

コーポレートガバナンス・コード対応の課題と方針の実態調査

—ご協力のお願い—

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

このたび弊社では「コーポレートガバナンス・コード対応の課題と方針の実態調査」を実施する運びとなりました。本調査は、企業がリアルに抱えるコーポレートガバナンスの課題を分析し、あるべき方針について調査研究することを目的としております。東証一部・二部上場企業様 約 2,400 社に本調査のご協力のお願いをさしあげております。また、ご回答はすべて統計的に処理いたしますので、貴社名が出ることは一切ございません。

ご希望の方には、調査結果サマリーを進呈させていただきます。つきましては、お忙しいところ誠に恐れ入りますが、調査の趣旨をご理解いただき、是非ともご協力くださいますようお願い申し上げます。

敬具

2016 年 1 月

株式会社日本総合研究所

■恐れ入りますが、**調査票は 2016 年 2 月 19 日（金）までに、同封の返信用封筒（切手不要）に入れて、ご投函くださいますようお願いいたします。**

■**ご希望の方には、調査結果サマリーを進呈させていただきますので、調査票末尾の送付先記入欄にご記入ください。**

■調査に関するお問い合わせ等がございましたら、下記までご連絡ください。

株式会社日本総合研究所 総合研究部門 担当：野尻・小幡・今井
〒141-0022 東京都品川区東五反田 2-18-1 大崎フォレストビルディング
TEL 03-6833-2741 FAX 03-6833-9480（受付時間：平日 10:00～18:00）

【 I . 貴社についておうかがいします】

Q 1 . 上場されている市場をお答えください。何れか 1 つに○を付けてください。

東証一部

東証二部

Q 2 . 売上高（連結ベース）をお答えください。何れか 1 つに○を付けてください。

100 億円未満

100 億円以上 500 億円未満

500 億円以上 1,000 億円未満

1,000 億円以上 5,000 億円未満

5,000 億円以上 1 兆円未満

1 兆円以上

Q 3. 業種をお答えください。何れか1つに○を付けてください。(複数ある場合は、メインの業種に付けてください)

<input type="checkbox"/>	建設業	<input type="checkbox"/>	製造業
<input type="checkbox"/>	電気・ガス業	<input type="checkbox"/>	情報通信業
<input type="checkbox"/>	物流関連業	<input type="checkbox"/>	卸売業
<input type="checkbox"/>	小売業	<input type="checkbox"/>	金融・保険業
<input type="checkbox"/>	サービス業	<input type="checkbox"/>	その他 ()

【Ⅱ. コーポレートガバナンス・コード全般についておうかがいします】

Q 4. コーポレートガバナンス・コードの初年度の開示状況についてお答えください。(2、3は複数回答可)

<input type="checkbox"/>	1. 全て Comply (実施) と開示した
<input type="checkbox"/>	2. Explain (説明) の項目が一部あり、今後実施する予定あるいは検討中と開示した
<input type="checkbox"/>	3. Explain (説明) の項目が一部あり、実施する予定はない(代替手段により目的達成が可能) と開示した

Q 5. 対応、開示を進めるにあたり、社外の協力を得ましたか? 該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

<input type="checkbox"/>	1. 幹事証券会社からアドバイスや具体的なサポートを受けた
<input type="checkbox"/>	2. 金融機関(銀行、一般の証券会社等)からアドバイスや具体的なサポートを受けた
<input type="checkbox"/>	3. 専門家(監査法人、公認会計士、弁護士等)からアドバイスや具体的なサポートを受けた
<input type="checkbox"/>	4. コンサルティング会社からアドバイスや具体的なサポートを受けた
<input type="checkbox"/>	5. 自社内だけで進めた ※セミナーへの参加等、情報収集だけであればこちらを選択してください
<input type="checkbox"/>	6. その他 ※下記に具体例もお書きください

()

Q 6. 初年度を終えて、どの様な感想をお持ちですか? 該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

