエンゲージメントの状況の情報提供の強化

##### II. 今後の取組み

当社取締役会は、上記の分析結果を受けて議論した結果、以下の点を課題として認識し、これの解決を図ることで、取締役会の実効性の向上を図ってまいります。



- i) 中長期的な企業価値向上に資する議論の深化
  - ・中長期的な経営戦略や事業ポートフォリオに関する討議の推進
  - ・自社の課題や特徴を踏まえた最適な機関設計に関する議論の実施
  - ・議論の深化のための取締役会運営の改革（討議を支える運営、討議時間の確保等）
- ii) グループガバナンスに資するモニタリング
  - ・海外地域統括会社からのレポーティングとモニタリングの強化
  - ・ERM及びリスクアペタイトの取り組みを推進する適切なモニタリング
- iii) 取締役会に資する指名委員会・報酬委員会の適切な透明化
  - ・各委員会の議論の一層の透明化
  - ・各委員会の取締役会へ共有すべき事項の再確認
- iv) ESGの取り組みの推進
  - ・ESGの取り組みの方向性の監督（超長期の経営の方向性からの監督）
  - ・ESGの各取り組みのマイルストーン達成状況のモニタリング
- v) 取締役会の実効性向上に資する情報提供の強化
  - ・ステークホルダーとのエンゲージメントの状況の情報提供の強化

### Ⅲ. 昨年度に認識した課題への対応状況

- ・昨年度は、課題として「実効的なコーポレートガバナンス体制の強化」、「グループガバナンスの強化に向けたリスク体制の整備」及び「ESGへの取り組みのレベルアップ」を認識しました。
- ・これに対し、取締役会内に取締役会実効性向上プロジェクト（議長、社外取締役2名、CEOと社外監査役1名で構成）を設置し、実効性向上のため取締役会が議論すべき事項の検討を行い、また、リスクアペタイトに関する議論や、ESGへの取組みとしてTCFD提言への賛同や●●グループ人権方針の策定に関する議論などを行いました。
- ・この結果、全ての課題につき、一定の評価は得られたものの、いずれの項目でも、さらなる取組みが必要との評価が多数となり、継続的な取組みが必要であると認識しました。

### Ⅳ. 分析・評価方法

当社の取締役及び監査役は、2019年度における取締役会の実効性を評価するため、2019年12月から2020年1月にかけて、取締役会事務局が第三者の意見を受けて作成し、取締役会が承認した実効性評価アンケートにより、各自評価を行いました。

また、評価の深掘りを主な目的として、第三者により2019年12月に全社外取締役に對するインタビューを実施し、また、第三者よりアンケート結果の解析支援、ベンチマーク指標の提供等を受けました。

当社取締役会は、上記のアンケートによる評価結果の取りまとめ及び第三者の支援を得た事務局による取りまとめに基づき、2020年3月の取締役会において複数回の議論を行い、評価を決定しました。

### Ⅴ. 評価項目

実効性評価アンケートの大項目は以下のとおりです。

1. 取締役会の役割と責務
2. 取締役会の議論と取り組み
3. 経営陣への委任
4. 適切なリスクテイク
5. グローバルリスクマネジメント、内部統制
6. 取締役会の構成
7. 経営陣幹部と取締役の選任、サクセッション
8. 経営陣の報酬
9. 株主・投資家、ステークホルダーとの対話  
(食料品)

### <事例2>

#### 1. 評価の概要

取締役会は、中期経営計画の進捗状況やコンプライアンス・リスク管理の状況などについて適時報告を受けて経営状況を把握しており、また、長期的な課題について適切な議題選定のもと討議を行うとともに、経営陣は取締役会の意見を積極的に取り入れ業務改善を行っていることを確認しました。運営については、必要な資料が提供され、十分な討議時間が確保されていると判断しました。これらから、当社の取締役会は、監督機能を発揮するための体制が整備されており、実効性のある運営が行われていると評価しました。



## 2. 具体的な取組み実績

### (1) 中長期の経営課題に関する議論の充実

「経営方針や中長期の課題に関する議論を充実させるべき」との提言を踏まえ、取締役会は次の議題を取り上げ、討議を行いました。

- ・国内外における建設市場動向並びに国内外建設企業の事業ポートフォリオ
- ・建設市場における成長分野への対応方針
- ・新型コロナウイルス感染症の拡大による影響
- ・ロボット施工などIoT分野における技術開発及び他社との協業
- ・投資計画（不動産開発、R&D等）の進捗状況
- ・当社の社会貢献活動の現状と今後の取組みの方向性

### (2) グループガバナンス強化等への取組み

①国内外グループ会社を含めたコンプライアンス・リスク事案を定期的にレビューするとともに、重要案件については取締役会議題として複数回取り上げ、管理状況を確認しました。

②海外事業のガバナンス向上に向けた取組みの一環として、社外役員と現地法人幹部との対話機会を設け、現地の実情や課題に関する報告と意見交換を行いました。

③株主、投資家やその他ステークホルダーとの対話を通じ寄せられる意見について、取締役会において情報共有し、意見交換を行いました。

### (3) 諮問機関としての社外役員諮問会議の更なる機能発揮

社外役員諮問会議は取締役会構成や役員報酬に関し十分な議論を重ねて提言を行い、取締役会はその提言を踏まえ審議し、次のとおり決議しました。

・取締役会の規模を適正規模に保ち、各取締役の経営責任を明確にして経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制とするため、定款上の取締役の員数を「13名以内」に減員し、任期を「1年以内」に短縮することとしました。（2020年6月25日第123期定時株主総会に上程し、承認されました。）

・中長期な業績向上へのインセンティブ付与、建設業の特徴の反映などの観点から、取締役及び執行役員の実績連動報酬（賞与）制度の見直しを行いました。

（建設業）

## <事例3>

### (2) 今年度の取締役会実効性評価

今回の評価は、上記課題への取り組み状況を踏まえたアンケート調査と位置付け、2019年4月から2020年3月までに実施した取締役会（全13回）における審議状況を対象としました。アンケート対象者は、全取締役・全監査役であり、アンケート実施時期は、2020年3月下旬となりました。

アンケートの主要項目は、従来と変わらず以下の5項目とし、内容は、第三者機関のアドバイスを受けながら、取締役会に期待される昨今の社会情勢なども考慮して、「事業ポートフォリオマネジメント」、「気候変動」、「上場子会社の独立性」といったテーマを盛り込んだ質問事項としました。

- ・取締役会の構成／ガバナンス体制
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の文化
- ・取締役会による監督
- ・経営戦略に関する議論

（略）

（その他製品）

## <事例4>

当社では、持続的な企業価値向上のためには、取締役会がその機能を十分発揮し、ガバナンスの強化を図ることが重要であると認識して

おり、2015年度より自己評価を実施して、取締役会の実効性の向上に努めております。

2019年度は、当社グループの構造改革を加速させるにあたり、今後の当社にふさわしいガバナンス体制を模索するという観点から、外部コンサルタント（注）の支援のもと、取締役会の実効性評価を実施しました。

（注）外部コンサルタントとして、●●●●株式会社（以下●社）を起用。

## 1. 評価方法

●社が、以下の内容の質問票を取締役会メンバーである全取締役および全監査役に配布、回答内容を分析するとともに、質問票の回答内容をもとに、全取締役および全監査役に個別にインタビューを実施、報告書に取り纏めました。取締役会は、この報告書をもとに、現状を把握・評価し、今後の取締役会のあり方等につき審議の上、対応方針を決定いたしました。

#### (1) 質問票

対象者：全取締役（9名）および全監査役（5名）

回答方式：無記名（全62問）

評価項目：①取締役会の役割・機能、②2019年度の対応方針の進捗状況、③取締役会の規模・構成、④取締役会の運営状況、⑤指名・報酬委員会の構成と役割、⑥指名・報酬委員会の運営状況、⑦役員研修、⑧社外取締役に対する支援体制、⑨監査役役割・監査役に対する期待、⑩様々なステークホルダーとの関係、⑪当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般、⑫自己評価

#### (2) インタビュー

対象者：全取締役（9名）および全監査役（5名）

回答方式：●社による個別面談

（略）

（情報・通信業）

### <事例5>

#### (1) 評価の実施方法

対象者：取締役、監査役（計15名）

時期：2020年1月から2月

手法：外部専門家に委託してアンケートを実施する第三者関与の自己評価方式

##### (a) アンケート

5段階評価と自由記述式回答 12区分（71項目）

【区分】

- ① 取締役会の役割・機能
- ② 取締役会の規模・構成
- ③ 取締役会の運営状況
- ④ 指名諮問委員会の構成と役割
- ⑤ 指名諮問委員会の運営状況
- ⑥ 報酬諮問委員会の構成と役割
- ⑦ 報酬諮問委員会の運営状況
- ⑧ 社外取締役に対する支援体制
- ⑨ 監査役役割・監査役に対する期待
- ⑩ 投資家・株主との関係
- ⑪ 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般
- ⑫ 自己評価

#### (2) 評価結果の概要

上記のアンケートを踏まえた外部専門家の所見は次のとおりです。

「質問票における各役員の意見を総合すると、貴社取締役会は、実際の審議の場面において発言しやすい雰囲気の中で活発な議論が行われており、また取締役会での議論をより深化させるための取組みとして取締役会資料の更なる工夫や社外役員に対する事前の情報提供（社外役員に対する任意の事前説明の実施、社外役員の社内会議への任意の出席）等の充実化が進められており、全体として貴社の取締役会の実効性は相当程度確保されているとの肯定的な意見が多くありました。また、取締役会の諮問機関である指名諮問委員会及び報酬諮問委員会については、2020年1月1日付の体制の変更により、より望ましい委員構成になったとの意見が多くあり、昨年度に貴社において実施された取締役会実効性評価において指摘された課題を踏まえた一定の改善が見られるとの意見が多くありました。その上で、各役員からは、取締役会の実効性をより向上させるために考えられる改善点として複数の指摘がなされており、これらの指摘について、今後貴社の取締役会における審議において検討することが考えられます。」

当社取締役会は外部専門家からの評価を真摯に受け止め、指摘または提案を受けた事項についての議論を行い、以下のとおり今後の取締役会の運営に反映することにしました。

（略）

##### (b) サクセッションプランについて

本年度においても、特に十分な議論を行うべきである事項としてサクセッションプランを挙げる意見が複数ありました。

《今後について》

代表取締役を含む指名諮問委員会を中心に当社グループの企業経営理念に基づいた中長期的な視点で取り組むことを確認し、指名諮問委員会において、次世代の最高経営責任者候補・役員候補についての人材要件の設定、母集団の選抜、育成方針、育成計画に関する議論を活性化させ、取締役会で適宜報告することにしました。また、社外取締役と候補者が直接接する機会を増やすことを検討することにしました。

(略)

(食料品)

図表 119 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を実施している会社	2,161社	100%
■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）	1,466社	67.8%
自己評価	816社	37.8%
ヒアリング等（インタビュー、聴取等）	216社	10.0%
外部評価者等（第三者機関、弁護士等）	377社	17.4%
■取締役会の実効性に関するキーワード		
運営（運用）	1,296社	60.0%
構成	1,103社	51.0%
審議	873社	40.4%
戦略（経営戦略・事業戦略等）	529社	24.5%
役割・責務等（責任）	494社	22.9%
リスク（リスク管理・リスクマネジメント等）	328社	15.2%
報酬	315社	14.6%
株主・投資家	291社	13.5%
指名	252社	11.7%
後継者計画・サクセッションプラン	180社	8.3%
（株主との）対話	156社	7.2%
ESG・SDGs・サステナビリティ	73社	3.4%

#### 4・14. 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、更に、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役員トレーニングに関する規定はなく、コードが適用されるまでは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、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は定着していたと考えられ、補充原則4-14②の実施率は98.2%（2,605社）と高い。

補充原則4-14②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。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72.7%（1,893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（図表 120）。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、35.7%（929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、最も多くみられたのが「法（法令・会社法・法的責任等）」であり、34.5%（899社）が記載していた。「財務・会計」については31.6%（824社）、「コーポレート・ガバナンス」は19.5%（508社）、「コンプライアンス」は13.0%（338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。

個別事例を見ていくと、＜事例1＞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2＞は、社外取締役については経営状況の概況の説明に加え、海外子会社、工場・菜園等の見学を通じて経営への理解を深める機会を提供し、また後継者育成計画と関連付けた研修を用意している旨が記載されている。＜事例3＞はトレーニングの実績にも言及している事例である。「企業価値向上」や「SDGsとESG投資」に関する勉強会を開催している。

#### ＜事例1＞

##### ■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、●●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、●●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2＞

当社では、取締役就任時に取締役の役割と責務等について研修を受講することとしております。社外取締役の就任時において取締役会事務局から経営概況やコーポレート・ガバナンス体制についての説明を実施するとともに、就任後、海外子会社、工場・菜園等の事業所見学等を実施し、当社経営への理解を深める機会の提供しております。また、後継者育成計画のため全役員を対象とする研修を2016年度より実施しています。研修内容は、経営者に求められる役割責任や経営知識、戦略策定・実行に資する考え方やフレームワークを中心に構成しております。

なお、取締役、執行役員に対しては、外部セミナー、外部団体への加入を推奨しており、その費用については、取締役、

執行役員の請求等により社内規程に基づき、当社にて負担しています。  
(食料品)

### <事例3>

取締役を対象としたトレーニング等は、各々の取締役が役割・責務を果たすために必要と考える知識の習得、確認、更新等を目的とし、自ら研鑽するのを補完することを原則として認識しています。  
当社は、取締役ならびに執行役員には、社外のセミナーの出席や外部講師を招いての勉強会の実施等を通して必要な知識取得とスキルアップをサポートする方針です。  
これまで、取締役ならびに執行役員のトレーニングとして、外部講師を招いて「取締役の義務と責任」「企業価値向上」「SDGsとESG投資」の勉強会を実施しました。  
(食料品)

図表 120 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を実施している会社	2,605社	100%
外部セミナー・研修等	1,893社	72.7%
費用	929社	35.7%
法（法令・会社法・法的責任等）	899社	34.5%
財務・会計	824社	31.6%
コーポレート・ガバナンス	508社	19.5%
コンプライアンス	338社	13.0%

## 4・15. 独立役員

### (1) 独立役員の選任状況

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。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、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」として規定している<sup>68</sup>。

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し、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付けられており、CG報告書でも、独立役員の人数を記載するようになっている。

独立役員の人数別分布は、図表 121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6.7%で248社にとどまり、独立役員を2名以上確保したとする会社は93.2%で3,428社となっている。届け出られた独立役員の総数は、延べ13,750名であり、上場会社1社あたりでは、平均3.74名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名以下の会社は減少し、4名以上の会社が増加している。

1社あたりの独立役員の人数を市場区分別にみると、図表 122のとおりである。市場第一部が最も高く、平均人数4.30名である。次にマザーズの3.50名、市場第二部の3.06名、JASDAQの2.56名と続く。JPX日経400構成会社では、独立役員の平均人数は5.50名であり、市場第一部の4.30名を1.20名上回った。

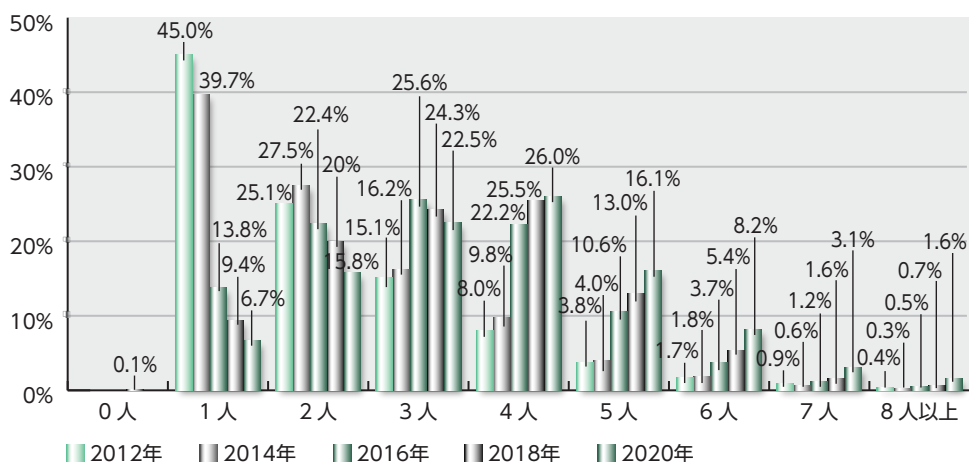
68 有価証券上場規程第436条の2。



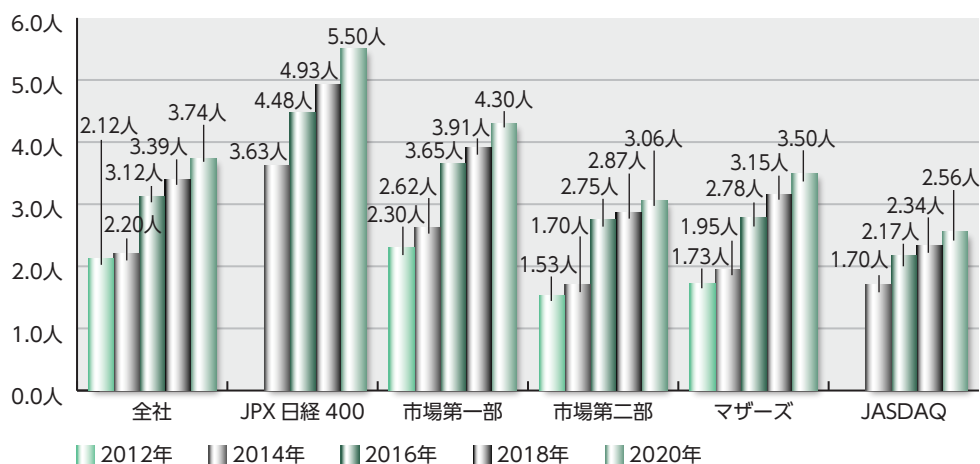
更に、外国人株式所有比率でみると、30%以上の区分で5.04名と最も高く、その比率の低下とともに平均人数が減少している（図表 123）。

独立役員のうち社外取締役は8,864名（独立役員総数に対して64.5%）、社外監査役は4,886名（同35.4%）である（図表 124）。

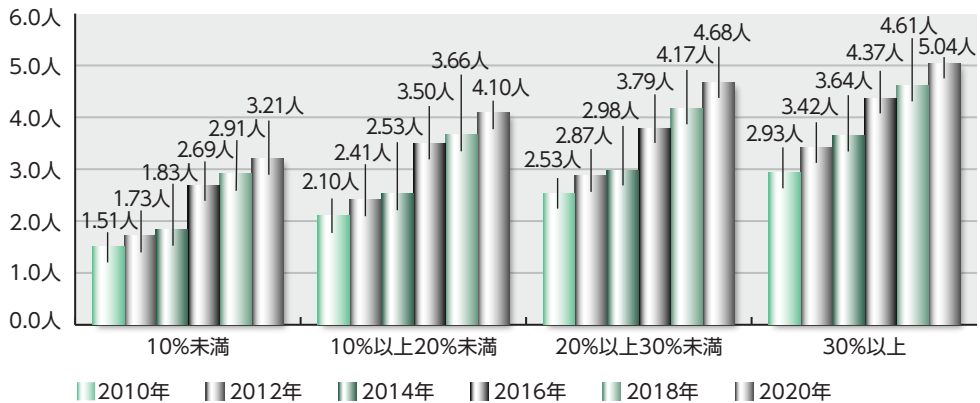
図表 121 独立役員の人数



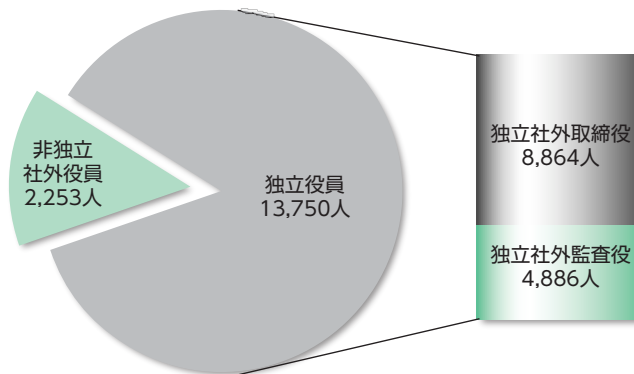
図表 122 独立役員の平均人数（市場区分別）



図表 123 独立役員 averages (外国人株式所有比率別)



図表 124 独立役員の内訳

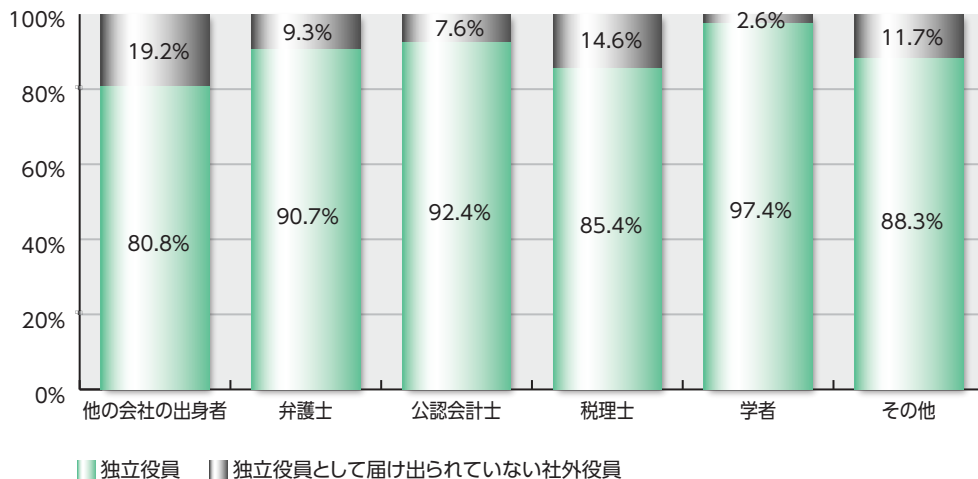


## (2) 独立役員属性

図表 125は、全社外役員<sup>69</sup>の属性別に、その属性に該当している社外役員のうち独立役員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比率が80.8%とが最も低く、税理士の85.4%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会計専門家など、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。

69 社外取締役及び社外監査役をいう。

図表 125 全社外役員に占める独立役員比率（属性別）



(3) 独立役員と会社との関係

東証では、「上場管理等に関するガイドライン」において、東証が一般株主と利益相反の生じるおそれがあると判断する場合の判断要素（独立性基準）を規定している。CG報告書では、独立性基準に定める要素を含む役員と会社との関係について開示を求めている。図表 126は、それらを示したものであり、「l 非業務執行取締役」、「m 親会社の監査役」の二つは社外監査役独自の項目である。

更に、本人又はその近親者がその項目に「現在・最近」において該当しているか、あるいは「過去」に該当しているかを選択することとなっている。

図表 126 CG報告書で開示が必要な会社との関係

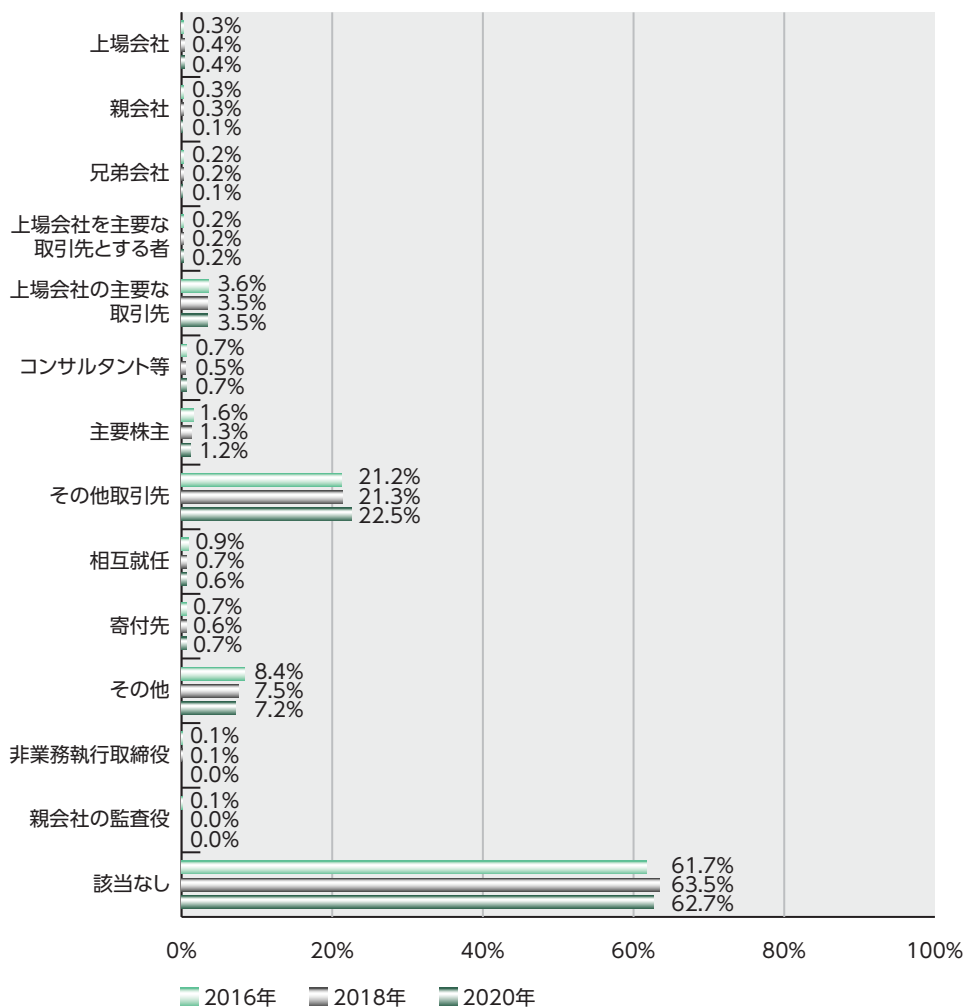
	グラフの項目	項目の説明
a	上場会社	上場会社又はその子会社の業務執行者
b	親会社	上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c	兄弟会社	上場会社の兄弟会社の業務執行者
d	上場会社を主な取引先	上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e	上場会社の主な取引先	上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f	コンサルタント等	上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g	主要株主	上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h	その他取引先	上場会社の取引先（d,e,fのいずれにも該当しないもの）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 127である。いずれの項目にも該当しない「該当なし」が62.7%と最も多い。次に「その他取引先」を選択している割合が22.5%で突出して高くなっている。「その他取引先」の他に選択している割合が高い項目は、「その他」7.2%、「上場会社の主要な取引先」3.5%であるが、「その他取引先」と比べ割合がかなり低い。

