令和4年度

産業経済研究委託事業

（社外取締役の研修やトレーニングに関する調査）

調査報告書

令和5年3月

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

目次

1. はじめに 3
1.1. 本報告書の背景及び目的 3
1.2. 本事業の内容 3
2. 社外取締役向け研修等の実態調査及びベストプラクティスの整理 5
2.1. 本調査における「社外取締役向け研修やトレーニング（「研修等」）」の対象範囲 5
2.2. 社外取締役向け研修等の実態調査 6
2.2.1. 研修等実施機関における社外取締役への研修等に関するインタビュー調査 6
2.2.2. 国内企業における社外取締役への研修等に関するインタビュー調査 14
2.2.3. 社外取締役の研修等活用実態に関するアンケート調査 29
2.3. 社外取締役の研修等の活用におけるベストプラクティス 79
2.3.1. 社外取締役が責務を果たすうえで必要となる要素 79
2.3.2. 研修等の活用方法に関する方向性 86
3. 社外取締役向けケーススタディ 96
4. おわりに 202
別添資料 1 社外取締役向け研修やトレーニングに関するアンケート調査 調査票
別添資料 2 社外取締役向け研修やトレーニングに関するアンケート調査結果（単純集計）
別添資料 3 社外取締役向け研修やトレーニングに関するアンケート調査結果（クロス集計）

1.　はじめに

1.1.　本報告書の背景及び目的

2021年11月よりCGS研究会（第3期）が開催され、取締役会の役割・機能の向上や社外取締役の資質・評価の在り方、経営陣のリーダーシップ強化のための環境整備といった点について議論が行われた。2022年7月19日には本研究会の議論を踏まえ、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」が改訂され、別冊である「指名委員会・報酬委員会及び後継者計画活用に関する指針」と共に公表された。

2019年の会社法改正によって主に上場会社において社外取締役の設置が義務化されたことや2021年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂により、プライム市場では3分の1以上の社外取締役の選任が原則とされたことによって、社外取締役の数は増加傾向にあり、期待される役割や重要性も増している。このような背景から、2021年11月より開催されたCGS研究会においても、社外取締役の質の向上がコーポレートガバナンス改革の実質化の鍵となるとの意見が多く出された。これらの意見も踏まえ、2022年7月に改訂されたCGSガイドラインにおいて、社外取締役の意識を変えると共に、その資質を向上させていくことがこれまで以上に重要である旨を提言している。

また、研究会の「今後の検討課題」においても、「社外取締役の質の向上のために研修コンテンツの充実化が必要であるのではないか」、「社外取締役には独立性基準に加え、適格性基準が必要ではないか。適格性としては、法務・コーポレートファイナンスの知識といった基礎知識に加え、監督者としての役割・資質も求められるのではないか」といった、社外取締役の研修や資質にかかる問題提起がなされている。

このように、社外取締役の質を向上させるためには、社外取締役がその役割を果たす上で必要となる要素を、社外取締役やその候補者が幅広く受講出来る研修やトレーニング（「研修等」）を通じて身に付けることも有効な手段の一つであり、研修等の充実化は社外取締役の質の向上、ひいてはコーポレートガバナンス改革の実質化に大きく寄与するものと考えられる。

本事業では、社外取締役向けの研修等に関する現状及び課題を把握すると共に、社外取締役に求められる知識やスキル、振る舞い等の資質、並びに望ましい研修等の在り方を総合的に検討及び整理することにより、研修等の認知拡大や活用の促進につなげることを目的としている。

1.2.　本事業の内容

本事業では、社外取締役向け研修等の実態を調査のうえ、研修等を効果的に活用するためのベストプラクティスの整理、及び社外取締役としての振る舞いを学ぶためのケーススタディの整理を実施した。

■　社外取締役向け研修等の実態調査及びベストプラクティスの整理

社外取締役向け研修等の活用状況に関する現状認識や課題を正しく把握し、適切な策を講じるため、インタビュー及びアンケートを通じて実態調査(「本調査」)を実施した。

また、実態調査の結果を基として、企業や社外取締役が研修等を検討し、実施・受講する際に参照できるベストプラクティスを分析・整理した。

■　社外取締役向けケーススタディの整理

社外取締役及びその候補者が自らの振る舞い方を考えるための実践的な参照材料として活用されることを目的として、取締役会や各種委員会の一員として判断し、行動する事例を選定し、具体的な設定・発生事象などを検討・分析の上、ケーススタディを整理した。

2. 社外取締役向け研修等の実態調査及びベストプラクティスの整理

社外取締役向け研修等の活用状況に関する現状・課題を正しく把握するための調査を実施し、当該調査により明らかとなった実態を基に、企業や社外取締役が研修等を検討する際に参照できるベストプラクティスを整理した。

本章では、調査結果及びベストプラクティスを紹介する。

2.1. 本調査における「社外取締役向け研修やトレーニング（「研修等」）」の対象範囲

社外取締役がその責務を果たし、社外取締役として期待される役割を担うためには、その必要な知識・スキルを取得するための様々な機会を総合的に活用する必要がある。そのため、本調査では、講師やモデレーターによる講義形式のプログラムのみならず、企業及び研修等実施機関が提供する社外取締役同士のディスカッションや座談会、形式を問わない情報提供・サポートの機会も含め調査対象とした。

なお、上記に示した「研修等」は、提供者の観点から下記の2種類に大きく分類され、その特性に応じて最も有効と考えられる研修等を選択することが重要であるが、その一方で、研修等の内容によっては、研修等実施機関・企業のいずれも提供可能な内容が存在することには留意が必要である。

- 研修等実施機関による、社外取締役向け研修等・社外取締役向けサポート
  - 本調査では、社外取締役に対して研修等を提供している機関を「研修等実施機関」と位置付けている
  - 研修等実施機関（下記）が提供する社外取締役向けの研修プログラム、及び社外取締役同士の交流機会

    <u>社外取締役向けの研修等実施機関（例）</u>
    - コーポレートガバナンス関連団体（コーポレートガバナンスの向上や、取締役・経営幹部の育成を目的とした団体）
    - 専門家団体（弁護士、公認会計士等の、社外取締役候補となる専門家による団体）
    - その他民間企業（コンサルティング会社、人材紹介会社、ビジネススクール等）

- 企業による、社外取締役に対する就任前/就任時/就任期間中の情報提供・サポート
  - 執行側による企業情報の説明、取締役会の事前説明、取締役会以外のディスカッション機会の提供
  - 企業がテーマ等を検討したうえで、社外の研修等実施機関や外部専門家などに委託しオーダーメイド形式で実施する研修等

2.2. 社外取締役向け研修等の実態調査

コーポレートガバナンスの重要性の高まりから、社外取締役に対する期待や重要性が高まっており、社外取締役の数も増加しているなか、社外取締役の実効性向上のためには、企業・社外取締役の双方にて、社外取締役に対して期待される役割の共通認識やその役割を果たすための継続的な研鑽が必要である。そのため、社外取締役向け研修等は、期待される役割に対する企業と社外取締役の共通認識の醸成・定期的なフィードバック・研修等機会の提供といった点において、更なる活用の余地があると考えられる。

本節では、研修等実施機関及び企業における社外取締役への研修等の関するインタビュー、社外取締役の研修等活用実態に関するアンケート調査の内容・結果を紹介する。

2.2.1. 研修等実施機関における社外取締役への研修等に関するインタビュー調査

本項では、研修等実施機関における社外取締役への研修等に関するインタビュー調査の結果を紹介する。

- 調査方法
  - 調査対象
    - 研修等実施機関のうち、日本国内において社外取締役向けの研修等を提供する機関であるコーポレートガバナンス関連団体や専門家団体等を幅広く選定し、計5機関に対してインタビューを実施した。
    - なお、本インタビューは統計的な情報を得ることではなく、実務者から見た研修等の活用実態の把握を主な目的としている。
  - インタビュー設計
    - インタビュー設計の概要
      - 研修等実施機関が社外取締役に対して研修等を提供する上で認識している課題や、今後の活用における改善点を把握することを目的として、インタビュー項目を設計した。
    - 主なインタビュー項目

      （具体的なインタビュー項目は、研修等実施機関の特性によって調整している）
      - 研修プログラムの概要
      - 研修プログラムの作成方法
      - 受講者の人数・属性
      - 受講証明の活用
      - オーダーメイドの研修等への対応
      - 社外取締役に必要と考える知識・スキル
      - 研修プログラムの有効性・課題・展望

■ 調査結果サマリー

- 研修等実施機関による研修等は、負荷を上げることにより受講者が受講を見送ることを懸念し、基礎的な内容を中心に設計しているといったコメントが見受けられた。
- また、研修等の活用は就任前・就任時の社外取締役が基礎的な知識を習得するという本来の目的に加え、社外取締役にとって習得が必要な知識を社外取締役自身が認識できる点で有益であるといったコメントが挙がった。

■ 調査結果

- 研修等プログラムの概要、研修等プログラムの作成方法
  - ✧ 内容
    - 提供されている研修等のテーマは、コーポレートガバナンスや財務、法務といった、社外取締役として求められる基礎的な知識を中心に構成されている。
    - また、基礎的な内容に限らず、取締役会等で取り上げられることが増えているトレンドトピック（地政学リスク、サステナビリティ 等）についても、企業向けのオーダーメイド研修や会員向けの講演・セミナーという形で提供している例が見受けられた。
    - なお、ここでは、地政学リスクやサステナビリティ等に代表される、「近年の環境変化を踏まえ取締役会の議題として検討される可能性があり、ビジネスに影響を与えうる内容」をトレンドトピックとしている。

✓ 初めて社外取締役になられる方をメインターゲットとし、最低限必要なコンテンツを提供している。 ✓ 社外取締役に最低限必要な知識を中心に、基調講演1科目、必修科目6科目、選択科目11科目からなる研修等プログラムを提供している。ワークショップ形式で、会員の関心のあるテーマ（経営陣との対話 等）を取り扱うこともある。 ✓ 企業の依頼に基づき、オーダーメイド研修を提供することもある。メインターゲットは社内取締役や社内の幹部候補生向けが多く、トレンドトピック（地政学リスク、サステナビリティ 等）に関する要望を受けることもある。

  - ✧ 形式
    - 座学形式で提供される研修等が多いが、少人数のワークショップ形式やインタラクティブ形式の研修等も行われ、具体的な場面における振る舞いや他の社外取締役との意見交換の場も設けられている。
    - また、最近では、オンライン形式の研修等も行われている。

- ✓ 基本的には座学形式を中心に、研修等を提供している。質疑応答に伴い、受講者間のディスカッションに発展する場合も見受けられる。また、コーポレートガバナンスに関する社内取締役向けの研修等では、ワークショップ形式で参加者同士がディスカッションする形式でも提供している。
- ✓ 少人数（定員12名）のワークショップ形式で、インタラクティブな研修等を提供しており、「あなたならどうするか」を問う内容としている。社外取締役としての自身の役割や知識を振り返り、自身を客観的に診断してもらうことを目的としている。
- ✓ 座学形式を中心に提供している。以前は対面で開催していたが、現在はCOVID-19の影響によりオンラインでの開講としている。

✧ 費用

- 本調査においてインタビューした研修等実施機関により提供されている研修等の受講に伴う費用の相場は、種類や受講者の区分（一般・会員）によっても異なるが、約10万円から20万円の範囲内で提供されているといったコメントが確認された。また、費用負担により受講が見送られることを懸念し、研修等のボリュームを限定して費用を10万円以下に設定しているというコメントもあった。
- 受講費用を抑えるためにコンテンツを限定することなく、社外取締役にとって学習効果が十分にある研修等を提供するため、企業が特に社外取締役本人に対して積極的な費用支援を行っていることを周知することも重要であると考えられる。

- ✓ 提供費用は良質な研修を広く提供するため、赤字覚悟で諸外国と比較して安価に設定していると考えている。
- ✓ 当該プログラムの受講者は、自己責任のもと、自己研鑽をする意思が強いように見受けられ、就任先企業に対して費用請求は行っていないように見受けられる。

- 受講者の人数・属性
  - 受講者の人数
    - 対面の場合は20名程度、オンラインの場合は50名から数100名程度の受講人数になるとのコメントや、受講者数の上昇の要因をオンライン形式での開催にあると考えているとのコメントが見受けられた。
    - 特に座学形式で提供される研修等に関しては、受講者層を拡大し研修等の有効な活用を促すため、オンラインでの研修等の積極的な活用も有益ではないかと考えられる。

✓ 対面参加は会議室のキャパシティの制限により、最大20名として開催している。COVID-19の感染拡大以降、オンライン開催を導入した。2022年に開催した講義では、オンライン60名・対面20名が参加した。オンラインでの参加者数は大きく増加した。 ✓ 受講者数を増加させること自体を目的としてはいないが、受講者数は年々増加傾向にある。オンライン開催に移行したことが、受講者数の増加の一因と考えている。

  - 受講者の属性
    - 現役の社外取締役に加えて、社外取締役候補者の段階から受講している者もいることが確認された。また、受講者は、企業からの紹介ではなく、既存受講者の紹介などを受けて個人で申し込むことが多いとの声が聞かれた。
    - 意欲があり、かつ、コミュニティがある特定の社外取締役のみが研修等の情報にアクセスできている可能性があるため、企業から社外取締役に対して積極的にこうした研修等を紹介し、受講の促進をすることが必要であると考えられる。

✓ プライム上場企業の会長、社外取締役候補者、社外取締役の志望者に至るまで、受講者の幅は広い。社外取締役現職者もしくは内定者のうち、企業が費用負担する例も見受けられるが、社外取締役個人が知識をアップデートする目的から、自費で参加されることもある。会員でない場合は、知り合いの紹介やウェブサイトから研修を探し参加される。 ✓ 企業からの紹介で受講されることは稀であり、社外取締役の就任前に個人で調べて受講する受講者が多い。 ✓ 女性の方が「勉強しなければ」という気概が強いと感じることもある。 ✓ 受講者のバックグラウンドは、企業関係者4割、弁護士4割、会計士1割、その他1割（学者、行政出身者、コンサルタント、市場関係者　等）と認識してい

る。社外取締役の内定者、現役の社外取締役経験者のいずれもが受講しており、就任後に社外取締役としての課題を自身で認識し、実は基礎的なことを知らなかったことに気づく受講者が見受けられる。

- 受講証明の活用
  - 研修等の受講証明が有効に活用されていないことに、複数の研修等実施機関が言及している。また、専門家の団体においては、団体で作成している社外役員候補者名簿への登録要件として定義されている例や、社外取締役向けの研修等を受講することで国家資格の法定研修を受講したとみなされる例があった。
  - 機関投資家が社外取締役選任にかかる議決権行使の際に、各候補者の研修等受講状況を確認し、賛否を判断する一要素とすることも活用方法の一つではないか、とのコメントも挙がった。
  - 企業において社外取締役候補を選定する際、研修等の受講状況を確認し、受講証明の提出を求めるようにすることで、企業は一定の知識を社外取締役が保有していることを確認できると同時に、社外取締役自身の自己研鑽にかかる意識を高めることができるものと考えられる。
  - また、機関投資家が株主総会において社外取締役の選任にかかる賛否を検討する際、研修等の受講履歴を一つの判断要素として考慮することや、当該要素について議決権の行使基準に組み込むこと等も今後の選択肢になるのではないか、と考えられる。