<input type="checkbox"/>	1. Comply (実施) と Explain (説明) との線引きが難しかった
<input type="checkbox"/>	2. Comply (実施) としている項目についても、今後より一層の改善・強化が必要と感じた
<input type="checkbox"/>	3. 中長期的な企業価値向上のために何が必要であるかを再検討する良い契機となった
<input type="checkbox"/>	4. 自社のコーポレートガバナンスのあり方を再検討する良い契機となった
<input type="checkbox"/>	5. 実際に取り組みの追加や見直しを行うことで、ガバナンス強化に繋がる成果があった
<input type="checkbox"/>	6. 全て Comply (実施) と開示することありきで、表層的な対応に留まった
<input type="checkbox"/>	7. 同業他社の開示状況を気にするなど横並び意識が強かった
<input type="checkbox"/>	8. 担当部署と他部門との温度差があり、全社的な理解と協力があまり得られなかった
<input type="checkbox"/>	9. その他 ※下記に具体例もお書きください

()

Q7. 貴社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、今後取り組むべき課題は何ですか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保 |
| <input type="checkbox"/> | 2. 株主に対するコミットメントを意識した経営戦略や経営計画の策定・公表 |
| <input type="checkbox"/> | 3. 経営陣の報酬における健全なインセンティブ付け（中長期的な業績連動報酬、自社株報酬等） |
| <input type="checkbox"/> | 4. 経営陣幹部・取締役・監査役候補の指名の方針と手続き |
| <input type="checkbox"/> | 5. 指名・報酬等の検討を行う任意の諮問委員会等の設置 |
| <input type="checkbox"/> | 6. 独立社外取締役の2名以上の選任、有効な活用 |
| <input type="checkbox"/> | 7. 取締役会における審議の活性化、取締役会の実効性に関する分析・評価 |
| <input type="checkbox"/> | 8. 最高経営責任者等の後継者の育成 |
| <input type="checkbox"/> | 9. 取締役・監査役の情報入手と支援体制、トレーニング |
| <input type="checkbox"/> | 10. その他 ※下記に具体例もお書きください |
- ()

【Ⅲ. 経営戦略や経営計画の策定・公表についておうかがいします】

Q8. 中期経営計画を策定・公表されていますか？何れか1つに○を付けてください。

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. 策定・公表している | <input type="checkbox"/> | 2. 策定・公表していない |
|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|

Q9. Q8で(1. 策定・公表している)を選択された方にお聞きします。数値目標として策定・公表している指標は何ですか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. ROE（自己資本純利益率） | <input type="checkbox"/> | 2. ROA（総資産営業利益率） |
| <input type="checkbox"/> | 3. 売上高 | <input type="checkbox"/> | 4. 利益額 |
| <input type="checkbox"/> | 5. 売上高利益率 | <input type="checkbox"/> | 6. 資産回転率 |
| <input type="checkbox"/> | 7. 自己資本比率等 | <input type="checkbox"/> | 8. EVA（経済付加価値）の類 |
| <input type="checkbox"/> | 9. 資本コスト | <input type="checkbox"/> | 10. その他 () |

Q10. Q9で(1. ROE 又は 2. ROA)を選択された方にお聞きします。ROE や ROA を社内の管理指標として展開されていますか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. 事業単位で資本利益率（ROE、ROA、ROIC等）を把握し、管理指標として展開している |
| <input type="checkbox"/> | 2. ROE・ROAを売上高利益率と資産回転率とに分け、さらに細かく管理指標として展開している |
| <input type="checkbox"/> | 3. EVA等の独自制度を構築し、管理指標として展開している |
| <input type="checkbox"/> | 4. 社内は売上高や利益等で管理をしており、公表しているROE・ROAとの数値的な連動はとれていない |
| <input type="checkbox"/> | 5. その他 ※下記に具体例もお書きください |
- ()

Q11. ROE や ROA を社内の管理指標として展開する上で、課題や上手く機能するためのポイントとして感じられていることは何ですか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

