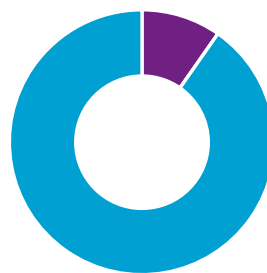


報酬・指名委員会および取締役会の実態調査 ～ 集計結果～

1. 経営者の報酬および指名に関する委員会の体制と運用の実態について（117社の任意回答）

【諮問委員会の設置状況（指名委員会等設置会社を除く）】

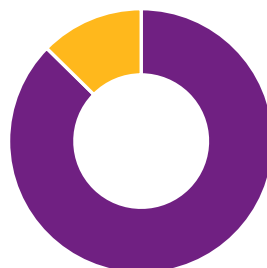
報酬諮問委員会のみ設置	9.7%
指名諮問委員会のみ設置	0.0%
両方とも設置	90.3%



■ 報酬諮問委員会のみ設置 ■ 指名諮問委員会のみ設置 ■ 両方とも設置

【諮問委員会の位置づけ（指名委員会等設置会社を除く）】

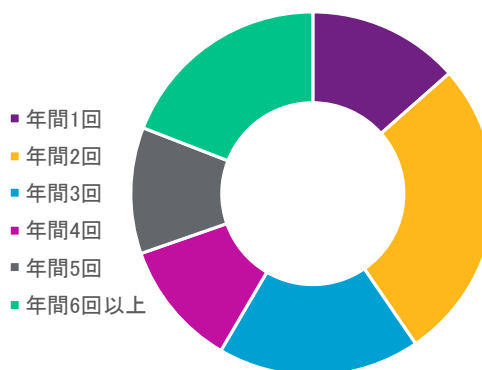
取締役会の諮問機関として設置	87.4%
代表取締役の諮問機関として設置	12.6%



■ 取締役会の諮問機関として設置 ■ 代表取締役の諮問機関として設置

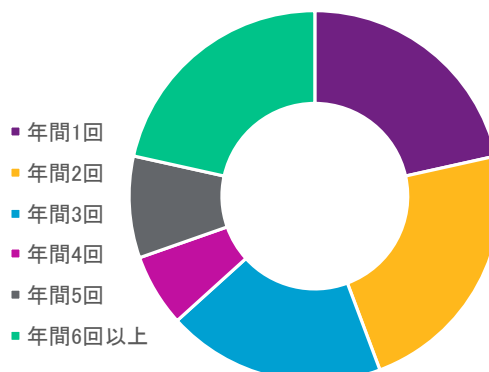
【報酬委員会の開催回数】

年間1回	13.5%
年間2回	27.0%
年間3回	18.0%
年間4回	11.2%
年間5回	11.2%
年間6回以上	19.1%
平均	3.79回



【指名委員会の開催回数】

年間1回	21.5%
年間2回	22.8%
年間3回	19.0%
年間4回	6.3%
年間5回	8.9%
年間6回以上	21.5%
平均	3.80回



【報酬委員会における審議事項】

報酬水準や報酬構成の妥当性	98.3%
インセンティブ制度の仕組み(算式、評価体系等)の妥当性	88.0%
役員個人別の実際支給額の妥当性	71.8%
フリンジベネフィットの妥当性	12.8%
利益連動給与の手続き要件としての審議	25.6%
(本体)社外取締役の報酬制度	74.4%
(本体)監査役の報酬制度 *監査役設置会社のみ	23.1%
他の役員と制度体系が異なる本体役員(外国人役員、外部より登用した役員)の報酬制度	21.4%
(本体)役員退任後の顧問・相談役報酬制度	17.9%
(主要国内子会社)役員もしくは幹部の報酬制度	17.1%
(主要海外子会社)役員もしくは幹部の報酬制度	7.7%
報酬開示に関する記載のあり方 *株主総会議案、報酬の方針および手続の開示内容や程度など	27.4%
執行役員を除く一般従業員向け株式報酬制度	3.4%