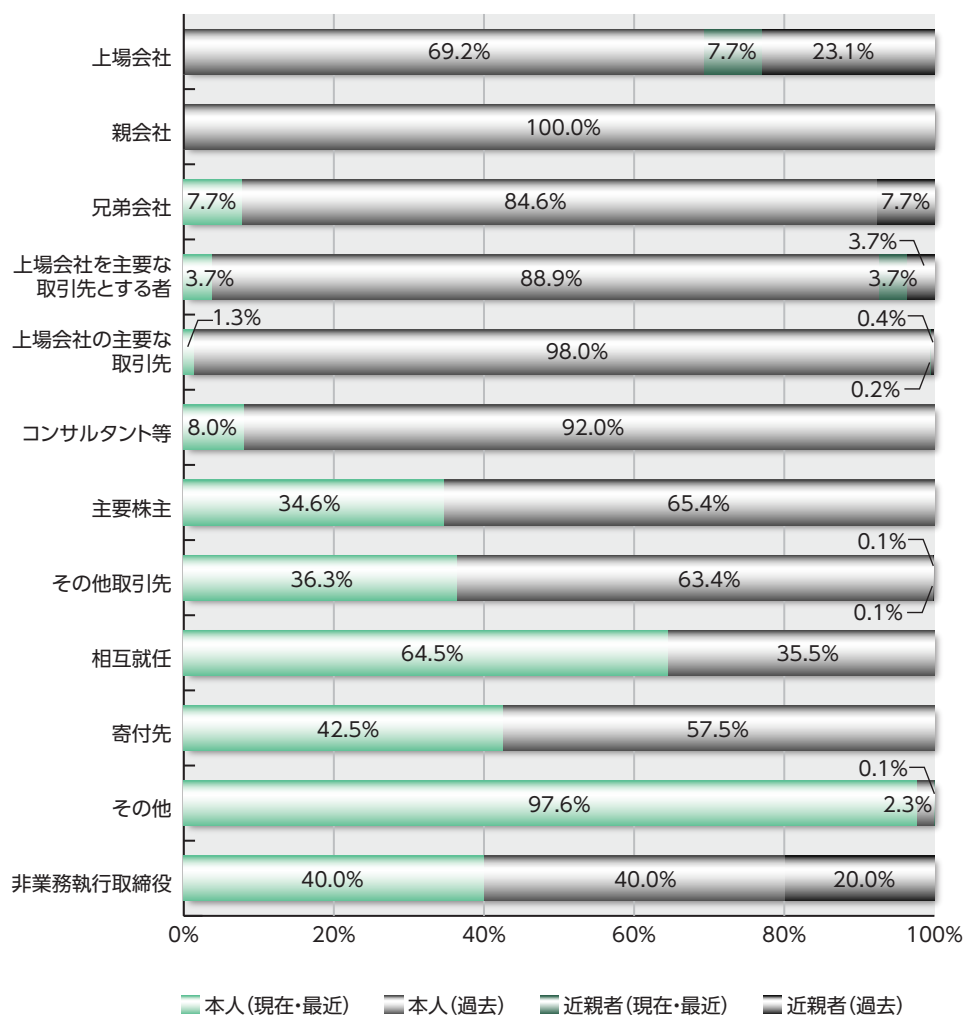
更に、選択した会社との関係が、本人（現在・最近）、本人（過去）、近親者（現在・最近）、近親者（過去）のいずれかに該当しているかを示したのが図表 128である。

選択している割合が突出していた「その他取引先」をみると、本人（過去）が63.4%で過半数の割合である。なお、会社との関係の項目に対し、本人（現在・最近）が一番高い割合を示す項目は、「その他」であり、97.6%となっている。一方、本人（過去）が高い割合を示す項目は、本人（現在・最近）が、会社法上の社外要件や、独立性基準に抵触する項目となっている。

図表 127 独立役員と会社との関係



図表 128 独立役員と会社との関係（本人・近親者）<sup>70</sup>



#### (4) 独立役員に指定した理由の記載

CG報告書では、各社外取締役又は社外監査役を選任している理由の記載を求めているが、更に当該社外取締役又は社外監査役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を求めている。まず、全社外役員における記述面からは、頻繁に登場するキーワードとして、本人の経験（77.1%）、見識（38.3%）、専門性（30.9%）、といった本人の能力・資質や経験に触れる説明が多く、更に利益相反の回避（58.2%）、利害関係がないこと（21.4%）、客観性（18.4%）、といった中立性の確保に向けた説明も多かった（図表 129）。

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（25.9%）、アドバイザーとしての機能を示す助言（23.2%）とともに、監視（7.9%）といった記述のみ

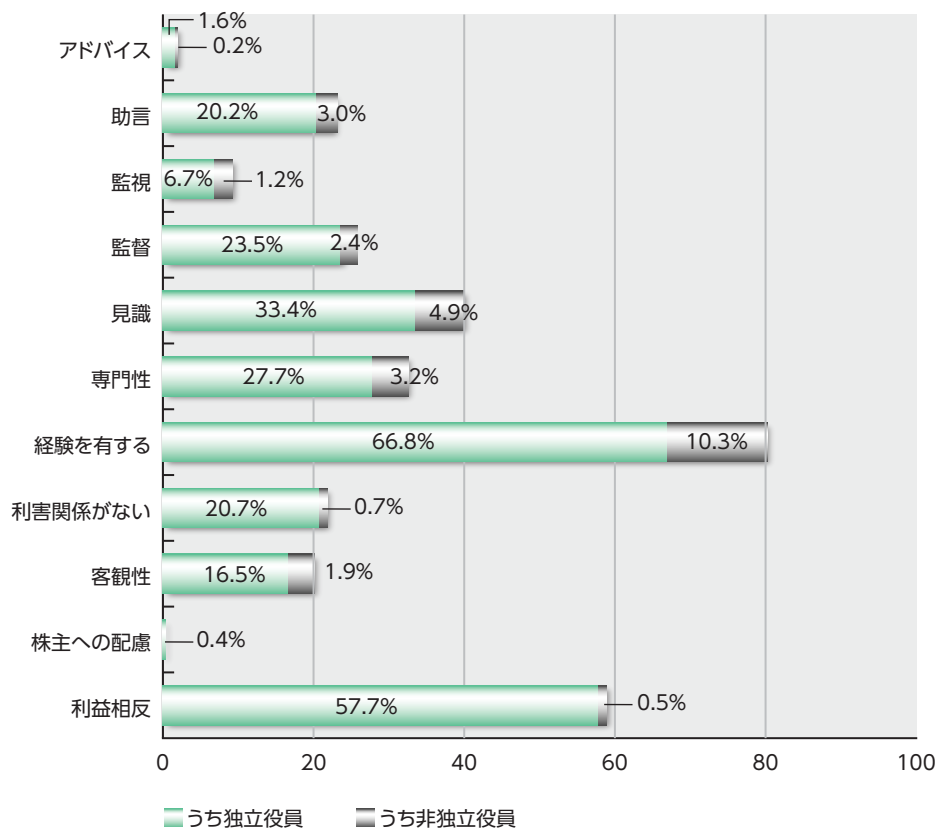
70 「親会社の監査役」に該当するとした選択は0.0%（0名）であったため、図表 128のグラフ上は表示されていない。



られた（図表 129）。

更に、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 57.7%、非独立役員0.5%）、利害関係がない（独立役員20.7%、非独立役員0.7%）、客観性（独立役員16.5%、非独立役員1.9%）等、中立性に関する理由について、独立役員と非独立役員で乖離がみられる。独立役員に指定した理由として、中立性の確保を狙ったことが伺える。

図表 129 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



#### 4・16. 社外取締役・社外監査役のサポート体制

##### (1) 全般

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）及び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。

記載内容をみると、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等の内容記載が多かった。

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ができる体制となっているとの記載もみられた。また、社外監査役を営業の状況等が検討される会議等に出席させたり、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、情報の提供を行っている等の取締役会以外の会議や常勤監査役とのミーティングのセッティングの内容の記載もあった。

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」を設置している等の専門の連絡会を設置している内容記載もあった。

更に、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布し、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外人社外取締役に対する対応の内容記載もあった。

また、サポート内容としては、「情報の伝達・連絡・連携」を説明した会社の比率が60.6%であり、「資料等の事前配布・説明がある」と説明した会社の比率は62.6%であった<sup>71</sup>。

## (2) 監査のサポート体制等

### ① 監査委員会・監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

CG報告書では、監査委員会／監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の概要について記載することとしている。

指名委員会等設置会社の記載内容をみると、監査委員会の職務を補助する組織として監査委員会事務局を設置するとともに、監査委員会の職務を補助するために専属の使用人を配置しており、使用人に係る採用、異動、人事評価、懲戒処分は、監査委員会の同意を得た上で行うといった記載が大半であった。また、監査委員会からその職務を補助すべき使用人を置くことを求められた場合には、監査委員会の職務を補助する組織を設置し専任する職員を設置するという記載もみられた。

監査等委員会設置会社の記載内容をみると、指名委員会等設置会社の監査委員会と同様、監査等委員会の職務を補助する組織として監査等委員会事務局を設置するとともに、監査等委員会の職務を補助するために専属の使用人を配置しており、使用人に係る採用、異動、人事評価、懲戒処分は、監査委員会の同意を得た上で行うといった記載が大半であった。また、監査等委員会より監査業務に必要な命令を受けた職員は、その命令に関して、業務執行ラインの指揮命令を受けないものとする記載もあった。監査等委員会の職務を補助すべき専属の使用人はいないが、必要に応じて内部監査室が監査等委員会の職務の補助を担当し、監査等委員会に係る業務を優先して従事するという記載もみられた。

### ② 監査役機能強化に関する取組状況

CG報告書では「現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要」において、監査役機能強

71 「情報の伝達・連絡・連携」については、「情報」及び「伝達」、「連絡」、「連携」の各キーワードのいずれかが、また、「資料等の事前配布・説明」については、「事前」、「配布」、「説明」の各キーワードのいずれかが記載されている会社を対象としている。

化に向けた取組状況として、監査役監査を支える人材・体制の確保状況、独立性の高い社外監査役の選任状況や、財務・会計に関する知見を有する監査役の選任状況について記載を要請している<sup>72</sup>。

監査役監査を支える人材・体制の確保状況としては、「監査役室」、「監査役会事務局」を設置しているとの記載が監査役会設置会社2,495社中、275社（11.2%）でみられた。更に、監査役室の役職員に対する指揮命令権は監査役のみが有し、役職員は取締役からの独立性が保障され、人事異動、人事評価等に関しては、常勤監査役の事前同意を要することとしている等の記載があった。

その他には、独立性の高い社外監査役の選任、取締役会、会計監査人、内部監査部門との連携強化等があった。更に、監査役監査の内容については適法性監査のみならず、妥当性監査まで踏み込むことを説明する記載もみられた。

### ③ 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

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」<sup>73</sup>、「連携・会議」<sup>74</sup>、「報告」<sup>75</sup>に関するキーワードを記載した会社の比率は図表 130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もある。

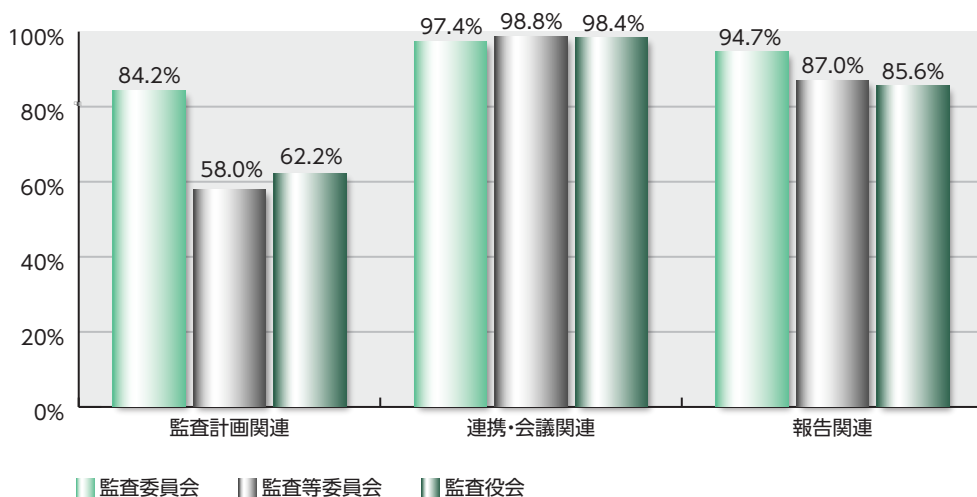
72 ただし、これらの内容について他の記載欄（「社外取締役・社外監査役のサポート体制」、「社外監査役の選任理由」の欄など）において説明を行っている場合は、それらの記載で代用することができることとしている。

73 「監査計画」は、「計画」・「方針」・「規程」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。

74 「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。

75 「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。

図表 130 監査役と会計監査人・内部監査部門との連携状況



#### 4 - 17. 執行役関係

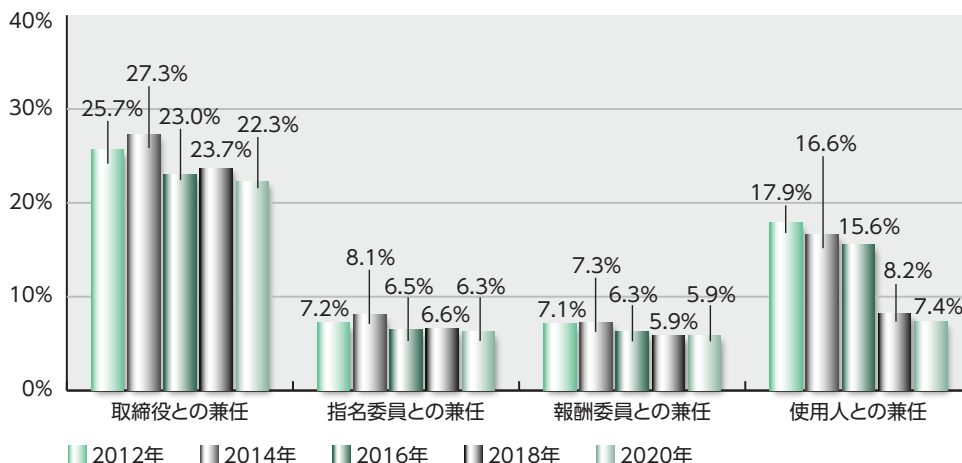
東証上場の指名委員会等設置会社において、1社あたり執行役の平均人数は11.87名であった。執行役のうち代表権を有する者は、1社あたり平均2.18名であり、全執行役の18.4%を占めた。執行役は取締役を兼ねることができ<sup>76</sup>、22.3%の執行役が取締役を兼任している。更に、執行役の6.3%が取締役として指名委員を兼任し、5.9%が取締役として報酬委員を兼任している状況にある（図表 131）。なお、監査委員については、執行役との兼任が禁止されている<sup>77</sup>。

執行役と使用人との兼任状況については、執行役のうち7.4%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。

76 会社法第402条第6項。

77 会社法第400条第4項。

図表 131 執行役の兼任状況



#### 4・18. 代表取締役社長等を退任した者の状況

2018年1月以後に提出するCG報告書から、「代表取締役社長等を退任した者の状況」の記載欄が新設されている。これは、日本の上場会社において退任した社長等が相談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設けられた開示制度である。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することとなっている。

市場区分等別に見てみると、相談役・顧問等に関する開示を行った上場会社の比率は、市場第一部は44.5%、市場第二部は27.7%、マザーズ2.8%、JASDAQ 15.2%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、市場第一部は56.5%、市場第二部は45.9%、マザーズ66.7%、JASDAQ 53.8%となっている（図表 132）。

図表 132 相談役・顧問等の市場区分等別の開示状況

集計対象	会社数	相談役・顧問等の開示なし		相談役・顧問等の開示あり		1名以上存在	
		会社数	比率	会社数	比率	会社数	比率
東京 第一部	2,172	1,205	55.5%	967	44.5%	546	56.5%
東京 第二部	480	347	72.3%	133	27.7%	61	45.9%
東京 マザーズ	326	317	97.2%	9	2.8%	6	66.7%
東京 JASDAQ	699	593	84.8%	106	15.2%	57	53.8%
全上場会社	3,677	2,462	67.0%	1,215	33.0%	670	55.1%
JPX日経400	396	123	31.1%	273	68.9%	168	61.5%

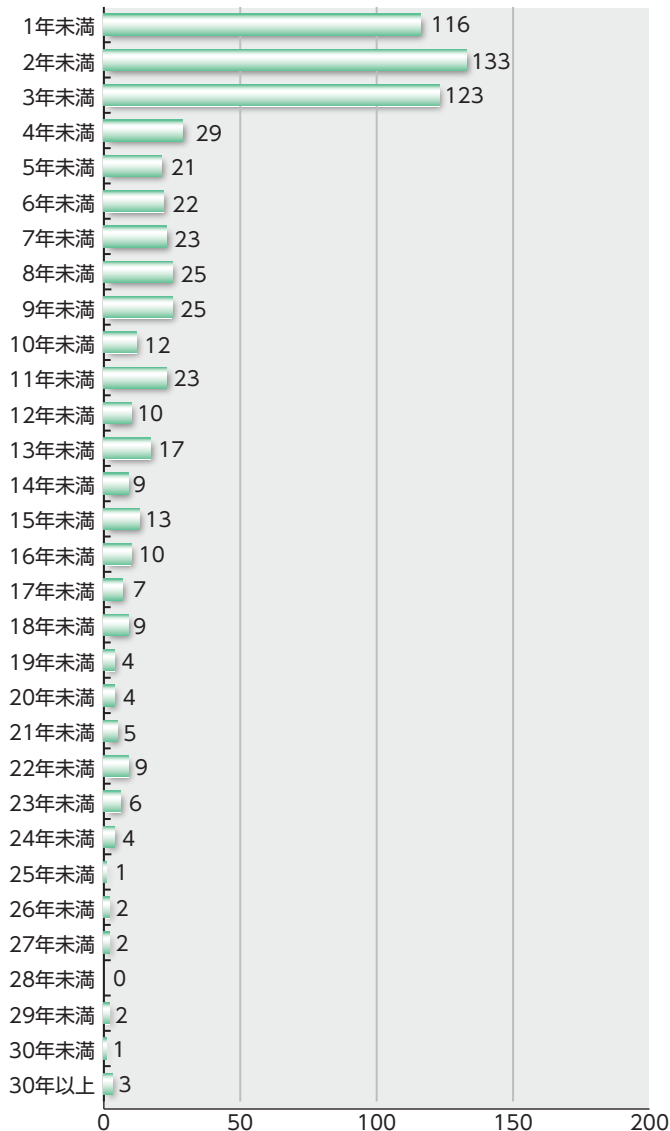
相談役・顧問等が1名以上存在する670社について、相談役・顧問等は全体で679人となっている。前回調査時の947名より大きく減少しており、相談役・顧問制度を廃止している企業が増えていることがうかがえる。社長等の退任後の任期を見ると図表 133のとおりとなっており、2年未満が最も多く（133人）、次いで3年未満（123人）・1年未満（116人）となっている。一



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。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。任期を「終身」とする者は17人、「任期なし」「任期の定めなし」とする者は17人存在する。

また、常勤・非常勤、報酬の有無の関係を見てみたところ、常勤が167人、非常勤が482人、報酬ありが541人、報酬なしが101人であった。それぞれの関係を見てみると、非常勤で報酬あり（373人）が最も多く、常勤で報酬有り（161人）、非常勤で報酬無し（91人）、常勤で報酬なし（3人）と続いている（図表 134）。

図表 133 社長等退任日からの年数別人数分布



図表 134 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	161	3	3	167
非常勤	373	91	18	482
勤務無		7	2	9
勤務無記載	7		14	21
総計	541	101	37	679

また、相談役・顧問等の業務内容については、記載がある679人のうち、多くが助言（332人）を行っている。その他、社外の活動と関連すると考えられる内容としては、業界団体（92人）、財界（51人）、社会貢献（81人）、対外活動（56人）、取引先との関係維持（21人）等が挙げられる。併せて、経営非関与（97人）を明記する記載も見受けられた。

#### 4・19. 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<sup>78</sup>、監査等委員会設置会社<sup>79</sup>又は指名委員会等設置会社<sup>80</sup>においては、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付けられており、CG報告書上でも記載を要請している。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）を記載するよう要請している<sup>81</sup>。

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<sup>82</sup>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34.6%あった<sup>83</sup>。また、「リスク管理」について言及している会社は84.2%であり、「法令遵守」<sup>84</sup>については96.2%と高い数値を示している。市場区分別の傾向については図表 135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」<sup>85</sup>については、文書管理規定に従い、適切に保存及び管理を行うというように記載した会社が多い。

「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」<sup>86</sup>については、リスク管理等に関する規程を定めたとするものが多い。例としては、具体的なリスクに応じて個別に規程を設けるものや、

78 会社法第362条第4項第6号、同条第5項。

79 会社法第399条の13第1項第1号ハ、同条第2項。

80 会社法第416条第1項第1号ホ、同条第2項。

81 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。

82 会社法施行規則第100条、第110条の4、第112条。

83 「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。

84 「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。

85 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。

86 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。

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見受けられた。

「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」<sup>87</sup>については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」<sup>88</sup>については、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報告もあったほか、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」<sup>89</sup>については、記載内容は、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わかれており、子会社に対する統制の強化の必要性を説明するとともに、親会社として社外取締役や社外監査役を派遣すると記載している例もみられる一方、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」<sup>90</sup>及び「前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項」<sup>91</sup>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委員に関して<sup>92</sup>も、同様の説明がみられた。

「取締役及び使用人が監査役／監査等委員／監査委員会に報告をするための体制」<sup>93</sup>及び「その他監査役／監査等委員／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」<sup>94</sup>については、監査役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に直接報告できるとしている例が見受けられた。

87 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1号第3号、第112条第2項第3号。

88 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1号第4号、第112条第2項第4号。

89 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1号第5号、第112条第2項第5号。

90 会社法施行規則第100条第3項第1号、第110条の4第2項第1号第7号、第112条第1項第7号。

91 会社法施行規則第100条第3項第2号。

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

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

94 会社法施行規則第100条第3項第7号、第110条の4第2項第1号第7号、第112条第1項第7号。

図表 135 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	
全データ	34.6%	84.2%	96.2%	20.2%	54.0%	70.1%	
組織形態	監査役会設置会社	35.1%	84.6%	96.3%	20.2%	54.0%	71.1%
	監査等委員会設置会社	32.6%	83.6%	96.3%	19.6%	54.4%	69.1%
	指名委員会等設置会社	46.1%	80.3%	93.4%	25.0%	46.1%	51.3%
市場区分	JPX日経400	40.9%	83.1%	96.2%	26.8%	61.9%	69.9%
	市場第一部	36.6%	84.5%	96.8%	22.1%	56.8%	71.3%
	市場第二部	32.3%	82.3%	95.4%	17.3%	53.5%	68.5%
	マザーズ	29.8%	85.9%	95.1%	16.0%	42.0%	72.1%
	JASDAQ	32.0%	83.7%	95.6%	17.9%	50.9%	66.5%

#### 4・20. 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するための考え方、反社会的勢力による経営活動への関与や当該勢力による被害を防止する観点から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2,452社に達している<sup>95</sup>。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、基本方針やマニュアルの策定、社内研修の実施、責任者の指名等についての記述がみられた。

95 数値は本項において記載している会社のデータを集計したものであり、一部の会社ではコンプライアンスや法令遵守などに関する考え方とあわせて、当該内容に該当するコメントを「I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」などの項目で記載している例もみられる。

## 5. 株主との対話

コード第5章では、以下のように示し、株主と上場会社との間の建設的な対話の実現を求めている。

### 【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。

これに関してCG報告書では、従前から、ディスクロージャーポリシーの作成・公表、投資家向けの定期的な説明会の開催、IR資料のホームページ掲載やIRに関する部署（担当者）の設置といったIRに関する活動状況について記載を求めている。

本白書では、こうした記載の状況に加え、コードの原則5-1で開示が求められている株主との建設的な対話に関する方針の開示内容の分析を行う。

### 5・1. 株主との建設的な対話に関する方針（原則5-1）

原則5-1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)社内と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・懸念の取締役会等へのフィードバックの方策」、「(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であり、同原則の実施率は99.2%（2,630社）と、ほとんどの会社が実施している。

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17.8%（469社）で記載されていた（図表136）。また、キーワードとして「責任者」を記載している会社も384社（14.6%）でみられた。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記している事例もみられた。また、社長が統括するとする記載もみられた。

次に「(ii)社内と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等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のは26.0%（685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60.3%（1,586社）、「株主総会」については19.2%（506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、多くの会社が、フィードバックの為の機会を定期的に設定するというよりは、必要に応じて行っていることが伺える。「必要に応じ」との記載は24.2%（637社）の一方で、「定期的」を記載している会社は16.2%（426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39.5%（1,038社）であった。「サイレント・沈黙」について記載し、サイレント期間（沈黙期間）に言及している会社は12.1%（317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1.9%（51社）もみられた。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言及している。

個別事例を見ていくと、〈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る。基本的な方針及び個別の施策が分かり易く記載されている。〈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る。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〉においては、社外取締役が機関投資家との対話に参加している事例である。定期的に機関投資家と社外取締役との意見交換会を開催していることに加え、社外取締役が機関投資家へ訪問し対話している。

### 〈事例1〉

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。

(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財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、経営陣の株主・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訪問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。

※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>

### 【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、当日の総会の場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Small Meeting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長により、可能な範囲で個別面談を実施しています。また、定期的に事業部門による事業戦略説明会、国内および海外における当社事業のサイトツアー、ESG説明会等を実施しています。加えて、2019年度は、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長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と文書総務部が共同で実施しています。

#### ・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ます。

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を示すことにより、対話の充実を図っています。

#### <2019年度活動実績一覧>

社長執行役員：株主総会、決算説明会（2回）、国内・海外機関投資家との対話（12回）、個人投資家向け説明会（2回）

CFO：決算説明会（4回）、国内・海外機関投資家との対話（25回）、

CSO：決算説明会（2回）、個人投資家説明会（3回）、ESG説明会

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270回）、個人投資家向け説明会（8回）、オンライン説明会（1回）