- | | |
|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. 分社化、社内カンパニー、事業部制等の組織体制整備 |
| <input type="checkbox"/> | 2. 事業単位での B/S (貸借対照表) の導入 |
| <input type="checkbox"/> | 3. 取締役や経営陣幹部の意識改革 |
| <input type="checkbox"/> | 4. 現業部門の理解と協力 |
| <input type="checkbox"/> | 5. 資本利益率を高めることへのインセンティブ付け |
| <input type="checkbox"/> | 6. 会計や財務に関する教育の実施 |
| <input type="checkbox"/> | 7. 社内の管理指標として展開するつもりはないので、特に課題を感じていない |
| <input type="checkbox"/> | 8. その他 ※下記に具体例もお書きください |
- ()

Q12. 経済産業省の「伊藤レポート」にて、日本企業が目指すべき ROE の水準として 8%以上が 1つの目安とされています。この点についてどの様に感じられていますか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. ROE を重要な経営指標と捉え、ROE8%以上を達成すべきと考えている |
| <input type="checkbox"/> | 2. ROE を重要な経営指標と捉えているが、目標水準については別途検討すべきと考えている |
| <input type="checkbox"/> | 3. 対外的には ROE を経営指標として謳うが、具体的な目標設定は考えていない (結果として向上すれば良い) |
| <input type="checkbox"/> | 4. 対外的には ROE を経営指標として謳うが、社内への展開はせず、別の指標で管理するつもりである |
| <input type="checkbox"/> | 5. 当社には ROE は馴染みにくいので、対外的にも ROE を経営指標として謳うつもりはない |
| <input type="checkbox"/> | 6. その他 ※下記に具体例もお書きください |
- ()

Q13. 中期経営計画も株主に対するコミットメントの 1つとして認識することが求められています。この点について、課題と感じられていることはありますか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. 中期経営計画を公表しておらず、そもそも対応できていない |
| <input type="checkbox"/> | 2. 目標達成に向けて、最善の努力を行おうとする組織風土が社内に足りない |
| <input type="checkbox"/> | 3. 目標未達時の原因分析や、自社が行った対応内容の分析が十分にはできていない |
| <input type="checkbox"/> | 4. 分析結果を次期以降の計画にフィードバックすることが十分にはできていない |
| <input type="checkbox"/> | 5. 株主に対する説明が限定的な内容となっており十分でない |
| <input type="checkbox"/> | 6. 中期経営計画の内容や原因分析について、どこまで開示すべきかよく分からない |
| <input type="checkbox"/> | 7. 特に課題を感じていない |
| <input type="checkbox"/> | 8. その他 ※下記に具体例もお書きください |
- ()

Q14. 中期経営計画の株主に対するコミットメントを高める上で、重要と感じられていることは何ですか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

<input type="checkbox"/>

1. 取締役会や経営陣によるトップダウンで中期経営計画の策定を行うこと
2. 現場の意見を吸い上げるボトムアップで中期経営計画の策定を行うこと
3. 経営企画部等の担当部署を設け、十分なスタッフ機能を整備すること
4. ROE や配当性向等、株主の関心が高い指標について目標設定がなされていること
5. 目標数値の根拠や実現するための施策が十分に説明できるものであること
6. 中期経営計画の内容が、社内に十分に共有・理解されていること
7. 中期経営計画の進捗状況のチェックが、取締役会等で定期的実施されていること
8. 目標達成状況を取締役や経営陣の評価、報酬決定に反映させること
9. 株主にとって分かり易い説明、表現に努めること
10. その他 ※下記に具体例もお書きください

()

Q15. 経営戦略や経営計画を策定する上で基礎となる経営理念について、課題と感じられていることはありますか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

<input type="checkbox"/>

1. 明文化された経営理念がない
2. 経営理念の内容と様々なステークホルダーへの価値創造との繋がりがあまりない
3. 経営理念の内容と中長期的な企業価値向上との繋がりがあまりない
4. 経営理念を具現化していくための行動準則が策定できていない
5. 行動準則の社内への浸透が十分でない(あるいはよく分からない)
6. 行動準則の形式的な遵守確認ではなく、実質的な確認としては何をすれば良いのか分からない
7. 特に課題はない
8. その他 ※下記に具体例もお書きください

()

Q16. 経営戦略や経営計画を策定・公表するために、従来よりも体制強化を図る必要があると感じられていますか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

