

## GR スコア 2019 の状況

Research Report  
2019年11月社会システム研究所  
主任研究員 寺山 恵  
主任研究員 杉浦 康之

## 要 約

日興リサーチセンターでは、日本企業のコーポレートガバナンスの強さを評価する GR スコア（ガバナンスリサーチ・スコア）を開発し 2016 年から評価している。本スコアは、コーポレートガバナンス・コード（国内基準）と ICGN グローバル・ガバナンス原則（グローバル基準）の 2 基準に基づき、国内主要企業 108 社を対象に、企業の取組みを評価するものである。本稿では、昨年に引き続き「GR スコア 2019（2018 年 12 月末基準）」の状況について報告する。

国内基準の総合スコアは平均 50.9 点と、前年から 0.5 ポイントの低下となり、大きな変化は見られなかった。だが、昨年からの変化として、報酬に対する取組みが進んでいることが確認された。特に、業績連動報酬の取組み、その報酬を決める指標の記載などが影響している。

一方、グローバル基準の総合スコアは平均 23.7 点と、依然としてスコアの絶対水準は低いが、昨年から平均値で 1.6 ポイント、中央値では 3.5 ポイントと大幅に上昇した。しかし、下位 25%のスコアの上昇はほとんどなかったことから、グローバル基準ではスコアが改善している企業と変化がない企業の二極化が進んでいると考えられる。テーマ別ではグローバル基準においても報酬に関する評価が昨年より上昇しており、譲渡制限付き株式報酬などの長期インセンティブ方針の提供、支払い保留やクローバック条項の設置などが影響している。

## 目次

1. はじめに
2. GR スコア 2019 の概要
  - 2.1 GR スコアの評価方法
  - 2.2 GR スコア 2018 からの改訂点
3. GR スコア 2019 の状況
  - 3.1 GR スコア 2019 総合スコアの状況
  - 3.2 過去 3 年間の総合スコアの変遷
  - 3.3 GR スコア 2019 テーマ別スコアの状況
  - 3.4 GR スコア 2019 業種別の状況
4. まとめ

## 1. はじめに

日興リサーチセンターでは、日本企業のコーポレートガバナンスの強さを評価する GR スコア（ガバナンスリサーチ・スコア）を開発し、2016 年より毎年評価を行っている。GR スコア 2017（寺山・杉浦（2018a））、GR スコア 2018（寺山・杉浦（2018b））に続き、GR スコア 2019 では上場企業 108 社について、2018 年 12 月までの情報を基に評価を行った。

コーポレートガバナンス・コードの 2018 年の改訂をふまえて、GR スコア 2019 では国内基準の評価項目の変更と追加を行った。本稿では、GR スコア 2019 の総合スコアと過去 3 年間の推移、テーマ別スコア、セクター別スコアを確認する。

## 2. GR スコア 2019 の概要

### 2.1 GR スコアの評価方法

GR スコア 2019 は、コーポレートガバナンス・コードをベンチマークとして、日本企業 108 社<sup>1</sup>のガバナンスの取組みを評価している。ベンチマークには、コーポレートガバナンス・コード（国内基準）、ICGN グローバル・ガバナンス原則（グローバル基準）を採用している。

国内基準、グローバル基準の各評価項目は、9 つのテーマに分類される。具体的には、「取締役会の責務」「リーダーシップと独立性」「構成と指名」「企業文化」「リスクの監視」「報酬」「報告と監査」「株主総会」「株主の権利」である。

各評価項目は、3 段階または 2 段階の水準（Level1~3）を設けており、Level3 を 1 点、Level2 を 0.5 点、Level1 を 0 点としてその総計を算出し、評価項目数により 100%換算したものを GR スコアとしている。なお GR スコア 2019 では、2018 年 12 月末時点までに開示された情報を基に評価を行った。

### 2.2 GR スコア 2018 からの改訂点

GR スコア 2019 では、2018 年 6 月に実施されたコーポレートガバナンス・コード改訂の内容を国内基準の評価項目に反映させた。図表 1 は今回の GR スコア 2019 の評価の変更点である。まず、取締役会の多様性について、コーポレートガバナンス・コードの原則 4-11 で「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。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する適切十分な知見を有している者が 1 名以上選任されるべきである。」（※下線部分は前コードからの変更点）と改訂された。このことから、取締役会の多様性にジェンダーや国際性を含めた多様性の状況、またどのような取締役会の多様性があるのか、具体的な方針が記載されることが望ましいと考え、

<sup>1</sup> 2016 年時点の時価総額トップ 100 社とそれ以降にトップ 100 入りした 8 企業（Appendix(A)参照）。

GR スコアではその点を反映している。具体的には、取締役会における多様性に関する方針やジェンダーもしくは国際性などについて把握できる開示があるかどうかを評価のポイントとした。また、同原則では、監査役（または監査委員）の知見（財務・会計・法務など）にも触れており、監査役（または監査委員）に関する評価項目では、この点を踏まえた変更を行っている。