✓ 特段のテストは設けず、全講座を受講した場合に受講証明を授与している。受講証明がどのように活用されているかは、把握していない。 ✓ 受講の時間をかけたことに価値があると位置付け、テストは設けていない。受講証明が有効に活用されていない点について、課題に感じている。就任先企業からの受講証明の提出に関する要請等も実施されていない認識。 ✓ 団体で作成している社外役員候補者名簿への登録要件となる研修等として、基本的にはeラーニング研修を設定している。 ✓ 職種柄、法定の研修受講が必要であるが、社外取締役に向けた科目の中には受講することによって法定研修を受講したとみなす制度の対象になるものもある。また、団体で作成している社外役員候補者名簿の登録要件にできないかを検討中である。 ✓ 機関投資家が社外取締役選任の議決権行使の際に研修の受講状況を参考にする、といった活用方法はあるべき。提供団体やプログラムにより内容の密度は異なるが、投資家自身がプログラムを研究し判断すればよい。

- 研修等のオーダーメイド対応
  - 特定企業向けのオーダーメイド研修等を提供する研修等実施機関も見受けられるが、社内取締役をメインターゲットとして、コーポレートガバナンスやトレンドトピックに関する研修等を提供している例が見受けられた。
  - 企業ごとのオーダーメイド研修等を社外取締役に向けても積極的に提供することで、就任先企業の状況や期待される役割に応じた効果的な研修等を社外取締役に対して提供することが可能になると考えられる。

✓ オーダーメイド研修は、社内取締役・社内の幹部候補生向けの依頼が中心である。完全オーダーメイドのため、テーマは企業により異なるが、コーポレートガバナンスかそれに近いテーマを主に提供している。トレンドのテーマとして、特に地政学リスク・サステナビリティについてはカスタマイズ依頼においてお受けすることはある。

- 社外取締役に必要と考える知識・スキル
  - 基礎/専門知識・スキルに加えて、社外取締役としての心構え・覚悟が重要であるというコメントが見受けられた。また、企業の機関設計や方針により、社外取締役に対して期待する役割が異なるため、必要な知識・スキルも異なるといった意見が複数確認された。
  - 取締役会において取締役同士が議論をするためには、自身の専門領域のみではなく、基礎的な知識が網羅的に求められるとのコメントが確認された。
  - 社外取締役としての心構え・覚悟については、座学に加えて、他社の社外取締役も参加するインタラクティブな研修（ケーススタディや模擬取締役会など）における実践を通して身に付けることが有効であると考えられ、積極的に実践的な研修等を活用することが重要であると考えられる。
  - 研修等受講の際には、企業の機関設計や経営方針に応じて期待される役割や必要となる知識・スキルが異なるため、社外取締役及び企業は期待される役割についての共通認識を醸成したうえで、その内容に応じて適切な研修等を選択し、受講することが重要であると考えられる。

✓ 機関設計によって求められる役割は異なるが、法務・コーポレートガバナンス・財務会計といった知識が必要であることに加えて、ボードメンバーとして、CEOを解任するための覚悟が必要であると考える。 ✓ 業務執行の監督を担うにあたっての心構えが重要である。 ✓ 取締役会において自身の専門分野以外の論点に対しても議論が及ぶため、専門領域以外についても研鑽が必要である。

- 研修プログラムの有効性・課題・展望
  - 基礎的かつ網羅的な研修等の受講は、知識・スキルを習得するという本来の目的に加え、最低限必要な知識・スキルを知らなかったことを社外取締役自身が自覚する目的においても有益であるとのコメントが複数確認された。
  - 一方で、現在は基礎的な研修の提供が中心であり、中上級者向けの研修提供は限定的である点が課題として挙がった。
  - 社外取締役が自社の取締役会等の場で感じた課題や学びを研修等の場に還元する好循環を作り出すため、社外取締役は定期的にインタラクティブ形式の研修等に参加すると共に、企業は社外取締役に対する研修等への参加の促進や支援など、研修等の受講機会を積極的に提供することが必要であると考えられる。
  - また、自身が研修等を受講する必要性を感じていない社外取締役に対しても、企業は受講促進や社外取締役の個人評価によるフィードバックを積極的に実施し、不足している知識を特定する機会を提供することが有益であると考えられる。

✓ 「社外取締役として最低限知っておくべき内容を、いかに知らなかったかということに気付く機会となった」といったコメントが受講者から挙がっている。 ✓ 現在は初級コースとして提供しており、すべての社外取締役が対象ではないため、社外取締役の質向上に寄与すべく中級・上級コースも用意したい。 ✓ 受講者の意見を引き出すような3日程度のインタラクティブ研修を設け、より実践的なケーススタディを充実させたい。

2.2.2. 国内企業における社外取締役への研修等に関するインタビュー調査

本項では、国内企業へのインタビューの結果、及びそこから得られた社外取締役に対して期待する役割、サポートの実態を紹介する。

■ 調査方法

- 調査対象
  - インタビュー調査にあたっては、日本国内に所在し東京証券取引所に上場する企業（令和4年11月末時点）を条件とし、幅広い業種・企業規模からインタビュー候補先企業を選定した。その後、インタビューを快諾頂いた18社（東証プライム市場上場企業17社、東証スタンダード市場上場企業1社）に、令和4年11月～令和5年1月にかけインタビュー調査を実施した。

- インタビュー項目
  - インタビュー設計
    - 社外取締役に期待する役割や選任方法等といった企業としての社外取締役の活用に加え、研修等の受講者属性や課題等の研修実態に関する論点を確認できるよう、インタビュー項目を設計した。
  - 主なインタビュー項目
    - 社外取締役に期待する役割
    - 社外取締役に必要な知識・スキル
    - 期待する役割の伝達
    - 就任時の情報提供
    - 就任中の情報提供
    - 取締役会前後の取組
    - 研修の活用状況
    - 情報提供・サポートにおける課題認識

■ 調査結果サマリー

- 企業が社外取締役に期待する役割として、監督と助言の双方を期待する旨のコメントが多く見受けられた。ただし、そのバランスや具体的に期待される振る舞いは個社ごとに異なっていた。
- 企業が社外取締役に対して期待する役割に照らした評価・課題に関し、社外取締役に対して定期的にフィードバックをしている企業は限定的であり、当該フィードバックに基づいた社外取締役の研鑽のために、企業が外部研修等を活用する事例も限定的であった。
- 企業から社外取締役への情報提供として、就任前・就任時・就任期間中のいずれのタイミングにおいても、企業から積極的に情報を提供している事例があった。また、社外取締役からの要望に応じて企業が主体となって研修等を開催する例も見受けられた。
- 企業・社外取締役の双方が社外取締役として期待される役割についての共通理解を醸成したうえで、企業もしくは研修等実施機関により提供される研修等から最適なものを特定し、活用することが重要であると考えられる。

■ 調査結果

➢ 社外取締役に期待する役割

✧ 社外取締役に期待する役割の内容

- 機関設計により社外取締役に対して求める役割も異なるが、社外取締役には経営の監督と助言の双方を期待しているといったコメントが複数確認された。また、機関設計の変更をきっかけとして、取締役会の位置付けをマネジメント型からモニタリング型に見直し、その結果として監督の役割を重視している例も見受けられた。
- 社外取締役が過半数を占める取締役会の場合、そうではない場合の取締役会と比較して緊張感が増し、外部の視点から質問・指摘を頂いたうえで経営陣が応答をすることで、ステークホルダーの利益保護は担保できているといったコメントが見受けられた。
- また、助言の役割を期待するものの、社外取締役自身の経験に固執した発言に関しては、受け入れがたいと感じる場面もあるとの意見が述べられた。

✓ 社外の目線から取締役会での各議案について監督いただくことを大前提とし、加えて各分野の専門家としてのバックグラウンドを基にした高い視座から意見や助言いただくことを期待している。また、同社の企業理念を受け継いでいくことも含めて、取締役会の監督も重要であると考えている。企業理念の継承は社内役員が中心となり監督すべきとの意見もあるものの、社外取締役が経営理念を深く理解していることから、議論に参画頂いている。
✓ 内部役員同士の関係性に依存した取締役会の審議がされないよう、ステークホルダーに近しい社外の視点で監督頂いている。専門的な知見から経営に関する助言を頂く面もあるが、企業価値を棄損しない・向上させるためのガバナンス機能をまずは最重要視している。
✓ 独立社外取締役が過半数となり、取締役会の場の緊張感が増しているように見受けられ、また、体制面において少数株主の利益保護は担保できていると考えている。
✓ 経営に関する助言・監督のいずれも期待している。取締役会が企業価値の向上に如何に寄与できるかが最近の潮流として重要視される責務であることを踏まえ、社外取締役に経営の助言・戦略の策定の部分にどのように関わっていただくかが、まさに当社の課題であると認識している。経営に関する助言・経営陣による業務執行の監督どちらも大事だが、取締役会事務局側の負担という観点では、監督の役割に寄っていただいた方が負担は少ない。多様なバックグラウンドに基づき助言を頂くため、取り纏めを課題に感じている。

- ✓ 指名・報酬にかかる議題のほか、経営計画策定やサステナビリティにかかる議題について議論する際に、社外取締役は役割を果たしているとの認識。ただし、社外の方からの社内に忖度しない発言がありがたいものの、自身の経験に固執した意見も見受けられ、受け入れがたいと感じる場面もある。
- ✓ 事業内容については社内の人員が理解しているが、地政学リスクや事業採算性評価といった多様な論点について、社外取締役から多角的な視点で助言頂くことを期待している。招集通知に記載している各社外取締役の専門領域に限った発言を期待しているわけではなく、中期経営計画に基づく新たな論点・領域についても助言を期待している。
- ✓ 社外取締役へは経営の監督・助言の両方を期待しているが、経営経験者・公認会計士・大学教授というそれぞれ違った立場から、専門的な知識・経験について助言いただくことを期待している。取締役会の活性化が非常に重要であり、社外取締役招聘以前と比べて取締役会が活性化していると感じている。ブレーキを踏むような意見も必要ではあるものの、重箱の隅をつつくような指摘を期待しているのではなく、経営に対する知見に基づき、アクセルを踏んでいただく・後押しいただくことを期待している。
- ✓ 現在、創業者が社長のため、「経営に関する助言」よりも「経営陣による業務執行の監督」に期待している。

- 社外取締役に必要な知識・スキル
  - 取締役会全体として必要な知識・スキルを補っていけばよいという考え方であり、社外取締役の知識・スキルの不足について、特段大きな課題を感じることはないというコメントが複数見受けられた。一方で、サステナビリティなどのトレンドトピックについては、知識を有する候補者が限定的であるとの意見も挙げられた。
  - 社外取締役として、コーポレートガバナンスに対する理解や社外取締役としての振る舞いについてはあらかじめ身に付けておく必要があるが、就任先企業固有の知識は、就任時に身に付けている必要はないとのコメントがある一方、あらかじめ事業への理解が必要であるとの意見も挙げられた。
  - 特にサステナビリティ、DX等の知識・スキルを有する候補者は限定的である一方、社外取締役に必要な知識・スキルとして挙げられることもあり、社外取締役候補者全体としての底上げが重要であると考えられる。
  - 特に経営経験者の社外取締役が監督側としての役割を果たす上では、執行側としての知見や経験だけでは十分ではない可能性もあり、監督側として必要な行動や心得の在り方について、実践的な研修等を通じて、就任前に習得することが重要であると考えられる。また、企業理解に際しては、企業からの情報提供の取組が重要であると考えられる。
  - 企業は、取締役会に求める役割から社外取締役に期待する役割を明確にし、その役割を果たすための具体的な知識・スキルを整理のうえ、社外取締役との共通理解を醸成することが重要であると考えられる。

✓ 監督する立場として、コーポレートガバナンスに対する理解は前提となる。中長期目線で企業価値向上を目指すためには何が必要なのか向き合う資質が必要。 ✓ コーポレートガバナンス・社外取締役の取るべき態度は社外取締役にあらかじめ身に付けて頂きたい。一方で、大局的な視座からの発言を期待しており、企業の歴史・文化・事業戦略・経営計画といった固有の情報は必須ではないと考えている。 ✓ 企業固有の事業理解は必須であると考えており、勉強会・現場視察等での情報提供に注力している。 ✓ トランスフォーメーション経験（事業・コーポレートにおいて変革を成し遂げた経験）を、全ての社外取締役に対して期待している。軋轢を恐れずにコントロールする資質を持ち合わせた社外取締役に参画頂きたいと考えている。 ✓ グローバルに医療関連事業を展開しているため、米国FDA認証や国内における薬事等の法規制対応が必要であり、社外取締役へはヘルスケア業界

	の知見に基づく発言を期待している。特に、海外経験が豊富な社外取締役による発言は、有益である。
✓	社外取締役各人は素晴らしい知識・スキルを持ち合わせており、最低限期待する知識・スキルを定義すること自体がおこがましいのではと感じている。特定の領域に長けている社外取締役の方もいるが、それによって取締役会が活発化すると考えている。強いて言えば、取締役の法律上の責務・責任やコーポレートガバナンスについては、社外取締役自身で習得し当然知っていて欲しい内容と考えている。

- 期待する役割の伝達
  - 社外取締役に期待する役割、及びその振る舞いについて、就任時または就任期間中に伝えているとのコメントがあったが、それは一部の企業に限定されている。
  - 具体的には、社外取締役に期待する役割を明文化し開示する事例や、社外取締役就任時に経営陣からの説明会を開催し具体的な期待を伝える事例が見受けられた。
  - 就任時に、明文化された文書や経営陣からの説明会等によって、社外取締役に対して期待する役割を明確に伝えることや、就任中も社外取締役個人への評価に対するフィードバックを行うことは、社外取締役が役割を果たすにあたり、不足している知識・スキルを特定するために有効であると考えられる。

✓ 社外取締役に対する期待を文書化するのか、あるいは口頭で説明するのかはケースによって異なる。株主総会の招集通知とは別に、就任時のコミュニケーションとして、具体的にどのような立場での発言を期待しているか、年間何時間程度関与いただきたいか、などより詳細な要望も含めてお伝えするよう心掛けている。 ✓ 社外取締役に期待する役割について、社外取締役本人に就任時に伝えることはしていない。当社が作成しているコーポレートガバナンス・ガイドラインを読んで頂き、一般的に社外取締役に期待される役割について改めてご認識頂く。 ✓ 社外取締役を依頼する際に、期待する役割を伝えると共に、モニタリングボード・マネジメントボードの比重の考え方や、年間の取締役会アジェンダを伝えている。 ✓ 社外取締役に期待する役割については、当社が作成しているコーポレートガバナンス・ガイドラインおよびコーポレートガバナンス報告書で明文化し、周知している。取締役会でどのような発言を求めているかといった具体的な点は伝えていない。 ✓ 社外取締役の就任時に期待する役割を伝達すると共に、毎年実施する取締役会実効性評価の中で社外取締役本人に伝えている。期待する専門性に加えて、取締役会で期待する振る舞いについても伝えている。例えば、「女性活躍の観点から助言頂きたい」「テクノロジーの専門的な観点から助言頂きたい」、等の期待を伝えている。また、コーポレートガバナンス報告書や統合報告書において、社外取締役に期待する役割を開示しており、整理されていると考えている。

- 就任時の情報提供
  - 社外取締役に対して、就任時に企業や事業に関する情報を取りまとめて伝えるといったコメントが多く見受けられた。なお、その内容は、経営戦略や各事業の特徴・施策、組織・ガバナンス体制まで多岐にわたる。
  - 現時点では社外取締役に対して提供する情報をパッケージ化できていないが、必要性を感じており、就任時等において社外取締役に説明すべき情報のパッケージ化を検討しているとのコメントも挙げられた。
  - 就任時には、企業が社外取締役に対して期待する役割を伝えると共に、企業や事業に関する基本的な情報をまとめて伝えることが重要であると考えられる。