文書総務部との共同によるShareholder Relations活動における株主との対話（国内4社、海外10社）

（卸売業）

### <事例3>

取締役会は、当社のコーポレートガバナンスの基本的な考え方を定めた「コーポレートガバナンスガイドライン」に、長期的な企業価値の向上に向け、ステークホルダーズとの良好かつ円滑な関係の維持に努めることを規定しています。この基本的な考え方にもとづいて、機関投資家と社外取締役との意見交換会の定期的な開催に加え、社外取締役が機関投資家へ訪問し対話する等、相互理解を深める施策を継続しています。

(略)  
(医薬品)

**図表 136 株主との建設的な対話に関する方針の補充原則5-1②の視点によるキーワード**

項目	社数	該当比率
原則5-1を実施している会社	2,630社	100%
■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	469社	17.8%
責任者	384社	14.6%
■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	685社	26.0%
■個別面談以外の対話の手段		
説明会 (決算説明会等)	1,586社	60.3%
株主総会	506社	19.2%
■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	637社	24.2%
定期的	426社	16.2%
■インサイダー情報の管理に関する方策		
規程等 (規定・規則)	1,038社	39.5%
サイレント・沈黙	317社	12.1%
■その他キーワード		
サステナビリティ・ESG・非財務	51社	1.9%

## 5・2. ディスクロージャーポリシーの作成・公表

ディスクロージャーポリシーは1,613社（全社の43.9%）が作成・公表している。前回の37.4%から増加しており、これは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が導入された影響によりディスクロージャーポリシーを作成した企業が増加したものと考えられる<sup>96</sup>。

市場区分別にみると、マザーズが77.0%で最も作成・公表している比率が高く、市場第一部が49.5%、JASDAQが24.5%、市場第二部が24.4%と続く（図表 137）。なお、JPX 日経400構成会社は67.9%で市場第一部と比較すると18.4ポイント高い。外国人株式所有比率との関係では、外国人株式所有比率が高くなるに従って、作成・公表している会社の比率が高くなる（図表 138）。

96 「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協議会が公表したフェアディスクロージャーの行動指針（[https://www.jira.or.jp/download/guiding\\_20180228.pdf](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。

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内容記載や、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 137 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	43.9%	38.8%	75.4%	20.5%	98.4%	92.1%
JPX日経400	67.9%	53.8%	99.5%	62.6%	99.5%	99.5%
市場第一部	49.5%	43.4%	86.7%	24.8%	99.4%	95.5%
市場第二部	24.4%	19.2%	37.7%	4.8%	95.4%	80.2%
マザーズ	77.0%	74.2%	96.9%	46.9%	99.1%	98.2%
JASDAQ	24.5%	21.2%	56.2%	5.6%	96.9%	86.8%

図表 138 IRに関する活動状況（外国人株式所有比率別）

	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
10%未満	37.2%	34.3%	64.5%	12.1%	97.8%	89.3%
10%以上 20%未満	47.1%	42.2%	86.4%	21.1%	99.0%	95.1%
20%以上 30%未満	55.5%	43.3%	94.4%	35.1%	99.8%	96.7%
30%以上	64.4%	53.1%	93.8%	53.4%	98.8%	96.7%
全社	43.9%	38.8%	75.4%	20.5%	98.4%	92.1%

### 5・3. 定期的説明会の開催

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、マザーズの上場会社に対しては年2回以上、投資に関する説明会を開催することを求めており<sup>97</sup>、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。

97 有価証券上場規程第421条の2。



### (1) 個人投資家向け

個人投資家向けに定期的に説明会<sup>98</sup>を開催している会社は、東証上場会社全社中38.8%である。また、そのうち、代表者自身による説明があるとした会社は11.6%であった。

市場区分別では、マザーズの74.2%が最も高く、次に市場第一部の43.4%、JASDAQの21.2%、市場第二部の19.2%と続く。なお、JPX日経400構成会社は53.8%で、市場第一部と比較すると10.4ポイント高い（図表 137）。

補足説明は、1,425社が行っており、定期的に開催しているというような記載内容が多い。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った。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。更に、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説明会を開催している会社は、東証上場会社全社中75.4%であったが、そのうちの19.1%が代表者自身による説明があるとしている。

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説明会を開催する会社の比率はマザーズ（96.9%）と、市場第一部（86.7%）で8割を超え、JASDAQ（56.2%）、市場第二部（37.7%）に比べて高い傾向にある。JPX日経400構成会社の場合は、99.5%と、ほとんどの会社が実施しているとしている（図表 137）。

補足説明は2,773社が行っている。決算発表後及び第2四半期決算発表後に説明会を開催し、説明会資料等をホームページに掲載しているという記載は144社あった。また、新型コロナウイルスの影響を鑑みて、説明会を中止し、資料のホームページへの掲載や動画配信等の代替策を実施したと説明を記載している会社もみられた。

### (3) 海外投資家向け

海外投資家向けに定期的説明会を開催する会社は、東証上場会社全社中20.5%であり、そのうちの11.1%が代表者自身による説明があるとしている。

市場区分別にみると、マザーズが46.9%と最も高く、続いて市場第一部の24.8%、JASDAQの5.6%、市場第二部の4.8%と続く。JPX日経400構成会社の場合は62.6%が海外投資家向けの説明会を実施しており、市場第一部を37.8ポイント上回っている（図表 137）。外国人株式所有比率をみると、所有比率が高くなるに従って、説明会を開催する会社の比率が高くなっている。外国人株式所有比率が30%以上では53.4%となっている（図表 138）。

なお、補足説明は754社が行っている。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。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ある。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付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

98 「定期的説明会」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。



みられた。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あった。

#### 5・4. ホームページ掲載

ホームページによるIR資料<sup>99</sup>の開示は、株主・投資家などへの情報提供の手段として、既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98.4%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 137）。

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55.3%、「有価証券報告書」が50.2%、「招集通知」が19.3%である。このほかに、コーポレート・ガバナンス情報、CSR報告書、環境報告書、知的財産報告書、ファクトブック、サステナビリティ・レポートなどを掲載しているといった記載がある。動画配信をしているという会社も187社あった。

#### 5・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、東証上場会社全社で中92.1%である。市場区分別にみると、マザーズにおいては98.2%と、市場第一部の95.5%、市場第二部の80.2%及びJASDAQの86.8%のその他の市場を上回っている。JPX日経400構成会社の場合も99.5%と高い水準を示している（図表 137）。

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で、（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。

#### 【コラム⑨】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的確に把握した上で、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」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「支払い利子」という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、長年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りとファイナンス理論とは異なる理解をし

99 「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。

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%<sup>100</sup>と高いにも関わらず、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低収益事業が温存され、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<sup>101</sup>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、日本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きている。

2018年のコード改訂では、「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が求められ、また原則5-2において、経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握することが求められている。

その結果、現在は多くの上場会社が資本コストを把握している。例えば、生命保険協会の調査では2019年調査で95%の上場会社が資本コストを把握しており、前年調査の同89%より把握率は上昇している。図表 139は日本企業が認識している株主資本コストの水準である。上場企業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6割であり、その詳細数値の多くは5%~7%の水準となっている。

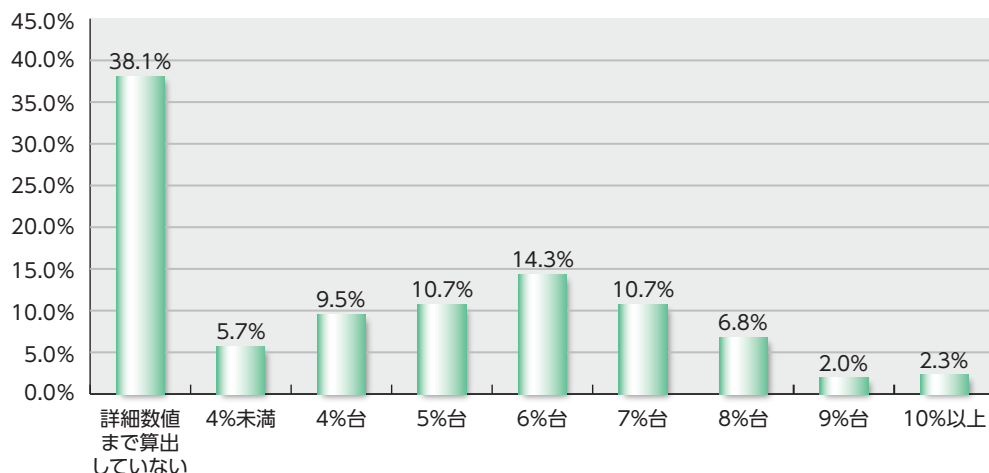
上場会社においては、自社の資本コストやそれを踏まえた収益力・資本効率等に関する目標等を任意で開示している企業も存在する。＜事例1＞では、自社のWACC（加重平均資本コスト）を5%と設定し、それを上回るROICやROE経営目標を定めており、WACCを投資案件のハードルレートとして活用している旨を開示している。＜事例2＞においても、同社は自社の株主資本コストを保守的に8%と見積もっており、資本コストを上回るROEを目指している旨を開示している。

生命保険協会の調査によれば、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35.1%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2.1%にとどまっている。また、上場会社においては資本コストに関する開示の充実に加え、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）が求められている。

100 生命保険協会の調査（2019年度）によれば投資家にとって望ましいROEの水準は76%以上の投資家は8%以上が望ましいと回答。

101 ISSはコロナ禍の影響で2020年6月以降はROE基準の適用を一時停止中。

図表 139 日本企業の資本コストの把握状況



(出所) 生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート2020年」

<事例1>

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産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。特に運転資本の効率化・削減については、CCC (現金循環化日数) の目標を掲げ、グループ全体でその達成に邁進しております。また 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>

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 (VCIC: 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、当社の中期経営計画「●● 2025」の中間点である2020年度にはROE10%レベル、エクイティ・スプレッド2%レベルの達成をめざし、最終年度の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)

## ▶ 今後の展望—むすびにかえて

2015年にコーポレートガバナンス・コードが適用されてから、3度目のコーポレート・ガバナンス白書の発刊となった。

我が国のコーポレート・ガバナンス改革は、上場会社及び投資家をはじめとする市場関係者の尽力により、取締役会の独立性や任意の指名委員会・報酬委員会の活用などの面で大きく進展してきた。一方で、こうした変化によって持続的な成長と中長期的な企業価値向上が真にもたらされるためには、上場会社が、自社を取り巻く環境や企業文化・企業風土等に応じ、積極的に取組の実効性を高めていくことが必要かつ不可欠であると考えられる。

本白書では、上場会社のコードへの対応状況について、2018年のコード改訂直後の発刊であった前回調査からの比較も踏まえ、統計データの分析を行っている。また、足下では、「ステeward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」において、コードの再改訂に向けた議論が進められているが、本白書では、当該議論の進捗について言及している。また、現に充実した取組が行われ、その内容が投資者に対し分かりやすく提供されていると考えられる開示の事例を紹介している。これらの情報が、上場会社が、自社を取り巻く環境等を踏まえ取組を検討していく際の参考として、また、上場会社と投資家との対話のきっかけや材料として、利用されることを期待している。

東証としては、今後も、上場会社の中長期的な企業価値の向上や日本市場の投資魅力の向上を図るため、コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けた取組や、上場会社と投資家との建設的な対話が円滑に行われるための環境整備などに継続して取り組んでまいり所存である。上場会社と、投資家をはじめとするそのステークホルダーにとって、本白書がコーポレート・ガバナンス充実の一助となり、我が国のコーポレート・ガバナンスの発展に多少なりとも寄与することができれば、望外の喜びである。



**添 付 資 料**



# 項目別集計表：コード全78原則の実施状況（2020年8月時点 市場第一部・第二部）

	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		
			実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
市場第一部・第二部の合計	2,652	2,652	2,650	2	99.92%	2,652	0	100.00%
組織形態	2,652	2,652						
監査役会設置会社	1,752	1,752	1,750	2	99.89%	1,752	0	100.00%
監査等委員会設置会社	833	833	833	0	100.00%	833	0	100.00%
指名委員会等設置会社	67	67	67	0	100.00%	67	0	100.00%
社外取締役を	2,652	2,652						
選任している	2,645	2,645	2,643	2	99.92%	2,645	0	100.00%
選任していない	7	7	7	0	100.00%	7	0	100.00%
外国人株式所有比率	2,652	2,652						
10%未満	1,265	1,265	1,263	2	99.84%	1,265	0	100.00%
10%以上20%未満	696	696	696	0	100.00%	696	0	100.00%
20%以上30%未満	389	389	389	0	100.00%	389	0	100.00%
30%以上	302	302	302	0	100.00%	302	0	100.00%
大株主の状況	2,652	2,652						
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	102	102	102	0	100.00%	102	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	762	762	761	1	99.87%	762	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	770	770	770	0	100.00%	770	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	472	472	471	1	99.79%	472	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	338	338	338	0	100.00%	338	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が50%以上	208	208	208	0	100.00%	208	0	100.00%
上場取引所及び市場区分	2,652	2,652						
市場第一部	2,172	2,172	2,171	1	99.95%	2,172	0	100.00%
市場第二部	480	480	479	1	99.79%	480	0	100.00%
JPX日経400（市場第一部・第二部のみ）	393	393	393	0	100.00%	393	0	100.00%
(連結) 従業員数	2,652	2,652						
100人未満	98	98	98	0	100.00%	98	0	100.00%
100人以上500人未満	586	586	585	1	99.83%	586	0	100.00%
500人以上1000人未満	472	472	472	0	100.00%	472	0	100.00%
1000人以上	1,496	1,496	1,495	1	99.93%	1,496	0	100.00%
(連結) 売上高	2,652	2,652						
100億円未満	336	336	335	1	99.70%	336	0	100.00%
100億円以上1000億円未満	1,367	1,367	1,367	0	100.00%	1,367	0	100.00%
1000億円以上1兆円未満	791	791	790	1	99.87%	791	0	100.00%
1兆円以上	158	158	158	0	100.00%	158	0	100.00%
支配株主・親会社	2,652	2,652						
親会社あり	239	239	239	0	100.00%	239	0	100.00%
親会社あり（上場）	206	206	206	0	100.00%	206	0	100.00%
親会社あり（非上場）	33	33	33	0	100.00%	33	0	100.00%
支配株主（非親会社）あり	114	114	114	0	100.00%	114	0	100.00%
支配株主なし	2,299	2,299	2,297	2	99.91%	2,299	0	100.00%
連結子会社数	2,652	2,652						
10社未満	1,420	1,420	1,419	1	99.93%	1,420	0	100.00%
10社以上50社未満	928	928	927	1	99.89%	928	0	100.00%
50社以上100社未満	172	172	172	0	100.00%	172	0	100.00%
100社以上300社未満	97	97	97	0	100.00%	97	0	100.00%
300社以上	35	35	35	0	100.00%	35	0	100.00%
決算期	2,652	2,652						
1月	34	34	34	0	100.00%	34	0	100.00%
2月	146	146	146	0	100.00%	146	0	100.00%
3月	1,814	1,814	1,812	2	99.89%	1,814	0	100.00%
4月	23	23	23	0	100.00%	23	0	100.00%
5月	53	53	53	0	100.00%	53	0	100.00%
6月	67	67	67	0	100.00%	67	0	100.00%
7月	22	22	22	0	100.00%	22	0	100.00%
8月	44	44	44	0	100.00%	44	0	100.00%
9月	79	79	79	0	100.00%	79	0	100.00%
10月	32	32	32	0	100.00%	32	0	100.00%
11月	36	36	36	0	100.00%	36	0	100.00%
12月	302	302	302	0	100.00%	302	0	100.00%
業種	2,652	2,652						
水産・農林業	7	7	7	0	100.00%	7	0	100.00%
鉱業	6	6	6	0	100.00%	6	0	100.00%
建設業	122	122	122	0	100.00%	122	0	100.00%
食料品	105	105	104	1	99.05%	105	0	100.00%
繊維製品	51	51	51	0	100.00%	51	0	100.00%
パルプ・紙	17	17	17	0	100.00%	17	0	100.00%
化学	178	178	178	0	100.00%	178	0	100.00%
医薬品	40	40	40	0	100.00%	40	0	100.00%
石油・石炭製品	11	11	11	0	100.00%	11	0	100.00%
ゴム製品	17	17	17	0	100.00%	17	0	100.00%
ガラス・土石製品	46	46	46	0	100.00%	46	0	100.00%
鉄鋼	40	40	40	0	100.00%	40	0	100.00%
非鉄金属	33	33	33	0	100.00%	33	0	100.00%
金属製品	66	66	66	0	100.00%	66	0	100.00%
機械	181	181	181	0	100.00%	181	0	100.00%
電気機器	192	192	192	0	100.00%	192	0	100.00%
輸送用機器	78	78	78	0	100.00%	78	0	100.00%
精密機器	37	37	37	0	100.00%	37	0	100.00%
その他製品	73	73	72	1	98.63%	73	0	100.00%
電気・ガス業	24	24	24	0	100.00%	24	0	100.00%
陸運業	51	51	51	0	100.00%	51	0	100.00%
海運業	12	12	12	0	100.00%	12	0	100.00%
空運業	5	5	5	0	100.00%	5	0	100.00%
倉庫・運輸関連業	36	36	36	0	100.00%	36	0	100.00%
情報・通信業	254	254	254	0	100.00%	254	0	100.00%
卸売業	227	227	227	0	100.00%	227	0	100.00%
小売業	239	239	239	0	100.00%	239	0	100.00%
銀行業	82	82	82	0	100.00%	82	0	100.00%
証券・商品先物取引業	24	24	24	0	100.00%	24	0	100.00%
保険業	9	9	9	0	100.00%	9	0	100.00%
その他金融業	29	29	29	0	100.00%	29	0	100.00%
不動産業	87	87	87	0	100.00%	87	0	100.00%
サービス業	273	273	273	0	100.00%	273	0	100.00%
買収防衛策	2,652	2,652						
あり	251	251	250	1	99.60%	251	0	100.00%
なし	2,401	2,401	2,400	1	99.96%	2,401	0	100.00%
独立役員	2,652	2,652						
取締役のみに指定	997	997	997	0	100.00%	997	0	100.00%
監査役のみに指定	20	20	19	1	95.00%	20	0	100.00%
取締役および監査役に指定	1,635	1,635	1,634	1	99.94%	1,635	0	100.00%
取締役の任期	2,652	2,652						
1年	2,089	2,089	2,088	1	99.95%	2,089	0	100.00%
2年	563	563	562	1	99.82%	563	0	100.00%

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		
実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
2,641	11	99.59%	2,650	2	99.92%	2,652	0	100.00%	2,645	7	99.74%	2,651	1	99.96%
1,745	7	99.60%	1,750	2	99.89%	1,752	0	100.00%	1,748	4	99.77%	1,752	0	100.00%
829	4	99.52%	833	0	100.00%	833	0	100.00%	830	3	99.64%	832	1	99.88%
67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
2,634	11	99.58%	2,643	2	99.92%	2,645	0	100.00%	2,638	7	99.74%	2,644	1	99.96%
7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
1,260	5	99.60%	1,264	1	99.92%	1,265	0	100.00%	1,261	4	99.68%	1,264	1	99.92%
694	2	99.71%	695	1	99.86%	696	0	100.00%	694	2	99.71%	696	0	100.00%
385	4	98.97%	389	0	100.00%	389	0	100.00%	388	1	99.74%	389	0	100.00%
302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%
102	0	100.00%	102	0	100.00%	102	0	100.00%	102	0	100.00%	102	0	100.00%
758	4	99.48%	762	0	100.00%	762	0	100.00%	759	3	99.61%	762	0	100.00%
767	3	99.61%	770	0	100.00%	770	0	100.00%	769	1	99.87%	770	0	100.00%
470	2	99.58%	471	1	99.79%	472	0	100.00%	470	2	99.58%	471	1	99.79%
336	2	99.41%	338	0	100.00%	338	0	100.00%	337	1	99.70%	338	0	100.00%
208	0	100.00%	207	1	99.52%	208	0	100.00%	208	0	100.00%	208	0	100.00%
2,164	8	99.63%	2,170	2	99.91%	2,172	0	100.00%	2,166	6	99.72%	2,171	1	99.95%
477	3	99.38%	480	0	100.00%	480	0	100.00%	479	1	99.79%	480	0	100.00%
392	1	99.75%	393	0	100.00%	393	0	100.00%	393	0	100.00%	393	0	100.00%
96	2	97.96%	98	0	100.00%	98	0	100.00%	97	1	98.98%	98	0	100.00%
583	3	99.49%	585	1	99.83%	586	0	100.00%	585	1	99.83%	586	0	100.00%
472	0	100.00%	472	0	100.00%	472	0	100.00%	470	2	99.58%	471	1	99.79%
1,490	6	99.60%	1,495	1	99.93%	1,496	0	100.00%	1,493	3	99.80%	1,496	0	100.00%
333	3	99.11%	336	0	100.00%	336	0	100.00%	335	1	99.70%	336	0	100.00%
1,362	5	99.63%	1,366	1	99.93%	1,367	0	100.00%	1,365	2	99.85%	1,366	1	99.93%
789	2	99.75%	790	1	99.87%	791	0	100.00%	787	4	99.49%	791	0	100.00%
157	1	99.37%	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%
239	0	100.00%	238	1	99.58%	239	0	100.00%	239	0	100.00%	239	0	100.00%
206	0	100.00%	205	1	99.51%	206	0	100.00%	206	0	100.00%	206	0	100.00%
33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
113	1	99.12%	114	0	100.00%	114	0	100.00%	113	1	99.12%	114	0	100.00%
2,289	10	99.57%	2,298	1	99.96%	2,299	0	100.00%	2,293	6	99.74%	2,298	1	99.96%
1,415	5	99.65%	1,419	1	99.93%	1,420	0	100.00%	1,415	5	99.65%	1,419	1	99.93%
923	5	99.46%	927	1	99.89%	928	0	100.00%	926	2	99.78%	928	0	100.00%
171	1	99.42%	172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%
97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%
35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%
144	2	98.63%	146	0	100.00%	146	0	100.00%	146	0	100.00%	146	0	100.00%
1,806	8	99.56%	1,813	1	99.94%	1,814	0	100.00%	1,808	6	99.67%	1,814	0	100.00%
23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%
53	0	100.00%	53	0	100.00%	53	0	100.00%	53	0	100.00%	53	0	100.00%
67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%
44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%
79	0	100.00%	79	0	100.00%	79	0	100.00%	79	0	100.00%	79	0	100.00%
32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%
35	1	97.22%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
302	0	100.00%	301	1	99.67%	302	0	100.00%	301	1	99.67%	301	1	99.67%
7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
121	1	99.18%	121	1	99.18%	122	0	100.00%	121	1	99.18%	122	0	100.00%
104	1	99.05%	105	0	100.00%	105	0	100.00%	104	1	99.05%	105	0	100.00%
51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
178	0	100.00%	178	0	100.00%	178	0	100.00%	178	0	100.00%	178	0	100.00%
40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%
17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
46	0	100.00%	46	0	100.00%	46	0	100.00%	46	0	100.00%	46	0	100.00%
40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
32	1	96.97%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
65	1	98.48%	66	0	100.00%	66	0	100.00%	66	0	100.00%	66	0	100.00%
180	1	99.45%	181	0	100.00%	181	0	100.00%	180	1	99.45%	181	0	100.00%
191	1	99.48%	192	0	100.00%	192	0	100.00%	191	1	99.48%	192	0	100.00%
78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%
37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%
73	0	100.00%	73	0	100.00%	73	0	100.00%	73	0	100.00%	73	0	100.00%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%
5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
253	1	99.61%	254	0	100.00%	254	0	100.00%	254	0	100.00%	254	0	100.00%
226	1	99.56%	227	0	100.00%	227	0	100.00%	226	1	99.56%	227	0	100.00%
238	1	99.58%	238	1	99.58%	239	0	100.00%	238	1	99.58%	238	1	99.58%
82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
28	1	96.55%	29	0	100.00%	29	0	100.00%	28	1	96.55%	29	0	100.00%
87	0	100.00%	87	0	100.00%	87	0	100.00%	87	0	100.00%	87	0	100.00%
272	1	99.63%	273	0	100.00%	273	0	100.00%	273	0	100.00%	273	0	100.00%
250	1	99.60%	251	0	100.00%	251	0	100.00%	250	1	99.60%	251	0	100.00%
2,391	10	99.58%	2,399	2	99.92%	2,401	0	100.00%	2,395	6	99.75%	2,400	1	99.96%
992	5	99.50%	997	0	100.00%	997	0	100.00%	994	3	99.70%	996	1	99.90%
20	0	100.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%
1,629	6	99.63%	1,633	2	99.88%	1,635	0	100.00%	1,631	4	99.76%	1,635	0	100.00%
2,081	8	99.62%	2,087	2	99.90%	2,089	0	100.00%	2,084	5	99.76%	2,088	1	99.95%
560	3	99.47%	563	0	100.00%	563	0	100.00%	561	2	99.64%	563	0	100.00%