(複数回答)

【指名委員会における審議事項】

選任基準の策定	59.8%
指名・選任候補者案についての審議	99.1%
選解任の判断	63.6%
CEOの後継・育成計画	51.4%
CEO以外の業務執行役員の後継・育成計画	29.9%
(本体)業務執行役員の指名・選任後のパフォーマンス評価	18.7%
(本体)社外取締役の選任基準の策定	44.9%
(本体)社外取締役の指名・選任候補者案についての審議	74.8%
(本体)社外取締役の選解任の判断	53.3%
(主要子会社)業務執行役員の選任基準の策定	5.6%
(主要子会社)業務執行役員の指名・選任候補者案についての審議	18.7%
(主要子会社)業務執行役員の選解任の判断	11.2%
(主要子会社)業務執行役員の後継・育成計画	4.7%
指名開示に関する記載のあり方	20.6%

(複数回答)

【報酬委員会の運用に関する定め】

報酬委員会内規を策定している	87.2%
事務局を設置している	95.7%
おおその年間開催スケジュールを定めている	76.1%
審議事項のアジェンダは事前に定め、毎回委員会開催に先立ち、各役員に回付している	69.2%
審議事項の内容について、毎回委員会開催に先出、各委員に説明している	35.9%
審議材料の準備にあたり、外部報酬データベース等の情報、外部専門家の助言やアドバイスを活用している	79.5%

(複数回答)

【報酬委員会の運用に関する定め（任意の諮問委員会のみを対象とした集計）】

委員である業務執行役員自身の報酬について審議する場合、当該委員を退席させて審議している（もしくは当該委員をメンバーから除外した特別委員会等で審議している）	9.7%
委員会審議の議事録を作成し保管している	83.5%
取締役会における最終的な判断が報酬諮問委員会の答申内容と異なる場合には、当該見解の相違につき、委員会の同意を得てから最終決定することとしている（もしくは委員会へ差し戻し、再度諮問することとしている）	7.8%
報酬諮問委員会の委員氏名や委員長（議長）氏名を対外的に開示している	20.4%
各委員が議事録の内容を確認し、捺印等をしている	46.6%

（複数回答）

【指名委員会の運用に関する定め】

指名委員会内規を策定している	87.9%
事務局を設置している	92.5%
おおよその年間開催スケジュールを定めている	73.8%
審議事項のアジェンダは事前に定め、毎回の委員会開催に先立ち、各委員に回付している	64.5%
審議事項の内容について、毎回の委員会開催に先立ち、各委員に説明している	30.8%
審議材料の準備にあたり、外部評価ツールの利用、外部専門家の助言やアドバイスを活用している	31.8%

（複数回答）

【指名委員会の運用に関する定め（任意の諮問委員会のみを対象とした集計）】

委員である業務執行役員自身の選解任について審議する場合、当該委員を退席させて審議している（もしくは当該委員をメンバーから除外した特別委員会等で審議している）	16.1%
委員会審議の議事録を作成し保管している	75.3%
取締役会における最終的な判断が指名諮問委員会の答申内容と異なる場合においては、当該見解の相違につき、委員会の同意を得てから最終決定することとしている（もしくは委員会へ差し戻し、再度諮問することとしている）	7.5%
指名諮問委員会の委員氏名や委員長（議長）氏名を対外的に開示している	17.2%
各委員が議事録の内容を確認し、捺印等をしている	41.9%

（複数回答）

2. 取締役会および取締役会評価について（117 社の任意回答）

【新任社外取締役に期待するバックグラウンド】

経営者（CEO/COO）	68.4%
現職の経営者（CEO/COO）	35.0%
退職後の経営者（CEO/COO）	63.2%
金融専門家	16.2%
財務責任者（CFO）	13.7%
公認会計士	10.3%
投資銀行家	6.8%
機能別専門家	11.1%
マーケティング責任者（CMO）	7.7%
テクノロジー、デジタル責任者（CTO/CDO）	11.1%
学者	18.8%
弁護士・法律家	28.2%
官公庁出身者	12.0%
コンサルタント	10.3%
その他	5.1%