✓ 社外取締役の就任時には、事業理解に向けたオリエンテーションを提供している。製品・マーケットが特殊であることから、計4時間程度の研修を複数回に分けて提供している。各部門が1時間程度で説明をしており、具体的には国内・海外それぞれの事業概要（グループ各社概要、市場、製品機能など）や各事業部門で抱えている課題・取組状況を説明している。上記に加えて、社外取締役の要望に合わせて工場見学や研究所見学を実施する。 ✓ 企業情報をパッケージ化しているものはないが、事業概要については社外取締役の就任時に説明しておくべきとの方針に基づき、検討を進めている。 ✓ 就任前と就任時に情報提供の機会を設けている。就任前の時点では内部情報を開示できない場合もあるため、公開情報を基に会社の統合報告書・会社の成り立ち・ガバナンス・事業の特徴等を取締役室や社長から説明する。新任の社外取締役であっても、既に他社で経営経験がある方に対しては、会社法上の善管注意義務、経営判断原則を改めて説明することはない。また、立場に関わらず企業価値向上に向けて積極的に発言頂くことを重視しており、その方針を伝えている。就任時には、内部の諸規程（取締役会規程・取締役会執務規程・権限規程等）を説明する。加えて、取締役会の運営の説明、年間の議案スケジュールについても説明する。スケジュールは付議する内容を把握いただく趣旨のもので、年間の各回アジェンダ案を作成し、共有している。新任の社外取締役を招聘するにあたっては、新任社外取締役向け説明会を開催している。また、社外取締役就任後の期間においても、ビジネス概略やコーポレートガバナンス体制などに関するトップマネジメント（経営陣）による社外取締役向け説明会を開催している。 ✓ 社外取締役の就任時に習得が必要な情報のパッケージ化はしていないが、執行側のトップから事業概要を説明している。取締役会事務局から、必

要な情報の全てを丁寧に説明しているわけではない。

✓ 新任の社外取締役に向けては、以下の事項について情報提供している。資料化して渡す場合や、関連部門から説明する場合がある。2～3週間で複数回にわたり合計10時間程度の説明会を開催する。

- 経営戦略（中長期方針）
- 組織体制、人事制度
- 生産体制
- 商品戦略
- 業績管理における管理会計
- 設備投資における経済性評価
- 社内体制関連（定款や各種規定・委員会の概要）
- コーポレートガバナンス関連（過去の実効性評価の取組と足元の取組、報告書）

- 就任中の情報提供
  - 就任中の情報提供は、各社によって取組に差異が見受けられる。例えば、事務局がアジェンダ（経営戦略、リスクマネジメント 等）を定め年に数回の頻度で定期的に情報提供・討議の機会を設定している事例も存在した。
  - また、社外取締役が希望する場合には、経営会議等の執行側の会議を任意に傍聴することを認め、過去の取締役会議事録や資料にいつでもアクセス可能な状態とする例も確認された。事業や組織風土への理解を深めるため、現場施設や社内イベントへの参加を促しているといった企業も見受けられた。
  - 取締役会以外の場においても、社外取締役に対する情報提供の取組や仕組みを幅広く用意することが重要であると考えられる。
  - 企業は、社外取締役からの要望をタイムリーに把握できる体制を整えておくほか、必要とする社内情報に社外取締役自身が自由にアクセスできる仕組みを構築することが有効であると考えられる。また、社外取締役も就任先企業の監督を果たすにあたり、十分な時間を確保したうえで、自ら必要な情報を収集するために動くことも重要であると考えられる。

✓ 取締役会に参加する中で不明瞭な点、詳細について把握したい点など、社外取締役から要望があったテーマについては、取締役会事務局がアジェンダとして設定し、情報提供会を開催している（例えば、事業環境や製品の詳細情報、サステナビリティに関する取組の全体像 等）。 ✓ ビジネス環境の変化や動向に応じた旬のテーマ（サステナビリティ、ESGの観点 等）について、執行役員から説明することや、事業本部長がビジネスの観点から事業部門の取組（事業計画の進捗、足元で取り組んでいる課題・直近の施策 等）について報告をするセッションを開催している。 ✓ 年間13回ほど開催される社外役員会議にて、各事業本部が何をしているのかを詳細に説明している。一方的な講義形式とせず、質疑応答を含めたインタラクティブな機会としている。取り上げるテーマは、アンケート回答を基に、事務局にて年間計画を策定している。 ✓ 取締役会のみではなく、技術展示会等のイベントに関しても社外取締役に参加を呼びかけ、事業理解をより深める機会を提供している。

- 取締役会前後の取組
  - 取締役会の数営業日前に社外取締役に対して資料を提供するほか、議題にかかる事前説明や質疑応答を受け付ける取組が確認された。
  - 取締役会前後に社外取締役のみで協議する機会を設け、情報交換や課題に関する意見交換を行っている例も見受けられた。
  - 事前の資料提供や説明機会により、議題の説明や質疑応答を実施することにより、社外取締役の議題への理解を円滑にし、かつ、取締役会での議論を重要な論点に集中させることができると考えられる。
  - 社外取締役同士で課題を共有し、社外取締役の総意として経営陣に働きかけることも効果的であるため、企業側が社外取締役同士の協議の機会を設定することも有益であると考えられる。また、社外取締役としても、事前に協議する機会が設けられるよう就任先企業に働きかけることが必要であると考えられる。

✓ 取締役会前の情報提供として、取締役会の4営業日前までに会議資料をファイルサーバー上で共有している。また、取締役会後には、取締役会に参加する中で不明瞭だと感じた点、詳細について把握したいと感じた点などについて社外取締役から要望のあったものをアジェンダとして、情報提供会を実施している。 ✓ 個別の議案（戦略、投資案件　等）について、事前に情報提供することを心掛けている。取締役会の事前説明は社外取締役全員と個別に実施しており、取締役会事務局が担当している。 ✓ 取締役会資料を事前に社外取締役に展開するのみではなく、内容を理解頂くために事前説明会を実施している。事前説明は取締役会の前日から2営業日前を目途に実施している。社内での議論途中で取締役会を迎えてしまう場合もあるものの、各議題について何を目的に取締役会で議論するのか事前にお伝えしている。これまでの社内での議論では得られなかったような新たな気付きを取締役会では期待しているため、そうした効果につなげるべく、事前に理解いただけるようにサポートしている。 ✓ 取締役会の3営業日前に取締役会アジェンダおよび資料を提供することで、事前に内容を理解いただけるようにしている。加えて、新任の社外取締役の方には、取締役会の年間議案スケジュールのほか、取締役会前に十分に理解いただけるよう毎回事前に対面で説明している。取締役会の年間議案スケジュールは、毎月の営業報告、四半期毎の社内規程の改定検討など、具体的に策定している。年間スケジュールを作ることにより、昨年度と比較し議案の抜け漏れがないか確認できる。また、就任期間中は、ファイル

共有ツールを使用して、就任前の取締役会資料もいつでも自由に確認できるようにしており、過去事案との整合性の確認も可能な状態にしている。

- 研修等実施機関が提供する研修等の活用状況
  - 一部の企業において、研修等実施機関が提供する社外取締役向けの研修等を紹介している例が見受けられたものの、企業側が社外取締役のみを対象としてこうした研修等を活用する機会は限定的である。社外取締役側から要望があった場合には、企業側にて費用支援をする旨のコメントが見受けられた。一方で、社外取締役に対して、企業側が研修等を薦めることを躊躇するというコメントも多く見受けられた。
  - 社内・社外の双方の役員を対象として、企業が研修等を提供する事例が複数見受けられ、例えば機関設計の変更や会社法改正、各種ガイドラインの策定・改訂、トレンドトピックに関して、社内外の役員に研修等が提供されている事例が見受けられた。研修等の提供形式は、研修等実施機関が提供する研修等を企業が紹介する事例や、外部講師を招聘して企業内部で開催する事例も見受けられた。
  - 企業は、社内外の役員に対して、基礎知識の引き上げや最新動向・トレンドトピックにかかる知見のアップデートを目的として、研修等の機会を継続的に設けることが有効であると考えられる。
  - また、社外取締役自身も、一般的に実施されている幅広い研修等の内容を把握した上で、実践的なものを含め、企業に対して研修等への参加要望や活用の依頼を自発的に行うことが重要であると考えられる。

- ✓ 流行しているトピックについて、社外取締役向けの研修や社外取締役同士の情報交換会への参加について要望があった場合には、当社で費用負担し、ご参加いただく。
- ✓ 社外取締役より、外部研修の受講に興味があるとの声が挙がったことがきっかけで、外部の研修機関が提供する社外取締役向けの研修を紹介している。
- ✓ 年に1度、社内・社外役員研修として、外部の講師（弁護士や他社の社外取締役）を招聘してコーポレートガバナンス、善管注意義務、経営判断原則、情報セキュリティについて講義頂いている。全員が参加できるようスケジュールを調整して開催している。詳細な講義内容は、直近の同社の状況を取締役会事務局から講師に伝え、ディスカッションのうえで最適な講義内容にカスタマイズしてもらっている。そのため、教科書的な一般論ではなく、実例を踏まえた講義内容となっており、社外取締役にも興味を持っていただける

と考えている。執行側にも有益と考えられる内容があれば、執行側の部門長に対しても参加を推奨する場合がある。社外取締役から、参加は不要であると断られたことはない。

- ✓ 外部の研修等実施機関は活用していない。取締役会の実効性評価にかかる社外取締役向けのインタビューにおいて不要との意見が多かった。また、企業側としても一般的なスキルについて研修が必要とは考えていない。他社を兼任される中でも知識がアップデートされていると感じる。
- ✓ 社外取締役に研修等を積極的に推奨することはしていない。経営経験者であれば、すでに一般的な研修・トレーニングで学ぶような知識・スキルは習得済みであり、企業側の立場で社外役員と対峙する経験を持っていると考えていることから、社外取締役としてどういう振る舞いをすべきか、すでに知見を持っていると考えられる。
- ✓ 社外取締役から研修に関する要望はない。事業・現場に関するインプットを要望されることが多い。
- ✓ 新任の社内取締役向けには研修を実施しているが、社外取締役向けの実施はしていない。社外取締役に外部研修を紹介すること自体は難しくはないが、有効性の観点で疑問が残る。社外取締役は当然自己研鑽していると考えており、そのような適任者を面談で選定している。また、基礎知識を習得するための研修も一定効果はあると考えられるが、社内役員と同じ研修を受けた人が社外取締役になっても議論は活性化しないのではないかという懸念がある。

- 情報提供・サポートにおける課題認識
  - 社外取締役に対する情報提供やサポートにあたり、その実施主体となる取締役会事務局自体のリソース不足を懸念するコメントも見受けられた。
  - 社外取締役に対する情報開示の重要性は理解するものの、一定の独立性を担保する観点から、どの程度情報開示を行うのが適切かの判断が難しいとのコメントや、取締役会運営の観点から、各種委員会に就任しているメンバーとそうではないメンバーの情報格差に対する課題も挙げられた。
  - 企業は社外取締役に対して継続的に適切な情報提供・サポートをするため、取締役会事務局自体の体制構築・強化も重要であると考えられる。

✓ 事務局自体のリソース不足・サクセッションプランの作成が課題と認識している。ボードサクセッションの他に事務局のサクセッションも必要であるが、現状明確な計画や対応策がなく、対処の必要性を感じている。 ✓ 社外取締役の招聘に向けた準備や就任後のトレーニング・情報提供の機会を充実させるためには取締役会事務局の力が必須。企業として取締役会の実効性の向上に本気で取り組むのであれば、取締役会を運営する体制をセットで考えなければならない。 ✓ 社外取締役をサポートするにあたって取締役会事務局の体制が重要であり、リソースを確保する必要があるが、間接部門であるが故にあるべき人数を定めにくく人材配置が劣後する傾向にある。 ✓ 議事録レベルで執行側の情報を見せるのが適切なのか判断が難しい。何らか問題が顕在化した際に、なぜ社外取締役が意見しなかったのか責任を問われるリスクがあることから、あえて社外取締役らに経営執行側の会議の議事録を開示していない。 ✓ 指名委員会・ガバナンス委員会の運営事務局と、報酬委員会・監査委員会・リスク委員会の運営事務局が異なるため、すべての取締役に情報が網羅的に行き渡るようにするにはどのように情報連携すべきか、非常に難しいポイントであり、枠組みを検討している状況。

- 社外取締役を招聘する企業側の課題
  - 社外取締役の招聘に際しては、複数社を兼任する社外取締役が多く、数年先を見越して依頼しなければならず、社外取締役に就任後も日々の日程調整に非常に苦慮する、とのコメントが確認された。
  - 社外取締役の需要の高まりに対して適任者を見つけることが困難であり、特に経験豊富な社外取締役や、多様性の観点から招聘したい社外取締役については候補者を見つけることが困難な状況であるとのコメントが見受けられた。
  - また、機関投資家等から取締役会の多様性を求められる傾向にある中で、特に女性でかつグローバル経営経験がある社外取締役の数が非常に不足しており、就任頂くのが非常に困難である、とのコメントも見受けられた。

✓ 社外取締役の確保や後任人事について、課題に感じている。規模が大きな会社であることから、既存の社外取締役とのスキルバランスを考慮すべきであり、時間をかけて候補者を選定している状況。特に、ダイバーシティの観点から社外取締役の獲得競争が激化している。 ✓ 複数社の社外取締役を兼任する社外取締役が多いため、研修等の日程調整が困難な状況である。海外工場の視察など、出張で1週間必要なところ、社外取締役全員の日程を確保することが困難である。 ✓ 社外取締役の市場は約5倍と大きくなっていると思われるが、社外取締役を他社と兼務されている方を招聘するにあたっては、兼任社数を考慮する必要がある。特に女性の社外取締役候補者でグローバル経営経験がある方は圧倒的に不足しているため、1年半～2年程度前には依頼しなければ招聘が困難な状況。

2.2.3. 社外取締役の研修等活用実態に関するアンケート調査

本項では、東証プライム市場上場企業の社外取締役を対象とした研修等活用実態に関するアンケート調査の結果を紹介する。

■ 調査方法

- 調査手続
  - 調査対象となる社外取締役が就任している企業の取締役会事務局に対して、郵送にて質問票を送付し、Web回答によって回収した。

- 調査対象
  - 東証プライム市場に上場する企業（令和4年11月時点）の社外取締役延べ6,990名（※）に対して、アンケート調査を実施した。
    ※ 複数企業を兼任する社外取締役を考慮し、延べ人数での表記としている

- 回答期間
  - 令和5年1月より約1か月間を回答期間としてアンケートを実施した。

- 回答数
  - 延べ1,460名（約20.9%）の社外取締役より回答を受領した。

- アンケート項目
  - アンケート設計の概要
    - 研修参加に対する動機や望ましい研修内容等を社外取締役自身がどのように捉えているかが明確になるような項目を中心に質問を設計した。
    - アンケート項目には共通の質問と企業ごとの質問がそれぞれ設定されており、複数企業の社外取締役を兼任している社外取締役は、企業ごとの質問に対して最大3社分（対象は東証プライム市場上場企業に限る）まで回答できるよう設計した。
    - なお、詳細な調査事項（設問内容）については【別添資料1】「社外取締役向け研修やトレーニングに関するアンケート調査　調査票」を参照されたい。
  - アンケート項目名
    - バックグラウンド、専門分野
    - 社外役員としての経験
    - 委員への就任経験
    - 社外取締役としての心得の理解度・習得度