	補充原則1-2②			補充原則1-2③			補充原則1-2④		
	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
市場第一部・第二部の合計	2,566	86	96.76%	2,623	29	98.91%	1,296	1,356	48.87%
組織形態									
監査役会設置会社	1,702	50	97.15%	1,733	19	98.92%	875	877	49.94%
監査等委員会設置会社	797	36	95.68%	823	10	98.80%	360	473	43.22%
指名委員会等設置会社	67	0	100.00%	67	0	100.00%	61	6	91.04%
社外取締役を									
選任している	2,560	85	96.79%	2,616	29	98.90%	1,295	1,350	48.96%
選任していない	6	1	85.71%	7	0	100.00%	1	6	14.29%
外国人株式所有比率									
10%未満	1,207	58	95.42%	1,246	19	98.50%	284	981	22.45%
10%以上20%未満	676	20	97.13%	693	3	99.57%	435	261	62.50%
20%以上30%未満	382	7	98.20%	384	5	98.71%	315	74	80.98%
30%以上	301	1	99.67%	300	2	99.34%	262	40	86.75%
大株主の状況									
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	99	3	97.06%	102	0	100.00%	52	50	50.98%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	742	20	97.38%	755	7	99.08%	480	282	62.99%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	753	17	97.79%	762	8	98.96%	378	392	49.09%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	450	22	95.34%	466	6	98.73%	186	286	39.41%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	321	17	94.97%	334	4	98.82%	111	227	32.84%
筆頭株主の所有比率が50%以上	201	7	96.63%	204	4	98.08%	89	119	42.79%
上場取引所及び市場区分									
市場第一部	2,127	45	97.93%	2,159	13	99.40%	1,223	949	56.31%
市場第二部	439	41	91.46%	464	16	96.67%	73	407	15.21%
JPX日経400（市場第一部・第二部のみ）	392	1	99.75%	392	1	99.75%	372	21	94.66%
（連結）従業員数									
100人未満	92	6	93.88%	93	5	94.90%	18	80	18.37%
100人以上500人未満	549	37	93.69%	576	10	98.29%	117	469	19.97%
500人以上1000人未満	456	16	96.61%	470	2	99.58%	143	329	30.30%
1000人以上	1,469	27	98.20%	1,484	12	99.20%	1,018	478	68.05%
（連結）売上高									
100億円未満	314	22	93.45%	326	10	97.02%	47	289	13.99%
100億円以上1000億円未満	1,313	54	96.05%	1,353	14	98.98%	487	880	35.63%
1000億円以上1兆円未満	782	9	98.86%	787	4	99.49%	606	185	76.61%
1兆円以上	157	1	99.37%	157	1	99.37%	156	2	98.73%
支配株主・親会社									
親会社あり	230	9	96.23%	235	4	98.33%	106	133	44.35%
親会社あり（上場）	199	7	96.60%	204	2	99.03%	96	110	46.60%
親会社あり（非上場）	31	2	93.94%	31	2	93.94%	10	23	30.30%
支配株主（非親会社）あり	107	7	93.86%	110	4	96.49%	30	84	26.32%
支配株主なし	2,229	70	96.96%	2,278	21	99.09%	1,160	1,139	50.46%
連結子会社数									
10社未満	1,364	56	96.06%	1,400	20	98.59%	427	993	30.07%
10社以上50社未満	899	29	96.88%	922	6	99.35%	578	350	62.88%
50社以上100社未満	171	1	99.42%	170	2	98.84%	161	11	93.60%
100社以上300社未満	97	0	100.00%	97	0	100.00%	95	2	97.94%
300社以上	35	0	100.00%	34	1	97.14%	35	0	100.00%
決算期									
1月	32	2	94.12%	34	0	100.00%	10	24	29.41%
2月	140	6	95.89%	146	0	100.00%	54	92	36.99%
3月	1,767	47	97.41%	1,787	27	98.51%	996	818	54.91%
4月	23	0	100.00%	23	0	100.00%	5	18	21.74%
5月	52	1	98.11%	53	0	100.00%	15	38	28.30%
6月	62	5	92.54%	67	0	100.00%	20	47	29.85%
7月	20	2	90.91%	22	0	100.00%	4	18	18.18%
8月	41	3	93.18%	44	0	100.00%	7	37	15.91%
9月	76	3	96.20%	79	0	100.00%	26	53	32.91%
10月	29	3	90.63%	32	0	100.00%	7	25	21.88%
11月	34	2	94.44%	36	0	100.00%	7	29	19.44%
12月	290	12	96.03%	300	2	99.34%	145	157	48.01%
業種									
水産・農林業	7	0	100.00%	7	0	100.00%	3	4	42.86%
鉱業	6	0	100.00%	6	0	100.00%	4	2	66.67%
建設業	120	2	98.36%	120	2	98.36%	62	60	50.82%
食料品	100	5	95.24%	103	2	98.10%	52	53	49.52%
繊維製品	50	1	98.04%	51	0	100.00%	23	28	45.10%
パルプ・紙	17	0	100.00%	17	0	100.00%	7	10	41.18%
化学	176	2	98.88%	176	2	98.88%	95	83	53.37%
医薬品	39	1	97.50%	40	0	100.00%	30	10	75.00%
石油・石炭製品	11	0	100.00%	11	0	100.00%	7	4	63.64%
ゴム製品	16	1	94.12%	16	1	94.12%	8	9	47.06%
ガラス・土石製品	43	3	93.48%	46	0	100.00%	23	23	50.00%
鉄鋼	38	2	95.00%	40	0	100.00%	20	20	50.00%
非鉄金属	30	3	90.91%	33	0	100.00%	20	13	60.61%
金属製品	61	5	92.42%	66	0	100.00%	22	44	33.33%
機械	173	8	95.58%	179	2	98.90%	89	92	49.17%
電気機器	187	5	97.40%	191	1	99.48%	107	85	55.73%
輸送用機器	78	0	100.00%	77	1	98.72%	52	26	66.67%
精密機器	36	1	97.30%	37	0	100.00%	19	18	51.35%
その他製品	72	1	98.63%	72	1	98.63%	34	39	46.58%
電気・ガス業	24	0	100.00%	24	0	100.00%	19	5	79.17%
陸運業	50	1	98.04%	50	1	98.04%	32	19	62.75%
海運業	12	0	100.00%	12	0	100.00%	6	6	50.00%
空運業	5	0	100.00%	5	0	100.00%	3	2	60.00%
倉庫・運輸関連業	36	0	100.00%	36	0	100.00%	16	20	44.44%
情報・通信業	248	6	97.64%	251	3	98.82%	109	145	42.91%
卸売業	221	6	97.36%	225	2	99.12%	90	137	39.65%
小売業	225	14	94.14%	235	4	98.33%	81	158	33.89%
銀行業	82	0	100.00%	82	0	100.00%	77	5	93.90%
証券・商品先物取引業	24	0	100.00%	24	0	100.00%	20	4	83.33%
保険業	9	0	100.00%	9	0	100.00%	8	1	88.89%
その他金融業	28	1	96.55%	27	2	93.10%	22	7	75.86%
不動産業	81	6	93.10%	85	2	97.70%	35	52	40.23%
サービス業	261	12	95.60%	270	3	98.90%	101	172	37.00%
買収防衛策									
あり	242	9	96.41%	247	4	98.41%	127	124	50.60%
なし	2,324	77	96.79%	2,376	25	98.96%	1,169	1,232	48.69%
独立役員									
取締役のみに指定	957	40	95.99%	985	12	98.80%	450	547	45.14%
監査役のみに指定	19	1	95.00%	20	0	100.00%	3	17	15.00%
取締役および監査役に指定	1,590	45	97.25%	1,618	17	98.96%	843	792	51.56%
取締役の任期									
1年	2,030	59	97.18%	2,068	21	98.99%	1,086	1,003	51.99%
2年	536	27	95.20%	555	8	98.58%	210	353	37.30%

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		
実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
2,503	149	94.38%	2,596	56	97.89%	2,386	266	89.97%	2,640	12	99.55%	2,646	6	99.77%
1,666	86	95.09%	1,708	44	97.49%	1,575	177	89.90%	1,744	8	99.54%	1,748	4	99.77%
381	62	92.56%	821	12	98.56%	747	86	89.68%	829	4	99.52%	831	2	99.76%
66	1	98.51%	67	0	100.00%	64	3	95.52%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
2,497	148	94.40%	2,590	55	97.92%	2,379	266	89.94%	2,633	12	99.55%	2,639	6	99.77%
6	1	85.71%	6	1	85.71%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
1,155	110	91.30%	1,226	39	96.92%	1,129	136	89.25%	1,257	8	99.37%	1,262	3	99.76%
670	26	96.26%	684	12	98.28%	625	71	89.80%	692	4	99.43%	693	3	99.57%
381	8	97.94%	387	2	99.49%	352	37	90.49%	389	0	100.00%	389	0	100.00%
297	5	98.34%	299	3	99.01%	280	22	92.72%	302	0	100.00%	302	0	100.00%
96	6	94.12%	98	4	96.08%	88	14	86.27%	101	1	99.02%	102	0	100.00%
730	32	95.80%	753	9	98.82%	671	91	88.06%	756	6	99.21%	759	3	99.61%
731	39	94.94%	748	22	97.14%	686	84	89.09%	768	2	99.74%	770	0	100.00%
440	32	93.22%	459	13	97.25%	433	39	91.74%	470	2	99.58%	469	3	99.36%
312	26	92.31%	332	6	98.22%	315	23	93.20%	337	1	99.70%	338	0	100.00%
194	14	93.27%	206	2	99.04%	193	15	92.79%	208	0	100.00%	208	0	100.00%
2,088	84	96.13%	2,136	36	98.34%	1,975	197	90.93%	2,161	11	99.49%	2,167	5	99.77%
415	65	86.46%	460	20	95.83%	411	69	85.63%	479	1	99.79%	479	1	99.79%
390	3	99.24%	392	1	99.75%	367	26	93.38%	392	1	99.75%	393	0	100.00%
80	18	81.63%	94	4	95.92%	89	9	90.82%	97	1	98.98%	98	0	100.00%
527	59	89.93%	560	26	95.56%	526	60	89.76%	583	3	99.49%	584	2	99.66%
441	31	93.43%	466	6	98.73%	415	57	87.92%	470	2	99.58%	471	1	99.79%
1,455	41	97.26%	1,476	20	98.66%	1,356	140	90.64%	1,490	6	99.60%	1,493	3	99.80%
287	49	85.42%	314	22	93.45%	309	27	91.96%	335	1	99.70%	336	0	100.00%
1,285	82	94.00%	1,344	23	98.32%	1,214	153	88.81%	1,359	8	99.41%	1,362	5	99.63%
774	17	97.85%	781	10	98.74%	716	75	90.52%	788	3	99.62%	790	1	99.87%
157	1	99.37%	157	1	99.37%	147	11	93.04%	158	0	100.00%	158	0	100.00%
224	15	93.72%	237	2	99.16%	217	22	90.79%	239	0	100.00%	238	1	99.58%
196	10	95.15%	205	1	99.51%	189	17	91.75%	206	0	100.00%	206	0	100.00%
28	5	84.85%	32	1	96.97%	28	5	84.85%	33	0	100.00%	32	1	96.97%
103	11	90.35%	108	6	94.74%	104	10	91.23%	114	0	100.00%	114	0	100.00%
2,176	123	94.65%	2,251	48	97.91%	2,065	234	89.82%	2,287	12	99.48%	2,294	5	99.78%
1,309	111	92.18%	1,382	38	97.32%	1,271	149	89.51%	1,414	6	99.58%	1,417	3	99.79%
891	37	96.01%	911	17	98.17%	832	96	89.66%	922	6	99.35%	925	3	99.68%
171	1	99.42%	171	1	99.42%	156	16	90.70%	172	0	100.00%	172	0	100.00%
97	0	100.00%	97	0	100.00%	93	4	95.88%	97	0	100.00%	97	0	100.00%
35	0	100.00%	35	0	100.00%	34	1	97.14%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
27	7	79.41%	34	0	100.00%	31	3	91.18%	33	1	97.06%	34	0	100.00%
133	13	91.10%	139	7	95.21%	126	20	86.30%	146	0	100.00%	146	0	100.00%
1,729	85	95.31%	1,783	31	98.29%	1,628	186	89.75%	1,807	7	99.61%	1,808	6	99.67%
21	2	91.30%	22	1	95.65%	23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%
50	3	94.34%	51	2	96.23%	46	7	86.79%	53	0	100.00%	53	0	100.00%
61	6	91.04%	65	2	97.01%	62	5	92.54%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
20	2	90.91%	21	1	95.45%	21	1	95.45%	22	0	100.00%	22	0	100.00%
40	4	90.91%	43	1	97.73%	42	2	95.45%	44	0	100.00%	44	0	100.00%
74	5	93.67%	75	4	94.94%	74	5	93.67%	78	1	98.73%	79	0	100.00%
32	0	100.00%	32	0	100.00%	30	2	93.75%	31	1	96.88%	32	0	100.00%
31	5	86.11%	36	0	100.00%	32	4	88.89%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
285	17	94.37%	295	7	97.68%	271	31	89.74%	300	2	99.34%	302	0	100.00%
6	1	85.71%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
116	6	95.08%	121	1	99.18%	113	9	92.62%	122	0	100.00%	122	0	100.00%
99	6	94.29%	103	2	98.10%	92	13	87.62%	103	2	98.10%	105	0	100.00%
47	4	92.16%	47	4	92.16%	42	9	82.35%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
17	0	100.00%	17	0	100.00%	15	2	88.24%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
170	8	95.51%	176	2	98.88%	152	26	85.39%	178	0	100.00%	178	0	100.00%
39	1	97.50%	40	0	100.00%	37	3	92.50%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
11	0	100.00%	11	0	100.00%	10	1	90.91%	11	0	100.00%	11	0	100.00%
16	1	94.12%	16	1	94.12%	16	1	94.12%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
46	0	100.00%	44	2	95.65%	42	4	91.30%	46	0	100.00%	46	0	100.00%
40	0	100.00%	39	1	97.50%	35	5	87.50%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
32	1	96.97%	31	2	93.94%	29	4	87.88%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
62	4	93.94%	64	2	96.97%	53	13	80.30%	66	0	100.00%	66	0	100.00%
167	14	92.27%	179	2	98.90%	156	25	86.19%	180	1	99.45%	179	2	98.90%
186	6	96.88%	185	7	96.35%	173	19	90.10%	191	1	99.48%	191	1	99.48%
74	4	94.87%	78	0	100.00%	72	6	92.31%	78	0	100.00%	78	0	100.00%
37	0	100.00%	37	0	100.00%	36	1	97.30%	37	0	100.00%	37	0	100.00%
69	4	94.52%	69	4	94.52%	66	7	90.41%	72	1	98.63%	72	1	98.63%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
50	1	98.04%	50	1	98.04%	44	7	86.27%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
11	1	91.67%	12	0	100.00%	10	2	83.33%	12	0	100.00%	12	0	100.00%
5	0	100.00%	5	0	100.00%	4	1	80.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
31	5	86.11%	36	0	100.00%	32	4	88.89%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
239	15	94.09%	252	2	99.21%	236	18	92.91%	253	1	99.61%	253	1	99.61%
214	13	94.27%	223	4	98.24%	200	27	88.11%	226	1	99.56%	227	0	100.00%
216	23	90.38%	229	10	95.82%	219	20	91.63%	237	2	99.16%	238	1	99.58%
81	1	98.78%	82	0	100.00%	78	4	95.12%	82	0	100.00%	82	0	100.00%
24	0	100.00%	23	1	95.83%	23	1	95.83%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
9	0	100.00%	9	0	100.00%	7	2	77.78%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
27	2	93.10%	29	0	100.00%	28	1	96.55%	29	0	100.00%	29	0	100.00%
81	6	93.10%	85	2	97.70%	70	17	80.46%	84	3	96.55%	87	0	100.00%
251	22	91.94%	267	6	97.80%	259	14	94.87%	273	0	100.00%	273	0	100.00%
238	13	94.82%	249	2	99.20%	219	32	87.25%	247	4	98.41%	251	0	100.00%
2,265	136	94.34%	2,347	54	97.75%	2,167	234	90.25%	2,393	8	99.67%	2,395	6	99.75%
929	68	93.18%	981	16	98.40%	896	101	89.87%	992	5	99.50%	994	3	99.70%
17	3	85.00%	19	1	95.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%
1,557	78	95.23%	1,596	39	97.61%	1,470	165	89.91%	1,628	7	99.57%	1,632	3	99.82%
1,981	108	94.83%	2,051	38	98.18%	1,886	203	90.28%	2,080	9	99.57%	2,083	6	99.71%
522	41	92.72%	545	18	96.80%	500	63	88.81%	560	3	99.47%	563	0	100.00%

	原則1-5			補充原則1-5①			原則1-6		
	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
市場第一部・第二部の合計	2,652	0	100.00%	2,652	0	100.00%	2,652	0	100.00%
組織形態									
監査役会設置会社	1,752	0	100.00%	1,752	0	100.00%	1,752	0	100.00%
監査等委員会設置会社	833	0	100.00%	833	0	100.00%	833	0	100.00%
指名委員会等設置会社	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
社外取締役を									
選任している	2,645	0	100.00%	2,645	0	100.00%	2,645	0	100.00%
選任していない	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
外国人株式所有比率									
10%未満	1,265	0	100.00%	1,265	0	100.00%	1,265	0	100.00%
10%以上20%未満	696	0	100.00%	696	0	100.00%	696	0	100.00%
20%以上30%未満	389	0	100.00%	389	0	100.00%	389	0	100.00%
30%以上	302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%
大株主の状況									
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	102	0	100.00%	102	0	100.00%	102	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	762	0	100.00%	762	0	100.00%	762	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	770	0	100.00%	770	0	100.00%	770	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	472	0	100.00%	472	0	100.00%	472	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	338	0	100.00%	338	0	100.00%	338	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が50%以上	208	0	100.00%	208	0	100.00%	208	0	100.00%
上場取引所及び市場区分									
市場第一部	2,172	0	100.00%	2,172	0	100.00%	2,172	0	100.00%
市場第二部	480	0	100.00%	480	0	100.00%	480	0	100.00%
JPX日経400（市場第一部・第二部のみ）	393	0	100.00%	393	0	100.00%	393	0	100.00%
（連結）従業員数									
100人未満	98	0	100.00%	98	0	100.00%	98	0	100.00%
100人以上500人未満	586	0	100.00%	586	0	100.00%	586	0	100.00%
500人以上1000人未満	472	0	100.00%	472	0	100.00%	472	0	100.00%
1000人以上	1,496	0	100.00%	1,496	0	100.00%	1,496	0	100.00%
（連結）売上高									
100億円未満	336	0	100.00%	336	0	100.00%	336	0	100.00%
100億円以上1000億円未満	1,367	0	100.00%	1,367	0	100.00%	1,367	0	100.00%
1000億円以上1兆円未満	791	0	100.00%	791	0	100.00%	791	0	100.00%
1兆円以上	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%
支配株主・親会社									
親会社あり	239	0	100.00%	239	0	100.00%	239	0	100.00%
親会社あり（上場）	206	0	100.00%	206	0	100.00%	206	0	100.00%
親会社あり（非上場）	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
支配株主（非親会社）あり	114	0	100.00%	114	0	100.00%	114	0	100.00%
支配株主なし	2,299	0	100.00%	2,299	0	100.00%	2,299	0	100.00%
連結子会社数									
10社未満	1,420	0	100.00%	1,420	0	100.00%	1,420	0	100.00%
10社以上50社未満	928	0	100.00%	928	0	100.00%	928	0	100.00%
50社以上100社未満	172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%
100社以上300社未満	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%
300社以上	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
決算期									
1月	34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%
2月	146	0	100.00%	146	0	100.00%	146	0	100.00%
3月	1,814	0	100.00%	1,814	0	100.00%	1,814	0	100.00%
4月	23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%
5月	53	0	100.00%	53	0	100.00%	53	0	100.00%
6月	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
7月	22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%
8月	44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%
9月	79	0	100.00%	79	0	100.00%	79	0	100.00%
10月	32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%
11月	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
12月	302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%
業種									
水産・農林業	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
鉱業	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
建設業	122	0	100.00%	122	0	100.00%	122	0	100.00%
食料品	105	0	100.00%	105	0	100.00%	105	0	100.00%
繊維製品	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
パルプ・紙	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
化学	178	0	100.00%	178	0	100.00%	178	0	100.00%
医薬品	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
石油・石炭製品	11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%
ゴム製品	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
ガラス・土石製品	46	0	100.00%	46	0	100.00%	46	0	100.00%
鉄鋼	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
非鉄金属	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
金属製品	66	0	100.00%	66	0	100.00%	66	0	100.00%
機械	181	0	100.00%	181	0	100.00%	181	0	100.00%
電気機器	192	0	100.00%	192	0	100.00%	192	0	100.00%
輸送用機器	78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%
精密機器	37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%
その他製品	73	0	100.00%	73	0	100.00%	73	0	100.00%
電気・ガス業	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
陸運業	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
海運業	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%
空運業	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
倉庫・運輸関連業	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
情報・通信業	254	0	100.00%	254	0	100.00%	254	0	100.00%
卸売業	227	0	100.00%	227	0	100.00%	227	0	100.00%
小売業	239	0	100.00%	239	0	100.00%	239	0	100.00%
銀行業	82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%
証券・商品先物取引業	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
保険業	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
その他金融業	29	0	100.00%	29	0	100.00%	29	0	100.00%
不動産業	87	0	100.00%	87	0	100.00%	87	0	100.00%
サービス業	273	0	100.00%	273	0	100.00%	273	0	100.00%
買収防衛策									
あり	251	0	100.00%	251	0	100.00%	251	0	100.00%
なし	2,401	0	100.00%	2,401	0	100.00%	2,401	0	100.00%
独立役員									
取締役のみに指定	997	0	100.00%	997	0	100.00%	997	0	100.00%
監査役のみに指定	20	0	100.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%
取締役および監査役に指定	1,635	0	100.00%	1,635	0	100.00%	1,635	0	100.00%
取締役の任期									
1年	2,089	0	100.00%	2,089	0	100.00%	2,089	0	100.00%
2年	563	0	100.00%	563	0	100.00%	563	0	100.00%



原則1-7			基本原則2			原則2-1			原則2-2			補充原則2-2①		
実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
2,649	3	99.89%	2,651	1	99.96%	2,650	2	99.92%	2,649	3	99.89%	2,634	18	99.32%
1,750	2	99.89%	1,751	1	99.94%	1,750	2	99.89%	1,750	2	99.89%	1,738	14	99.20%
832	1	99.88%	833	0	100.00%	833	0	100.00%	832	1	99.88%	829	4	99.52%
67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
2,642	3	99.89%	2,644	1	99.96%	2,643	2	99.92%	2,642	3	99.89%	2,627	18	99.32%
7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
1,263	2	99.84%	1,264	1	99.92%	1,263	2	99.84%	1,263	2	99.84%	1,251	14	98.89%
695	1	99.86%	696	0	100.00%	696	0	100.00%	695	1	99.86%	694	2	99.71%
389	0	100.00%	389	0	100.00%	389	0	100.00%	389	0	100.00%	387	2	99.49%
302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%
102	0	100.00%	102	0	100.00%	102	0	100.00%	102	0	100.00%	102	0	100.00%
762	0	100.00%	762	0	100.00%	761	1	99.87%	762	0	100.00%	760	2	99.74%
768	2	99.74%	769	1	99.87%	770	0	100.00%	769	1	99.87%	762	8	98.96%
472	0	100.00%	472	0	100.00%	471	1	99.79%	471	1	99.79%	467	5	98.94%
338	0	100.00%	338	0	100.00%	338	0	100.00%	337	1	99.70%	335	3	99.11%
207	1	99.52%	208	0	100.00%	208	0	100.00%	208	0	100.00%	208	0	100.00%
2,171	1	99.95%	2,171	1	99.95%	2,170	2	99.91%	2,169	3	99.86%	2,159	13	99.40%
478	2	99.58%	480	0	100.00%	480	0	100.00%	480	0	100.00%	475	5	98.96%
393	0	100.00%	393	0	100.00%	393	0	100.00%	393	0	100.00%	393	0	100.00%
97	1	98.98%	98	0	100.00%	98	0	100.00%	98	0	100.00%	97	1	98.98%
585	1	99.83%	585	1	99.83%	586	0	100.00%	586	0	100.00%	576	10	98.29%
471	1	99.79%	472	0	100.00%	471	1	99.79%	471	1	99.79%	468	4	99.15%
1,496	0	100.00%	1,496	0	100.00%	1,495	1	99.93%	1,494	2	99.87%	1,493	3	99.80%
334	2	99.40%	336	0	100.00%	336	0	100.00%	336	0	100.00%	331	5	98.51%
1,366	1	99.93%	1,366	1	99.93%	1,367	0	100.00%	1,365	2	99.85%	1,355	12	99.12%
791	0	100.00%	791	0	100.00%	789	2	99.75%	790	1	99.87%	791	0	100.00%
158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%	157	1	99.37%
238	1	99.58%	239	0	100.00%	239	0	100.00%	239	0	100.00%	239	0	100.00%
205	1	99.51%	206	0	100.00%	206	0	100.00%	206	0	100.00%	206	0	100.00%
33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
114	0	100.00%	114	0	100.00%	114	0	100.00%	114	0	100.00%	113	1	99.12%
2,297	2	99.91%	2,298	1	99.96%	2,297	2	99.91%	2,296	3	99.87%	2,282	17	99.26%
1,417	3	99.79%	1,419	1	99.93%	1,420	0	100.00%	1,419	1	99.93%	1,406	14	99.01%
928	0	100.00%	928	0	100.00%	926	2	99.78%	926	2	99.78%	924	4	99.57%
172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%
97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%
35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%	33	1	97.06%
146	0	100.00%	146	0	100.00%	146	0	100.00%	146	0	100.00%	143	3	97.95%
1,811	3	99.83%	1,814	0	100.00%	1,812	2	99.89%	1,811	3	99.83%	1,807	7	99.61%
23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%	22	1	95.65%
53	0	100.00%	53	1	98.11%	53	0	100.00%	53	0	100.00%	53	0	100.00%
67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	66	1	98.51%
22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	21	1	95.45%
44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%
79	0	100.00%	79	0	100.00%	79	0	100.00%	79	0	100.00%	79	0	100.00%
32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%
36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%	298	4	98.68%
7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
122	0	100.00%	121	1	99.18%	122	0	100.00%	122	0	100.00%	122	0	100.00%
105	0	100.00%	105	0	100.00%	105	0	100.00%	105	0	100.00%	103	2	98.10%
50	1	98.04%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
178	0	100.00%	178	0	100.00%	178	0	100.00%	178	0	100.00%	177	1	99.44%
40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%
17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
45	1	97.83%	46	0	100.00%	46	0	100.00%	46	0	100.00%	45	1	97.83%
40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	32	1	96.97%
66	0	100.00%	66	0	100.00%	66	0	100.00%	66	0	100.00%	65	1	98.48%
181	0	100.00%	181	0	100.00%	181	0	100.00%	181	0	100.00%	180	1	99.45%
192	0	100.00%	192	0	100.00%	192	0	100.00%	192	0	100.00%	189	3	98.44%
78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%
37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%
72	1	98.63%	73	0	100.00%	73	0	100.00%	73	0	100.00%	73	0	100.00%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%
5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
254	0	100.00%	254	0	100.00%	254	0	100.00%	254	0	100.00%	253	1	99.61%
227	0	100.00%	227	0	100.00%	226	1	99.56%	227	0	100.00%	225	2	99.12%
239	0	100.00%	239	0	100.00%	238	1	99.58%	237	2	99.16%	236	3	98.74%
82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
29	0	100.00%	29	0	100.00%	29	0	100.00%	29	0	100.00%	29	0	100.00%
87	0	100.00%	87	0	100.00%	87	0	100.00%	86	1	98.85%	86	1	98.85%
273	0	100.00%	273	0	100.00%	273	0	100.00%	273	0	100.00%	272	1	99.63%
251	0	100.00%	251	0	100.00%	251	0	100.00%	251	0	100.00%	249	2	99.20%
2,398	3	99.88%	2,400	1	99.96%	2,399	2	99.92%	2,398	3	99.88%	2,385	16	99.33%
996	1	99.90%	997	0	100.00%	997	0	100.00%	996	1	99.90%	991	6	99.40%
20	0	100.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%
1,633	2	99.88%	1,634	1	99.94%	1,633	2	99.88%	1,633	2	99.88%	1,623	12	99.27%
2,087	2	99.90%	2,088	1	99.95%	2,088	1	99.95%	2,086	3	99.86%	2,076	13	99.38%
562	1	99.82%	563	0	100.00%	562	1	99.82%	563	0	100.00%	558	5	99.11%