<input type="checkbox"/>

1. 経営戦略や経営計画の策定・分析を担う社内リソースの強化
2. 株主との建設的な対話を実現するため、IRを担う社内リソースの強化
3. 主として経営戦略や経営計画の策定・分析において、コンサルティング会社等の外部専門家の活用
4. 主としてIRにおいて、証券会社やコンサルティング会社等の外部専門家の活用
5. 特に必要性を感じていない(従来体制・予算のままで十分である)

【Ⅳ. 機関設計・取締役会・役員報酬等についておうかがいします】

Q17. 会社法が規定する機関設計のうち、現在どれを選択されていますか？何れか1つに○を付けてください。

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

Q18. Q17で(1. 監査役会設置会社)を選択された方にお聞きします。コーポレートガバナンス・コード対応を機に、機関設計の見直しを検討されていますか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

- | | |
|--|---|
| | 1. 指名委員会等設置会社への移行を検討している |
| | 2. 監査等委員会設置会社への移行を検討している |
| | 3. 任意の諮問委員会設置を検討している |
| | 4. 特に検討していない(監査役設置会社のままで、任意の諮問委員会設置も考えていない) |

Q19. Q18で(2. 監査等委員会設置会社への移行を検討している)を選択された方にお聞きします。監査等委員会設置会社への移行を検討されている理由は何ですか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

- | | |
|--|-------------------------------------|
| | 1. 独立社外取締役2名以上の選任に対応するため |
| | 2. 監査役という日本独自の制度を廃止し、株主・投資家の理解を得るため |
| | 3. 経営の監督機能を強化するため |
| | 4. 指名委員会等設置会社よりも敷居が低く、自由度が高いため |
| | 5. その他 ※下記に具体例もお書きください |

()

Q20. 取締役会の役割・責務として挙げられている以下の3点について、現状どの程度役割・責務を果たしていると感じられていますか？それぞれ1つに○を付けてください。

		十分果たしている	どちらかと言うと果たしている	どちらかと言うと果たしていない	殆ど果たしていない
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(注1)・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと	⇒				

(注1) 経営陣には執行役及びいわゆる執行役員を含む

Q21. 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として、課題や上手く機能するためのポイントとして感じられていることは何ですか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

<input type="checkbox"/>	1. 経営陣の報酬について、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けをすること
<input type="checkbox"/>	2. 優秀な若手の抜擢等、経営陣の新陳代謝を高めること
<input type="checkbox"/>	3. 早い時期から経営陣候補の教育・育成を行い、重要プロジェクトや子会社等での経験を積ませること
<input type="checkbox"/>	4. 信賞必罰の考えに基づく選任、解任や報酬決定を行うこと
<input type="checkbox"/>	5. 経営陣幹部としての責任の一部免除や保険による一定のプロテクトを行うこと
<input type="checkbox"/>	6. 経営陣からの提案に対し、取締役会が独立した客観的な立場から多角的な分析、検討を行うこと
<input type="checkbox"/>	7. 経営陣幹部の迅速・果断な意思決定ができるよう権限委譲し、取締役会は支援に努めること
<input type="checkbox"/>	8. その他 ※下記に具体例もお書きください

()

Q22. 報酬のインセンティブ付けについて、実施状況や今後の予定をお答えください。それぞれ1つに○を付けてください。

		実施しており、 割合を拡大し たい	実施している 内容を継続し たい	実施している が、割合縮小や 廃止をしたい	実施していな いが、将来的に は実施したい	今後も実施す る予定はない
1. 短期的な業績に連動する現金報酬	⇒					
2. 中長期的な業績に連動する現金報酬	⇒					
3. ストックオプション	⇒					
4. BBT (Board Benefit Trust : 株式給付信託) 等の自社株報酬	⇒					
5. 役員持株会への補助	⇒					
6. その他 ※下記に具体例もお書き下さい	⇒					

()

Q23. 取締役や経営陣の選任・解任や報酬決定について、現状どのような手続きで行われていますか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