- 取締役会における工夫
- 社外取締役就任時に不足していると認識した知識・スキル、及び当該知識・スキルの補い方
- 社外取締役の個人評価
- 研修等の受講意欲
- 研修等の受講経験の有無、及び研修等の有用性
- 研修等の受講状況、及び受講のきっかけ
- 費用負担、及び受講の障壁
- 望ましい研修等受講形態
- 研修等は必要ないと感じる理由
- 研修等実施機関の周辺サービスへのニーズ
- ケーススタディ形式の研修プログラムへのニーズ
- 企業にサポートを依頼するにあたっての心理的障壁
- 受講障壁（時間的制約　等）
- 研修等以外の要望
- 現在社外取締役に就任している企業の就任年数
- 取締役会の指向
- 自身に期待されている役割、自身が重視している役割の認識
- 企業によるサポート

■ 集計方法に関する注意事項

✧ 集計結果として本書に記載している割合は、小数点以下第一位にて四捨五入をしたパーセント表記をしている。そのため、回答の合計が100%にならない場合がある。

■ 調査結果サマリー

✧ 社外取締役の半数以上が、社外取締役としての自己研鑽を目的とした何らかの研修等受講経験を有しており、受講した社外取締役の多くが事後に研修等の有効性を認識していることが分かった。

✧ 社外取締役は、企業から期待される役割に対する自身の振る舞いについて、フィードバックを受ける機会が必要であると感じているものの、実際に評価を受けた経験は少ない傾向にある。また、評価を受けたことがある場合、自己評価方式が中心であることが明らかになった。

✧ 自身のバックグラウンドから知識・スキルが既に身に付いていることを理由に研修等が必要ないと認識している社外取締役が一定の割合で存在していた。

✧ 社外取締役の振る舞いや実体験にかかる情報は、インタラクティブな研修等（他社

の社外取締役との意見交換 等）を求める傾向が確認された。

✧ 社外取締役はその責務を担うために研修等を有効活用し、研鑽を継続することが必要であると共に、企業は社外取締役に対して期待する役割及び振る舞いを適切にフィードバックし、必要な知識をアップデートする研修等の受講を促進することが重要であると考えられる。

■ 調査結果

➢ バックグラウンド、専門分野

社外取締役は多様なバックグラウンドを有しており、特に経営経験者が多い傾向にある

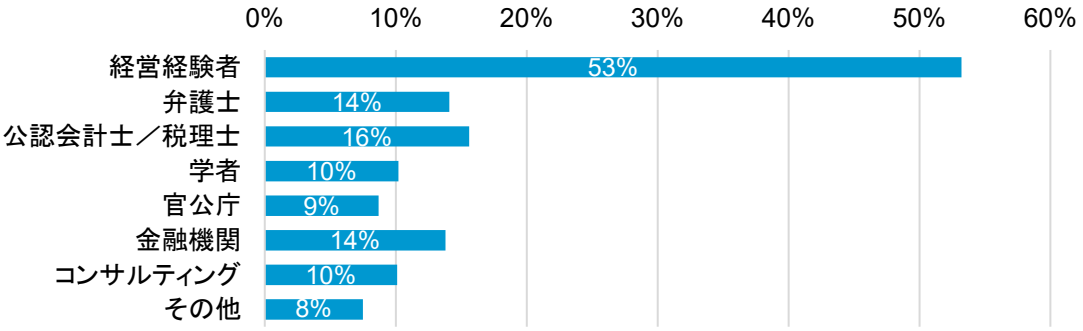
本調査の対象となった東証プライム市場上場企業の社外取締役は、経営経験者のほか、公認会計士／税理士、金融機関、弁護士、コンサルティング等、多様なバックグラウンド（属性）を有する方が就任している。

また、企業経営一般を専門分野とする社外取締役が最も多い傾向が見受けられる。

✧ バックグラウンド（属性）

- 社外取締役は、経営経験者のほか、公認会計士/税理士、弁護士、金融機関、コンサルティング、学者など多様なバックグラウンドを有する。その中でも、経営経験者としてのバックグラウンドを有する社外取締役が53%であり、最も多い傾向にある。

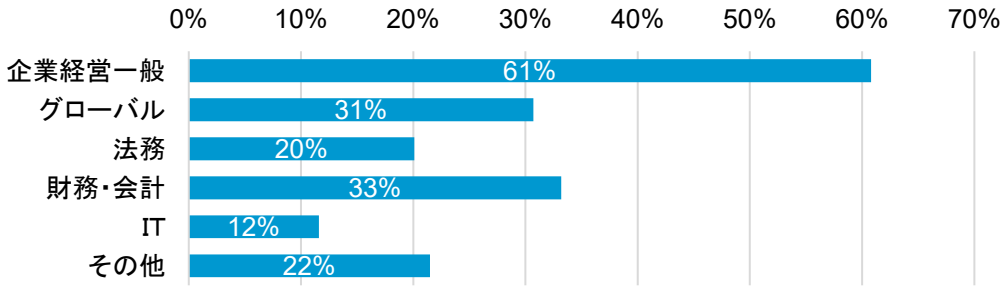
問1.　ご自身のバックグラウンドをお聞かせください。（いくつでも）



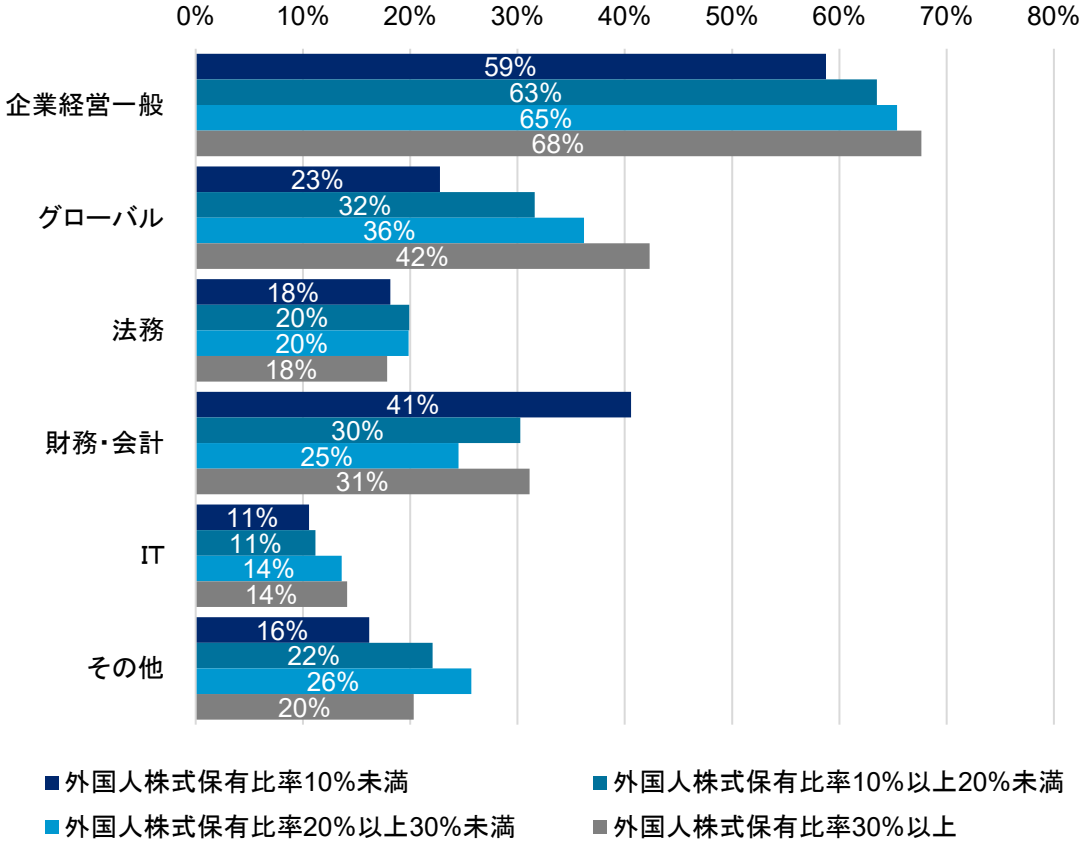
✧ 専門分野

- 社外取締役は企業経営一般、財務・会計、グローバル、法務、ITなど多様な専門性を有する。その中でも、企業経営一般の専門性を有する社外取締役が61%であり、最も高い傾向にある。

問2.　ご自身の専門分野をお聞かせください。（いくつでも）



- 社外取締役として就任している企業の株主構成によっても、専門分野の傾向が見られ、外国人保有比率が高い企業に就任している社外取締役は、企業経営一般・グローバル・ITの専門性を有する傾向にある。



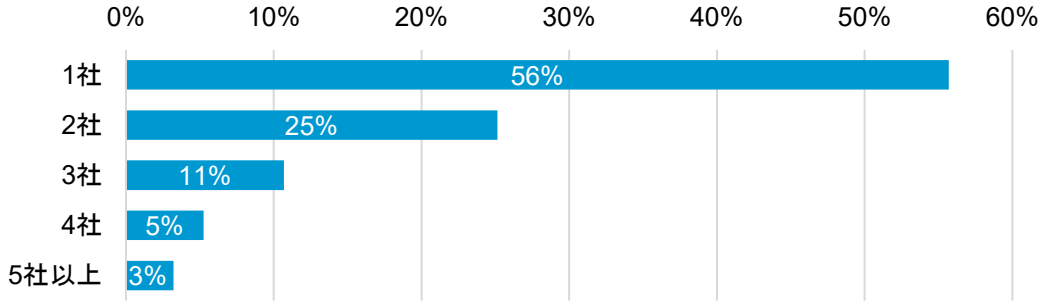
➢ 社外役員としての経験

社外取締役・社外監査役の半数以上が、現在までに経験した社数は1社のみである

✧ 社外取締役の経験社数

- 社外取締役としての経験社数は、1社のみである割合が最も高く、全体の56%を占めている。また、25%が2社を経験している。

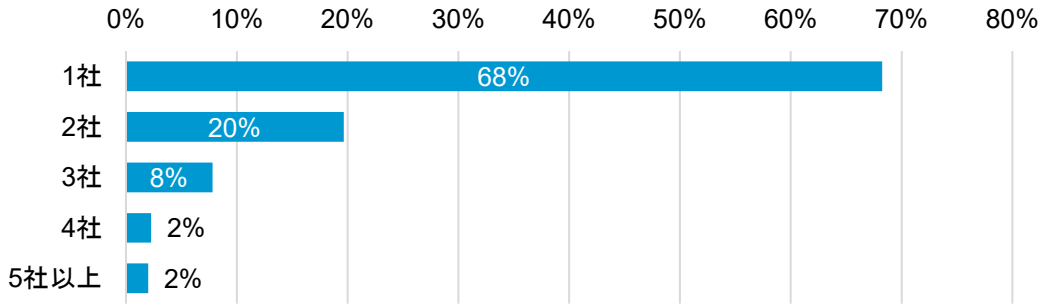
問3.　社外役員の経験についてお伺いします。現在務めている企業を含め、これまでに社外取締役/社外監査役として就任した上場企業はそれぞれ何社ありますか。（社外取締役）



✧ 社外監査役の経験社数

- 社外監査役としての経験社数は、1社のみである割合が最も高く、全体の68%を占めている。また、20%が2社を経験している。

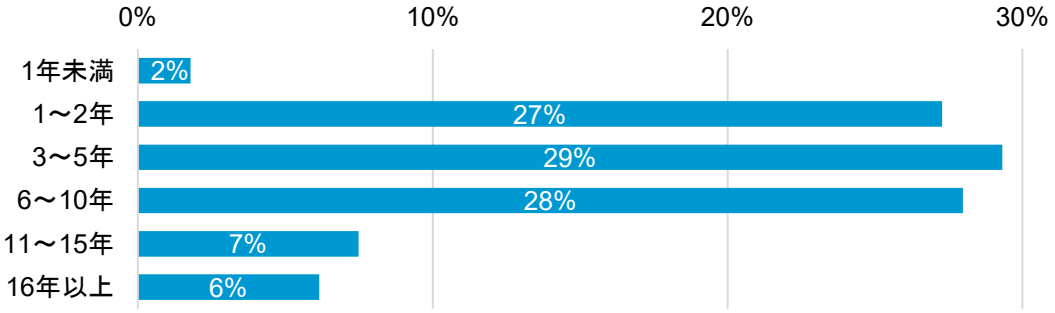
問3.　社外役員の経験についてお伺いします。現在務めている企業を含め、これまでに社外取締役/社外監査役として就任した上場企業はそれぞれ何社ありますか。（社外監査役）



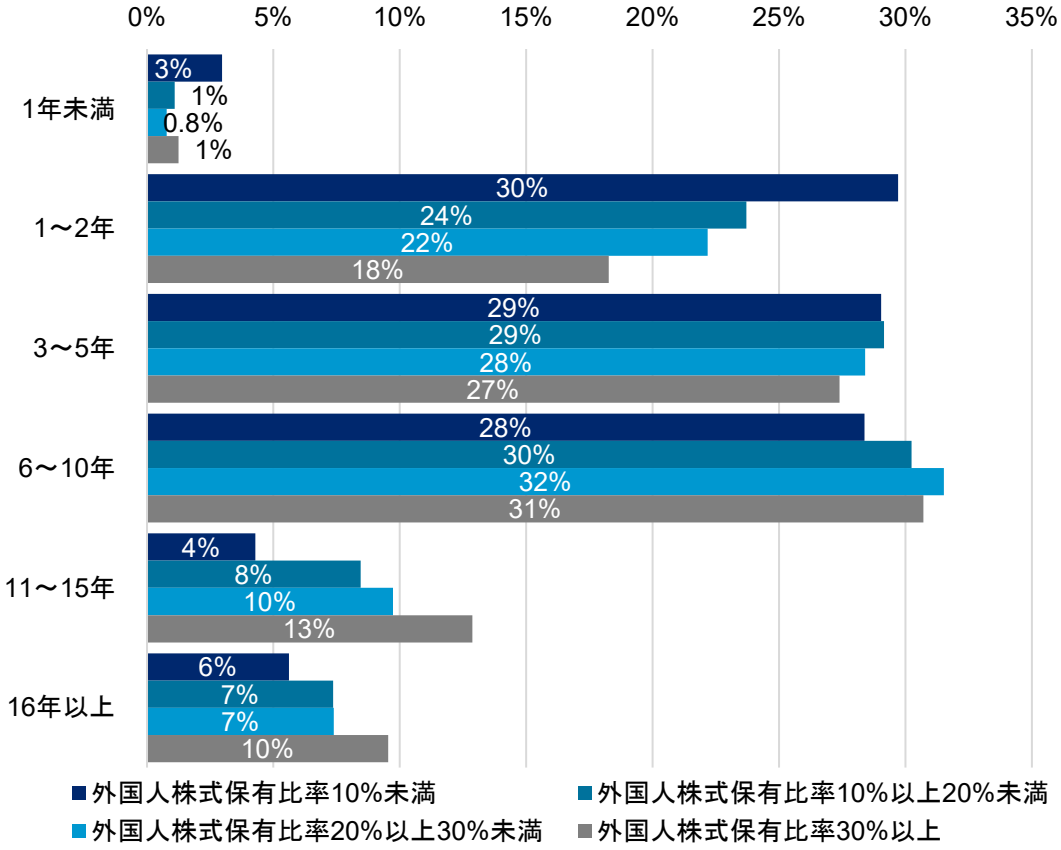
✧ 社外取締役の経験年数

- 社外取締役としての経験年数の合計は、3年から5年と回答した割合が最も高く、29%を占める。合計経験年数が5年以内の社外取締役は全体の58%を占めている。

問4.　社外役員としての合計した経験年数について、それぞれお聞かせください。（社外取締役）



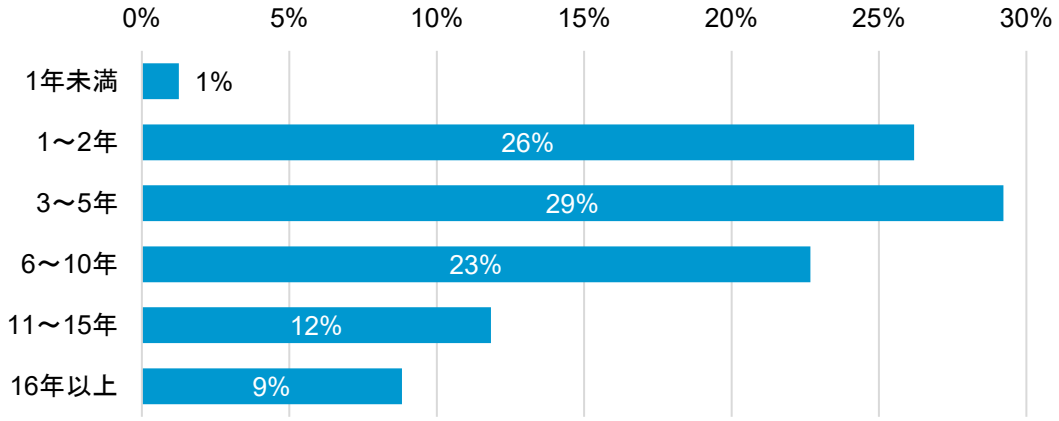
- また、外国人株式保有比率が高い企業に就任している社外取締役は、社外取締役としての経験年数が長い傾向が見受けられた。