添付資料

	原則2-3			補充原則2-3①			原則2-4		
	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
市場第一部・第二部の合計	2,647	5	99.81%	2,648	4	99.85%	2,642	10	99.62%
組織形態									
監査役会設置会社	1,749	3	99.83%	1,751	1	99.94%	1,743	9	99.49%
監査等委員会設置会社	831	2	99.76%	830	3	99.64%	832	1	99.88%
指名委員会等設置会社	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
社外取締役を									
選任している	2,640	5	99.81%	2,641	4	99.85%	2,636	9	99.66%
選任していない	7	0	100.00%	7	0	100.00%	6	1	85.71%
外国人株式所有比率									
10%未満	1,261	4	99.68%	1,264	1	99.92%	1,257	8	99.37%
10%以上20%未満	695	1	99.86%	694	2	99.71%	694	2	99.71%
20%以上30%未満	389	0	100.00%	389	0	100.00%	389	0	100.00%
30%以上	302	0	100.00%	301	1	99.67%	302	0	100.00%
大株主の状況									
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	102	0	100.00%	102	0	100.00%	102	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	759	3	99.61%	761	1	99.87%	762	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	770	0	100.00%	770	0	100.00%	764	6	99.22%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	470	2	99.58%	470	2	99.58%	468	4	99.15%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	338	0	100.00%	337	1	99.70%	338	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が50%以上	208	0	100.00%	208	0	100.00%	208	0	100.00%
上場取引所及び市場区分									
市場第一部	2,167	5	99.77%	2,168	4	99.82%	2,165	7	99.68%
市場第二部	480	0	100.00%	480	0	100.00%	477	3	99.38%
JPX日経400（市場第一部・第二部のみ）	393	0	100.00%	393	0	100.00%	393	0	100.00%
（連結）従業員数									
100人未満	98	0	100.00%	96	2	97.96%	96	2	97.96%
100人以上500人未満	582	4	99.32%	584	2	99.66%	581	5	99.15%
500人以上1000人未満	472	0	100.00%	472	0	100.00%	471	1	99.79%
1000人以上	1,495	1	99.93%	1,496	0	100.00%	1,494	2	99.87%
（連結）売上高									
100億円未満	333	3	99.11%	333	3	99.11%	330	6	98.21%
100億円以上1000億円未満	1,366	1	99.93%	1,366	1	99.93%	1,365	2	99.85%
1000億円以上1兆円未満	790	1	99.87%	791	0	100.00%	789	2	99.75%
1兆円以上	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%
支配株主・親会社									
親会社あり	239	0	100.00%	239	0	100.00%	239	0	100.00%
親会社あり（上場）	206	0	100.00%	206	0	100.00%	206	0	100.00%
親会社あり（非上場）	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
支配株主（非親会社）あり	114	0	100.00%	114	0	100.00%	112	2	98.25%
支配株主なし	2,294	5	99.78%	2,295	4	99.83%	2,291	8	99.65%
連結子会社数									
10社未満	1,416	4	99.72%	1,416	4	99.72%	1,412	8	99.44%
10社以上50社未満	927	1	99.89%	928	0	100.00%	926	2	99.78%
50社以上100社未満	172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%
100社以上300社未満	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%
300社以上	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
決算期									
1月	33	1	97.06%	33	1	97.06%	34	0	100.00%
2月	146	0	100.00%	146	0	100.00%	146	0	100.00%
3月	1,810	4	99.78%	1,812	2	99.89%	1,809	5	99.72%
4月	23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%
5月	53	0	100.00%	53	0	100.00%	53	0	100.00%
6月	67	0	100.00%	67	0	100.00%	66	1	98.51%
7月	22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%
8月	44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%
9月	79	0	100.00%	78	1	98.73%	78	1	98.73%
10月	32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%
11月	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
12月	302	0	100.00%	302	0	100.00%	299	3	99.01%
業種									
水産・農林業	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
鉱業	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
建設業	122	0	100.00%	122	0	100.00%	122	0	100.00%
食料品	105	0	100.00%	105	0	100.00%	105	0	100.00%
繊維製品	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
パルプ・紙	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
化学	178	0	100.00%	178	0	100.00%	178	0	100.00%
医薬品	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
石油・石炭製品	11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%
ゴム製品	17	0	100.00%	17	0	100.00%	16	1	94.12%
ガラス・土石製品	46	0	100.00%	46	0	100.00%	45	1	97.83%
鉄鋼	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
非鉄金属	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
金属製品	66	0	100.00%	66	0	100.00%	66	0	100.00%
機械	181	0	100.00%	181	0	100.00%	180	1	99.45%
電気機器	192	0	100.00%	191	1	99.48%	192	0	100.00%
輸送用機器	78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%
精密機器	37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%
その他製品	73	0	100.00%	73	0	100.00%	72	1	98.63%
電気・ガス業	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
陸運業	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
海運業	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%
空運業	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
倉庫・運輸関連業	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
情報・通信業	253	1	99.61%	254	0	100.00%	252	2	99.21%
卸売業	225	2	99.12%	226	1	99.56%	226	1	99.56%
小売業	238	1	99.58%	239	0	100.00%	238	1	99.58%
銀行業	82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%
証券・商品先物取引業	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
保険業	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
その他金融業	29	0	100.00%	29	0	100.00%	29	0	100.00%
不動産業	87	0	100.00%	87	0	100.00%	85	2	97.70%
サービス業	272	1	99.63%	271	2	99.27%	273	0	100.00%
買収防衛策									
あり	251	0	100.00%	251	0	100.00%	250	1	99.60%
なし	2,396	5	99.79%	2,397	4	99.83%	2,392	9	99.63%
独立役員									
取締役のみに指定	995	2	99.80%	994	3	99.70%	995	2	99.80%
監査役のみに指定	20	0	100.00%	20	0	100.00%	18	2	90.00%
取締役および監査役に指定	1,632	3	99.82%	1,634	1	99.94%	1,629	6	99.63%
取締役の任期									
1年	2,085	4	99.81%	2,085	4	99.81%	2,083	6	99.71%
2年	562	1	99.82%	563	0	100.00%	559	4	99.29%

原則2-5			補充原則2-5①			原則2-6			基本原則3			原則3-1		
実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
2,650	2	99.92%	2,590	62	97.66%	2,544	108	95.93%	2,650	2	99.92%	2,488	164	93.82%
1,750	2	99.89%	1,710	42	97.60%	1,681	71	95.95%	1,750	2	99.89%	1,649	103	94.12%
833	0	100.00%	814	19	97.72%	797	36	95.68%	833	0	100.00%	772	61	92.68%
67	0	100.00%	66	1	98.51%	66	1	98.51%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
2,643	2	99.92%	2,585	60	97.73%	2,537	108	95.92%	2,643	2	99.92%	2,482	163	93.84%
7	0	100.00%	5	2	71.43%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	6	1	85.71%
1,264	1	99.92%	1,230	35	97.23%	1,200	65	94.86%	1,263	2	99.84%	1,162	103	91.86%
696	0	100.00%	681	15	97.84%	666	30	95.69%	696	0	100.00%	660	36	94.83%
388	1	99.74%	383	6	98.46%	387	2	99.49%	389	0	100.00%	378	11	97.17%
302	0	100.00%	296	6	98.01%	291	11	96.36%	302	0	100.00%	288	14	95.36%
102	0	100.00%	100	2	98.04%	100	2	98.04%	102	0	100.00%	97	5	95.10%
761	1	99.87%	745	17	97.77%	737	25	96.72%	761	1	99.87%	731	31	95.93%
770	0	100.00%	754	16	97.92%	720	50	93.51%	770	0	100.00%	709	61	92.08%
471	1	99.79%	461	11	97.67%	451	21	95.55%	472	0	100.00%	441	31	93.43%
338	0	100.00%	328	10	97.04%	330	8	97.63%	337	1	99.70%	315	23	93.20%
208	0	100.00%	202	6	97.12%	206	2	99.04%	208	0	100.00%	195	13	93.75%
2,170	2	99.91%	2,133	39	98.20%	2,091	81	96.27%	2,170	2	99.91%	2,058	114	94.75%
480	0	100.00%	457	23	95.21%	453	27	94.38%	480	0	100.00%	430	50	95.88%
392	1	99.75%	388	5	98.73%	388	5	98.73%	393	0	100.00%	386	7	98.22%
98	0	100.00%	93	5	94.90%	96	2	97.96%	97	1	98.98%	88	10	89.80%
586	0	100.00%	570	16	97.27%	560	26	95.56%	585	1	99.83%	514	72	87.71%
472	0	100.00%	460	12	97.46%	440	32	93.22%	472	0	100.00%	442	30	93.64%
1,494	2	99.87%	1,467	29	98.06%	1,448	48	96.79%	1,496	0	100.00%	1,444	52	96.52%
336	0	100.00%	323	13	96.13%	325	11	96.73%	334	2	99.40%	292	44	86.90%
1,367	0	100.00%	1,337	30	97.81%	1,292	75	94.51%	1,367	0	100.00%	1,275	92	93.27%
789	2	99.75%	772	19	97.60%	769	22	97.22%	791	0	100.00%	763	28	96.46%
158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%
239	0	100.00%	232	7	97.07%	234	5	97.91%	239	0	100.00%	225	14	94.14%
206	0	100.00%	202	4	98.06%	202	4	98.06%	206	0	100.00%	195	11	94.66%
33	0	100.00%	30	3	90.91%	32	1	96.97%	33	0	100.00%	30	3	90.91%
114	0	100.00%	111	3	97.37%	113	1	99.12%	114	0	100.00%	98	16	85.96%
2,297	2	99.91%	2,247	52	97.74%	2,197	102	95.56%	2,297	2	99.91%	2,165	134	94.17%
1,420	0	100.00%	1,381	39	97.25%	1,351	69	95.14%	1,418	2	99.86%	1,306	114	91.97%
927	1	99.89%	911	17	98.17%	891	37	96.01%	928	0	100.00%	883	45	95.15%
172	0	100.00%	167	5	97.09%	170	2	98.84%	172	0	100.00%	169	3	98.26%
96	1	98.97%	96	1	98.97%	97	0	100.00%	97	0	100.00%	95	2	97.94%
35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
34	0	100.00%	33	1	97.06%	30	4	88.24%	34	0	100.00%	34	0	100.00%
146	0	100.00%	137	9	93.84%	143	3	97.95%	146	0	100.00%	138	8	94.52%
1,812	2	99.89%	1,776	38	97.91%	1,734	80	95.59%	1,812	2	99.89%	1,715	99	94.54%
23	0	100.00%	23	0	100.00%	22	1	95.65%	23	0	100.00%	21	2	91.30%
53	0	100.00%	53	0	100.00%	52	1	98.11%	53	0	100.00%	48	5	90.57%
67	0	100.00%	66	1	98.51%	66	1	98.51%	67	0	100.00%	62	5	92.54%
22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	20	2	90.91%
44	0	100.00%	41	3	93.18%	43	1	97.73%	44	0	100.00%	39	5	88.64%
79	0	100.00%	77	2	97.47%	78	1	98.73%	79	0	100.00%	73	6	92.41%
32	0	100.00%	32	0	100.00%	31	1	96.88%	32	0	100.00%	27	5	84.38%
36	0	100.00%	34	2	94.44%	34	2	94.44%	36	0	100.00%	34	2	94.44%
302	0	100.00%	296	6	98.01%	289	13	95.70%	302	0	100.00%	277	25	91.72%
7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	6	1	85.71%
6	0	100.00%	5	1	83.33%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
122	0	100.00%	122	0	100.00%	119	3	97.54%	122	0	100.00%	115	7	94.26%
105	0	100.00%	102	3	97.14%	97	8	92.38%	105	0	100.00%	97	8	92.38%
51	0	100.00%	49	2	96.08%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	49	2	96.08%
17	0	100.00%	16	1	94.12%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	16	1	94.12%
177	1	99.44%	174	4	97.75%	166	12	93.26%	178	0	100.00%	170	8	95.51%
40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
11	0	100.00%	10	1	90.91%	11	0	100.00%	11	0	100.00%	9	2	81.82%
17	0	100.00%	17	0	100.00%	16	1	94.12%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
46	0	100.00%	44	2	95.65%	45	1	97.83%	46	0	100.00%	43	3	93.48%
40	0	100.00%	39	1	97.50%	38	2	95.00%	40	0	100.00%	36	4	90.00%
33	0	100.00%	31	2	93.94%	32	1	96.97%	33	0	100.00%	30	3	90.91%
66	0	100.00%	66	0	100.00%	62	4	93.94%	66	0	100.00%	62	4	93.94%
181	0	100.00%	176	5	97.24%	166	15	91.71%	180	1	99.45%	169	12	93.37%
192	0	100.00%	185	7	96.35%	182	10	94.79%	192	0	100.00%	181	11	94.27%
78	0	100.00%	78	0	100.00%	74	4	94.87%	78	0	100.00%	75	3	96.15%
37	0	100.00%	35	2	94.59%	37	0	100.00%	37	0	100.00%	35	2	94.59%
73	0	100.00%	72	1	98.63%	69	4	94.52%	73	0	100.00%	68	5	93.15%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
51	0	100.00%	51	0	100.00%	50	1	98.04%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
12	0	100.00%	12	0	100.00%	11	1	91.67%	12	0	100.00%	11	1	91.67%
5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
36	0	100.00%	34	2	94.44%	35	1	97.22%	36	0	100.00%	34	2	94.44%
254	0	100.00%	253	1	99.61%	243	11	95.67%	254	0	100.00%	232	22	91.34%
227	0	100.00%	224	3	98.68%	213	14	93.83%	227	0	100.00%	210	17	92.51%
238	1	99.58%	226	13	94.56%	235	4	98.33%	239	0	100.00%	223	16	93.31%
82	0	100.00%	82	0	100.00%	80	2	97.56%	82	0	100.00%	82	0	100.00%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	20	4	83.33%
9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
29	0	100.00%	28	1	96.55%	29	0	100.00%	29	0	100.00%	29	0	100.00%
87	0	100.00%	87	0	100.00%	84	3	96.55%	87	0	100.00%	79	8	90.80%
273	0	100.00%	263	10	96.34%	267	6	97.80%	272	1	99.63%	255	18	93.41%
251	0	100.00%	244	7	97.21%	240	11	95.62%	251	0	100.00%	237	14	94.42%
2,399	2	99.92%	2,346	55	97.71%	2,304	97	95.96%	2,399	2	99.92%	2,251	150	93.75%
997	0	100.00%	972	25	97.49%	955	42	95.79%	997	0	100.00%	927	70	92.98%
20	0	100.00%	18	2	90.00%	19	1	95.00%	20	0	100.00%	18	2	90.00%
1,633	2	99.88%	1,600	35	97.86%	1,570	65	96.02%	1,633	2	99.88%	1,543	92	94.37%
2,087	2	99.90%	2,048	41	98.04%	2,005	84	95.98%	2,088	1	99.95%	1,973	116	94.45%
563	0	100.00%	542	21	96.27%	539	24	95.74%	562	1	99.82%	515	48	91.47%

添付資料

	補充原則3-1①			補充原則3-1②			原則3-2		
	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
市場第一部・第二部の合計	2,641	11	99.59%	1,892	760	71.34%	2,652	0	100.00%
組織形態									
監査役会設置会社	1,743	9	99.49%	1,265	487	72.20%	1,752	0	100.00%
監査等委員会設置会社	831	2	99.76%	564	269	67.71%	833	0	100.00%
指名委員会等設置会社	67	0	100.00%	63	4	94.03%	67	0	100.00%
社外取締役を									
選任している	2,634	11	99.58%	1,889	756	71.42%	2,645	0	100.00%
選任していない	7	0	100.00%	3	4	42.86%	7	0	100.00%
外国人株式所有比率									
10%未満	1,258	7	99.45%	640	625	50.59%	1,265	0	100.00%
10%以上20%未満	694	2	99.71%	603	93	86.64%	696	0	100.00%
20%以上30%未満	388	1	99.74%	364	25	93.57%	389	0	100.00%
30%以上	301	1	99.67%	285	17	94.37%	302	0	100.00%
大株主の状況									
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	102	0	100.00%	72	30	70.59%	102	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	762	0	100.00%	625	137	82.02%	762	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	765	5	99.35%	537	233	69.74%	770	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	469	3	99.36%	307	165	65.04%	472	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	336	2	99.41%	215	123	63.61%	338	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が50%以上	207	1	99.52%	136	72	65.38%	208	0	100.00%
上場取引所及び市場区分									
市場第一部	2,162	10	99.54%	1,731	441	79.70%	2,172	0	100.00%
市場第二部	479	1	99.79%	161	319	33.54%	480	0	100.00%
JPX日経400（市場第一部・第二部のみ）	392	1	99.75%	387	6	98.47%	393	0	100.00%
（連結）従業員数									
100人未満	97	1	98.98%	37	61	37.76%	98	0	100.00%
100人以上500人未満	582	4	99.32%	271	315	46.25%	586	0	100.00%
500人以上1000人未満	468	4	99.15%	294	178	62.29%	472	0	100.00%
1000人以上	1,494	2	99.87%	1,290	206	86.23%	1,496	0	100.00%
（連結）売上高									
100億円未満	331	5	98.51%	125	211	37.20%	336	0	100.00%
100億円以上1000億円未満	1,362	5	99.63%	885	482	64.74%	1,367	0	100.00%
1000億円以上1兆円未満	790	1	99.87%	724	67	91.53%	791	0	100.00%
1兆円以上	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%
支配株主・親会社									
親会社あり	237	2	99.16%	162	77	67.78%	239	0	100.00%
親会社あり（上場）	205	1	99.51%	146	60	70.87%	206	0	100.00%
親会社あり（非上場）	32	1	96.97%	16	17	48.48%	33	0	100.00%
支配株主（非親会社）あり	114	0	100.00%	62	52	54.39%	114	0	100.00%
支配株主なし	2,290	9	99.61%	1,668	631	72.55%	2,299	0	100.00%
連結子会社数									
10社未満	1,411	9	99.37%	797	623	56.13%	1,420	0	100.00%
10社以上50社未満	927	1	99.89%	793	135	85.45%	928	0	100.00%
50社以上100社未満	171	1	99.42%	171	1	99.42%	172	0	100.00%
100社以上300社未満	97	0	100.00%	96	1	98.97%	97	0	100.00%
300社以上	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
決算期									
1月	34	0	100.00%	18	16	52.94%	34	0	100.00%
2月	144	2	98.63%	85	61	58.22%	146	0	100.00%
3月	1,808	6	99.67%	1,366	448	75.30%	1,814	0	100.00%
4月	23	0	100.00%	15	8	65.22%	23	0	100.00%
5月	53	0	100.00%	29	24	54.72%	53	0	100.00%
6月	67	0	100.00%	41	26	61.19%	67	0	100.00%
7月	22	0	100.00%	8	14	36.36%	22	0	100.00%
8月	44	0	100.00%	19	25	43.18%	44	0	100.00%
9月	79	0	100.00%	48	31	60.76%	79	0	100.00%
10月	32	0	100.00%	22	10	68.75%	32	0	100.00%
11月	36	0	100.00%	21	15	58.33%	36	0	100.00%
12月	299	3	99.01%	220	82	72.85%	302	0	100.00%
業種									
水産・農林業	7	0	100.00%	5	2	71.43%	7	0	100.00%
鉱業	6	0	100.00%	4	2	66.67%	6	0	100.00%
建設業	122	0	100.00%	86	36	70.49%	122	0	100.00%
食料品	104	1	99.05%	69	36	65.71%	105	0	100.00%
繊維製品	51	0	100.00%	34	17	66.67%	51	0	100.00%
パルプ・紙	17	0	100.00%	11	6	64.71%	17	0	100.00%
化学	178	0	100.00%	136	42	76.40%	178	0	100.00%
医薬品	40	0	100.00%	33	7	82.50%	40	0	100.00%
石油・石炭製品	11	0	100.00%	9	2	81.82%	11	0	100.00%
ゴム製品	17	0	100.00%	10	7	58.82%	17	0	100.00%
ガラス・土石製品	46	0	100.00%	36	10	78.26%	46	0	100.00%
鉄鋼	40	0	100.00%	30	10	75.00%	40	0	100.00%
非鉄金属	33	0	100.00%	25	8	75.76%	33	0	100.00%
金属製品	65	1	98.48%	31	35	46.97%	66	0	100.00%
機械	177	4	97.79%	135	46	74.59%	181	0	100.00%
電気機器	192	0	100.00%	162	30	84.38%	192	0	100.00%
輸送用機器	78	0	100.00%	70	8	89.74%	78	0	100.00%
精密機器	36	1	97.30%	28	9	75.68%	37	0	100.00%
その他製品	73	0	100.00%	42	31	57.53%	73	0	100.00%
電気・ガス業	24	0	100.00%	22	2	91.67%	24	0	100.00%
陸運業	51	0	100.00%	37	14	72.55%	51	0	100.00%
海運業	12	0	100.00%	9	3	75.00%	12	0	100.00%
空運業	5	0	100.00%	3	2	60.00%	5	0	100.00%
倉庫・運輸関連業	36	0	100.00%	23	13	63.89%	36	0	100.00%
情報・通信業	253	1	99.61%	183	71	72.05%	254	0	100.00%
卸売業	227	0	100.00%	154	73	67.84%	227	0	100.00%
小売業	237	2	99.16%	137	102	57.32%	239	0	100.00%
銀行業	82	0	100.00%	81	1	98.78%	82	0	100.00%
証券・商品先物取引業	24	0	100.00%	21	3	87.50%	24	0	100.00%
保険業	9	0	100.00%	8	1	88.89%	9	0	100.00%
その他金融業	29	0	100.00%	24	5	82.76%	29	0	100.00%
不動産業	86	1	98.85%	55	32	63.22%	87	0	100.00%
サービス業	273	0	100.00%	179	94	65.57%	273	0	100.00%
買収防衛策									
あり	248	3	98.80%	196	55	78.09%	251	0	100.00%
なし	2,393	8	99.67%	1,696	705	70.64%	2,401	0	100.00%
独立役員									
取締役のみに指定	995	2	99.80%	684	313	68.61%	997	0	100.00%
監査役のみに指定	19	1	95.00%	7	13	35.00%	20	0	100.00%
取締役および監査役に指定	1,627	8	99.51%	1,201	434	73.46%	1,635	0	100.00%
取締役の任期									
1年	2,083	6	99.71%	1,544	545	73.91%	2,089	0	100.00%
2年	558	5	99.11%	348	215	61.81%	563	0	100.00%