次に、補充原則 4-10①では、「上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、例えば―取締役会の下に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・報酬委員会など、独立した諮問委員会を設置することなどにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。」と、諮問委員会における独立性を求めている。GR スコアでもこの点を考慮し、指名（諮問）委員会、報酬（諮問）委員会では、「委員会の過半数が独立取締役で構成されている」場合に Level 3 と評価するように変更した。

図表 1 評価項目の変更点

テーマ	評価項目	変更点
構成と指名	取締役会の多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の多様性について、知識、経験あるいは能力の観点から、具体的にどのような資質が必要であるかの方針を定めている場合、Level3 と評価する</li> <li>取締役会の多様性についてジェンダーや国際性も含め、具体的に把握ができる場合、Level3 と評価する</li> </ul>
構成と指名	指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名委員会の過半数は独立取締役で構成されている場合、Level3 とする</li> </ul>
構成と指名	経営者後継計画のモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会（または独立した委員会）が CEO の後継者計画の策定・計画を監督または関与している場合、Level3 とする</li> <li>CEO の育成計画について詳細に記載している場合、Level3 とする</li> </ul>
報告と監査	監査委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査役または監査委員会の過半数が、独立役員で構成されている場合、Level3 とする</li> <li>監査役または監査委員会は、財務または会計に関する十分な知見を有したものを少なくとも 1 名以上選任している場合、Level3 とする</li> </ul>
報酬	パフォーマンス（特にリスク）	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者報酬に業績連動によるインセンティブ（株式の提供でなくても良い）が含まれている場合、Level3 とする</li> </ul>
報酬	報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬委員会の過半数は独立取締役で構成されている場合、Level 3 とする</li> </ul>

（出所）日興リサーチセンター

また、CEO の育成についても変更を加えている。補充原則 4-1③では、「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（CEO）等の後継者の計画（プランニング）についてその策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。」としている。この点を踏まえ、GR スコアでは、経営者後継計画のモニタリングにおいて、CEO の後継者計画の策定・計画への取締役会または独立した委員会の関与の状況、CEO の育成計画を株主が把握できるかという評価に変更した。

最後に、報酬については、これまで報酬方針の中でリスクに対する方針の記載を求めていたが、これを業績連動によるインセンティブが含まれているかどうかで評価する方向に変更した。

さらに、新たに2項目を追加した（図表2）。まず、補充原則 4-3②の「取締役会は、CEO の選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えた CEO を選任すべきである。」とあるように、CEO の解任に関する透明性が追加された。この点を反映し、CEO 解任方針を策定し、その方針内容が開示されている場合、Level3 とする評価項目を追加した。

加えて、補充原則 1-4①の「上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。」ことが追加されたので、他社が自社の株式を売却する際、それを妨げない点を記載している場合、Level3 とする評価項目を追加した。

図表 2 新たな評価項目

テーマ	評価項目	変更点
構成と指名	CEO 解任方針の策定	・ CEO に関する解任について方針があり、その方針内容を開示している場合、Level3 とする
株主の権利	会社の責務 政策保有株式売却の妨げ	・ 他社が自社の株式を売却する際、それを妨げない旨を記載している場合、Level3 とする

（出所）日興リサーチセンター

上記のような国内基準の評価項目の変更と追加により、GR スコア 2019 では、国内基準 35 項目、グローバル基準 36 項目による評価を行った（図表 3 参照）<sup>2</sup>。なお、全評価項目については Appendix (B) を参照されたい。

<sup>2</sup> 昨年の GR スコア 2018 の評価項目は、国内基準 32、グローバル基準 36 であった。

図表 3 GR スコア 2019 のテーマ別評価項目数

テーマ	内容	評価項目数	
		国内基準 (35)	グローバル基準 (36)
取締役会の責務	取締役会の責務とそれに関する開示等	6	2
リーダーシップと独立性	取締役会による経営者に対するモニタリング機能の充実や効果等	7	5
構成と指名	取締役会の構成と取締役の指名の方針等	7	6
企業文化	取締役をはじめ従業員の倫理観やコンプライアンスに関する取り組み等	2	3
リスクの監視	取締役会でのリスクに対する取り組み等	0	3
報酬	経営者、取締役、従業員等の報酬制度や報酬決定のプロセス等	3	6
報告と監査	財務報告や内部統制報告、CSR報告書などの開示資料に関する公表と監査に関する方針等	2	4
株主総会	総会決議事項など株主総会に関連した方針等	2	2
株主の権利	少数株主の保護など株主の権利に関連した方針等	6	5

(出所) 日興リサーチセンター

### 3. GR スコア 2019 の状況

#### 3.1 GR スコア 2019 総合スコアの状況

まず、国内基準をみると、総合スコアの平均は、50.9 点、最高が 76 点、最低が 20 点となり、昨年より平均値は 0.5 ポイント、最高点が 1 ポイント低下した。一方、グローバル基準では、平均が 23.7 点、最高が 40 点、最低が 4 点となり、平均値は 1.6 ポイント上昇したものの、最高点は 10 ポイント、最低点も 2 ポイント低下した。(図表 4 参照)。