✧ 社外監査役の経験年数

- 社外監査役としての経験年数の合計は、3年から5年と回答した割合が最も高く、29%を占める。合計経験年数が5年以内の社外取締役は全体の56%を占めている。

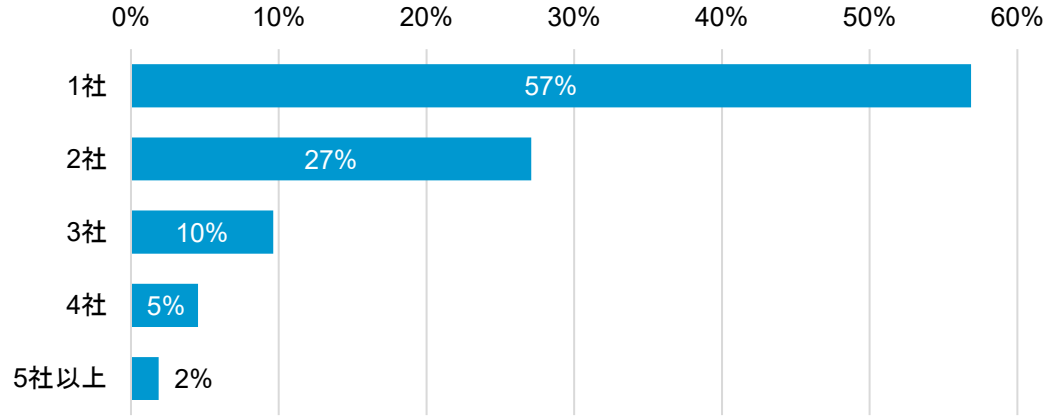
問4.　社外役員としての合計した経験年数について、それぞれお聞かせください。（社外監査役）



✧ 社外取締役の兼任社数

- 現在、1社の社外取締役に就任していると回答した割合が57%であり、2社以上兼任していると回答した割合が44%であった。

問5.　回答時点において、何社の社外取締役を務めていますか。
※東証プライム市場上場企業以外の上場企業及び未上場企業も含めます。



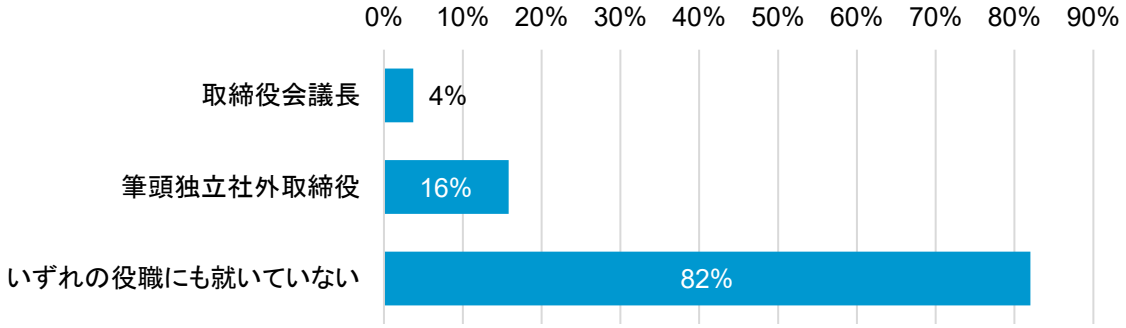
➢ 委員への就任経験

社外取締役の多くが、委員長としての経験は少ないものの、指名委員会・報酬委員会の委員として就任した経験を有する

✧ 社外取締役として経験した役職

- これまでに筆頭独立社外取締役を経験した割合が16%であり、取締役会議長を経験した割合は4%であった。いずれの役職にも就任していない社外取締役が82%と、多数を占める結果となった。

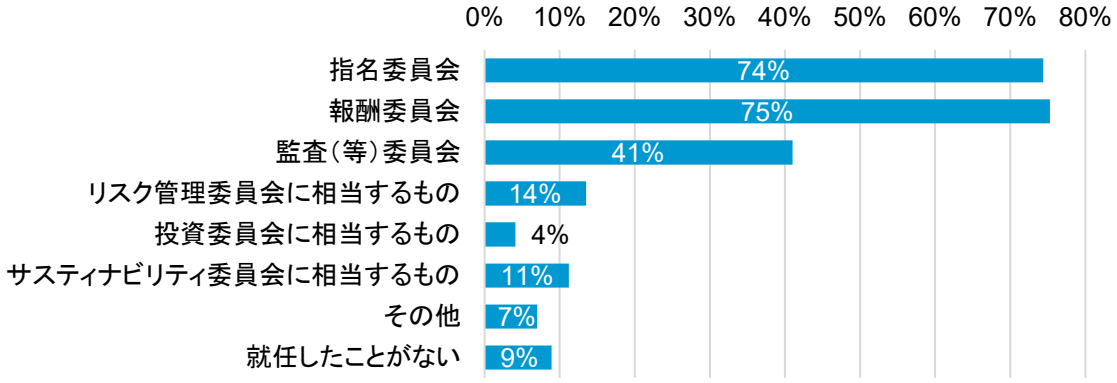
問6.　これまでに、社外取締役として経験されたご自身の役職をお選びください。（いくつでも）



✧ 委員への就任経験

- 指名委員会（任意の委員会を含む）に就任した経験を有する社外取締役が74%であり、報酬委員会（任意の委員会を含む）に就任した経験を有する社外取締役が75%であった。
- 社外取締役の9%が、いずれの委員にも就任した経験がないことが明らかになった。

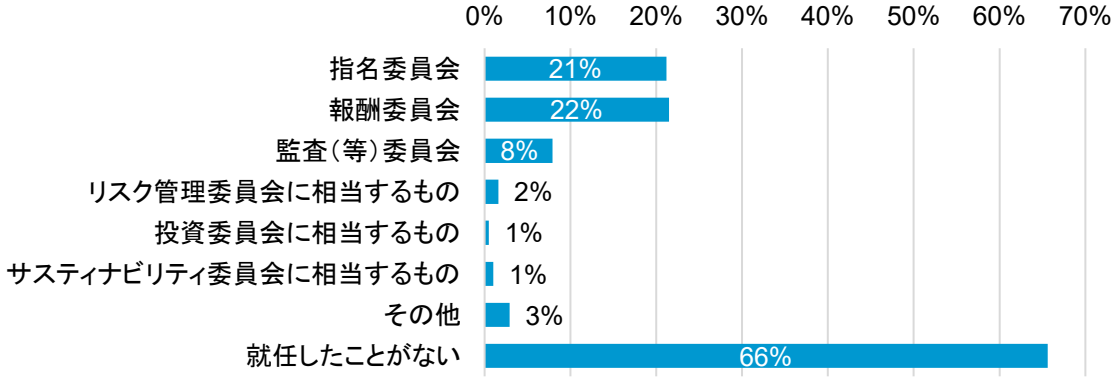
問7.　これまでに、社外取締役として経験された委員会をお選びください。（それぞれいくつでも）/委員として就任したことがある



✧ 委員長への就任経験

- 指名委員会（任意の委員会を含む）の委員長に就任した経験を有する社外取締役が21%であり、報酬委員会（任意の委員会を含む）の委員長に就任した経験を有する社外取締役が22%であった。
- 社外取締役の66%が、いずれの委員長にも就任した経験がなかった。

問7.　これまでに、社外取締役として経験された委員会をお選びください。（それぞれいくつでも）/委員長に就任したことがある



- 社外取締役としての心得の理解度・習得度

監督に関連する心得について、重要性は認識しているものの習得度は相対的に低い傾向にある

社外取締役の在り方を実務的な視点から整理することを目的に策定された「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の5つの心得が示されている。

本アンケートでは、当該5つの心得に対して、その重要性の理解及び習得状況を調査した。

社外取締役は、心得1から心得5までの各心得について、その重要性を偏りなく認識していることが見受けられる。ただし、社外取締役が特に監督の役割を果たすに当たり重要な点に言及している心得1及び心得5については、その心得に関する重要度は認識しているものの、習得度は他の心得と比較して相対的に低い傾向であった。

指名・報酬への関与や、会社と経営陣・支配株主等の利益相反の監督等の役割を果たすうえで重要な位置付けである心得の習得度を高めるためには、座学のみでなく、インタラクティブな研修等など、実践的な研修機会を有効活用して経験を積むことで、理解を深めることが重要であると考えられる。

＜社外取締役の5つの心得＞

心得1：社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督である。その中核は、経営を担う経営陣（特に社長・CEO）に対する評価と、それに基づく指名・再任や報酬の決定を行うことであり、必要な場合には、社長・CEOの交代を主導することも含まれる。

心得2：社外取締役は、社内のしがらみにとらわれない立場で、中長期的で幅広い多様な視点から、市場や産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、会社の持続的成長に向けた経営戦略を考えることを心掛けるべきである。

心得3：社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営陣（特に社長・CEO）に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべきである。

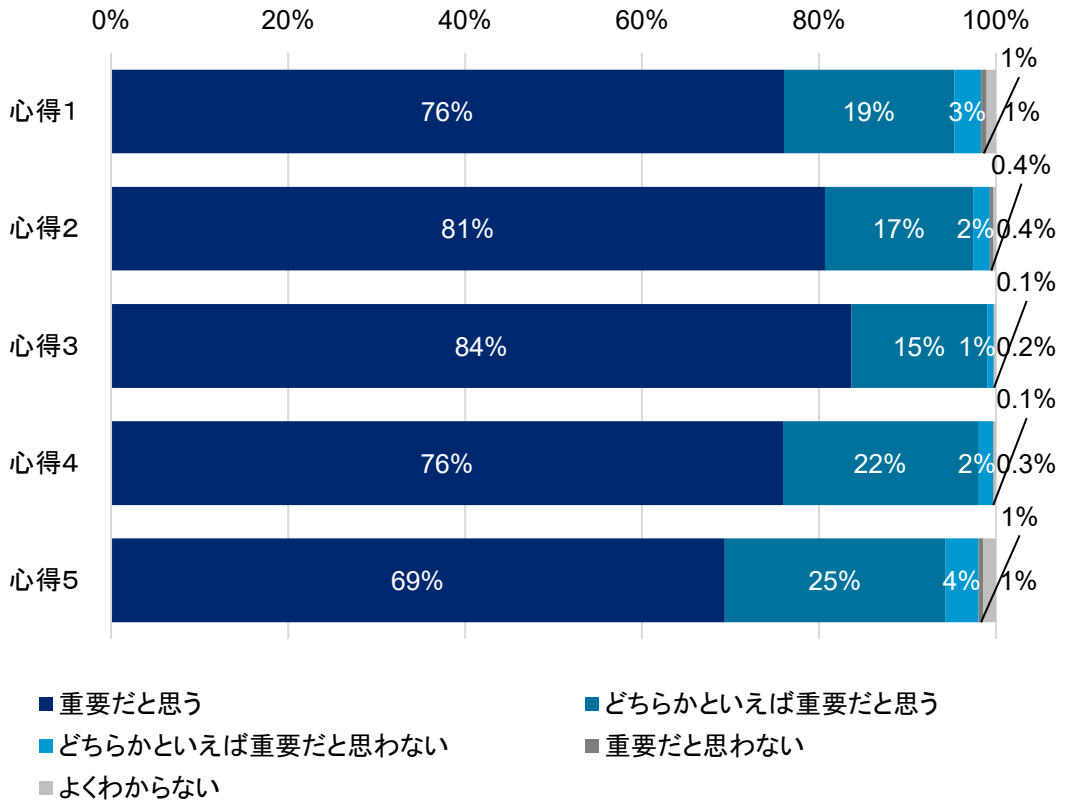
心得4：社外取締役は、社長・CEOを含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことを心掛けるべきである。

心得5：会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責務である。

✧ 心得の重要性に関する認識

- 心得1から心得5に関して、その重要性の認識を調査したところ、全ての心得において「重要だと思う」もしくは「どちらかと言うと重要だと思う」と回答した割合が90%を上回る結果となった。特に、心得3については、約99%が「重要だと思う」もしくは「どちらかと言うと重要だと思う」と回答している。

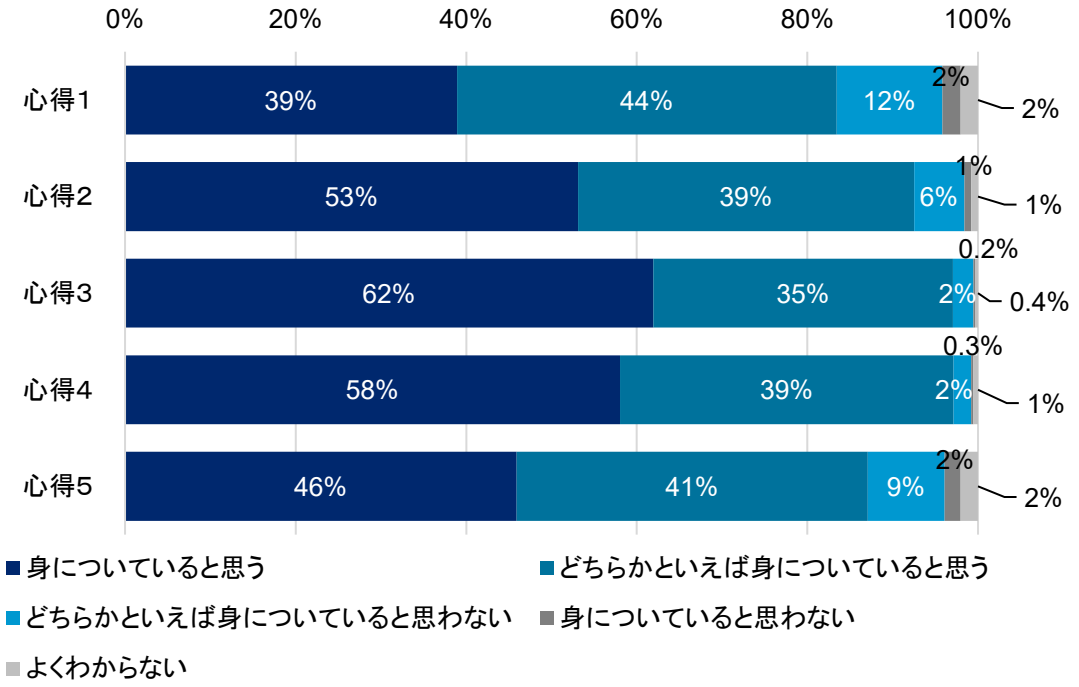
問8.　「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、社外取締役にとって重要なものだと思いますか。（それぞれひとつずつ）