補充原則3-2①			補充原則3-2②			基本原則4			原則4-1			補充原則4-1①		
実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
2,597	55	97.93%	2,646	6	99.77%	2,651	1	99.96%	2,652	0	100.00%	2,643	9	99.66%
1,726	26	98.52%	1,748	4	99.77%	1,751	1	99.94%	1,752	0	100.00%	1,748	4	99.77%
806	27	96.76%	831	2	99.76%	833	0	100.00%	833	0	100.00%	828	5	99.40%
65	2	97.01%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
2,591	54	97.96%	2,639	6	99.77%	2,644	1	99.96%	2,645	0	100.00%	2,636	9	99.66%
6	1	85.71%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
1,230	35	97.23%	1,262	3	99.76%	1,264	1	99.92%	1,265	0	100.00%	1,259	6	99.53%
686	10	98.56%	694	2	99.71%	696	0	100.00%	696	0	100.00%	694	2	99.71%
383	6	98.46%	389	0	100.00%	389	0	100.00%	389	0	100.00%	388	1	99.74%
298	4	98.68%	301	1	99.67%	302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%
101	1	99.02%	102	0	100.00%	102	0	100.00%	102	0	100.00%	102	0	100.00%
751	11	98.56%	761	1	99.87%	762	0	100.00%	762	0	100.00%	759	3	99.61%
759	11	98.57%	767	3	99.61%	770	0	100.00%	770	0	100.00%	765	5	99.35%
455	17	96.40%	471	1	99.79%	471	1	99.79%	472	0	100.00%	471	1	99.79%
325	13	96.15%	337	1	99.70%	338	0	100.00%	338	0	100.00%	338	0	100.00%
206	2	99.04%	208	0	100.00%	208	0	100.00%	208	0	100.00%	208	0	100.00%
2,144	28	98.71%	2,166	6	99.72%	2,171	1	99.95%	2,172	0	100.00%	2,166	6	99.72%
453	27	94.38%	480	0	100.00%	480	0	100.00%	480	0	100.00%	477	3	99.38%
392	1	99.75%	392	1	99.75%	393	0	100.00%	393	0	100.00%	393	0	100.00%
90	8	91.84%	97	1	98.98%	98	0	100.00%	98	0	100.00%	98	0	100.00%
569	17	97.10%	586	0	100.00%	586	0	100.00%	586	0	100.00%	584	2	99.66%
458	14	97.03%	472	0	100.00%	472	0	100.00%	472	0	100.00%	470	2	99.58%
1,480	16	98.93%	1,491	5	99.67%	1,495	1	99.93%	1,496	0	100.00%	1,491	5	99.67%
318	18	94.64%	335	1	99.70%	336	0	100.00%	336	0	100.00%	334	2	99.40%
1,334	33	97.59%	1,366	1	99.93%	1,367	0	100.00%	1,367	0	100.00%	1,363	4	99.71%
788	3	99.62%	788	3	99.62%	790	1	99.87%	791	0	100.00%	788	3	99.62%
157	1	99.37%	157	1	99.37%	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%
237	2	99.16%	239	0	100.00%	239	0	100.00%	239	0	100.00%	239	0	100.00%
205	1	99.51%	206	0	100.00%	206	0	100.00%	206	0	100.00%	206	0	100.00%
32	1	96.97%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
109	5	95.61%	113	1	99.12%	114	0	100.00%	114	0	100.00%	114	0	100.00%
2,251	48	97.91%	2,294	5	99.78%	2,298	1	99.96%	2,299	0	100.00%	2,290	9	99.61%
1,380	40	97.18%	1,418	2	99.86%	1,420	0	100.00%	1,420	0	100.00%	1,414	6	99.58%
914	14	98.49%	925	3	99.68%	927	1	99.89%	928	0	100.00%	925	3	99.68%
171	1	99.42%	171	1	99.42%	172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%
97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%
35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
33	1	97.06%	34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%
141	5	96.58%	146	0	100.00%	146	0	100.00%	146	0	100.00%	145	1	99.32%
1,784	30	98.35%	1,809	5	99.72%	1,813	1	99.94%	1,814	0	100.00%	1,807	7	99.61%
21	2	91.30%	23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%
52	1	98.11%	53	0	100.00%	53	0	100.00%	53	0	100.00%	53	0	100.00%
64	3	95.52%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
19	3	86.36%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%
43	1	97.73%	44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%
77	2	97.47%	79	0	100.00%	79	0	100.00%	79	0	100.00%	78	1	98.73%
31	1	96.88%	32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%
36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
296	6	98.01%	301	1	99.67%	302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%
7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
118	4	96.72%	122	0	100.00%	122	0	100.00%	122	0	100.00%	122	0	100.00%
102	3	97.14%	105	0	100.00%	105	0	100.00%	105	0	100.00%	105	0	100.00%
47	4	92.16%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
177	1	99.44%	177	1	99.44%	178	0	100.00%	178	0	100.00%	178	0	100.00%
40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%
15	2	88.24%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
45	1	97.83%	46	0	100.00%	46	0	100.00%	46	0	100.00%	46	0	100.00%
40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
32	1	96.97%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
62	4	93.94%	66	0	100.00%	66	0	100.00%	66	0	100.00%	65	1	98.48%
180	1	99.45%	181	0	100.00%	181	0	100.00%	181	0	100.00%	181	0	100.00%
190	2	98.96%	191	1	99.48%	192	0	100.00%	192	0	100.00%	192	0	100.00%
78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%
37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%
71	2	97.26%	73	0	100.00%	73	0	100.00%	73	0	100.00%	71	2	97.26%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%
5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
35	1	97.22%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	35	1	97.22%
247	7	97.24%	253	1	99.61%	254	0	100.00%	254	0	100.00%	254	0	100.00%
223	4	98.24%	227	0	100.00%	227	0	100.00%	227	0	100.00%	226	1	99.56%
236	3	98.74%	237	2	99.16%	238	1	99.58%	239	0	100.00%	236	3	98.74%
82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
29	0	100.00%	28	1	96.55%	29	0	100.00%	29	0	100.00%	29	0	100.00%
83	4	95.40%	87	0	100.00%	87	0	100.00%	87	0	100.00%	87	0	100.00%
262	11	95.97%	273	0	100.00%	273	0	100.00%	273	0	100.00%	272	1	99.63%
249	2	99.20%	250	1	99.60%	251	0	100.00%	251	0	100.00%	250	1	99.60%
2,348	53	97.79%	2,396	5	99.79%	2,400	1	99.96%	2,401	0	100.00%	2,393	8	99.67%
964	33	96.69%	995	2	99.80%	997	0	100.00%	997	0	100.00%	992	5	99.50%
19	1	95.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%
1,614	21	98.72%	1,631	4	99.76%	1,634	1	99.94%	1,635	0	100.00%	1,631	4	99.76%
2,050	39	98.13%	2,085	4	99.81%	2,088	1	99.95%	2,089	0	100.00%	2,081	8	99.62%
547	16	97.16%	561	2	99.64%	563	0	100.00%	563	0	100.00%	562	1	99.82%

添付資料



	補充原則4-1②			補充原則4-1③			原則4-2		
	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
市場第一部・第二部の合計	2,284	368	86.12%	1,867	785	70.40%	2,445	207	92.19%
組織形態									
監査役会設置会社	1,535	217	87.61%	1,225	527	69.92%	1,617	135	92.29%
監査等委員会設置会社	684	149	82.11%	577	256	69.27%	761	72	91.36%
指名委員会等設置会社	65	2	97.01%	65	2	97.01%	67	0	100.00%
社外取締役を									
選任している	2,281	364	86.24%	1,864	781	70.47%	2,441	204	92.29%
選任していない	3	4	42.86%	3	4	42.86%	4	3	57.14%
外国人株式所有比率									
10%未満	1,019	246	80.55%	791	474	62.53%	1,116	149	88.22%
10%以上20%未満	623	73	89.51%	513	183	73.71%	660	36	94.83%
20%以上30%未満	363	26	93.32%	313	76	80.46%	376	13	96.66%
30%以上	279	23	92.38%	250	52	82.78%	293	9	97.02%
大株主の状況									
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	90	12	88.24%	74	28	72.55%	95	7	93.14%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	703	59	92.26%	582	180	76.38%	713	49	93.57%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	674	96	87.53%	548	222	71.17%	720	50	93.51%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	386	86	81.78%	306	166	64.83%	413	59	87.50%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	255	83	75.44%	209	129	61.83%	310	28	91.72%
筆頭株主の所有比率が50%以上	176	32	84.62%	148	60	71.15%	194	14	93.27%
上場取引所及び市場区分									
市場第一部	1,917	255	88.26%	1,585	587	72.97%	2,040	132	93.92%
市場第二部	367	113	76.46%	282	198	58.75%	405	75	84.38%
JPX日経400（市場第一部・第二部のみ）	376	17	95.67%	349	44	88.80%	387	6	98.47%
（連結）従業員数									
100人未満	60	38	61.22%	57	41	58.16%	81	17	82.65%
100人以上500人未満	434	152	74.06%	333	253	56.83%	512	74	87.37%
500人以上1000人未満	403	69	85.38%	313	159	66.31%	433	39	91.74%
1000人以上	1,387	109	92.71%	1,164	332	77.81%	1,419	77	94.85%
（連結）売上高									
100億円未満	230	106	68.45%	192	144	57.14%	289	47	86.01%
100億円以上1000億円未満	1,156	211	84.56%	897	470	65.62%	1,247	120	91.22%
1000億円以上1兆円未満	745	46	94.18%	627	164	79.27%	753	38	95.20%
1兆円以上	153	5	96.84%	151	7	95.57%	156	2	98.73%
支配株主・親会社									
親会社あり	205	34	85.77%	169	70	70.71%	225	14	94.14%
親会社あり（上場）	182	24	88.35%	150	56	72.82%	198	8	96.12%
親会社あり（非上場）	23	10	69.70%	19	14	57.58%	27	6	81.82%
支配株主（非親会社）あり	81	33	71.05%	60	54	52.63%	94	20	82.46%
支配株主なし	1,998	301	86.91%	1,638	661	71.25%	2,126	173	92.47%
連結子会社数									
10社未満	1,156	264	81.41%	913	507	64.30%	1,271	149	89.51%
10社以上50社未満	832	96	89.66%	676	252	72.84%	876	52	94.40%
50社以上100社未満	169	3	98.26%	154	18	89.53%	168	4	97.67%
100社以上300社未満	94	3	96.91%	89	8	91.75%	95	2	97.94%
300社以上	33	2	94.29%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
決算期									
1月	27	7	79.41%	19	15	55.88%	28	6	82.35%
2月	113	33	77.40%	87	59	59.59%	131	15	89.73%
3月	1,612	202	88.86%	1,341	473	73.93%	1,682	132	92.72%
4月	19	4	82.61%	15	8	65.22%	21	2	91.30%
5月	43	10	81.13%	33	20	62.26%	50	3	94.34%
6月	58	9	86.57%	49	18	73.13%	65	2	97.01%
7月	17	5	77.27%	10	12	45.45%	20	2	90.91%
8月	33	11	75.00%	28	16	63.64%	40	4	90.91%
9月	55	24	69.62%	41	38	51.90%	70	9	88.61%
10月	25	7	78.13%	21	11	65.63%	31	1	96.88%
11月	29	7	80.56%	17	19	47.22%	32	4	88.89%
12月	253	49	83.77%	206	96	68.21%	275	27	91.06%
業種									
水産・農林業	6	1	85.71%	5	2	71.43%	6	1	85.71%
鉱業	5	1	83.33%	5	1	83.33%	5	1	83.33%
建設業	110	12	90.16%	98	24	80.33%	114	8	93.44%
食料品	92	13	87.62%	73	32	69.52%	91	14	86.67%
繊維製品	46	5	90.20%	35	16	68.63%	47	4	92.16%
パルプ・紙	17	0	100.00%	12	5	70.59%	15	2	88.24%
化学	165	13	92.70%	122	56	68.54%	166	12	93.26%
医薬品	40	0	100.00%	32	8	80.00%	38	2	95.00%
石油・石炭製品	10	1	90.91%	7	4	63.64%	11	0	100.00%
ゴム製品	14	3	82.35%	13	4	76.47%	14	3	82.35%
ガラス・土石製品	41	5	89.13%	36	10	78.26%	42	4	91.30%
鉄鋼	34	6	85.00%	29	11	72.50%	36	4	90.00%
非鉄金属	28	5	84.85%	27	6	81.82%	30	3	90.91%
金属製品	55	11	83.33%	45	21	68.18%	60	6	90.91%
機械	159	22	87.85%	120	61	66.30%	163	18	90.06%
電気機器	171	21	89.06%	146	46	76.04%	178	14	92.71%
輸送用機器	74	4	94.87%	63	15	80.77%	76	2	97.44%
精密機器	35	2	94.59%	26	11	70.27%	35	2	94.59%
その他製品	63	10	86.30%	56	17	76.71%	67	6	91.78%
電気・ガス業	23	1	95.83%	22	2	91.67%	24	0	100.00%
陸運業	49	2	96.08%	41	10	80.39%	49	2	96.08%
海運業	9	3	75.00%	10	2	83.33%	10	2	83.33%
空運業	5	0	100.00%	4	1	80.00%	5	0	100.00%
倉庫・運輸関連業	31	5	86.11%	27	9	75.00%	31	5	86.11%
情報・通信業	193	61	75.98%	172	82	67.72%	242	12	95.28%
卸売業	196	31	86.34%	143	84	63.00%	203	24	89.43%
小売業	195	44	81.59%	148	91	61.92%	215	24	89.66%
銀行業	82	0	100.00%	70	12	85.37%	82	0	100.00%
証券・商品先物取引業	22	2	91.67%	19	5	79.17%	23	1	95.83%
保険業	8	1	88.89%	7	2	77.78%	9	0	100.00%
その他金融業	27	2	93.10%	21	8	72.41%	29	0	100.00%
不動産業	70	17	80.46%	60	27	68.97%	77	10	88.51%
サービス業	209	64	76.56%	173	100	63.37%	252	21	92.31%
買収防衛策									
あり	233	18	92.83%	184	67	73.31%	238	13	94.82%
なし	2,051	350	85.42%	1,683	718	70.10%	2,207	194	91.92%
独立役員									
取締役のみに指定	827	170	82.95%	702	295	70.41%	919	78	92.18%
監査役のみに指定	15	5	75.00%	10	10	50.00%	16	4	80.00%
取締役および監査役に指定	1,442	193	88.20%	1,155	480	70.64%	1,510	125	92.35%
取締役の任期									
1年	1,821	268	87.17%	1,502	587	71.90%	1,953	136	93.49%
2年	463	100	82.24%	365	198	64.83%	492	71	87.39%

補充原則4-2①			原則4-3			補充原則4-3①			補充原則4-3②			補充原則4-3③		
実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
1,932	720	72.85%	2,642	10	99.62%	2,606	46	98.27%	2,293	359	86.46%	2,262	390	85.29%
1,269	483	72.43%	1,748	4	99.77%	1,724	28	98.40%	1,502	250	85.73%	1,482	270	84.59%
597	236	71.67%	827	6	99.28%	815	18	97.84%	724	109	86.91%	713	120	85.59%
66	1	98.51%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
1,931	714	73.01%	2,635	10	99.62%	2,599	46	98.26%	2,289	356	86.54%	2,257	388	85.33%
1	6	14.29%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	4	3	57.14%	5	2	71.43%
779	486	61.58%	1,255	10	99.21%	1,233	32	97.47%	1,040	225	82.21%	1,015	250	80.24%
567	129	81.47%	696	0	100.00%	688	8	98.85%	616	80	88.51%	618	78	88.79%
326	63	83.80%	389	0	100.00%	385	4	98.97%	357	32	91.77%	353	36	90.75%
260	42	86.09%	302	0	100.00%	300	2	99.34%	280	22	92.72%	276	26	91.39%
79	23	77.45%	102	0	100.00%	102	0	100.00%	86	16	84.31%	86	16	84.31%
618	144	81.10%	762	0	100.00%	749	13	98.29%	681	81	89.37%	673	89	88.32%
568	202	73.77%	764	6	99.22%	757	13	98.31%	670	100	87.01%	665	105	86.36%
302	170	63.98%	470	2	99.58%	462	10	97.88%	392	80	83.05%	385	87	81.57%
215	123	63.61%	336	2	99.41%	331	7	97.93%	282	56	83.43%	276	62	81.66%
150	58	72.12%	208	0	100.00%	205	3	98.56%	182	26	87.50%	177	31	85.10%
1,684	488	77.53%	2,166	6	99.72%	2,141	31	98.57%	1,908	264	87.85%	1,884	288	86.74%
248	232	51.67%	476	4	99.17%	465	15	96.88%	385	95	80.21%	378	102	78.75%
358	35	91.09%	393	0	100.00%	392	1	99.75%	379	14	96.44%	376	17	95.67%
53	45	54.08%	96	2	97.96%	95	3	96.94%	82	16	83.67%	73	25	74.49%
325	261	55.46%	582	4	99.32%	560	26	95.56%	462	124	78.84%	455	131	77.65%
330	142	69.92%	469	3	99.36%	465	7	98.52%	392	80	83.05%	388	84	82.20%
1,224	272	81.92%	1,495	1	99.93%	1,486	10	99.33%	1,357	139	90.71%	1,346	150	89.97%
175	161	52.08%	330	6	98.21%	319	17	94.94%	264	72	78.57%	252	84	75.00%
946	421	69.20%	1,364	3	99.78%	1,342	25	98.17%	1,146	221	83.83%	1,132	235	82.81%
656	135	82.93%	790	1	99.87%	787	4	99.49%	727	64	91.91%	723	68	91.40%
155	3	98.10%	158	0	100.00%	158	0	100.00%	156	2	98.73%	155	3	98.10%
172	67	71.97%	239	0	100.00%	237	2	99.16%	209	30	87.45%	201	38	84.10%
155	51	75.24%	206	0	100.00%	204	2	99.03%	182	24	88.35%	177	29	85.92%
17	16	51.52%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	27	6	81.82%	24	9	72.73%
57	57	50.00%	113	1	99.12%	110	4	96.49%	95	19	83.33%	91	23	79.82%
1,703	596	74.08%	2,290	9	99.61%	2,259	40	98.26%	1,989	310	86.52%	1,970	329	85.69%
916	504	64.51%	1,410	10	99.30%	1,385	35	97.54%	1,184	236	83.38%	1,161	259	81.76%
734	194	79.09%	928	0	100.00%	918	10	98.92%	815	113	87.82%	808	120	87.07%
153	19	88.95%	172	0	100.00%	172	0	100.00%	164	8	95.35%	163	9	94.77%
94	3	96.91%	97	0	100.00%	96	1	98.97%	95	2	97.94%	95	2	97.94%
35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
17	17	50.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%	28	6	82.35%	25	9	73.53%
97	49	66.44%	145	1	99.32%	145	1	99.32%	119	27	81.51%	116	30	79.45%
1,380	434	76.07%	1,810	4	99.78%	1,787	27	98.51%	1,601	213	88.26%	1,590	224	87.65%
13	10	56.52%	23	0	100.00%	23	0	100.00%	21	2	91.30%	20	3	86.96%
37	16	69.81%	53	0	100.00%	52	1	98.11%	47	6	88.68%	48	5	90.57%
48	19	71.64%	66	1	98.51%	65	2	97.01%	59	8	88.06%	58	9	86.57%
10	12	45.45%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	18	4	81.82%	18	4	81.82%
28	16	63.64%	43	1	97.73%	43	1	97.73%	37	7	84.09%	33	11	75.00%
57	22	72.15%	79	0	100.00%	79	0	100.00%	66	13	83.54%	61	18	77.22%
19	13	59.38%	32	0	100.00%	31	1	96.88%	27	5	84.38%	26	6	81.25%
21	15	58.33%	36	0	100.00%	35	1	97.22%	27	9	75.00%	27	9	75.00%
205	97	67.88%	299	3	99.01%	290	12	96.03%	243	59	80.46%	240	62	79.47%
6	1	85.71%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
5	1	83.33%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
94	28	77.05%	122	0	100.00%	122	0	100.00%	111	11	90.98%	112	10	91.80%
65	40	61.90%	104	1	99.05%	99	6	94.29%	89	16	84.76%	82	23	78.10%
36	15	70.59%	51	0	100.00%	50	1	98.04%	44	7	86.27%	45	6	88.24%
14	3	82.35%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	14	3	82.35%	15	2	88.24%
139	39	78.09%	177	1	99.44%	176	2	98.88%	155	23	87.08%	148	30	83.15%
35	5	87.50%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	36	4	90.00%	37	3	92.50%
9	2	81.82%	11	0	100.00%	10	1	90.91%	9	2	81.82%	9	2	81.82%
12	5	70.59%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	16	1	94.12%
36	10	78.26%	46	0	100.00%	45	1	97.83%	41	5	89.13%	41	5	89.13%
33	7	82.50%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	36	4	90.00%	34	6	85.00%
21	12	63.64%	33	0	100.00%	32	1	96.97%	31	2	93.94%	29	4	87.88%
45	21	68.18%	66	0	100.00%	65	1	98.48%	50	16	75.76%	50	16	75.76%
128	53	70.72%	181	0	100.00%	179	2	98.90%	146	35	80.66%	149	32	83.22%
151	41	78.55%	190	2	98.96%	188	4	97.92%	171	21	89.06%	170	22	88.54%
67	11	85.90%	78	0	100.00%	78	0	100.00%	74	4	94.87%	74	4	94.87%
32	5	86.49%	37	0	100.00%	34	3	91.89%	32	5	86.49%	33	4	89.19%
51	22	69.86%	73	0	100.00%	72	1	98.63%	67	6	91.78%	65	8	89.04%
21	3	87.50%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
42	9	82.35%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	46	5	90.20%	47	4	92.16%
8	4	66.67%	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%
5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	4	1	80.00%	4	1	80.00%
24	12	66.67%	36	0	100.00%	35	1	97.22%	32	4	88.89%	30	6	83.33%
193	61	75.98%	254	0	100.00%	251	3	98.82%	217	37	85.43%	209	45	82.28%
147	80	64.76%	227	0	100.00%	225	2	99.12%	185	42	81.50%	188	39	82.82%
148	91	61.92%	238	1	99.58%	235	4	98.33%	195	44	81.59%	189	50	79.08%
82	0	100.00%	82	0	100.00%	81	1	98.78%	79	3	96.34%	78	4	95.12%
20	4	83.33%	24	0	100.00%	23	1	95.83%	20	4	83.33%	20	4	83.33%
9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
22	7	75.86%	29	0	100.00%	29	0	100.00%	26	3	89.66%	26	3	89.66%
59	28	67.82%	85	2	97.70%	84	3	96.55%	77	10	88.51%	74	13	85.06%
173	100	63.37%	270	3	98.90%	265	8	97.07%	231	42	84.62%	230	43	84.25%
193	58	76.89%	249	2	99.20%	244	7	97.21%	220	31	87.65%	222	29	88.45%
1,739	662	72.43%	2,393	8	99.67%	2,362	39	98.38%	2,073	328	86.34%	2,040	361	84.96%
719	278	72.12%	991	6	99.40%	974	23	97.69%	870	127	87.26%	856	141	85.86%
11	9	55.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%	14	6	70.00%	14	6	70.00%
1,202	433	73.52%	1,631	4	99.76%	1,612	23	98.59%	1,409	226	86.18%	1,392	243	85.14%
1,586	503	75.92%	2,081	8	99.62%	2,054	35	98.32%	1,827	262	87.46%	1,810	279	86.64%
346	217	61.46%	561	2	99.64%	552	11	98.05%	466	97	82.77%	452	119	80.28%

添付資料

	補充原則4-3④			原則4-4			補充原則4-4①		
	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
市場第一部・第二部の合計	2651	1	99.96%	2,650	2	99.92%	2,644	8	99.70%
組織形態									
監査役会設置会社	1752	0	100.00%	1,750	2	99.89%	1,744	8	99.54%
監査等委員会設置会社	832	1	99.88%	833	0	100.00%	833	0	100.00%
指名委員会等設置会社	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
社外取締役を									
選任している	2644	1	99.96%	2,643	2	99.92%	2,638	7	99.74%
選任していない	7	0	100.00%	7	0	100.00%	6	1	85.71%
外国人株式所有比率									
10%未満	1264	1	99.92%	1,263	2	99.84%	1,258	7	99.45%
10%以上20%未満	696	0	100.00%	696	0	100.00%	695	1	99.86%
20%以上30%未満	389	0	100.00%	389	0	100.00%	389	0	100.00%
30%以上	302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%
大株主の状況									
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	102	0	100.00%	102	0	100.00%	102	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	762	0	100.00%	762	0	100.00%	760	2	99.74%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	769	1	99.87%	769	1	99.87%	767	3	99.61%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	472	0	100.00%	471	1	99.79%	471	1	99.79%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	338	0	100.00%	338	0	100.00%	337	1	99.70%
筆頭株主の所有比率が50%以上	208	0	100.00%	208	0	100.00%	207	1	99.52%
上場取引所及び市場区分									
市場第一部	2171	1	99.95%	2,170	2	99.91%	2,166	6	99.72%
市場第二部	480	0	100.00%	480	0	100.00%	478	2	99.58%
JPX日経400（市場第一部・第二部のみ）	393	0	100.00%	393	0	100.00%	393	0	100.00%
（連結）従業員数									
100人未満	97	1	98.98%	98	0	100.00%	98	0	100.00%
100人以上500人未満	586	0	100.00%	586	0	100.00%	585	1	99.83%
500人以上1000人未満	472	0	100.00%	471	1	99.79%	470	2	99.58%
1000人以上	1496	0	100.00%	1,495	1	99.93%	1,491	5	99.67%
（連結）売上高									
100億円未満	335	1	99.70%	336	0	100.00%	335	1	99.70%
100億円以上1000億円未満	1367	0	100.00%	1,366	1	99.93%	1,362	5	99.63%
1000億円以上1兆円未満	791	0	100.00%	790	1	99.87%	789	2	99.75%
1兆円以上	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%
支配株主・親会社									
親会社あり	239	0	100.00%	239	0	100.00%	238	1	99.58%
親会社あり（上場）	206	0	100.00%	206	0	100.00%	206	0	100.00%
親会社あり（非上場）	33	0	100.00%	33	0	100.00%	32	1	96.97%
支配株主（非親会社）あり	114	0	100.00%	114	0	100.00%	114	0	100.00%
支配株主なし	2298	1	99.96%	2,297	2	99.91%	2,292	7	99.70%
連結子会社数									
10社未満	1419	1	99.93%	1,419	1	99.93%	1,417	3	99.79%
10社以上50社未満	928	0	100.00%	927	1	99.89%	923	5	99.46%
50社以上100社未満	172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%
100社以上300社未満	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%
300社以上	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
決算期									
1月	34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%
2月	146	0	100.00%	146	0	100.00%	144	2	98.63%
3月	1814	0	100.00%	1,812	2	99.89%	1,809	5	99.72%
4月	23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%
5月	53	0	100.00%	53	0	100.00%	53	0	100.00%
6月	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
7月	22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%
8月	44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%
9月	79	0	100.00%	79	0	100.00%	79	0	100.00%
10月	32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%
11月	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
12月	301	1	99.67%	302	0	100.00%	301	1	99.67%
業種									
水産・農林業	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
鉱業	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
建設業	122	0	100.00%	122	0	100.00%	122	0	100.00%
食料品	105	0	100.00%	105	0	100.00%	104	1	99.05%
繊維製品	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
パルプ・紙	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
化学	178	0	100.00%	178	0	100.00%	178	0	100.00%
医薬品	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
石油・石炭製品	11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%
ゴム製品	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
ガラス・土石製品	46	0	100.00%	46	0	100.00%	46	0	100.00%
鉄鋼	40	0	100.00%	40	0	100.00%	39	1	97.50%
非鉄金属	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
金属製品	66	0	100.00%	65	1	98.48%	65	1	98.48%
機械	181	0	100.00%	181	0	100.00%	181	0	100.00%
電気機器	192	0	100.00%	192	0	100.00%	192	0	100.00%
輸送用機器	78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%
精密機器	37	0	100.00%	37	0	100.00%	36	1	97.30%
その他製品	73	0	100.00%	73	0	100.00%	73	0	100.00%
電気・ガス業	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
陸運業	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
海運業	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%
空運業	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
倉庫・運輸関連業	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
情報・通信業	254	0	100.00%	254	0	100.00%	251	3	98.82%
卸売業	227	0	100.00%	227	0	100.00%	227	0	100.00%
小売業	239	0	100.00%	238	1	99.58%	238	1	99.58%
銀行業	82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%
証券・商品先物取引業	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
保険業	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
その他金融業	29	0	100.00%	29	0	100.00%	29	0	100.00%
不動産業	86	1	98.85%	87	0	100.00%	87	0	100.00%
サービス業	273	0	100.00%	273	0	100.00%	273	0	100.00%
買収防衛策									
あり	250	1	99.60%	250	1	99.60%	247	4	98.41%
なし	2401	0	100.00%	2,400	1	99.96%	2,397	4	99.83%
独立役員									
取締役のみに指定	996	1	99.90%	997	0	100.00%	997	0	100.00%
監査役のみに指定	20	0	100.00%	20	0	100.00%	19	1	95.00%
取締役および監査役に指定	1635	0	100.00%	1,633	2	99.88%	1,628	7	99.57%
取締役の任期									
1年	2088	1	99.95%	2,087	2	99.90%	2,085	4	99.81%
2年	563	0	100.00%	563	0	100.00%	559	4	99.29%