図表 4 GR スコア総合スコア 3 年分の記述統計量

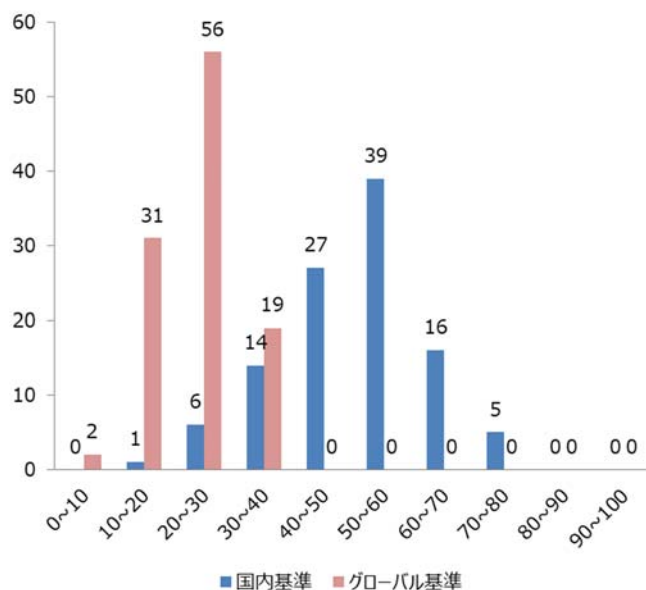
国内基準	N	平均値	中央値	標準偏差	最低点	最高点
GRスコア2017	100	48.5	50.0	12.7	20	77
GRスコア2018	100	51.4	53.0	12.7	20	77
GRスコア2019	108	50.9	53.5	12.3	20	76
グローバル基準	N	平均値	中央値	標準偏差	最低点	最高点
GRスコア2017	100	20.9	20.0	7.2	5	42
GRスコア2018	100	22.1	21.0	7.2	6	50
GRスコア2019	108	23.7	24.5	7.2	4	40

(注) ここでの GR スコア 2018 は、GR スコア 2019 を評価した時の新たな視点などを考慮し、一部のスコアを修正したバージョンを採用しているため、寺山・杉浦 (2018a)、寺山・杉浦 (2018b) で付与したスコアとは一部異なる。

(出所) 日興リサーチセンター

それぞれの基準における GR スコア 2019 の分布をみると、国内基準は、50~60 点を頂点に、40~50 点が次に多く分布している。グローバル基準は、20~30 点に半数以上が集中している(図表 5 参照)。

図表5 国内基準、グローバル基準のスコア分布



(出所) 日興リサーチセンター

次に、GR スコア 2019 総合スコアに関する国内基準、グローバル基準におけるトップ 10 社の状況を確認する（図表 6 参照）。

国内基準、グローバル基準ともにトップ 10 入りした企業は以下の 6 社である。

- エーザイ（国内基準：76、グローバル基準：40）
- 三菱重工業（国内基準 74、グローバル基準：36）
- 三井住友トラスト・ホールディングス（国内基準：73、グローバル基準：39）
- ソニー（国内基準：71、グローバル基準：38）
- 三菱 UFJ フィナンシャル・グループ（国内基準：69、グローバル基準：39）
- 東芝（国内基準：67、グローバル基準：33）

図表6 総合TOP10の状況

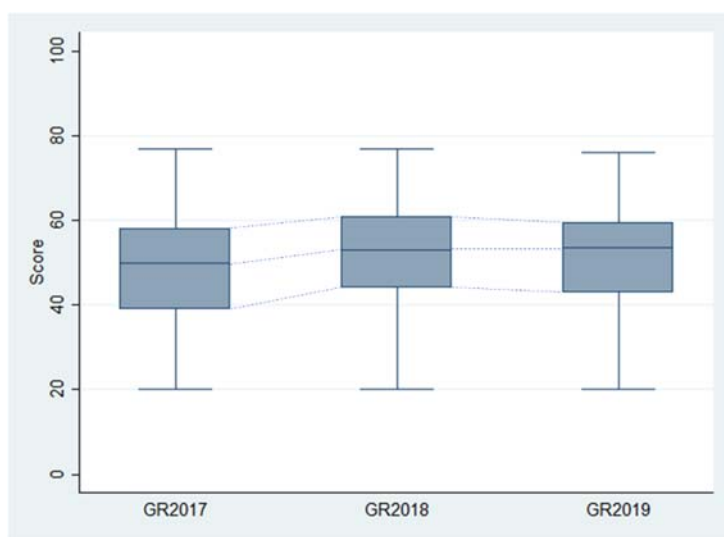
コード	企業名	国内基準		コード	企業名	グローバル基準	
		スコア	順位			スコア	順位
4523	イーザイ	76	1	4523	イーザイ	40	1
7011	三菱重工業	74	2	8411	みずほフィナンシャルグループ	40	1
8309	三井住友トラスト・ホールディングス	73	3	8306	三菱UFJフィナンシャル・グループ	39	3
4543	テルモ	71	4	8309	三井住友トラスト・ホールディングス	39	3
6758	ソニー	71	4	6758	ソニー	38	5
8306	三菱UFJフィナンシャル・グループ	69	6	7011	三菱重工業	36	6
6502	東芝	67	7	7181	かんぽ生命保険	36	6
8725	MS & ADインシュアランス	67	7	8604	野村ホールディングス	36	6
2503	麒麟ホールディングス	66	9	4452	花王	35	9
5411	ジェイエフイーホールディングス	66	9	5108	プリヂストン	33	10
9020	東日本旅客鉄道	66	9	6501	日立製作所	33	10
				6502	東芝	33	10
				7733	オリンパス	33	10