✧ 心得の習得度に関する認識

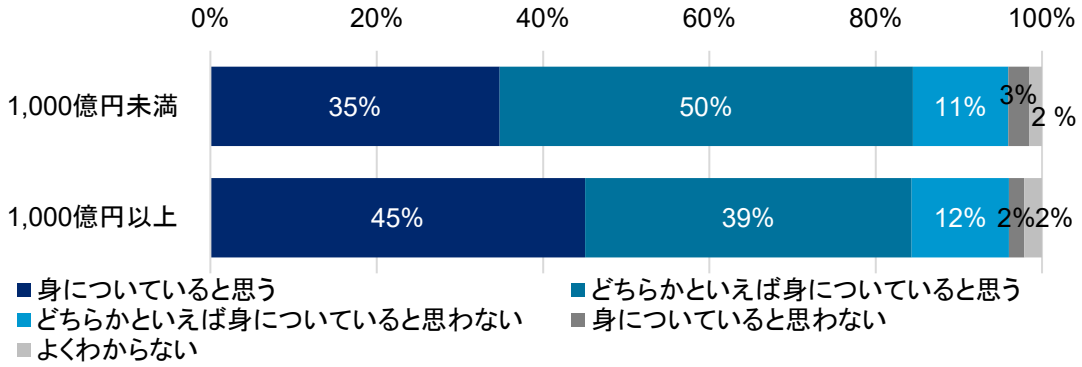
- 心得1から心得5について、社外取締役自身が認識する習得度を調査したところ、いずれの心得も80%以上と高い水準で「身についていると思う」もしくは「どちらかといえば身についていると思う」と回答している。特に、心得3及び心得4については、いずれも97%と高い水準で社外取締役が身についていると認識していることが見受けられる。
- 一方で、心得1及び心得5について「身についていると思う」もしくは「どちらかといえば身についていると思う」と回答した社外取締役の割合はそれぞれ、心得1:83%、心得5:87%であった。心得1、心得5はいずれも特に社外取締役の監督の役割に言及したものであり、他の心得と比較し相対的に監督の役割に対する習得度が低いことが伺える。

問9.　「社外取締役の在り方に関する実務指針(社外取締役ガイドライン)」(経済産業省策定)において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、自分自身のことを考えた場合、身についていると思いますか。(それぞれひとつずつ)



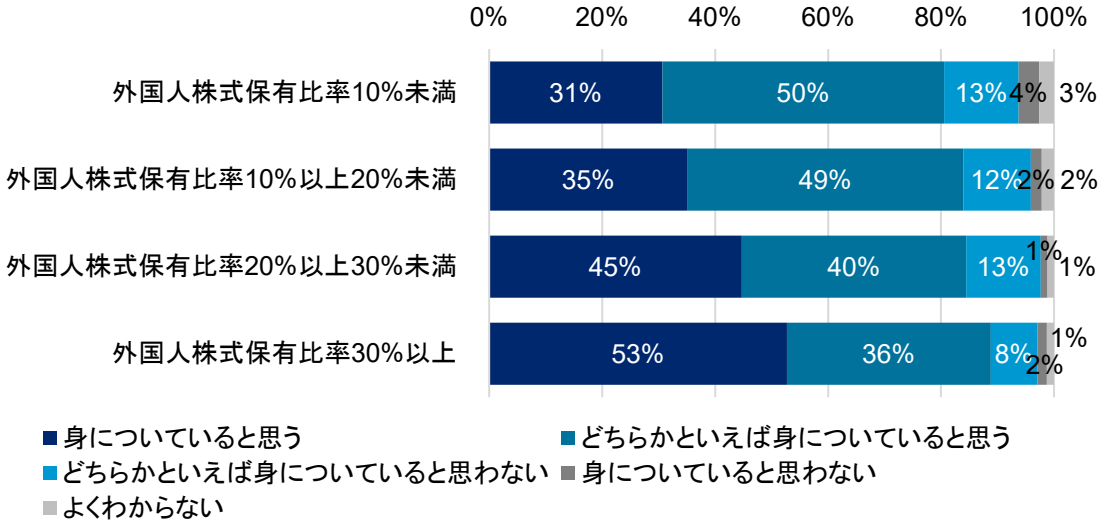
- 「身についていると思う」と回答した割合が最も低い心得1について、就任先企業の時価総額で比較した場合、時価総額が高い企業の社外取締役に就任している方のほうが身についている割合が高い傾向にあった。

心得1について



- また、就任先企業の外国人株式保有比率が高くなるに従い、心得1の習得度が高くなる傾向が見受けられた。

心得1について



➢ 取締役会における工夫

社外取締役としての責務を果たすためには、取締役会中のみだけではなく、取締役会前の情報収集・取締役会後のフォローアップを含めた一連の工夫が重要である

✧ 取締役会で意見の内容を理解してもらうために意識していること・工夫

- 取締役会で意見の内容を理解してもらうために意識していることを調査したところ、取締役会の事前・取締役会中・事後にそれぞれ工夫が見受けられた。例えば、事前の資料読み込みや質疑応答により議題に関する理解を深め、取締役会中は自身の役割に応じて、独立した立場から妥協せずに発言することを心掛けることや、事後には必要に応じて発言内容をフォローアップする（補足的な説明をする 等）というコメントが見受けられた。

問10. 取締役会で自身の意見を企業側に伝える際に、意見の内容を理解してもらうために意識していること・工夫していることはありますか。（自由記載（任意））

<u>アンケート回答の要旨</u>（一部表現を加工）

✓ 取締役会の事前資料を熟読したうえで、質問がある場合には事前に意図を明確にしておく。また、自身の経験に基づいた意見・アドバイスがある場合には、その内容を明確化する。

✓ 取締役会の事前説明等の場において、必要な質問や確認を通して内容を理解している。

✓ 取締役会中は積極的に挙手し発言すると共に、意見の要点・懸念点を正確に伝えるよう心掛けている。妥協や黙認をしないよう、心掛けている。

✓ 助言・監督のいずれが重視されているかは就任先企業によって（もしくは局面によって）も異なるが、株主を代表する立場であることを常に意識し、少数株主も意識しつつ発言することを心掛けている。また、過度に空気を読まず、意見することを心掛けている。

✓ 必要に応じて、取締役会の事後に（発言内容等を）フォローアップする。

- 社外取締役就任時に不足していると認識した知識・スキル、及び当該知識・スキルの補い方

社外取締役の就任時には、IT・法令等の最新動向・就任先企業への理解が不足している傾向にある

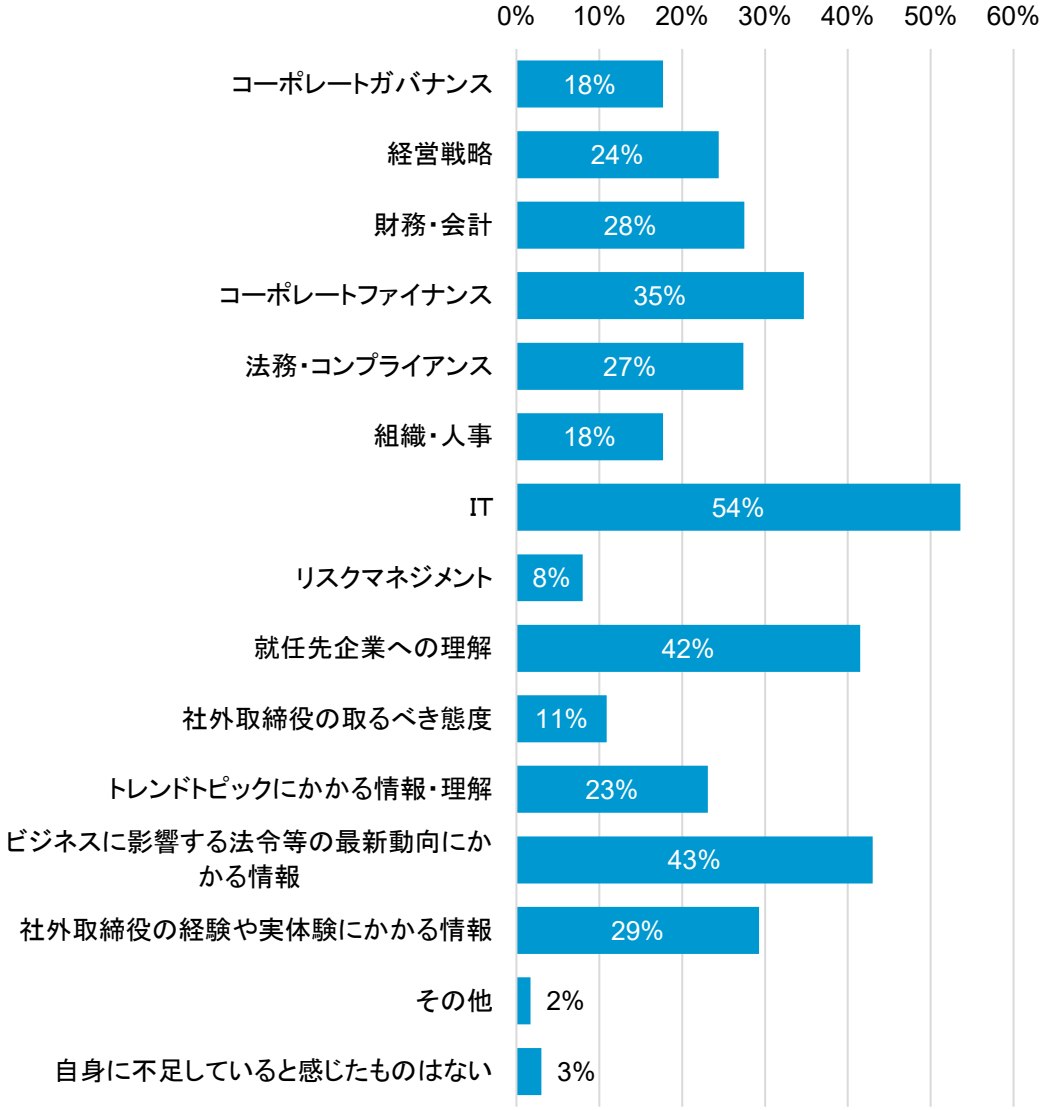
社外取締役に就任した際に不足していると認識した知識・スキルとして、主にIT、法令等の最新動向、就任先企業への理解不足が挙げられている。不足した知識の補い方として、社外取締役の取るべき態度やコーポレートガバナンスに関しては外部の研修等を活用する傾向にある。

コーポレートガバナンスに限らず、ITや法令等の最新動向の習得が可能な研修等を社外取締役就任前・就任時に活用すると共に、企業から集中的に情報提供や期待する役割を伝える機会が必要であると考えられる。

✧ 社外取締役就任時に不足していると認識した知識・スキル

- 社外取締役就任時に「IT（DX、情報セキュリティ 等）」の知識が不足していると回答した社外取締役が最も多く、54%であった。また、「ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報」、「就任先企業への理解」について不足していると回答した社外取締役がそれぞれ43%、42%と高い傾向にある。

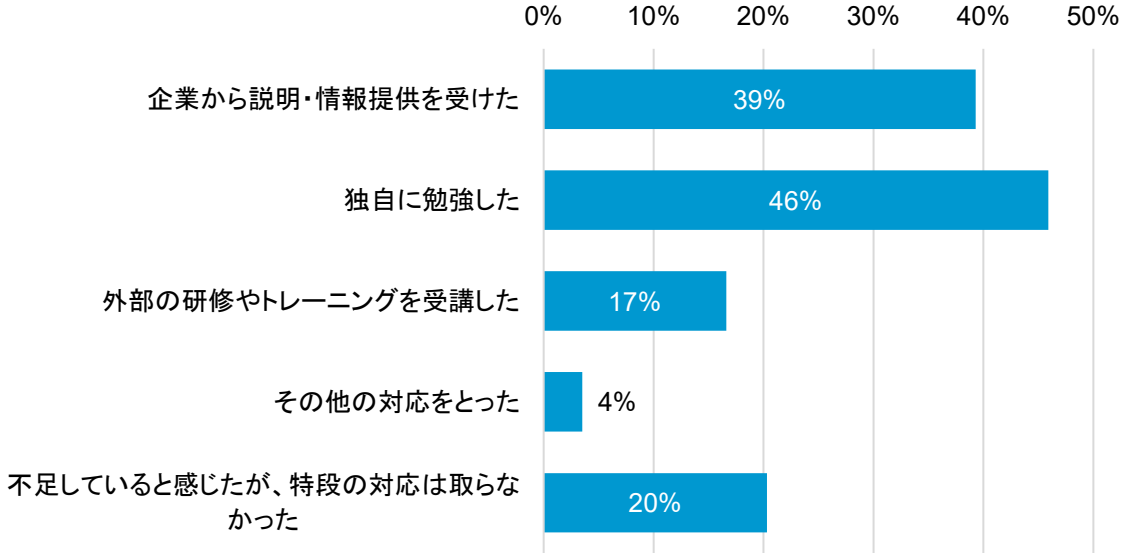
問11. 以下の各項目について、初めて社外取締役に就任された際、社外取締役として自らに期待されている役割に照らして、ご自身に不足していると感じたことがあるものをお聞かせください。（いくつでも）



✧ 不足していると認識した知識・スキルの補い方

- 不足していると認識した知識・スキルとして特に多くの社外取締役が挙げているITに関して、その対応として独自に勉強した割合が最も高い結果となった。

問12. 前問でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。（それぞれいくつでも）/IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DXなど）