原則4-5			原則4-6			原則4-7			原則4-8			補充原則4-8(1)		
実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
2,651	1	99.96%	2,640	12	99.55%	2,638	14	99.47%	2,428	224	91.55%	2,431	221	91.67%
1,751	1	99.94%	1,741	11	99.37%	1,740	12	99.32%	1,556	196	88.81%	1,592	160	90.87%
833	0	100.00%	832	1	99.88%	831	2	99.76%	805	28	96.64%	772	61	92.68%
67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
2,644	1	99.96%	2,638	7	99.74%	2,636	9	99.66%	2,427	218	91.76%	2,429	216	91.83%
7	0	100.00%	2	5	28.57%	2	5	28.57%	1	6	14.29%	2	5	28.57%
1,264	1	99.92%	1,253	12	99.05%	1,253	12	99.05%	1,088	177	86.01%	1,111	154	87.83%
696	0	100.00%	696	0	100.00%	694	2	99.71%	661	35	94.97%	659	37	94.68%
389	0	100.00%	389	0	100.00%	389	0	100.00%	380	9	97.69%	372	17	95.63%
302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%	299	3	99.01%	289	13	95.70%
102	0	100.00%	102	0	100.00%	102	0	100.00%	93	9	91.18%	96	6	94.12%
762	0	100.00%	758	4	99.48%	760	2	99.74%	725	37	95.14%	722	40	94.75%
770	0	100.00%	767	3	99.61%	764	6	99.22%	720	50	93.51%	710	60	92.21%
471	1	99.79%	469	3	99.36%	468	4	99.15%	400	72	84.75%	415	57	87.92%
338	0	100.00%	337	1	99.70%	337	1	99.70%	305	33	90.24%	301	37	89.05%
208	0	100.00%	207	1	99.52%	207	1	99.52%	185	23	88.94%	187	21	89.90%
2,171	1	99.95%	2,166	6	99.72%	2,165	7	99.68%	2,065	107	95.07%	2,040	132	93.92%
480	0	100.00%	474	6	98.75%	473	7	98.54%	363	117	75.63%	391	89	81.46%
393	0	100.00%	393	0	100.00%	393	0	100.00%	389	4	98.98%	378	15	96.18%
98	0	100.00%	95	3	96.94%	95	3	96.94%	72	26	73.47%	77	21	78.57%
586	0	100.00%	580	6	98.98%	577	9	98.46%	469	117	80.03%	492	94	83.96%
472	0	100.00%	469	3	99.36%	471	1	99.79%	435	37	92.16%	438	34	92.80%
1,495	1	99.93%	1,496	0	100.00%	1,495	1	99.93%	1,452	44	97.06%	1,424	72	95.19%
336	0	100.00%	328	8	97.62%	328	8	97.62%	250	86	74.40%	269	67	80.06%
1,367	0	100.00%	1,363	4	99.71%	1,362	5	99.63%	1,249	118	91.37%	1,249	118	91.37%
790	1	99.87%	791	0	100.00%	790	1	99.87%	771	20	97.47%	759	32	95.95%
158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%	154	4	97.47%
239	0	100.00%	238	1	99.58%	238	1	99.58%	213	26	89.12%	216	23	90.38%
206	0	100.00%	205	1	99.51%	205	1	99.51%	188	18	91.26%	187	19	90.78%
33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	25	8	75.76%	29	4	87.88%
114	0	100.00%	111	3	97.37%	112	2	98.25%	98	16	85.96%	104	10	91.23%
2,298	1	99.96%	2,291	8	99.65%	2,288	11	99.52%	2,117	182	92.08%	2,111	188	91.82%
1,420	0	100.00%	1,408	12	99.15%	1,408	12	99.15%	1,233	187	86.83%	1,253	167	88.24%
927	1	99.89%	928	0	100.00%	926	2	99.78%	892	36	96.12%	879	49	94.72%
172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%	171	1	99.42%	168	4	97.67%
97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%
35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	34	1	97.14%
34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%	32	2	94.12%	32	2	94.12%
146	0	100.00%	145	1	99.32%	144	2	98.63%	132	14	90.41%	130	16	89.04%
1,813	1	99.94%	1,808	6	99.67%	1,808	6	99.67%	1,672	142	92.17%	1,663	151	91.68%
23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%	19	4	82.61%	21	2	91.30%
53	0	100.00%	53	0	100.00%	53	0	100.00%	48	5	90.57%	48	5	90.57%
67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	59	8	88.06%	66	1	98.51%
22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	21	1	95.45%	21	1	95.45%
44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%	38	6	86.36%	42	2	95.45%
79	0	100.00%	77	2	97.47%	77	2	97.47%	69	10	87.34%	70	9	88.61%
32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%	29	3	90.63%	27	5	84.38%
36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	31	5	86.11%	31	5	86.11%
302	0	100.00%	299	3	99.01%	298	4	98.68%	278	24	92.05%	280	22	92.72%
7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
122	0	100.00%	122	0	100.00%	122	0	100.00%	116	6	95.08%	118	4	96.72%
105	0	100.00%	104	1	99.05%	104	1	99.05%	97	8	92.38%	87	18	82.86%
51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	44	7	86.27%	50	1	98.04%
17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	16	1	94.12%	17	0	100.00%
178	0	100.00%	178	0	100.00%	177	1	99.44%	167	11	93.82%	165	13	92.70%
40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	36	4	90.00%
11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%	10	1	90.91%	10	1	90.91%
17	0	100.00%	17	0	100.00%	16	1	94.12%	14	3	82.35%	14	3	82.35%
46	0	100.00%	46	0	100.00%	45	1	97.83%	39	7	84.78%	46	0	100.00%
40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	33	7	82.50%	37	3	92.50%
33	0	100.00%	32	1	96.97%	33	0	100.00%	30	3	90.91%	32	1	96.97%
66	0	100.00%	66	0	100.00%	66	0	100.00%	57	9	86.36%	55	11	83.33%
181	0	100.00%	181	0	100.00%	180	1	99.45%	167	14	92.27%	167	14	92.27%
192	0	100.00%	190	2	98.96%	191	1	99.48%	181	11	94.27%	182	10	94.79%
78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%	77	1	98.72%	76	2	97.44%
37	0	100.00%	36	1	97.30%	36	1	97.30%	30	7	81.08%	34	3	91.89%
73	0	100.00%	72	1	98.63%	72	1	98.63%	65	8	89.04%	67	6	91.78%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	48	3	94.12%	49	2	96.08%
12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%	8	4	66.67%	9	3	75.00%
5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	34	2	94.44%	33	3	91.67%
254	0	100.00%	253	1	99.61%	253	1	99.61%	232	22	91.34%	232	22	91.34%
227	0	100.00%	226	1	99.56%	227	0	100.00%	203	24	89.43%	204	23	89.87%
238	1	99.58%	238	1	99.58%	238	1	99.58%	216	23	90.38%	209	30	87.45%
82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%	81	1	98.78%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	23	1	95.83%	23	1	95.83%
9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	8	1	88.89%
29	0	100.00%	29	0	100.00%	29	0	100.00%	26	3	89.66%	27	2	93.10%
87	0	100.00%	85	2	97.70%	85	2	97.70%	76	11	87.36%	80	7	91.95%
273	0	100.00%	272	1	99.63%	271	2	99.27%	246	27	90.11%	241	32	88.28%
251	0	100.00%	249	2	99.20%	250	1	99.60%	240	11	95.62%	231	20	92.03%
2,400	1	99.96%	2,391	10	99.58%	2,388	13	99.46%	2,188	213	91.13%	2,200	201	91.63%
997	0	100.00%	996	1	99.90%	995	2	99.80%	948	49	95.09%	920	77	92.28%
20	0	100.00%	15	5	75.00%	10	10	50.00%	3	17	15.00%	8	12	40.00%
1,634	1	99.94%	1,629	6	99.63%	1,633	2	99.88%	1,477	158	90.34%	1,503	132	91.93%
2,088	1	99.95%	2,084	5	99.76%	2,080	9	99.57%	1,962	127	93.92%	1,926	163	92.20%
563	0	100.00%	556	7	98.76%	558	5	99.11%	466	97	82.77%	505	58	89.70%

添付資料

	補充原則4-8②			原則4-9			原則4-10		
	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
市場第一部・第二部の合計	2,380	272	89.74%	2,577	75	97.17%	2,476	176	93.36%
組織形態									
監査役会設置会社	1,555	197	88.76%	1,704	48	97.26%	1,626	126	92.81%
監査等委員会設置会社	758	75	91.00%	806	27	96.76%	784	49	94.12%
指名委員会等設置会社	67	0	100.00%	67	0	100.00%	66	1	98.51%
社外取締役を									
選任している	2,378	267	89.91%	2,572	73	97.24%	2,472	173	93.46%
選任していない	2	5	28.57%	5	2	71.43%	4	3	57.14%
外国人株式所有比率									
10%未満	1,082	183	85.53%	1,215	50	96.05%	1,151	114	90.99%
10%以上20%未満	644	52	92.53%	678	18	97.41%	666	30	95.69%
20%以上30%未満	368	21	94.60%	384	5	98.71%	377	12	96.92%
30%以上	286	16	94.70%	300	2	99.34%	282	20	93.38%
大株主の状況									
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	92	10	90.20%	100	2	98.04%	97	5	95.10%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	705	57	92.52%	748	14	98.16%	725	37	95.14%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	693	77	90.00%	748	22	97.14%	722	48	93.77%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	408	64	86.44%	453	19	95.97%	425	47	90.04%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	294	44	86.98%	324	14	95.86%	309	29	91.42%
筆頭株主の所有比率が50%以上	188	20	90.38%	204	4	98.08%	198	10	95.19%
上場取引所及び市場区分									
市場第一部	2,006	166	92.36%	2,127	45	97.93%	2,046	126	94.20%
市場第二部	374	106	77.92%	450	30	93.75%	430	50	89.58%
JPX日経400(市場第一部・第二部のみ)	378	15	96.18%	389	4	98.98%	385	8	97.96%
(連結)従業員数									
100人未満	71	27	72.45%	92	6	93.88%	87	11	88.78%
100人以上500人未満	474	112	80.89%	554	32	94.54%	528	58	90.10%
500人以上1000人未満	431	41	91.31%	458	14	97.03%	443	29	93.86%
1000人以上	1,404	92	93.85%	1,473	23	98.46%	1,418	78	94.79%
(連結)売上高									
100億円未満	255	81	75.89%	313	23	93.15%	302	34	89.88%
100億円以上1000億円未満	1,219	148	89.17%	1,326	41	97.00%	1,262	105	92.32%
1000億円以上1兆円未満	751	40	94.94%	780	11	98.61%	755	36	95.45%
1兆円以上	155	3	98.10%	158	0	100.00%	157	1	99.37%
支配株主・親会社									
親会社あり	217	22	90.79%	235	4	98.33%	229	10	95.82%
親会社あり(上場)	188	18	91.26%	203	3	98.54%	198	8	96.12%
親会社あり(非上場)	29	4	87.88%	32	1	96.97%	31	2	93.94%
支配株主(非親会社)あり	101	13	88.60%	104	10	91.23%	94	20	82.46%
支配株主なし	2,062	237	89.69%	2,238	61	97.35%	2,153	146	93.65%
連結子会社数									
10社未満	1,223	197	86.13%	1,359	61	95.70%	1,302	118	91.69%
10社以上50社未満	857	71	92.35%	917	11	98.81%	877	51	94.50%
50社以上100社未満	169	3	98.26%	170	2	98.84%	167	5	97.09%
100社以上300社未満	97	0	100.00%	96	1	98.97%	95	2	97.94%
300社以上	34	1	97.14%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
決算期									
1月	31	3	91.18%	34	0	100.00%	30	4	88.24%
2月	129	17	88.36%	140	6	95.89%	137	9	93.84%
3月	1,633	181	90.02%	1,768	46	97.46%	1,708	106	94.16%
4月	19	4	82.61%	22	1	95.65%	21	2	91.30%
5月	45	8	84.91%	51	2	96.23%	49	4	92.45%
6月	60	7	89.55%	65	2	97.01%	61	6	91.84%
7月	20	2	90.91%	19	3	86.36%	18	4	81.82%
8月	42	2	95.45%	43	1	97.73%	41	3	93.18%
9月	69	10	87.34%	75	4	94.94%	73	6	92.41%
10月	27	5	84.38%	30	2	93.75%	27	5	84.38%
11月	31	5	86.11%	36	0	100.00%	31	5	86.11%
12月	274	28	90.73%	294	8	97.35%	280	22	92.72%
業種									
水産・農林業	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
鉱業	6	0	100.00%	6	0	100.00%	5	1	83.33%
建設業	118	4	96.72%	120	2	98.36%	111	11	90.98%
食料品	84	21	80.00%	101	4	96.19%	96	9	91.43%
繊維製品	45	6	88.24%	51	0	100.00%	49	2	96.08%
パルプ・紙	15	2	88.24%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
化学	167	11	93.82%	175	3	98.31%	169	9	94.94%
医薬品	36	4	90.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
石油・石炭製品	10	1	90.91%	11	0	100.00%	10	1	90.91%
ゴム製品	14	3	82.35%	16	1	94.12%	15	2	88.24%
ガラス・土石製品	46	0	100.00%	43	3	93.48%	43	3	93.48%
鉄鋼	35	5	87.50%	40	0	100.00%	38	2	95.00%
非鉄金属	29	4	87.88%	31	2	93.94%	30	3	90.91%
金属製品	56	10	84.85%	62	4	93.94%	59	7	89.39%
機械	158	23	87.29%	174	7	96.13%	168	13	93.18%
電気機器	178	14	92.71%	185	6	96.88%	180	12	93.75%
輸送用機器	75	3	96.15%	78	0	100.00%	75	3	96.15%
精密機器	33	4	89.19%	37	0	100.00%	36	1	97.30%
その他製品	63	10	86.30%	71	2	97.26%	69	4	94.52%
電気・ガス業	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
陸運業	49	2	96.08%	51	0	100.00%	48	3	94.12%
海運業	9	3	75.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%
空運業	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
倉庫・運輸関連業	30	6	83.33%	35	1	97.22%	34	2	94.44%
情報・通信業	231	23	90.94%	245	9	96.46%	243	11	95.67%
卸売業	201	26	88.55%	223	4	98.24%	210	17	92.51%
小売業	207	32	86.61%	225	14	94.14%	216	23	90.38%
銀行業	81	1	98.78%	82	0	100.00%	82	0	100.00%
証券・商品先物取引業	23	1	95.83%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
保険業	8	1	88.89%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
その他金融業	27	2	93.10%	29	0	100.00%	27	2	93.10%
不動産業	72	15	82.76%	83	4	95.40%	76	11	87.36%
サービス業	238	35	87.18%	264	9	96.70%	249	24	91.21%
買収防衛策									
あり	227	24	90.44%	245	6	97.61%	237	14	94.42%
なし	2,153	248	89.67%	2,332	69	97.13%	2,239	162	93.25%
独立役員									
取締役のみに指定	902	95	90.47%	967	30	96.99%	941	56	94.38%
監査役のみに指定	10	10	50.00%	13	7	65.00%	16	4	80.00%
取締役および監査役に指定	1,468	167	89.79%	1,597	38	97.68%	1,519	116	92.91%
取締役の任期									
1年	1,899	190	90.90%	2,032	57	97.27%	1,966	123	94.11%
2年	481	82	85.44%	545	18	96.80%	510	53	90.59%



補充原則4-10①			原則4-11			補充原則4-11①			補充原則4-11②			補充原則4-11③		
実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
1,552	1,100	58.52%	1,976	676	74.51%	2,568	84	96.83%	2,649	3	99.89%	2,161	491	81.49%
1,008	744	57.53%	1,295	457	73.92%	1,696	56	96.80%	1,749	3	99.83%	1,443	309	82.36%
477	356	57.26%	616	217	73.95%	805	28	96.64%	833	0	100.00%	654	179	78.51%
67	0	100.00%	65	2	97.01%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	64	3	95.52%
1,552	1,093	58.68%	1,972	673	74.56%	2,561	84	96.82%	2,642	3	99.89%	2,159	486	81.63%
0	7	0.00%	4	3	57.14%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	2	5	28.57%
590	675	46.64%	879	386	69.49%	1,214	51	95.97%	1,263	2	99.84%	929	336	73.44%
445	251	63.94%	528	168	75.86%	675	21	96.98%	696	0	100.00%	602	94	86.49%
285	104	73.26%	315	74	80.98%	382	7	98.20%	388	1	99.74%	361	28	92.80%
232	70	76.82%	254	48	84.11%	297	5	98.34%	302	0	100.00%	269	33	89.07%
68	34	66.67%	81	21	79.41%	98	4	96.08%	102	0	100.00%	89	13	87.25%
533	229	69.95%	584	178	76.64%	746	16	97.90%	762	0	100.00%	664	98	87.14%
442	328	57.40%	554	216	71.95%	742	28	96.36%	768	2	99.74%	639	131	82.99%
238	234	50.42%	333	139	70.55%	452	20	95.76%	471	1	99.79%	359	113	76.06%
160	178	47.34%	257	81	76.04%	329	9	97.34%	338	0	100.00%	243	95	71.89%
111	97	53.37%	167	41	80.29%	201	7	96.63%	208	0	100.00%	167	41	80.29%
1,375	797	63.31%	1,655	517	76.20%	2,105	67	96.92%	2,170	2	99.91%	1,839	333	84.67%
177	303	36.88%	321	159	66.88%	463	17	96.46%	479	1	99.79%	322	158	67.08%
335	58	85.24%	350	43	89.06%	386	7	98.22%	393	0	100.00%	372	21	94.66%
41	57	41.84%	71	27	72.45%	94	4	95.92%	98	0	100.00%	56	42	57.14%
235	351	40.10%	401	185	68.43%	555	31	94.71%	585	1	99.83%	389	197	66.38%
241	231	51.06%	328	144	69.49%	456	16	96.61%	472	0	100.00%	363	109	76.91%
1,035	461	69.18%	1,176	320	78.61%	1,463	33	97.79%	1,494	2	99.87%	1,353	143	90.44%
116	220	34.52%	234	102	69.64%	323	13	96.13%	336	0	100.00%	194	142	57.74%
723	644	52.89%	965	402	70.59%	1,316	51	96.27%	1,366	1	99.93%	1,076	291	78.71%
566	225	71.55%	624	167	78.89%	772	19	97.60%	789	2	99.75%	737	54	93.17%
147	11	93.04%	153	5	96.84%	157	1	99.37%	158	0	100.00%	154	4	97.47%
128	111	53.56%	181	58	75.73%	230	9	96.23%	239	0	100.00%	198	41	82.85%
116	90	56.31%	158	48	76.70%	199	7	96.60%	206	0	100.00%	179	27	86.89%
12	21	36.36%	23	10	69.70%	31	2	93.94%	33	0	100.00%	19	14	57.58%
42	72	36.84%	82	32	71.93%	108	6	94.74%	114	0	100.00%	70	44	61.40%
1,382	917	60.11%	1,713	586	74.51%	2,230	69	97.00%	2,296	3	99.87%	1,893	406	82.34%
689	731	48.52%	1,005	415	70.77%	1,364	56	96.06%	1,419	1	99.93%	1,060	360	74.65%
592	336	63.79%	699	229	75.32%	904	24	97.41%	927	1	99.89%	803	125	86.53%
149	23	86.63%	150	22	87.21%	170	2	98.84%	171	1	99.42%	168	4	97.67%
89	8	91.75%	88	9	90.72%	96	1	98.97%	97	0	100.00%	95	2	97.94%
33	2	94.29%	34	1	97.14%	34	1	97.14%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
14	20	41.18%	22	12	64.71%	34	0	100.00%	34	0	100.00%	26	8	76.47%
67	79	45.89%	116	30	79.45%	141	5	96.58%	146	0	100.00%	112	34	76.71%
1,130	684	62.29%	1,358	456	74.86%	1,767	47	97.41%	1,812	2	99.89%	1,555	259	85.72%
8	15	34.78%	19	4	82.61%	21	2	91.30%	23	0	100.00%	10	13	43.48%
28	25	52.83%	43	10	81.13%	51	2	96.23%	52	1	98.11%	41	12	77.36%
31	36	46.27%	48	19	71.64%	65	2	97.01%	67	0	100.00%	44	23	65.67%
8	14	36.36%	19	4	81.82%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	15	7	68.18%
26	18	59.09%	35	9	79.55%	42	2	95.45%	44	0	100.00%	29	15	65.91%
41	38	51.90%	61	18	77.22%	78	1	98.73%	79	0	100.00%	53	26	67.09%
13	19	40.63%	21	11	65.63%	32	0	100.00%	32	0	100.00%	18	14	56.25%
15	21	41.67%	14	22	38.89%	30	6	83.33%	36	0	100.00%	25	11	69.44%
171	131	56.62%	221	81	73.18%	285	17	94.37%	302	0	100.00%	233	69	77.15%
4	3	57.14%	6	1	85.71%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	6	1	85.71%
4	2	66.67%	5	1	83.33%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
80	42	65.57%	97	25	79.51%	119	3	97.54%	122	0	100.00%	102	20	83.61%
54	51	51.43%	79	26	75.24%	99	6	94.29%	105	0	100.00%	82	23	78.10%
30	21	58.82%	35	16	68.63%	50	1	98.04%	51	0	100.00%	42	9	82.35%
12	5	70.59%	15	2	88.24%	16	1	94.12%	17	0	100.00%	15	2	88.24%
120	58	67.42%	132	46	74.16%	173	5	97.19%	178	0	100.00%	160	18	89.89%
29	11	72.50%	33	7	82.50%	39	1	97.50%	40	0	100.00%	38	2	95.00%
7	4	63.64%	10	1	90.91%	11	0	100.00%	11	0	100.00%	10	1	90.91%
10	7	58.82%	12	5	70.59%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	15	2	88.24%
24	22	52.17%	33	13	71.74%	45	1	97.83%	46	0	100.00%	32	14	69.57%
21	19	52.50%	28	12	70.00%	38	2	95.00%	40	0	100.00%	35	5	87.50%
21	12	63.64%	20	13	60.61%	32	1	96.97%	33	0	100.00%	26	7	78.79%
31	35	46.97%	39	27	59.09%	63	3	95.45%	66	0	100.00%	52	14	78.79%
109	72	60.22%	112	69	61.88%	178	3	98.34%	180	1	99.45%	155	26	85.64%
124	68	64.58%	140	52	72.92%	184	8	95.83%	192	0	100.00%	167	25	86.98%
53	25	67.95%	59	19	75.64%	76	2	97.44%	78	0	100.00%	72	6	92.31%
26	11	70.27%	28	9	75.68%	37	0	100.00%	37	0	100.00%	34	3	91.89%
42	31	57.53%	53	20	72.60%	71	2	97.26%	73	0	100.00%	53	20	72.60%
20	4	83.33%	22	2	91.67%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
33	18	64.71%	43	8	84.31%	50	1	98.04%	51	0	100.00%	48	3	94.12%
6	6	50.00%	8	4	66.67%	12	0	100.00%	12	0	100.00%	9	3	75.00%
3	2	60.00%	4	1	80.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
19	17	52.78%	23	13	63.89%	34	2	94.44%	36	0	100.00%	27	9	75.00%
125	129	49.21%	190	64	74.80%	245	9	96.46%	254	0	100.00%	178	76	70.08%
128	99	56.39%	168	59	74.01%	219	8	96.48%	227	0	100.00%	193	34	85.02%
109	130	45.61%	189	50	79.08%	227	12	94.98%	238	1	99.58%	182	57	76.15%
77	5	93.90%	77	5	93.90%	81	1	98.78%	82	0	100.00%	82	0	100.00%
18	6	75.00%	19	5	79.17%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	20	4	83.33%
8	1	88.89%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	7	2	77.78%
19	10	65.52%	21	8	72.41%	28	1	96.55%	29	0	100.00%	25	4	86.21%
43	44	49.43%	63	24	72.41%	84	3	96.55%	87	0	100.00%	59	28	67.82%
143	130	52.38%	204	69	74.73%	265	8	97.07%	272	1	99.63%	200	73	73.26%
156	95	62.15%	182	69	72.51%	245	6	97.61%	251	0	100.00%	226	25	90.04%
1,396	1,005	58.14%	1,794	607	74.72%	2,323	78	96.75%	2,398	3	99.88%	1,935	466	80.59%
580	417	58.17%	750	247	75.23%	962	35	96.49%	997	0	100.00%	789	208	79.14%
5	15	25.00%	14	6	70.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%	8	12	40.00%
967	668	59.14%	1,212	423	74.13%	1,586	49	97.00%	1,632	3	99.82%	1,364	271	83.43%
1,289	800	61.70%	1,585	504	75.87%	2,028	61	97.08%	2,087	2	99.90%	1,731	358	82.86%
263	300	46.71%	391	172	69.45%	540	23	95.91%	562	1	99.82%	430	133	76.38%