(出所) 日興リサーチセンター

### 3.2 過去3年間の総合スコアの変遷

ここでは、GRスコア2017からGRスコア2019の間で、どのような変化が起きたのかを確認する。図表7は、国内基準総合スコアでの分布に関する箱ひげ図と各分位点の推移である。2017年から2018年にかけて、中央値で3ポイント(50→53)、下位スコアの25%点でも5ポイント上昇(39→44)している。だが、2018年から2019年では、ほとんど変化が確認されなかった。

図表7 国内基準総合スコアの分布の推移

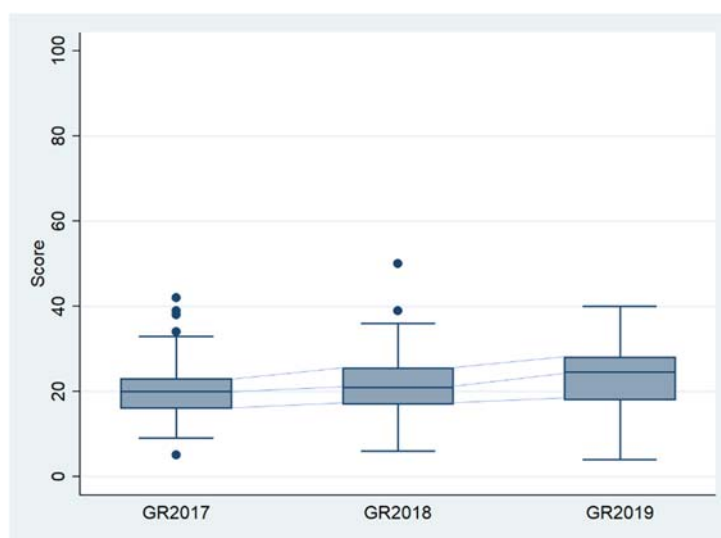


国内基準	GRスコア2017	GRスコア2018	GRスコア2019
75%点	58	61	59.5
中央値	50	53	53.5
25%点	39	44	43

(出所) 日興リサーチセンター

一方、グローバル基準では、過去3年間でスコアが上昇している。中央値では、2017年から2018年にかけて1ポイント上昇(20→21)し、2018年から2019年にかけて3.5ポイント上昇(21→24.5)と3年間で4.5ポイント上昇している。だが、スコア下位の25%点では、3年間で2ポイントしか上昇していない(16→18)。したがって、グローバル基準での取組みを進めた企業とそうでない企業の二極化がおきている可能性がある(図表8参照)。

図表8 グローバル基準総合スコアの分布の推移



グローバル基準	GRスコア2017	GRスコア2018	GRスコア2019
75%点	23	25.5	28
中央値	20	21	24.5
25%点	16	17	18