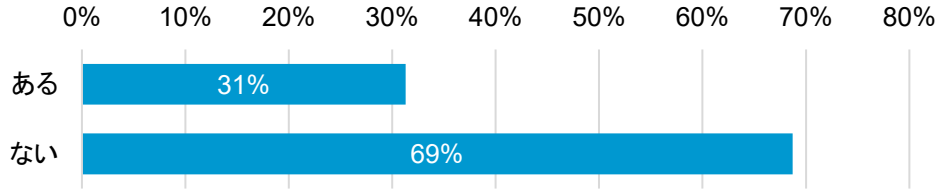
➢ 社外取締役の個人評価

社外取締役はフィードバックを受ける機会が必要であると感じているものの、評価を受けた経験は少ない傾向にある。

✧ 評価を受けた経験

- 31%の社外取締役が、自身の社外取締役としての振る舞い・パフォーマンスについて評価をこれまでに受けた経験があると回答している。

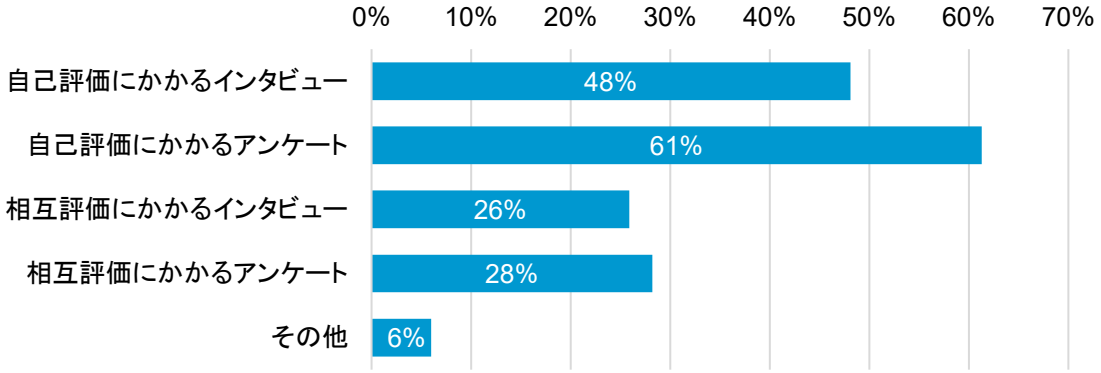
問13.　これまでに自身の社外取締役としての振る舞いやパフォーマンス等について、社外取締役個人として評価を受けたことがありますか。(1つ選択)
※例えば、取締役会実効性評価の一環として、自分自身の社外取締役としてのパフォーマンスについてインタビューを受けた、などが挙げられます。



✧ 評価方法

- 評価を受けた経験を有する場合、その方法としては、自己評価にかかる方法が相互評価にかかる方法と比較して相対的に高い傾向にある。

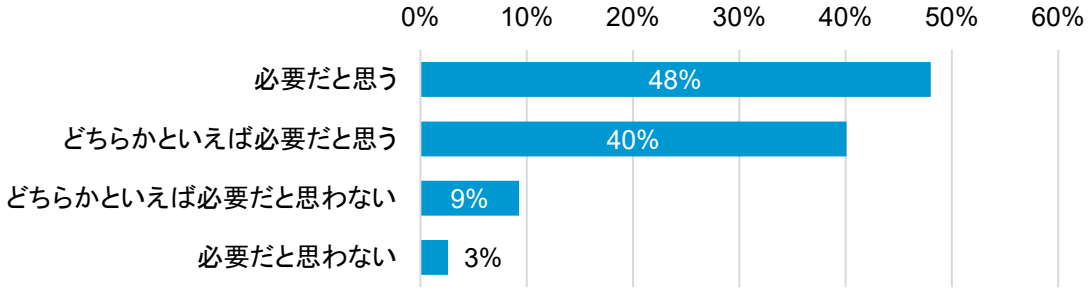
問14.　その際はどのような評価方法を経験しましたか。(いくつでも)
※「自己評価」とは、自らを振り返って行う自分自身に対する評価、「相互評価」とは、自分以外の社外取締役のパフォーマンス等について、社外取締役同士が互いに行う評価を指します



✧ フィードバックを受ける機会の必要性

- 88%の社外取締役が、自身が社外取締役として期待されている役割を果たせているかどうかについて、フィードバックを「必要だと思う」もしくは「どちらかといえば必要だと思う」と回答している。

問15. ご自身が社外取締役として期待されている役割を果たせているかどうかについて、フィードバックを受ける機会は必要だと思いますか。(1つ選択)
また、その理由についてもお聞かせください。



✧ フィードバックを受ける機会が必要と考える理由

- フィードバックを受ける機会が必要と回答した社外取締役は、自身の改善点を特定し改善に繋げることを理由として挙げている。

<u>アンケート回答の要旨</u>(一部表現を加工)

✓ 自己評価では気が付かない改善点がある可能性があるから
✓ 自身が責務を全うできているのか、どの程度貢献ができているか、真摯に振り返る必要があるから
✓ 自身の専門性に偏った発言や独善的な発言を防止するために、客観的なフィードバックは有益であるから

✧ フィードバックを受ける機会が必要ないと考える理由

- フィードバックを受ける機会が必要ないと回答した社外取締役からは、独立性の担保や評価制度の構築に関する懸念が見受けられた。

<u>アンケート回答の要旨</u>(一部表現を加工)

✓ 独立性を担保するために、フィードバックは不要と考えるから
✓ フィードバックの考え方自体は良いが、評価を得るために意見や反論を躊躇するケースが想定されるから
✓ 評価基準の設定が難しく、形骸化する可能性があるから

➢ 研修等の受講意欲

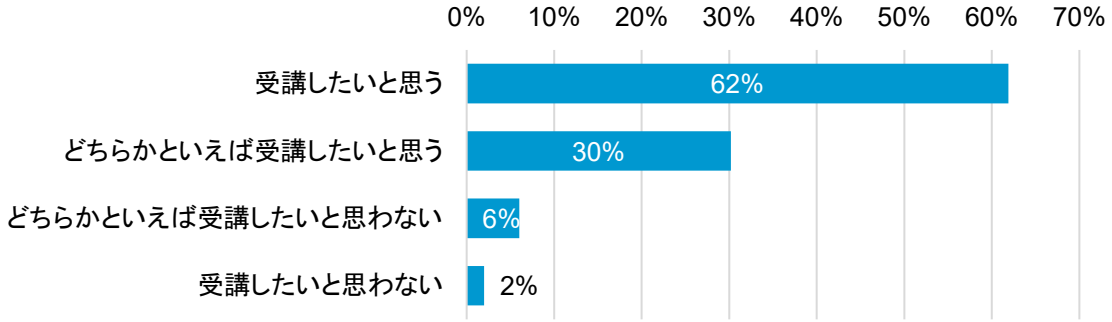
社外取締役の92%が、就任先企業から推奨される研修等に対して意欲的である

就任先企業から研修等の受講を推奨された場合、「受講したいと思う」もしくは「どちらかといえば受講したいと思う」と回答した社外取締役は合計で92%であり、高い水準であることが伺える。

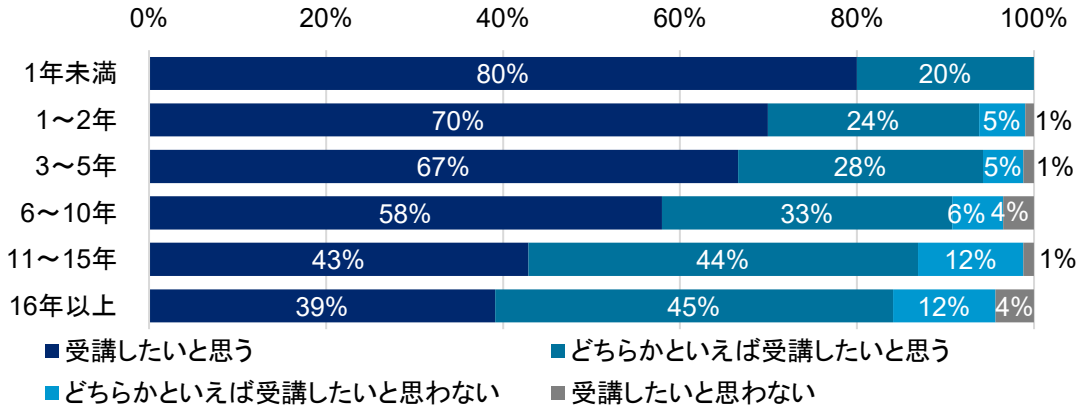
✧ 研修等の受講意欲

- 就任先企業から研修等の受講を推奨された場合、「受講したいと思う」もしくは「どちらかといえば受講したいと思う」と回答した社外取締役は92%であった。

問16. 研修やトレーニングの受講を企業から推奨された場合、積極的に受講したいと思いますか。(1つ選択)
また、その理由についてもお聞かせください。



- また、社外取締役としての経験年数が長くなるに従い、就任先企業から研修等の受講を推奨された場合、「受講したいと思わない」もしくは「どちらかといえば受講したいと思わない」と回答した割合が上昇する傾向にある。社外取締役としての経験に伴って、企業から推奨される研修の受講に消極的な傾向が見受けられる。



✧ 研修等を受講したい理由

- 研修等の受講に積極的な社外取締役は、その理由として、継続して研鑽していくことの重要性や、企業に即した内容を学習することの重要性を挙げている。

アンケート回答の要旨（一部表現を加工）
✓ 専門的知識や最新の知識を得る事で、より社外取締役としての責任を果たす事ができると考えるため
✓ 就任先企業から推薦された研修の場合、就任先企業が必要と判断した内容の研修であると想定するため
✓ 自身のスキルや知識を向上させ、企業への貢献度を高めるため
✓ 企業特有の環境や業界動向について学習の機会が限定的。社内の研修・講演は、その企業特有の企業・風土を理解するのに良い機会となるため

✧ 研修等を受講したいと思わない理由

- 研修等の受講に消極的な社外取締役は、その理由として、時間的な制約があることや、自身の情報網を活かし自主的にキャッチアップできることを挙げている。

アンケート回答の要旨（一部表現を加工）
✓ 積極的に受講したいが、就任先企業以外の業務による時間的制約があり、必ずしも全て受講できるわけではない。
✓ 自身に不足する知識や能力は、自身で研鑽することとしている。また、そのための情報網を持ち合わせている。社外取締役として、自己研鑽に関して就任先企業からの助力を受けたいと考えていない。

➢ 研修等の受講経験の有無、及び研修等の有用性

社外取締役の半数以上が研修等を受講した経験を有し、有効性を認識している

社外取締役の過半数が研修等を受講した経験を有しており、有効性を認識している。

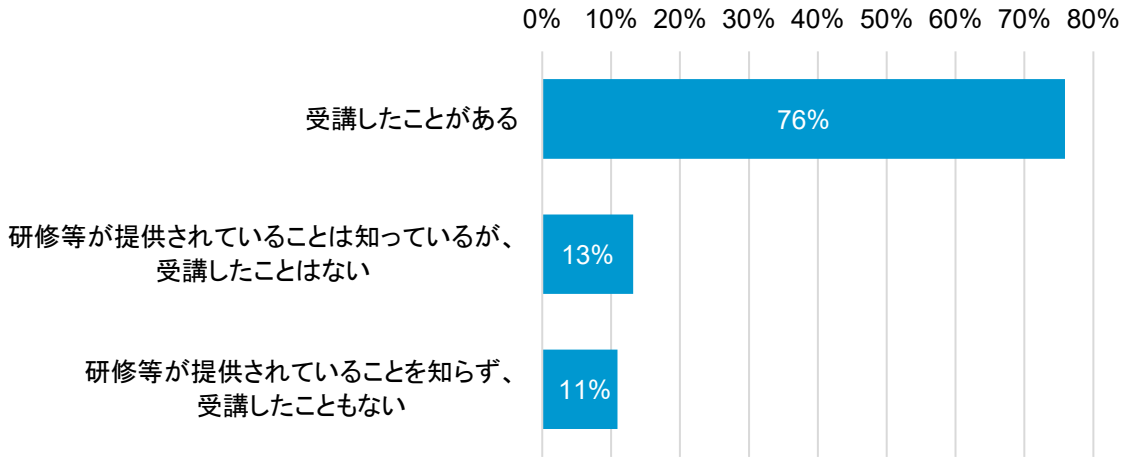
受講した研修等として、コーポレートガバナンス、法務・コンプライアンスに関する研修等が多い傾向にある。

現状においても、コーポレートガバナンスや関連する法律の改正等のテーマ以外に、幅広いテーマで研修等が提供されているという事実が認知されていない可能性もあり、外部による研修等の提供機会を周知していくことが重要であると考えられる。

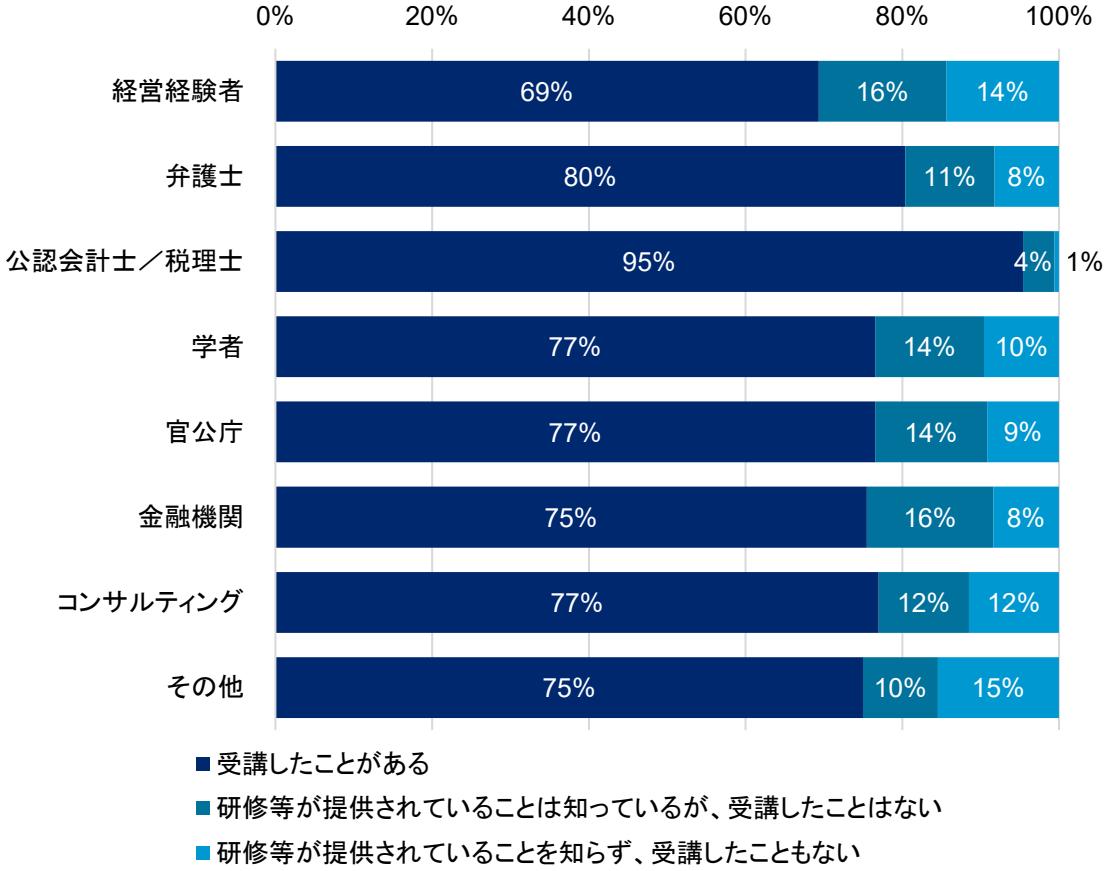
✧ 研修等の受講経験

- 社外取締役のうち76%が研修受講の経験を有している。

問17. これまで(社外取締役就任前もしくは就任期間中)に、自身が社外取締役としての役割を果たすための情報収集や自己研鑽を目的として研修等を受講したことがありますか。(1つ選択)
※研修等の対象者が社外取締役であるものに限定する必要はありません。
※提供元が企業か研修等実施機関かを問わずご回答ください。