<input type="checkbox"/>	1. 指名委員会等設置会社であるので、各委員会で議論のうえ決定している
<input type="checkbox"/>	2. 指名委員会等設置会社ではないが、任意の諮問委員会で議論のうえ決定している
<input type="checkbox"/>	3. 一定の社内ルールや評価に基づき、取締役会等で議論のうえ決定している
<input type="checkbox"/>	4. 明確なルールや評価はなく、社長一任で決定している
<input type="checkbox"/>	5. その他 ※下記に具体例もお書きください

()

Q24. 取締役会が、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行う上で、課題や上手く機能するためのポイントとして感じられていることは何ですか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

- | | | |
|--------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. 業績等の評価を踏まえた経営陣幹部の選任や解任を行うこと | |
| <input type="checkbox"/> | 2. 業務執行に携わらない取締役の活用等、経営の監督と執行の分離を促進すること | |
| <input type="checkbox"/> | 3. 監査役及び監査役会が能動的・積極的に権限を行使し、取締役会において適切な意見を述べること | |
| <input type="checkbox"/> | 4. 内部統制や内部通報、各種リスク管理体制を整備し、有効に機能するよう運用すること | |
| <input type="checkbox"/> | 5. その他 ※下記に具体例もお書きください | |
- ()

Q25. 貴社では、「経営の監督と執行の分離」がどの程度進んでいますか？何れか1つに○を付けてください。

- | | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. ほぼ完全に分離されている | <input type="checkbox"/> | 2. どちらかと言えば分離されている |
| <input type="checkbox"/> | 3. どちらかと言えば分離されていない | <input type="checkbox"/> | 4. 殆ど分離されていない |

Q26. 「経営の監督と執行の分離」を進める上で、有効な手段として実施または検討されていることは何ですか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. ホールディングスや分社化等、法人格として分離すること |
| <input type="checkbox"/> | 2. 指名委員会等設置会社へ移行すること |
| <input type="checkbox"/> | 3. 指名・報酬委員会機能や経営全般の助言機能を有する任意の諮問委員会を設置すること |
| <input type="checkbox"/> | 4. 業務執行に携わらない取締役や独立社外取締役を増やすこと |
| <input type="checkbox"/> | 5. 執行役員制度等を導入し、執行機能を権限委譲すること |
| <input type="checkbox"/> | 6. 色々手を打ってはいるが、実態として経営の監督と執行の分離が進んでおらず、よく分からない |
| <input type="checkbox"/> | 7. 経営の監督と執行の分離を、積極的には進める必要はないと考えている |
| <input type="checkbox"/> | 8. その他 ※下記に具体例もお書きください |
- ()

Q27. 独立社外取締役は現在何名選任されていますか？何れか1つに○を付けてください。

- | | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | 1. 0名 | <input type="checkbox"/> | 2. 1名 |
| <input type="checkbox"/> | 3. 2名 | <input type="checkbox"/> | 4. 3名以上 |

Q28. 独立社外取締役の人数について、どの様な意向をお持ちですか？何れか1つに○を付けてください。

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. コーポレートガバナンス・コードで最低限求められる2名を維持できれば良い |
| <input type="checkbox"/> | 2. 3名以上を選任し、取締役の1/3以上が独立社外取締役となるようにしたい |
| <input type="checkbox"/> | 3. 取締役数を6名以下に減らすことで、2名でも取締役の1/3以上が独立社外取締役となるようにしたい |
| <input type="checkbox"/> | 4. 既に取り締役の1/3以上が独立社外取締役となっており、現水準を維持していきたい |
| <input type="checkbox"/> | 5. 積極的に増やし、取締役の過半数を独立社外取締役が占めるようにしたい |

Q29. 独立社外取締役に期待することは何ですか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

<input type="checkbox"/>	1. 経営方針や経営改善策に関する助言を行うこと
<input type="checkbox"/>	2. 自らの人脈や知見を活かして、会社の持続的な成長に寄与すること
<input type="checkbox"/>	3. 経営陣幹部の選任・解任、その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
<input type="checkbox"/>	4. 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
<input type="checkbox"/>	5. 経営陣・支配株主から独立した立場で、ステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること
<input type="checkbox"/>	6. 著名人を選任することで、会社の知名度や信頼度の向上に寄与すること
<input type="checkbox"/>	7. 特に期待していない
<input type="checkbox"/>	8. その他 ※下記に具体例もお書きください