(出所) 日興リサーチセンター

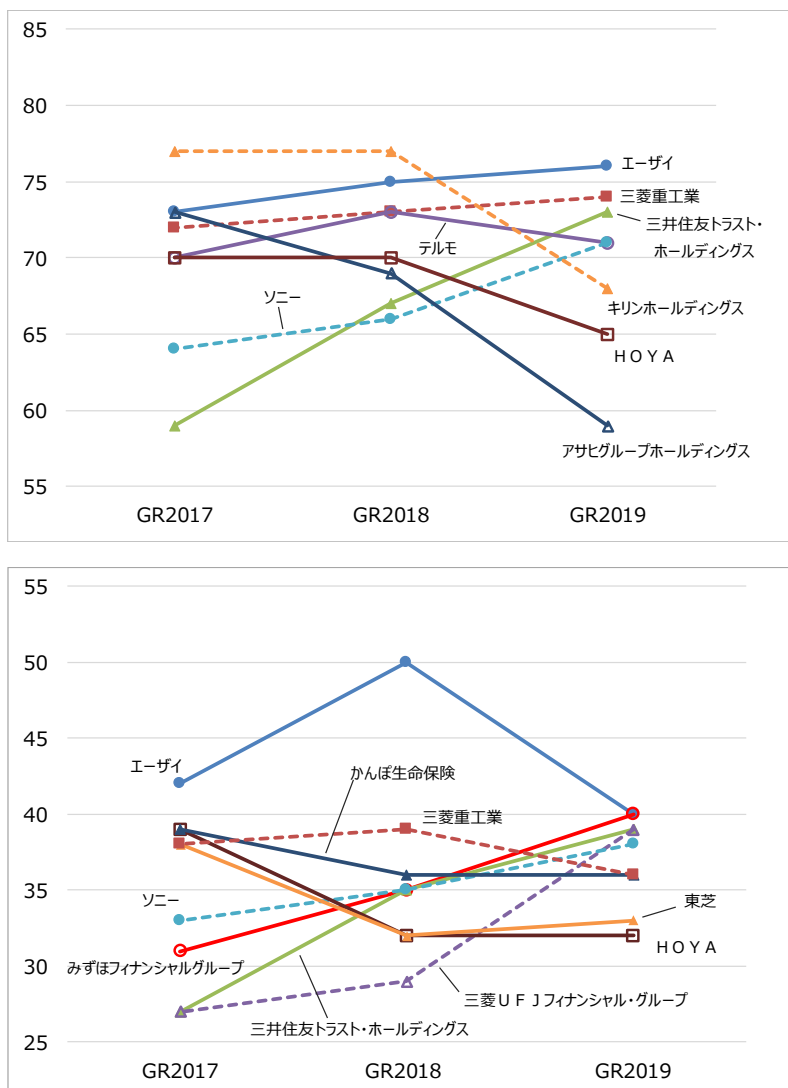
上記のような分布の変化に対し、国内基準、グローバル基準の上位グループがどのように変化したのかを次に見ていく。図表9は、GRスコア2017とGRスコア2019でそれぞれランキングが5位以内であった企業の総合スコアの推移である。

国内基準では、2017年時点で、キリンホールディングス、HOYA、アサヒグループホールディングスなどが上位に名を連ねていたが、2019年には、三井住友トラスト・ホールディングスやソニーなどの企業が、ガバナンスの改善に取り組んだ結果、上位に入れ替わっている。2017年から継続して上位に名を連ねている企業として、エーザイ、三菱重工業、テルモなどがある。

グローバル基準では、エーザイを除き3年間ですべて入れ替わっている。2017年時点では、HOYA、かんぽ生命保険、東芝、三菱重工業などが上位にいたが、2019年では、みずほフィナンシャルグループ、三井住友トラスト・ホールディングス、三菱UFJフィナンシャル・グループといった銀行業やソニーなどが上位に入っている。



図表9 上位グループの総合スコアの変遷（上段：国内基準、下段：グローバル基準）



(出所) 日興リサーチセンター

### 3.3 GR スコア 2019 テーマ別スコアの状況

次に、GR スコア 2019 のテーマ別スコアの状況を確認する。まず、国内基準については、「株主総会」(84.5)「報酬」(67.7)「報告と監査」(66.4)等のテーマは、相対的にスコアが高く、一方で、「リーダーシップと独立性」(36.2)「取締役会の責務」(44.3)等のテーマのスコアが低い結果となった。次に、各テーマ別スコアの総合スコアへの寄与の程度(テーマ別評価項目ウェイト×テーマ別得点の総和÷全テーマ別スコア得点の総和<sup>3)</sup>)を推計したところ、「構成と指名」(21%)「株主の権利」(16%)「取締役会の責務」(15%)「リーダーシップと独立性」(14%)が、スコアの主要因となっている。さらに、GR スコア 2018 と比較すると、全テーマのうち、「報酬」(+31.2)が最も伸びている。これは、前述の

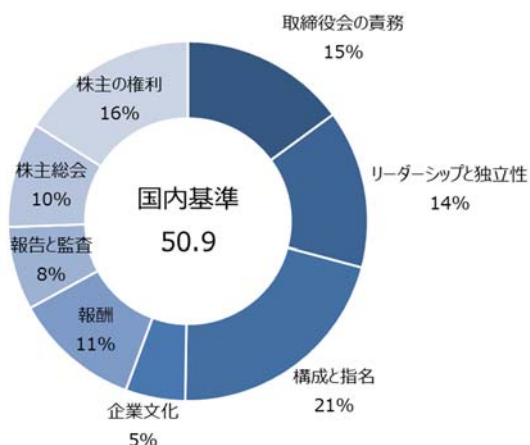
<sup>3</sup> 具体的には、N を評価項目数、P をスコア、引数  $i (=1, \dots, 100)$  を企業、 $k (=1, \dots, 9)$  をテーマ、total を総合スコアとしたとき、テーマ  $k$  の寄与の程度 ( $\lambda$ ) を、 $\lambda_k = \frac{N_k}{N_{total}} * \left( \frac{\sum_{i=1}^{100} P_{k,i}}{\sum_{i=1}^{100} P_{total,i}} \right)$  で推計した。