添付資料

	原則4-12			補充原則4-12①			原則4-13		
	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
市場第一部・第二部の合計	2,645	7	99.74%	2,630	22	99.17%	2,639	13	99.51%
組織形態									
監査役会設置会社	1,747	5	99.71%	1,735	17	99.03%	1,743	9	99.49%
監査等委員会設置会社	831	2	99.76%	828	5	99.40%	829	4	99.52%
指名委員会等設置会社	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
社外取締役を									
選任している	2,638	7	99.74%	2,623	22	99.17%	2,632	13	99.51%
選任していない	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
外国人株主所有比率									
10%未満	1,258	7	99.45%	1,253	12	99.05%	1,255	10	99.21%
10%以上20%未満	696	0	100.00%	688	8	98.85%	694	2	99.71%
20%以上30%未満	389	0	100.00%	387	2	99.49%	389	0	100.00%
30%以上	302	0	100.00%	302	0	100.00%	301	1	99.67%
大株主の状況									
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	102	0	100.00%	101	1	99.02%	102	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	762	0	100.00%	754	8	98.95%	758	4	99.48%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	769	1	99.87%	764	6	99.22%	769	1	99.87%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	469	3	99.36%	467	5	98.94%	469	3	99.36%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	336	2	99.41%	336	2	99.41%	335	3	99.11%
筆頭株主の所有比率が50%以上	207	1	99.52%	208	0	100.00%	206	2	99.04%
上場取引所及び市場区分									
市場第一部	2,165	7	99.68%	2,158	14	99.36%	2,162	10	99.54%
市場第二部	480	0	100.00%	472	8	98.33%	477	3	99.38%
JPX日経400（市場第一部・第二部のみ）	393	0	100.00%	392	1	99.75%	392	1	99.75%
（連結）従業員数									
100人未満	96	2	97.96%	95	3	96.94%	96	2	97.96%
100人以上500人未満	582	4	99.32%	578	8	98.63%	581	5	99.15%
500人以上1000人未満	472	0	100.00%	470	2	99.58%	472	0	100.00%
1000人以上	1,495	1	99.93%	1,487	9	99.40%	1,490	6	99.60%
（連結）売上高									
100億円未満	331	5	98.51%	329	7	97.92%	331	5	98.51%
100億円以上1000億円未満	1,366	1	99.93%	1,357	10	99.27%	1,362	5	99.63%
1000億円以上1兆円未満	791	0	100.00%	786	5	99.37%	789	2	99.75%
1兆円以上	157	1	99.37%	158	0	100.00%	157	1	99.37%
支配株主・親会社									
親会社あり	238	1	99.58%	239	0	100.00%	237	2	99.16%
親会社あり（上場）	205	1	99.51%	206	0	100.00%	204	2	99.03%
親会社あり（非上場）	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
支配株主（非親会社）あり	113	1	99.12%	111	3	97.37%	113	1	99.12%
支配株主なし	2,294	5	99.78%	2,280	19	99.17%	2,289	10	99.57%
連結子会社数									
10社未満	1,414	6	99.58%	1,407	13	99.08%	1,413	7	99.51%
10社以上50社未満	928	0	100.00%	921	7	99.25%	923	5	99.46%
50社以上100社未満	172	0	100.00%	170	2	98.84%	172	0	100.00%
100社以上300社未満	96	1	98.97%	97	0	100.00%	96	1	98.97%
300社以上	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
決算期									
1月	34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%
2月	145	1	99.32%	144	2	98.63%	145	1	99.32%
3月	1,812	2	99.89%	1,801	13	99.28%	1,808	6	99.67%
4月	23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%
5月	53	0	100.00%	53	0	100.00%	53	0	100.00%
6月	66	1	98.51%	66	1	98.51%	66	1	98.51%
7月	22	0	100.00%	21	1	95.45%	22	0	100.00%
8月	44	0	100.00%	43	1	97.73%	44	0	100.00%
9月	79	0	100.00%	78	1	98.73%	79	0	100.00%
10月	31	1	96.88%	31	1	96.88%	32	0	100.00%
11月	36	0	100.00%	35	1	97.22%	35	1	97.22%
12月	300	2	99.34%	301	1	99.67%	298	4	98.68%
業種									
水産・農林業	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
鉱業	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
建設業	122	0	100.00%	122	0	100.00%	122	0	100.00%
食料品	105	0	100.00%	103	2	98.10%	105	0	100.00%
繊維製品	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
パルプ・紙	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
化学	178	0	100.00%	177	1	99.44%	178	0	100.00%
医薬品	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
石油・石炭製品	11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%
ゴム製品	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
ガラス・土石製品	46	0	100.00%	45	1	97.83%	44	2	95.65%
鉄鋼	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
非鉄金属	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
金属製品	66	0	100.00%	66	0	100.00%	66	0	100.00%
機械	181	0	100.00%	179	2	98.90%	181	0	100.00%
電気機器	192	0	100.00%	190	2	98.96%	191	1	99.48%
輸送用機器	78	0	100.00%	78	0	100.00%	77	1	98.72%
精密機器	37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%
その他製品	73	0	100.00%	72	1	98.63%	73	0	100.00%
電気・ガス業	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
陸運業	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
海運業	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%
空運業	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
倉庫・運輸関連業	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
情報・通信業	247	7	97.24%	246	8	96.85%	250	4	98.43%
卸売業	227	0	100.00%	226	1	99.56%	225	2	99.12%
小売業	239	0	100.00%	238	1	99.58%	238	1	99.58%
銀行業	82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%
証券・商品先物取引業	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
保険業	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
その他金融業	29	0	100.00%	29	0	100.00%	28	1	96.55%
不動産業	87	0	100.00%	86	1	98.85%	87	0	100.00%
サービス業	273	0	100.00%	271	2	99.27%	272	1	99.63%
買収防衛策									
あり	251	0	100.00%	247	4	98.41%	250	1	99.60%
なし	2,394	7	99.71%	2,383	18	99.25%	2,389	12	99.50%
独立役員									
取締役のみに指定	995	2	99.80%	990	7	99.30%	992	5	99.50%
監査役のみに指定	20	0	100.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%
取締役および監査役に指定	1,630	5	99.69%	1,620	15	99.08%	1,627	8	99.51%
取締役の任期									
1年	2,083	6	99.71%	2,076	13	99.38%	2,079	10	99.52%
2年	562	1	99.82%	554	9	98.40%	560	3	99.47%

補充原則4-13①			補充原則4-13②			補充原則4-13③			原則4-14			補充原則4-14①		
実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
2,652	0	100.00%	2,652	0	100.00%	2,651	1	99.96%	2,636	16	99.40%	2,640	12	99.55%
1,752	0	100.00%	1,752	0	100.00%	1,751	1	99.94%	1,742	10	99.43%	1,745	7	99.60%
833	0	100.00%	833	0	100.00%	833	0	100.00%	827	6	99.28%	828	5	99.40%
67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
2,645	0	100.00%	2,645	0	100.00%	2,645	0	100.00%	2,629	16	99.40%	2,633	12	99.55%
7	0	100.00%	7	0	100.00%	6	1	85.71%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
1,265	0	100.00%	1,265	0	100.00%	1,264	1	99.92%	1,256	9	99.29%	1,258	7	99.45%
696	0	100.00%	696	0	100.00%	696	0	100.00%	693	3	99.57%	694	2	99.71%
389	0	100.00%	389	0	100.00%	389	0	100.00%	388	1	99.74%	388	1	99.74%
302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%	299	3	99.01%	300	2	99.34%
102	0	100.00%	102	0	100.00%	102	0	100.00%	101	1	99.02%	102	0	100.00%
762	0	100.00%	762	0	100.00%	761	1	99.87%	760	2	99.74%	759	3	99.61%
770	0	100.00%	770	0	100.00%	770	0	100.00%	765	5	99.35%	768	2	99.74%
472	0	100.00%	472	0	100.00%	472	0	100.00%	468	4	99.15%	471	1	99.79%
338	0	100.00%	338	0	100.00%	338	0	100.00%	335	3	99.11%	334	4	98.82%
208	0	100.00%	208	0	100.00%	208	0	100.00%	207	1	99.52%	206	2	99.04%
2,172	0	100.00%	2,172	0	100.00%	2,172	0	100.00%	2,162	10	99.54%	2,164	8	99.63%
480	0	100.00%	480	0	100.00%	479	1	99.79%	474	6	98.75%	476	4	99.17%
393	0	100.00%	393	0	100.00%	393	0	100.00%	390	3	99.24%	390	3	99.24%
98	0	100.00%	98	0	100.00%	98	0	100.00%	97	1	98.98%	97	1	98.98%
586	0	100.00%	586	0	100.00%	585	1	99.83%	583	3	99.49%	584	2	99.66%
472	0	100.00%	472	0	100.00%	472	0	100.00%	466	6	98.73%	469	3	99.36%
1,496	0	100.00%	1,496	0	100.00%	1,496	0	100.00%	1,490	6	99.60%	1,490	6	99.60%
336	0	100.00%	336	0	100.00%	335	1	99.70%	334	2	99.40%	333	3	99.11%
1,367	0	100.00%	1,367	0	100.00%	1,367	0	100.00%	1,357	10	99.27%	1,360	7	99.49%
791	0	100.00%	791	0	100.00%	791	0	100.00%	787	4	99.49%	789	2	99.75%
158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%
239	0	100.00%	239	0	100.00%	239	0	100.00%	238	1	99.58%	237	2	99.16%
206	0	100.00%	206	0	100.00%	206	0	100.00%	206	0	100.00%	206	0	100.00%
33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	32	1	96.97%	31	2	93.94%
114	0	100.00%	114	0	100.00%	114	0	100.00%	114	0	100.00%	113	1	99.12%
2,299	0	100.00%	2,299	0	100.00%	2,298	1	99.96%	2,284	15	99.35%	2,290	9	99.61%
1,420	0	100.00%	1,420	0	100.00%	1,419	1	99.93%	1,411	9	99.37%	1,415	5	99.65%
928	0	100.00%	928	0	100.00%	928	0	100.00%	921	7	99.25%	921	7	99.25%
172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%
97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%
35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%	34	0	100.00%
146	0	100.00%	146	0	100.00%	146	0	100.00%	143	3	97.95%	144	2	98.63%
1,814	0	100.00%	1,814	0	100.00%	1,814	0	100.00%	1,805	9	99.50%	1,808	6	99.67%
23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%	23	0	100.00%
53	0	100.00%	53	0	100.00%	53	0	100.00%	52	1	98.11%	52	1	98.11%
67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%
44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%	43	1	97.73%	44	0	100.00%
79	0	100.00%	79	0	100.00%	78	1	98.73%	79	0	100.00%	78	1	98.73%
32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%
36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%
302	0	100.00%	302	0	100.00%	302	0	100.00%	300	2	99.34%	300	2	99.34%
7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
122	0	100.00%	122	0	100.00%	122	0	100.00%	122	0	100.00%	122	0	100.00%
105	0	100.00%	105	0	100.00%	105	0	100.00%	103	2	98.10%	105	0	100.00%
51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
178	0	100.00%	178	0	100.00%	178	0	100.00%	178	0	100.00%	178	0	100.00%
40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%
17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
46	0	100.00%	46	0	100.00%	46	0	100.00%	46	0	100.00%	46	0	100.00%
40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
66	0	100.00%	66	0	100.00%	66	0	100.00%	66	0	100.00%	66	0	100.00%
181	0	100.00%	181	0	100.00%	181	0	100.00%	181	0	100.00%	181	0	100.00%
192	0	100.00%	192	0	100.00%	191	1	99.48%	189	3	98.44%	189	3	98.44%
78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%
37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%
73	0	100.00%	73	0	100.00%	73	0	100.00%	73	0	100.00%	72	1	98.63%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%
12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%
5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	34	2	94.44%	36	0	100.00%
254	0	100.00%	254	0	100.00%	254	0	100.00%	253	1	99.61%	253	1	99.61%
227	0	100.00%	227	0	100.00%	227	0	100.00%	227	0	100.00%	227	0	100.00%
239	0	100.00%	239	0	100.00%	239	0	100.00%	233	6	97.49%	235	4	98.33%
82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%	81	1	98.78%	82	0	100.00%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
29	0	100.00%	29	0	100.00%	29	0	100.00%	29	0	100.00%	28	1	96.55%
87	0	100.00%	87	0	100.00%	87	0	100.00%	86	1	98.85%	85	2	97.70%
273	0	100.00%	273	0	100.00%	273	0	100.00%	273	0	100.00%	273	0	100.00%
251	0	100.00%	251	0	100.00%	251	0	100.00%	251	0	100.00%	250	1	99.60%
2,401	0	100.00%	2,401	0	100.00%	2,400	1	99.96%	2,385	16	99.33%	2,390	11	99.54%
997	0	100.00%	997	0	100.00%	997	0	100.00%	990	7	99.30%	992	5	99.50%
20	0	100.00%	20	0	100.00%	19	1	95.00%	19	1	95.00%	20	0	100.00%
1,635	0	100.00%	1,635	0	100.00%	1,635	0	100.00%	1,627	8	99.51%	1,628	7	99.57%
2,089	0	100.00%	2,089	0	100.00%	2,088	1	99.95%	2,078	11	99.47%	2,080	9	99.57%
563	0	100.00%	563	0	100.00%	563	0	100.00%	558	5	99.11%	560	3	99.47%

添付資料

	補充原則4-12			基本原則5			原則5-1		
	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
市場第一部・第二部の合計	2,605	47	98.23%	2,649	3	99.89%	2,630	22	99.17%
組織形態									
監査役会設置会社	1,722	30	98.29%	1,750	2	99.89%	1,741	11	99.37%
監査等委員会設置会社	817	16	98.08%	832	1	99.88%	822	11	98.68%
指名委員会等設置会社	66	1	98.51%	67	0	100.00%	67	0	100.00%
社外取締役を									
選任している	2,599	46	98.26%	2,642	3	99.89%	2,623	22	99.17%
選任していない	6	1	85.71%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
外国人株式所有比率									
10%未満	1,237	28	97.79%	1,262	3	99.76%	1,249	16	98.74%
10%以上20%未満	686	10	98.56%	696	0	100.00%	695	1	99.86%
20%以上30%未満	387	2	99.49%	389	0	100.00%	386	3	99.23%
30%以上	295	7	97.68%	302	0	100.00%	300	2	99.34%
大株主の状況									
筆頭株主の所有比率が0%以上5%未満	100	2	98.04%	102	0	100.00%	102	0	100.00%
筆頭株主の所有比率が5%以上10%未満	759	3	99.61%	761	1	99.87%	757	5	99.34%
筆頭株主の所有比率が10%以上20%未満	755	15	98.05%	769	1	99.87%	762	8	98.96%
筆頭株主の所有比率が20%以上33.33%未満	461	11	97.67%	471	1	99.79%	466	6	98.73%
筆頭株主の所有比率が33.33%以上50%未満	327	11	96.75%	338	0	100.00%	335	3	99.11%
筆頭株主の所有比率が50%以上	203	5	97.60%	208	0	100.00%	208	0	100.00%
上場取引所及び市場区分									
市場第一部	2,143	29	98.66%	2,170	2	99.91%	2,160	12	99.45%
市場第二部	462	18	96.25%	479	1	99.79%	470	10	97.92%
JPX日経400（市場第一部・第二部のみ）	389	4	98.98%	393	0	100.00%	393	0	100.00%
（連結）従業員数									
100人未満	91	7	92.86%	98	0	100.00%	97	1	98.98%
100人以上500人未満	569	17	97.10%	585	1	99.83%	575	11	98.12%
500人以上1000人未満	463	9	98.09%	472	0	100.00%	469	3	99.36%
1000人以上	1,482	14	99.06%	1,494	2	99.87%	1,489	7	99.53%
（連結）売上高									
100億円未満	319	17	94.94%	335	1	99.70%	329	7	97.92%
100億円以上1000億円未満	1,347	20	98.54%	1,367	0	100.00%	1,356	11	99.20%
1000億円以上1兆円未満	781	10	98.74%	789	2	99.75%	787	4	99.49%
1兆円以上	158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%
支配株主・親会社									
親会社あり	234	5	97.91%	239	0	100.00%	239	0	100.00%
親会社あり（上場）	203	3	98.54%	206	0	100.00%	206	0	100.00%
親会社あり（非上場）	31	2	93.94%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
支配株主（非親会社）あり	108	6	94.74%	114	0	100.00%	112	2	98.25%
支配株主なし	2,263	36	98.43%	2,296	3	99.87%	2,279	20	99.13%
連結子会社数									
10社未満	1,389	31	97.82%	1,419	1	99.93%	1,404	16	98.87%
10社以上50社未満	912	16	98.28%	926	2	99.78%	922	6	99.35%
50社以上100社未満	172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%
100社以上300社未満	97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%
300社以上	35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%
決算期									
1月	33	1	97.06%	34	0	100.00%	33	1	97.06%
2月	142	4	97.26%	146	0	100.00%	145	1	99.32%
3月	1,800	14	99.23%	1,811	3	99.83%	1,800	14	99.23%
4月	22	1	95.65%	23	0	100.00%	23	0	100.00%
5月	52	1	98.11%	53	0	100.00%	52	1	98.11%
6月	66	1	98.51%	67	0	100.00%	66	1	98.51%
7月	20	2	90.91%	22	0	100.00%	22	0	100.00%
8月	43	1	97.73%	44	0	100.00%	44	0	100.00%
9月	72	7	91.14%	79	0	100.00%	79	0	100.00%
10月	32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%
11月	35	1	97.22%	36	0	100.00%	35	1	97.22%
12月	288	14	95.36%	302	0	100.00%	299	3	99.01%
業種									
水産・農林業	7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%
鉱業	6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%
建設業	119	3	97.54%	122	0	100.00%	121	1	99.18%
食料品	100	5	95.24%	104	1	99.05%	104	1	99.05%
繊維製品	51	0	100.00%	51	0	100.00%	50	1	98.04%
パルプ・紙	17	0	100.00%	17	0	100.00%	16	1	94.12%
化学	178	0	100.00%	178	0	100.00%	177	1	99.44%
医薬品	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
石油・石炭製品	11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%
ゴム製品	17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
ガラス・土石製品	45	1	97.83%	46	0	100.00%	44	2	95.65%
鉄鋼	40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%
非鉄金属	32	1	96.97%	33	0	100.00%	33	0	100.00%
金属製品	66	0	100.00%	65	1	98.48%	65	1	98.48%
機械	178	3	98.34%	181	0	100.00%	177	4	97.79%
電気機器	186	6	96.88%	192	0	100.00%	192	0	100.00%
輸送用機器	78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%
精密機器	37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%
その他製品	70	3	95.89%	73	0	100.00%	71	2	97.26%
電気・ガス業	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
陸運業	51	0	100.00%	51	0	100.00%	50	1	98.04%
海運業	12	0	100.00%	12	0	100.00%	12	0	100.00%
空運業	5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%
倉庫・運輸関連業	35	1	97.22%	36	0	100.00%	35	1	97.22%
情報・通信業	249	5	98.03%	254	0	100.00%	254	0	100.00%
卸売業	223	4	98.24%	227	0	100.00%	226	1	99.56%
小売業	233	6	97.49%	238	1	99.58%	235	4	98.33%
銀行業	82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%
証券・商品先物取引業	24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%
保険業	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
その他金融業	29	0	100.00%	29	0	100.00%	29	0	100.00%
不動産業	81	6	93.10%	87	0	100.00%	87	0	100.00%
サービス業	270	3	98.90%	273	0	100.00%	272	1	99.63%
買収防衛策									
あり	251	0	100.00%	250	1	99.60%	248	3	98.80%
なし	2,354	47	98.04%	2,399	2	99.92%	2,382	19	99.21%
独立役員									
取締役のみに指定	977	20	97.99%	996	1	99.90%	985	12	98.80%
監査役のみに指定	19	1	95.00%	20	0	100.00%	19	1	95.00%
取締役および監査役に指定	1,609	26	98.41%	1,633	2	99.88%	1,626	9	99.45%
取締役の任期									
1年	2,052	37	98.23%	2,086	3	99.86%	2,072	17	99.19%
2年	553	10	98.22%	563	0	100.00%	558	5	99.11%

補充原則5-1①			補充原則5-1②			補充原則5-1③			原則5-2		
実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率	実施 会社数	不実施 会社数	実施率
2,649	3	99.89%	2,624	28	98.94%	2,644	8	99.70%	2,163	489	81.56%
1,750	2	99.89%	1,733	19	98.92%	1,746	6	99.66%	1,445	307	82.48%
832	1	99.88%	824	9	98.92%	831	2	99.76%	652	181	78.27%
67	0	100.00%	67	0	100.00%	67	0	100.00%	66	1	98.51%
2,642	3	99.89%	2,617	28	98.94%	2,637	8	99.70%	2,159	486	81.63%
7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	4	3	57.14%
1,263	2	99.84%	1,243	22	98.26%	1,259	6	99.53%	946	319	74.78%
695	1	99.86%	692	4	99.43%	695	1	99.86%	600	96	86.21%
389	0	100.00%	388	1	99.74%	389	0	100.00%	350	39	89.97%
302	0	100.00%	301	1	99.67%	301	1	99.67%	267	35	88.41%
102	0	100.00%	101	1	99.02%	101	1	99.02%	86	16	84.31%
761	1	99.87%	757	5	99.34%	761	1	99.87%	648	114	85.04%
769	1	99.87%	759	11	98.57%	766	4	99.48%	621	149	80.65%
471	1	99.79%	467	5	98.94%	470	2	99.58%	381	91	80.72%
338	0	100.00%	334	4	98.82%	338	0	100.00%	252	86	74.56%
208	0	100.00%	206	2	99.04%	208	0	100.00%	175	33	84.13%
2,170	2	99.91%	2,159	13	99.40%	2,167	5	99.77%	1,833	339	84.39%
479	1	99.79%	465	15	96.88%	477	3	99.38%	330	150	68.75%
393	0	100.00%	393	0	100.00%	393	0	100.00%	365	28	92.88%
98	0	100.00%	98	0	100.00%	98	0	100.00%	63	35	64.29%
585	1	99.83%	574	12	97.95%	583	3	99.49%	407	179	69.45%
472	0	100.00%	463	9	98.09%	472	0	100.00%	361	111	76.48%
1,494	2	99.87%	1,489	7	99.53%	1,491	5	99.67%	1,332	164	89.04%
335	1	99.70%	332	4	98.81%	334	2	99.40%	228	108	67.86%
1,367	0	100.00%	1,346	21	98.46%	1,363	4	99.71%	1,067	300	78.05%
789	2	99.75%	788	3	99.62%	789	2	99.75%	716	75	90.52%
158	0	100.00%	158	0	100.00%	158	0	100.00%	152	6	96.20%
239	0	100.00%	236	3	98.74%	239	0	100.00%	192	47	80.33%
206	0	100.00%	204	2	99.03%	206	0	100.00%	174	32	84.47%
33	0	100.00%	32	1	96.97%	33	0	100.00%	18	15	54.55%
114	0	100.00%	113	1	99.12%	114	0	100.00%	78	36	68.42%
2,296	3	99.87%	2,275	24	98.96%	2,291	8	99.65%	1,893	406	82.34%
1,419	1	99.93%	1,401	19	98.66%	1,415	5	99.65%	1,076	344	75.77%
926	2	99.78%	919	9	99.03%	925	3	99.68%	795	133	85.67%
172	0	100.00%	172	0	100.00%	172	0	100.00%	164	8	95.35%
97	0	100.00%	97	0	100.00%	97	0	100.00%	94	3	96.91%
35	0	100.00%	35	0	100.00%	35	0	100.00%	34	1	97.14%
34	0	100.00%	32	2	94.12%	34	0	100.00%	27	7	79.41%
146	0	100.00%	143	3	97.95%	145	1	99.32%	121	25	82.88%
1,811	3	99.83%	1,795	19	98.95%	1,808	6	99.67%	1,507	307	83.08%
23	0	100.00%	22	1	95.65%	23	0	100.00%	20	3	86.96%
53	0	100.00%	52	1	98.11%	53	0	100.00%	39	14	73.58%
67	0	100.00%	67	0	100.00%	66	1	98.51%	53	14	79.10%
22	0	100.00%	22	0	100.00%	22	0	100.00%	15	7	68.18%
44	0	100.00%	44	0	100.00%	44	0	100.00%	34	10	77.27%
79	0	100.00%	79	0	100.00%	79	0	100.00%	59	20	74.68%
32	0	100.00%	32	0	100.00%	32	0	100.00%	25	7	78.13%
36	0	100.00%	36	0	100.00%	36	0	100.00%	26	10	72.22%
302	0	100.00%	300	2	99.34%	302	0	100.00%	237	65	78.48%
7	0	100.00%	7	0	100.00%	7	0	100.00%	4	3	57.14%
6	0	100.00%	6	0	100.00%	6	0	100.00%	5	1	83.33%
122	0	100.00%	121	1	99.18%	122	0	100.00%	111	11	90.98%
105	0	100.00%	104	1	99.05%	104	1	99.05%	83	22	79.05%
51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	41	10	80.39%
17	0	100.00%	16	1	94.12%	17	0	100.00%	17	0	100.00%
178	0	100.00%	176	2	98.88%	177	1	99.44%	147	31	82.58%
40	0	100.00%	40	0	100.00%	40	0	100.00%	36	4	90.00%
11	0	100.00%	11	0	100.00%	11	0	100.00%	8	3	72.73%
17	0	100.00%	17	0	100.00%	17	0	100.00%	12	5	70.59%
46	0	100.00%	46	0	100.00%	46	0	100.00%	40	6	86.96%
40	0	100.00%	39	1	97.50%	40	0	100.00%	31	9	77.50%
33	0	100.00%	33	0	100.00%	33	0	100.00%	28	5	84.85%
66	0	100.00%	65	1	98.48%	66	0	100.00%	51	15	77.27%
181	0	100.00%	178	3	98.34%	181	0	100.00%	143	38	79.01%
192	0	100.00%	189	3	98.44%	192	0	100.00%	161	31	83.85%
78	0	100.00%	78	0	100.00%	78	0	100.00%	74	4	94.87%
37	0	100.00%	37	0	100.00%	37	0	100.00%	30	7	81.08%
73	0	100.00%	71	2	97.26%	72	1	98.63%	58	15	79.45%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	23	1	95.83%
51	0	100.00%	51	0	100.00%	51	0	100.00%	47	4	92.16%
12	0	100.00%	11	1	91.67%	12	0	100.00%	9	3	75.00%
5	0	100.00%	5	0	100.00%	5	0	100.00%	4	1	80.00%
36	0	100.00%	33	3	91.67%	36	0	100.00%	30	6	83.33%
253	1	99.61%	253	1	99.61%	251	3	98.82%	190	64	74.80%
226	1	99.56%	224	3	98.68%	226	1	99.56%	179	48	78.85%
238	1	99.58%	234	5	97.91%	238	1	99.58%	188	51	78.66%
82	0	100.00%	82	0	100.00%	82	0	100.00%	78	4	95.12%
24	0	100.00%	24	0	100.00%	24	0	100.00%	20	4	83.33%
9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%	9	0	100.00%
29	0	100.00%	29	0	100.00%	29	0	100.00%	26	3	89.66%
87	0	100.00%	87	0	100.00%	87	0	100.00%	67	20	77.01%
273	0	100.00%	273	0	100.00%	273	0	100.00%	213	60	78.02%
249	2	99.20%	247	4	98.41%	250	1	99.60%	207	44	82.47%
2,400	1	99.96%	2,377	24	99.00%	2,394	7	99.71%	1,956	445	81.47%
996	1	99.90%	986	11	98.90%	995	2	99.80%	792	205	79.44%
20	0	100.00%	20	0	100.00%	20	0	100.00%	15	5	75.00%
1,633	2	99.88%	1,618	17	98.96%	1,629	6	99.63%	1,356	279	82.94%
2,087	2	99.90%	2,069	20	99.04%	2,084	5	99.76%	1,727	362	82.67%
562	1	99.82%	555	8	98.58%	560	3	99.47%	436	127	77.44%



**東証上場会社**  
**コーポレート・ガバナンス白書 2021**

発行日 2021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1,100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/>