()

Q30. 取締役会の実効性に関する分析・評価について、実施状況や今後の予定をお答えください。該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

		実施しており、 更に発展させ たい	実施している 内容を継続し たい	実施している が、縮小や廃止 をしたい	実施していな いが、将来的に は実施したい	今後も実施す る予定はない
1. 取締役へのアンケートなどの 自己評価	⇒					
2. 社外取締役や監査役が中心と なった分析・評価	⇒					
3. 外部専門機関との協力による 分析・評価	⇒					
4. その他 ※下記に具体例もお書き下さい	⇒					

()

Q31. Q30で(3. 外部専門機関との協力による分析・評価)で「今後も実施する予定はない」以外を選択された方にお聞きします。外部専門機関との協力で期待することは何ですか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

<input type="checkbox"/>	1. 分析・評価の考え方や基準策定の指導、アドバイス
<input type="checkbox"/>	2. アンケート調査票等のツール提供、分析・評価作業のアウトソーシング
<input type="checkbox"/>	3. 取締役会へのオブザーバー参加、取締役へのインタビュー等の実地調査
<input type="checkbox"/>	4. 他社との比較データに基づく分析・評価
<input type="checkbox"/>	5. 社内向けのレポート作成、報告
<input type="checkbox"/>	6. 外部専門機関からの「お墨付き」が得られる(開示の実施内容としてアピールできる)
<input type="checkbox"/>	7. その他 ※下記に具体例もお書きください

()

【V. 人材活用・人材教育についておうかがいします】

Q32. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保について、どのような課題をお持ちですか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. 多様性の確保と会社の成長・業績等の関係性がよく分からない |
| <input type="checkbox"/> | 2. 一定の制度整備はしているが、実態として女性の活躍等は殆ど進んでいない |
| <input type="checkbox"/> | 3. 女性活躍推進法が適用されるが、形式的な対応に留まっており具体的な行動計画が策定できていない |
| <input type="checkbox"/> | 4. 管理職に占める女性比率等、目標設定をどの程度の水準とすべきがよく分からない |
| <input type="checkbox"/> | 5. 女性だけではなく、外国人や年代の多様性確保にも努める必要がある |
| <input type="checkbox"/> | 6. 特に課題を感じていない |
| <input type="checkbox"/> | 7. その他 ※下記に具体例もお書きください |
- ()

Q33. 最高経営責任者等の後継者の計画について、どのような課題をお持ちですか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. 後継者候補となり得る人材が社内に見当たらない |
| <input type="checkbox"/> | 2. 後継者候補の経営者としての資質・能力に不足感がある |
| <input type="checkbox"/> | 3. 後継者候補の選抜や育成、最終的な指名をどう進めたら良いか分からない |
| <input type="checkbox"/> | 4. 最高経営責任者だけでなく、様々な分野・階層で後継者不足に悩んでいる |
| <input type="checkbox"/> | 5. 属人的な組織運営がなされており、業務分掌・職務分掌が曖昧あるいは形骸化している |
| <input type="checkbox"/> | 6. 特に課題を感じていない |
| <input type="checkbox"/> | 7. その他 ※下記に具体例もお書きください |
- ()

Q34. Q33で(6. 特に課題を感じていない)以外を選択された方にお聞きします。それらの課題を、今後どのように解決しようと考えていますか？該当する項目に○を付けてください。(複数回答可)

- | | |
|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. 経営者人材の外部招聘 |
| <input type="checkbox"/> | 2. M&A |
| <input type="checkbox"/> | 3. エース人材を育成する選抜型人材教育の実施 |
| <input type="checkbox"/> | 4. 人材の全体的なレベルアップを図る階層別教育の強化・拡充 |
| <input type="checkbox"/> | 5. 大胆な人材抜擢、人材ローテーションの実施 |
| <input type="checkbox"/> | 6. 分社化、社内カンパニー、事業部制等の組織体制整備や変更 |
| <input type="checkbox"/> | 7. 特に解決策を考えていない(どの様に解決したら良いか分からない) |
| <input type="checkbox"/> | 8. その他 ※下記に具体例もお書きください |
- ()