「報酬：パフォーマンス（特にリスク）」の評価項目が変更となり、実際に業績連動報酬を導入した企業が多かったことや、役員報酬の目標となる利益基準となる指標が記載される傾向になったことが要因として挙げられる(図表 10 参照)。

図表 10 国内基準のテーマ別スコアと寄与の状況

国内基準	N	平均値	中央値	標準偏差	最低点	最高点	前年からの スコア差
総合	108	50.9	53.5	12.3	20	76	-0.8
取締役会の責務	108	44.3	42	17.9	17	83	-0.9
リーダーシップと独立性	108	36.2	36	14.9	0	64	-3.0
構成と指名	108	53.8	57	18.1	7	79	-7.7
企業文化	108	47.9	50	26.7	0	100	-1.8
リスクの監視							
報酬	108	67.7	67	24.3	0	100	31.2
報告と監査	108	66.4	75	27.6	0	100	-3.5
株主総会	108	84.5	100	20.1	0	100	-3.0
株主の権利	108	47.7	50	12.8	17	83	-9.1

## 寄与の状況



(出所) 日興リサーチセンター

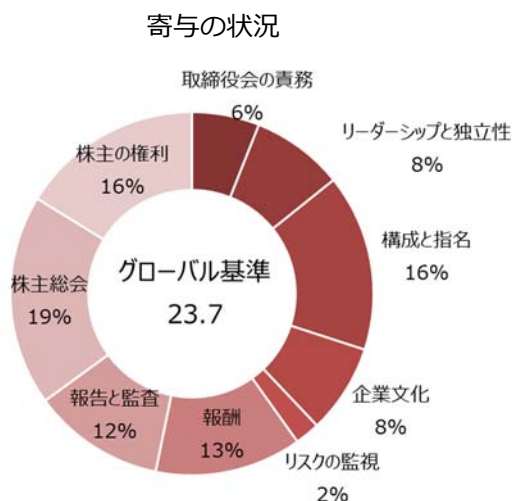
次に、グローバル基準のテーマ別スコアでは、「株主総会」(79.9)のスコアが高く、一方、「リスクの監視」(6.3)「リーダーシップと独立性」(14.1)「報酬」(18.6)などが低い結果となった。特に、「報告と監査」や「株主の権利」は標準偏差が小さく、企業間の取組みについて差がないことを示唆している。

また、グローバル基準の寄与の程度を確認すると、相対的にスコアの高かった「株主総会」(19%)「株主の権利」(16%)「構成と指名」(16%)などが寄与度が高い。なお、GRスコア2018と比較すると、全テーマの中では「報酬」(8.0ポイント)が最も改善している。これは、「報酬：執行取締役の長期インセンティブ方針」の評価において、譲渡制限付き株式報酬などの長期インセンティブに関する記

述が増えたこと、長期インセンティブの方針に支払い保留やクローバック条項を設けている企業が増えたことが要因として挙げられる(図表 11 参照)。

図表 11 グローバル基準のテーマ別スコアと寄与の状況

グローバル基準	N	平均値	中央値	標準偏差	最低点	最高点	前年からの スコア差
総合	108	23.7	24.5	7.2	4	40	1.6
取締役会の責務	108	25.7	25	26.1	0	75	2.0
リーダーシップと独立性	108	14.1	10	15.2	0	50	-0.1
構成と指名	108	22.5	17	12.8	0	58	2.8
企業文化	108	22.6	17	17.5	0	67	0.6
リスクの監視	108	6.3	0	16.7	0	83	-1.2
報酬	108	18.6	17	13.2	0	58	8.0
報告と監査	108	25.2	25	8.2	13	50	-0.7
株主総会	108	79.9	75	12.5	25	100	0.0
株主の権利	108	27.8	30	8.9	0	70	-0.8