（複数回答）

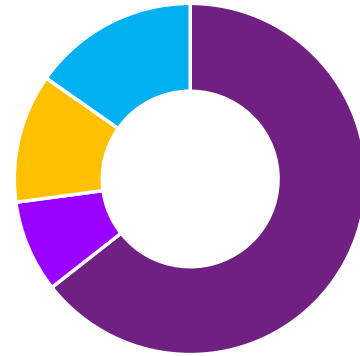
【取締役会において、審議が不足していると思われる項目】

中長期的な企業の方向性や戦略設定	35.9%
法規制改正や競合環境含めたマクロ環境変化、潜在リスクへの対応	15.4%
重要案件にかかるリスクマネジメント	16.2%
コンプライアンス・企業倫理遵守	2.6%
最高経営責任者の後継者計画	34.2%
投資家・株主との対話	15.4%
付議基準の見直し	5.1%
報酬委員会による取締役会への報告内容について	2.6%
指名委員会による取締役会への報告内容について	4.3%
その他	5.1%

（複数回答）

【取締役会の実効性分析・評価の実施状況、実施の主体者】

実施している（自社による自主評価にて実施）	64.4%
実施している（外部の評価機関が主体となり実施）	8.5%
実施していない	11.9%
実施に向けて検討中である	15.3%



- 実施している（自社による自主評価にて実施）
- 実施している（外部の評価機関が主体となり実施）
- 実施していない
- 実施に向けて検討中である

【自社による自主評価にて実施している場合の評価主体】

取締役会議長が主体となり実施（CEOが取締役会議長を兼任していない場合）	29.3%
CEOが主体となり実施	21.3%
独立社外取締役が主体となり実施	4.0%
監査役が主体となり実施（社外監査役含む）	1.3%
委員会が主体となり実施	6.7%
その他	37.3%

【取締役会の実効性分析・評価の手法】

各取締役へのアンケート	70.9%
取締役会全体の実効性についてのアンケートを実施	70.9%
各取締役の取締役会における貢献について、取締役間で相互に評価するアンケートを実施	3.4%
各取締役へのインタビュー	14.5%
取締役会全体の実効性について、対面インタビューを実施	14.5%
各取締役の取締役会における貢献について、対面インタビューを実施	2.6%
集団討議	23.9%
全取締役による集団討議	21.4%
社外取締役のみによる集団討議	5.1%

（複数回答）

【取締役会評価結果の取扱い方法】

取締役会において報告	70.1%
評価結果について、全取締役が議論	37.6%
評価結果を踏まえたアクションプランを決議	24.8%
評価結果を開示（ウェブサイト掲載や年次報告書での開示等）	41.9%
評価結果およびアクションプランを開示 （ウェブサイト掲載や年次報告書での開示等）	13.7%
その他	1.7%

（複数回答）

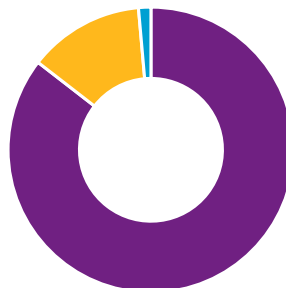
【御参考】全上場企業における状況^{*1}

経営者の報酬および指名に関する委員会の構成等について（801社の開示資料より集計）

^{*1} 2017年6月末時点で開示されている「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を基に集計