Q35. 独立社外取締役等の社外役員が増えていくなか、取締役・監査役トレーニングについて、実施状況や今後の予定をお答えください。それぞれ1つに○を付けてください。

		実施しており、 更に発展させ たい	実施している 内容を継続し たい	実施している が、縮小や廃止 をしたい	実施していな いが、将来的に は実施したい	今後も実施す る予定はない
1. 自社の事業に関する教育	⇒					
2. 戦略やマーケティングに関する教育	⇒					
3. 会計や財務に関する教育	⇒					
4. リーダーシップやマネジメントに関する教育	⇒					
5. グローバルに関する教育	⇒					
6. ハラスメントやコンプライアンスに関する教育	⇒					
7. 社長塾のような経営トップとの関わりを重視した教育	⇒					
8. コンサルティング会社等の外部教育機関を活用した教育	⇒					
9. 業界団体、異業種交流会等への参加	⇒					
10. その他 ※下記に具体例もお書き下さい	⇒					

()

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

調査結果サマリーの送付をご希望される場合は、下記に送付先のご記入をお願いします。

会社名			
部署名			
お役職		お名前	
ご住所	〒		

個人情報の取り扱いについて

本アンケートは、(株)日本総合研究所が実施するもので、東証一部・二部上場企業様宛にお送りしています。
返送にあたっては、ご希望者に調査結果サマリーをお送りする必要性から、ご回答者の会社名、部署名、お役職、お名前とご住所のご記入をお願いしております。

これら個人情報の取扱いについては、下記のとおり適正な管理に努めますので、ご確認の上、アンケートにご回答ください。



(株)日本総合研究所(弊社)における個人情報の取り扱いについて

1. 個人情報の取扱方針	弊社は1998年10月6日にプライバシーマークの付与・認定を受けております。参加者の個人情報は弊社が定める「個人情報保護方針」に則り、適切な保護措置を講じ、厳重に管理いたします。尚、弊社の「個人情報保護方針」をご覧になりたい方はインターネットで http://www.jri.co.jp/privacy をご覧ください。
2. 個人情報の利用目的	ご回答者の個人情報は以下の目的のために利用させていただきます。下記以外の目的で個人情報を利用する場合は、改めて目的をお知らせし、同意を得るものと致します。 ① 調査結果サマリーの送付 ② コーポレートガバナンスに関する弊社主催セミナーのお知らせ
3. 個人情報の共同利用・第三者提供の予定	ご回答者の個人情報の共同利用・第三者提供の予定はございません。
4. 個人情報の取扱いの委託予定	ご回答者の個人情報の社外への委託予定はございません。
5. 個人情報を弊社に提供することの任意性及び当該情報を与えなかった場合に回答者に生じる結果について	ご回答者が、個人情報の記載を希望されない場合には、会社名、部署名、お役職、お名前とご住所の部分につきまして空欄で構いませんが、調査結果サマリーをお送りすることができなくなることをご了解ください。
6. 開示、訂正・利用停止等の申し立て先及び個人情報の取扱いに関する苦情、ご相談の受付窓口(ご本人様よりお申し立てがあったときは遅滞なく開示、訂正・利用停止等の措置をとります。詳しくは弊社の「個人情報保護法に基づく公表事項」4.をご覧ください。)	<p>① 本アンケートの個人情報の取扱責任者： 総合研究部門 野尻 剛</p> <p>② 個人情報苦情・相談窓口： 総合研究部門 白石 宗基 電話：06-6479-5830 FAX：06-6479-5531 E-mail：shiraishi.muneki@jri.co.jp</p> <p>③ 「個人情報保護法に基づく公表事項」： http://www.jri.co.jp/privacy/kohyo/をご参照ください。</p>

注1 本アンケートにより収集したご回答者の個人情報は、利用目的である調査が完了次第、弊社の責任において処分いたします。