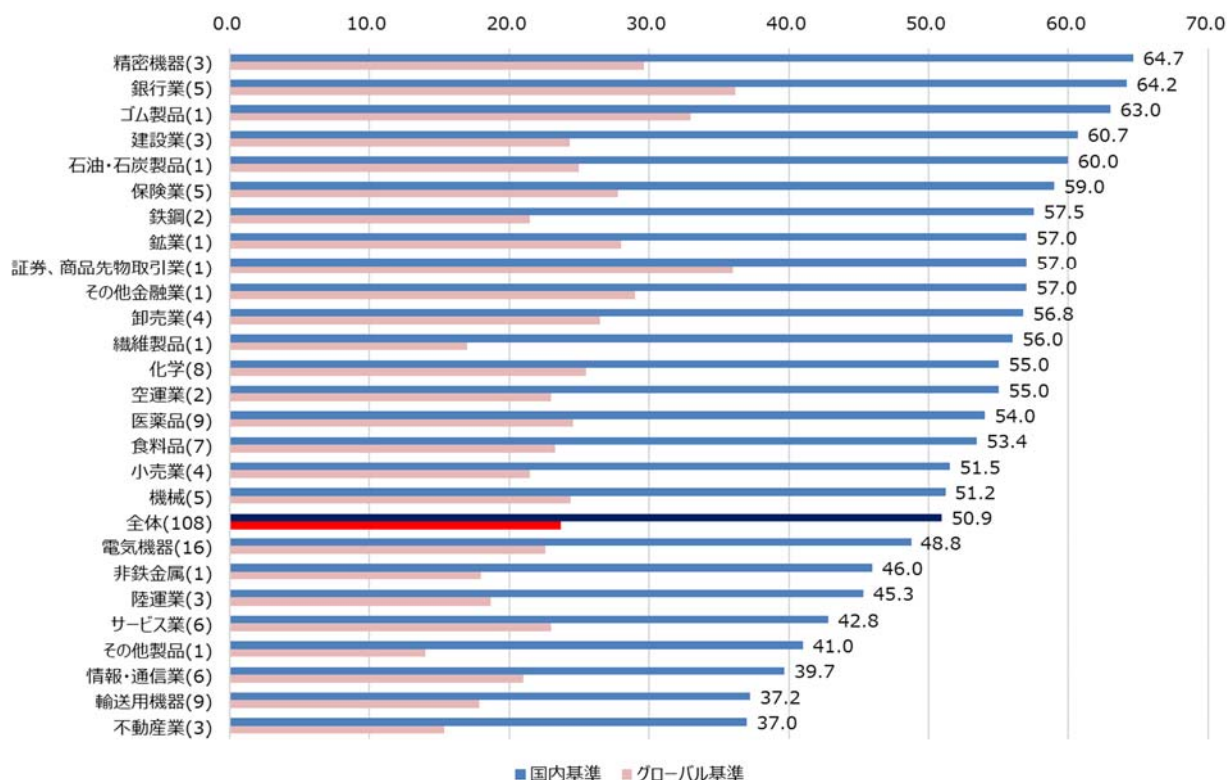
(出所) 日興リサーチセンター

### 3.4 GR スコア 2019 業種別の状況

次に、GR スコア 2019 の東証 33 業種別平均を確認する。国内基準では業種間での総合スコアの差があり、業種による取組みの差異が生じていることがわかる。国内基準の平均スコアの上位には、精密機器、銀行業、ゴム製品などのセクターが確認され、一方、不動産、輸送用機器、情報・通信業などのセクターが下位で確認された。

一方、グローバル基準では、国内基準に見られるような業種間の大きな差はみられない(図表 12 参照)。

図表 12 東証 33 業種別総合スコアの状況



(出所) 日興リサーチセンター

#### 4. まとめ

本稿では、GRスコア2019から上場企業108社のコーポレートガバナンスの取組み状況を確認した。前年のGRスコア2018から、国内基準に大きな変化は確認されなかった。だが、昨年からの変化として報酬の評価が大きく変化している。特に、業績連動報酬が導入されたことや業績連動報酬を決める業績指標を明確にしていることなどが影響している。

一方、グローバル基準については、依然としてスコアの水準は低いが、昨年からのスコアの上昇がみられた。特に、中央値以上でスコアの上昇は見られたが、逆に下位25%のスコアの上昇はほとんどない。したがって、グローバル基準のガバナンスに向けて改善している企業とそうでない企業との二極化が進んでいると考えられる。テーマ別ではグローバル基準においても報酬の評価が昨年より上昇している。これは、譲渡制限付き株式報酬などの長期インセンティブ方針の導入や、支払い保留やクローバック条項の設置などが影響しているものと考えられる。

【参考文献】

- 寺山恵・杉浦康之（2018a）「GR スコア（ガバナンスリサーチ・スコア）の開発- 日本企業のコーポレートガバナンスはどれくらい強いのか?」、日興リサーチレビュー2018年4月号、  
<https://www.nikko-research.co.jp/library/6905/>
- 寺山恵・杉浦康之（2018b）「GR スコア 2018 の状況」、日興リサーチレビュー2018年9月号、  
<https://www.nikko-research.co.jp/library/7252/>