【諮問委員会の設置状況（指名委員会等設置会社を除く）】

両方とも設置	85.5%
報酬諮問委員会のみ設置	13.1%
指名諮問委員会のみ設置	1.4%



■ 両方とも設置 ■ 報酬諮問委員会のみ設置 ■ 指名諮問委員会のみ設置

【報酬委員の総数】

2名	1.4%
3名	25.1%
4名	28.7%
5名	27.1%
6名以上	17.7%



■ 2名 ■ 3名 ■ 4名 ■ 5名 ■ 6名以上

平均	4.5名
----	------

【指名委員の総数】

2名	0.7%
3名	22.6%
4名	30.1%
5名	28.6%
6名以上	18.0%

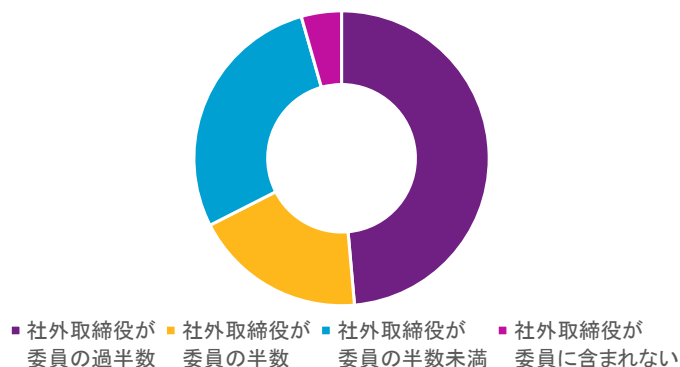


■ 2名 ■ 3名 ■ 4名 ■ 5名 ■ 6名以上

平均	4.5名
----	------

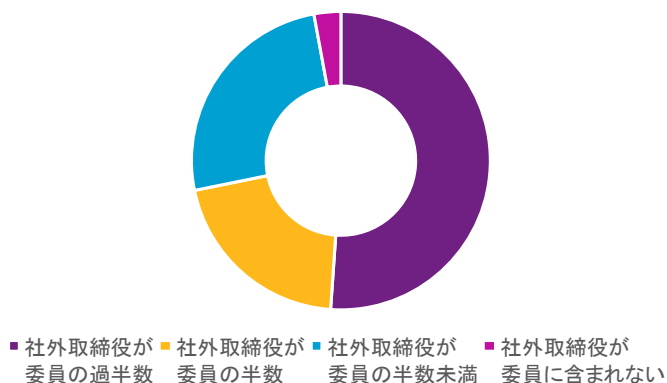
【報酬委員に社外取締役がどの程度含まれるか】

社外取締役が委員の過半数	48.6%
社外取締役が委員の半数	18.9%
社外取締役が委員の半数未満	28.1%
社外取締役が委員に含まれない	4.4%



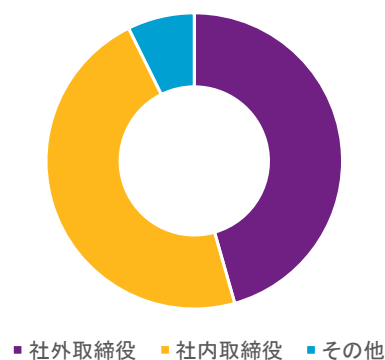
【指名委員に社外取締役がどの程度含まれるか】

社外取締役が委員の過半数	51.1%
社外取締役が委員の半数	20.7%
社外取締役が委員の半数未満	25.3%
社外取締役が委員に含まれない	2.9%



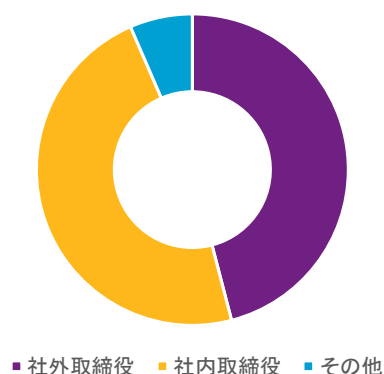
【報酬委員長の属性】

社外取締役	45.6%
社内取締役	47.1%
その他	7.3%



【指名委員長の属性】

社外取締役	46.0%
社内取締役	47.6%
その他	6.5%



お問い合わせ先：

ウィリス・タワーズワトソン

タワーズワトソン株式会社

コーポレートガバナンス・アドバイザリーグループ

TEL: 03-6833-4606 (セグメント代表)

Email: WTW.CG.Survey.Tokyo@willistowerswatson.com