## Appendix (A) 調査対象である国内 108 社のリスト

証券コード	社名	証券コード	社名
1605	国際石油開発帝石	6861	キーエンス
1878	大東建託	6869	シスメックス
1925	大和ハウス工業	6902	デンソー
1928	積水ハウス	6954	ファナック
2267	ヤクルト本社	6971	京セラ
2269	明治ホールディングス	6981	村田製作所
2502	アサヒグループホールディングス	6988	日東電工
2503	麒麟ホールディングス	7011	三菱重工業
2587	サントリー食品インターナショナル	7181	かんぽ生命保険
2802	味の素	7182	ゆうちょ銀行
2914	日本たばこ産業	7201	日産自動車
3382	セブン&アイ・ホールディングス	7203	トヨタ自動車
3402	東レ	7259	アイシン精機
3407	旭化成	7267	本田技研工業
4063	信越化学工業	7269	スズキ
4188	三菱ケミカルホールディングス	7270	S U B A R U
4324	電通	7309	シマノ
4452	花王	7733	オリンパス
4502	武田薬品工業	7741	H O Y A
4503	アステラス製薬	7751	キヤノン
4507	塩野義製薬	7974	任天堂
4508	田辺三菱製薬	8001	伊藤忠商事
4519	中外製薬	8031	三井物産
4523	イーザイ	8035	東京エレクトロン
4528	小野薬品工業	8053	住友商事
4543	テルモ	8058	三菱商事
4568	第一三共	8113	ユニ・チャーム
4578	大塚ホールディングス	8267	イオン
4661	オリエンタルランド	8306	三菱UFJフィナンシャル・グループ
4689	ヤフー	8309	三井住友トラスト・ホールディングス
4755	楽天	8316	三井住友フィナンシャルグループ
4901	富士フイルムホールディングス	8411	みずほフィナンシャルグループ
4911	資生堂	8591	オリックス
5020	J X T Gホールディングス	8604	野村ホールディングス
5108	プリチストーン	8630	S O M P Oホールディングス
5401	新日鐵住金	8725	M S & A Dインシュアランス
5411	ジェイエフイーホールディングス	8750	第一生命ホールディングス
5802	住友電気工業	8766	東京海上ホールディングス
6098	リクルートホールディングス	8801	三井不動産
6178	日本郵政	8802	三菱地所
6201	豊田自動織機	8830	住友不動産
6273	S M C	9020	東日本旅客鉄道
6301	小松製作所	9021	西日本旅客鉄道
6326	クボタ	9022	東海旅客鉄道
6367	ダイキン工業	9201	日本航空
6501	日立製作所	9202	A N Aホールディングス
6502	東芝	9432	日本電信電話
6503	三菱電機	9433	K D D I
6594	日本電産	9437	N T T ドコモ
6702	富士通	9613	エヌ・ティ・ティ・データ
6723	ルネサスエレクトロニクス	9735	セコム
6752	パナソニック	9843	ニトリホールディングス
6753	シャープ	9983	ファーストリテイリング
6758	ソニー	9984	ソフトバンクグループ

(出所) 日興リサーチセンター

## Appendix (B) GR スコア 2019 の評価項目

No	テーマ	評価項目	国内基準	グローバル基準
1	取締役会の責務	取締役会の範囲	○	○
2	取締役会の責務	他社の取締役の兼任	○	○
3	取締役会の責務	会社提案議案	○	-
4	取締役会の責務	株主との対話（1）対話する相手	○	-
5	取締役会の責務	株主との対話（2）対話の方針	○	-
6	取締役会の責務	株主との対話（3）対話の内容	○	-
7	リーダーシップと独立性	議長及び最高経営責任者（執行と監督の分離）	○	○
8	リーダーシップと独立性	筆頭独立取締役	○	○
9	リーダーシップと独立性	取締役会の実効性	○	○
10	リーダーシップと独立性	取締役の独立性	○	○
11	リーダーシップと独立性	独立取締役のみのミーティング	○	○
12	リーダーシップと独立性	独立取締役の責務	○	-
13	リーダーシップと独立性	会社法上の機関設定と任意の委員会	○	-
14	構成と指名	取締役会の構成	○	○
15	構成と指名	取締役会の多様性	○	○
16	構成と指名	取締役の在任期間	-	○
17	構成と指名	任命プロセス	○	○
18	構成と指名	取締役の評価	○	○
19	構成と指名	指名委員会	○	○
20	構成と指名	経営者継承計画のモニタリング	○	-
21	企業文化	贈賄と汚職	-	○
22	企業文化	内部通報	○	○
23	企業文化	従業員の行動	○	○
24	リスクの監視	リスクマネジメント：プロアクティブな監視	-	○
25	リスクの監視	リスクマネジメント：リスク対処カルチャー	-	○
26	リスクの監視	リスクマネジメント：リスク委員会	-	○
27	報酬	利益の一致	○	○
28	報酬	執行取締役の長期インセンティブ方針	-	○
29	報酬	年次報酬報告書	-	○
30	報酬	パフォーマンス（特にリスク）	○	○
31	報酬	非業務執行取締役の報酬	-	○
32	報酬	報酬委員会	○	○
33	報告と監査	非財務情報	○	○
34	報告と監査	監査委員会	○	○
35	報告と監査	外部監査人の交代（ローテーション）	-	○
36	報告と監査	外部監査人選解任に関する株主承認	-	○
37	株主総会	招集通知	○	○
38	株主総会	議決権行使の方法	○	○
39	株主の権利	株主の平等・救済	○	○
40	株主の権利	重要事項の決定（買収防衛策）	○	○
41	株主の権利	重要事項の決定（株主資本）	○	○
42	株主の権利	利益相反	-	○
43	株主の権利	関連当事者取引	○	○
44	株主の権利	会社の責務：政策保有の開示	○	-
45	株主の権利	会社の責務：政策保有売却の妨げ	○	-
46	構成と指名	CEOの解任方針	○	-

(出所) 日興リサーチセンター