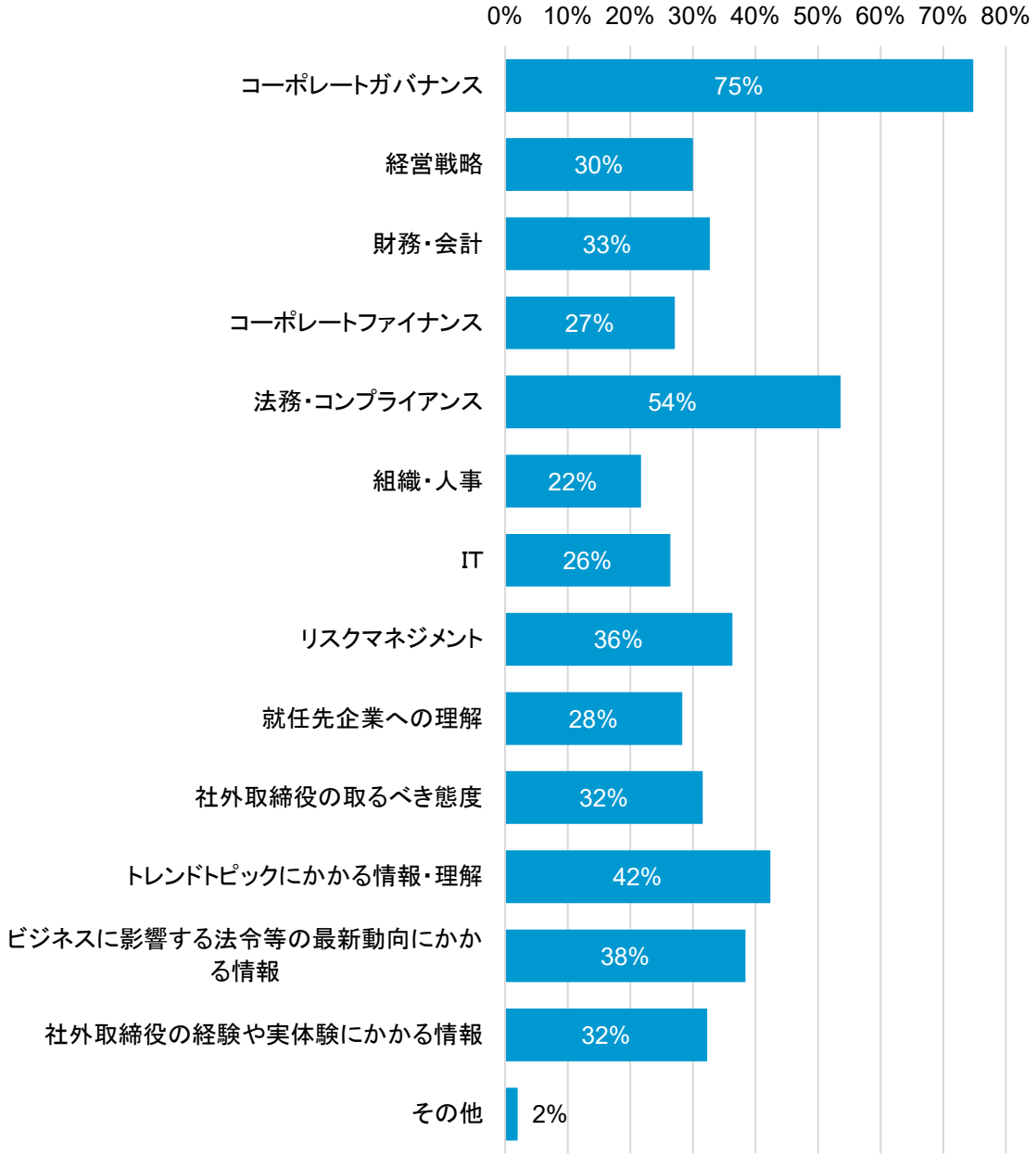
- 公認会計士・税理士の95%が研修等の受講経験を有すると回答しており、他のバックグラウンドを有する社外取締役と比較して高い傾向にある。



✧ 受講した研修等の項目

- 研修等を受講したことがあると回答した社外取締役のうち、75%が「コーポレートガバナンス」に関する研修等を受講した経験を有しており、次いで54%が「法務・コンプライアンス」に関する研修等を受講した経験を有する。

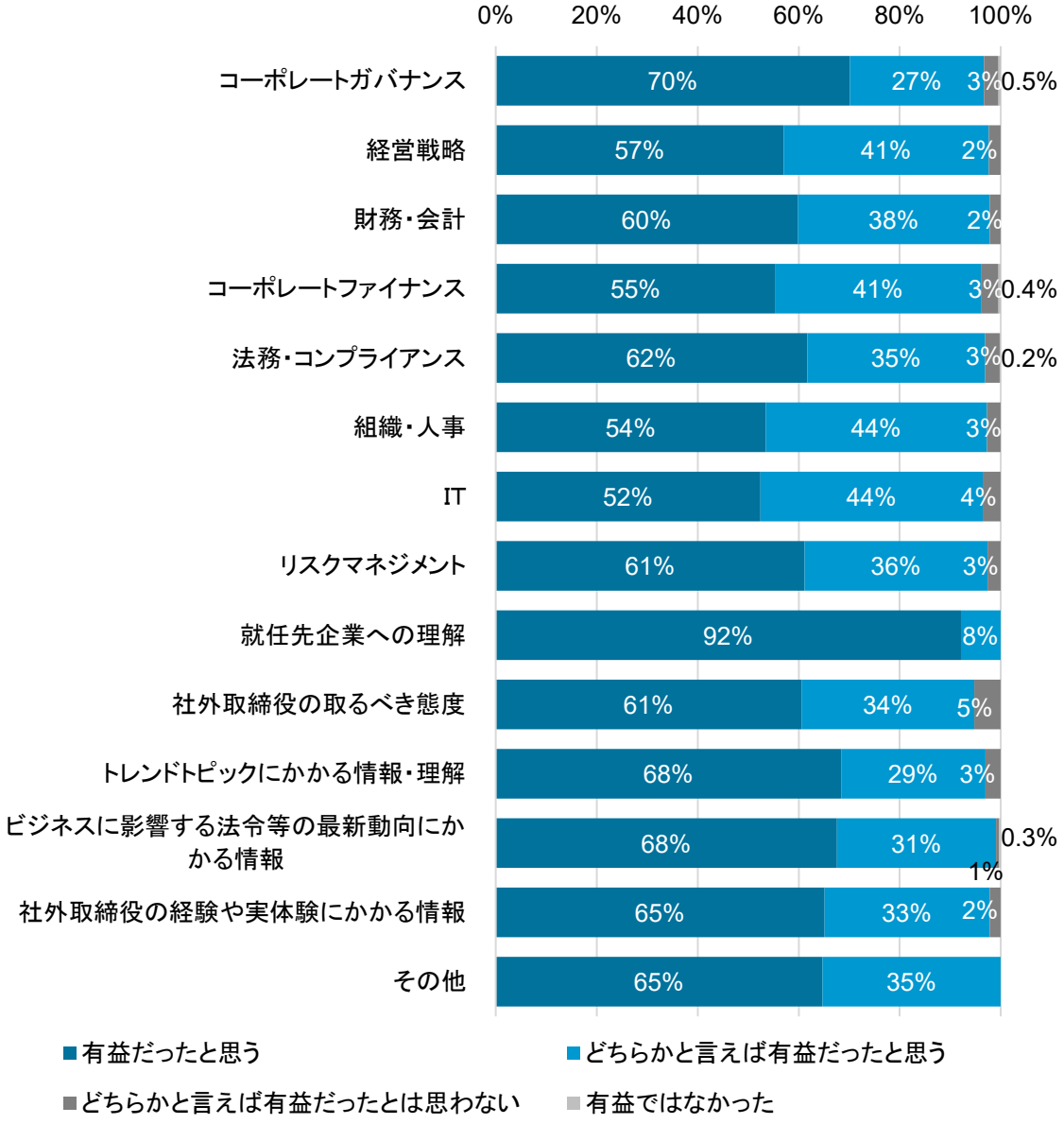
問18.　受講した研修等は、どういった項目に関するものでしたか。（いくつでも）



✧ 受講した研修等の有益性

- 受講した研修等の有益性について、いずれの項目についても、「有益だったと思う」もしくは「どちらかと言えば有益だったと思う」と回答した割合の合計が90%を上回っている。特に、就任先企業への理解に関する研修等は、高い割合で「有益であったと思う」と回答されている。

問19. 受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。（それぞれひとつずつ）



➢ 研修等の受講状況、及び受講のきっかけ

社外取締役に就任した後、自己研鑽の必要性を認識し自主的に研修等を受講する傾向にある

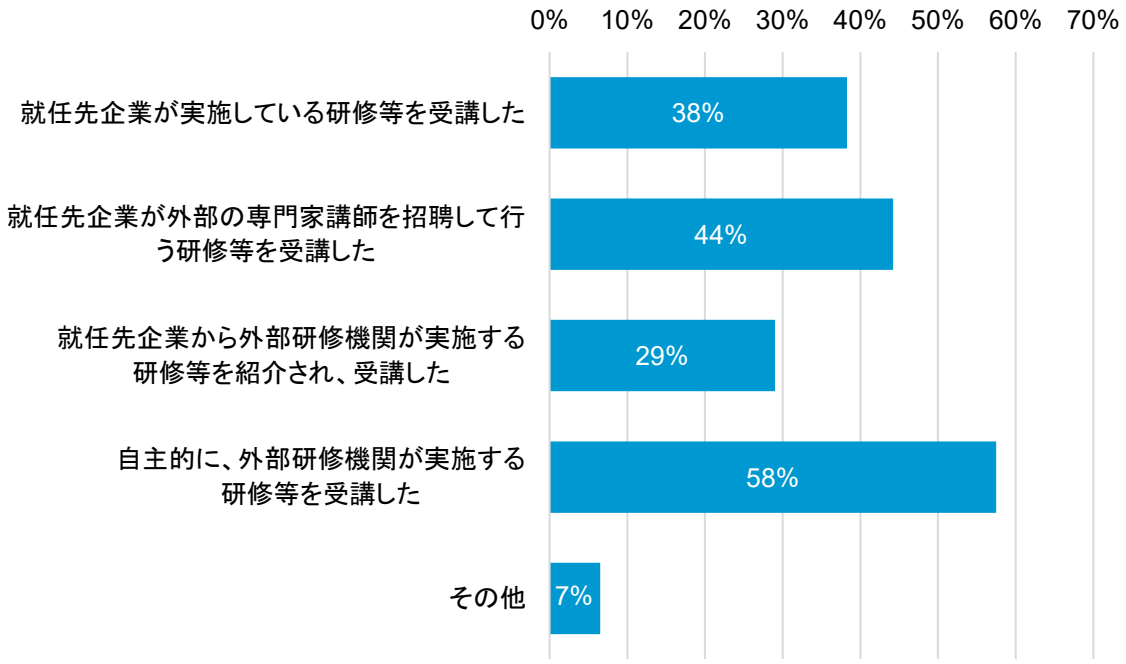
社外取締役による研修等の受講状況として、就任前の段階で研修等を受講する社外取締役は限定的であり、就任後に自己研鑽の必要性を認識したと回答した社外取締役が多数を占めている。

就任前には必要な知識・スキルを自覚する機会が少ない可能性が考えられる。また、社外取締役の候補者層に対しても、研修等の存在や重要性を幅広く周知することが重要であると考えられる。

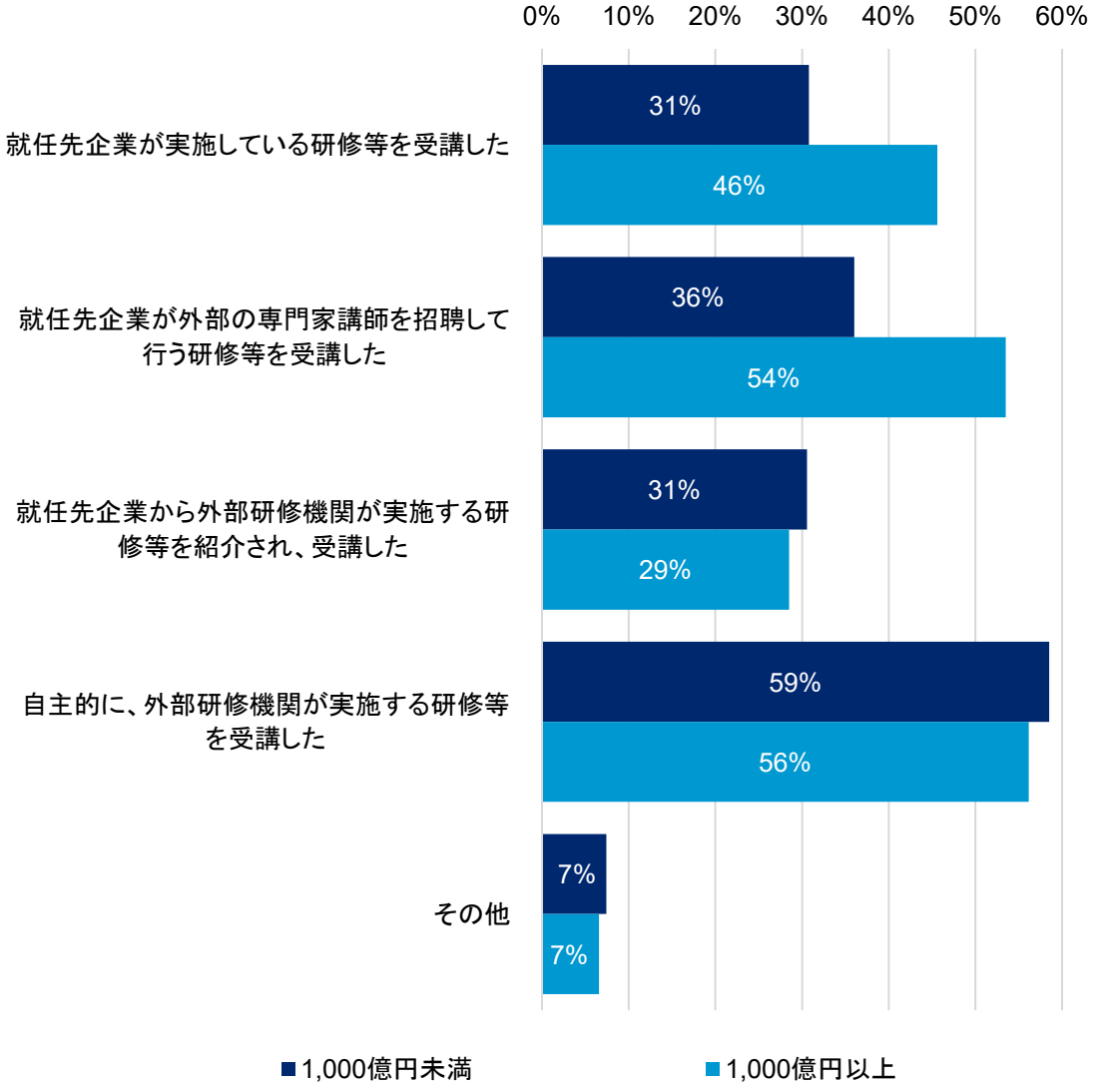
✧ 研修等の受講状況

- 「自主的に、研修等実施機関が実施する研修等を受講した」と回答した社外取締役が最も高く、58%を占めている。次いで、「就任先企業が外部の専門家講師を招聘して行う研修等を受講した」と回答した割合が44%と高い傾向にある。

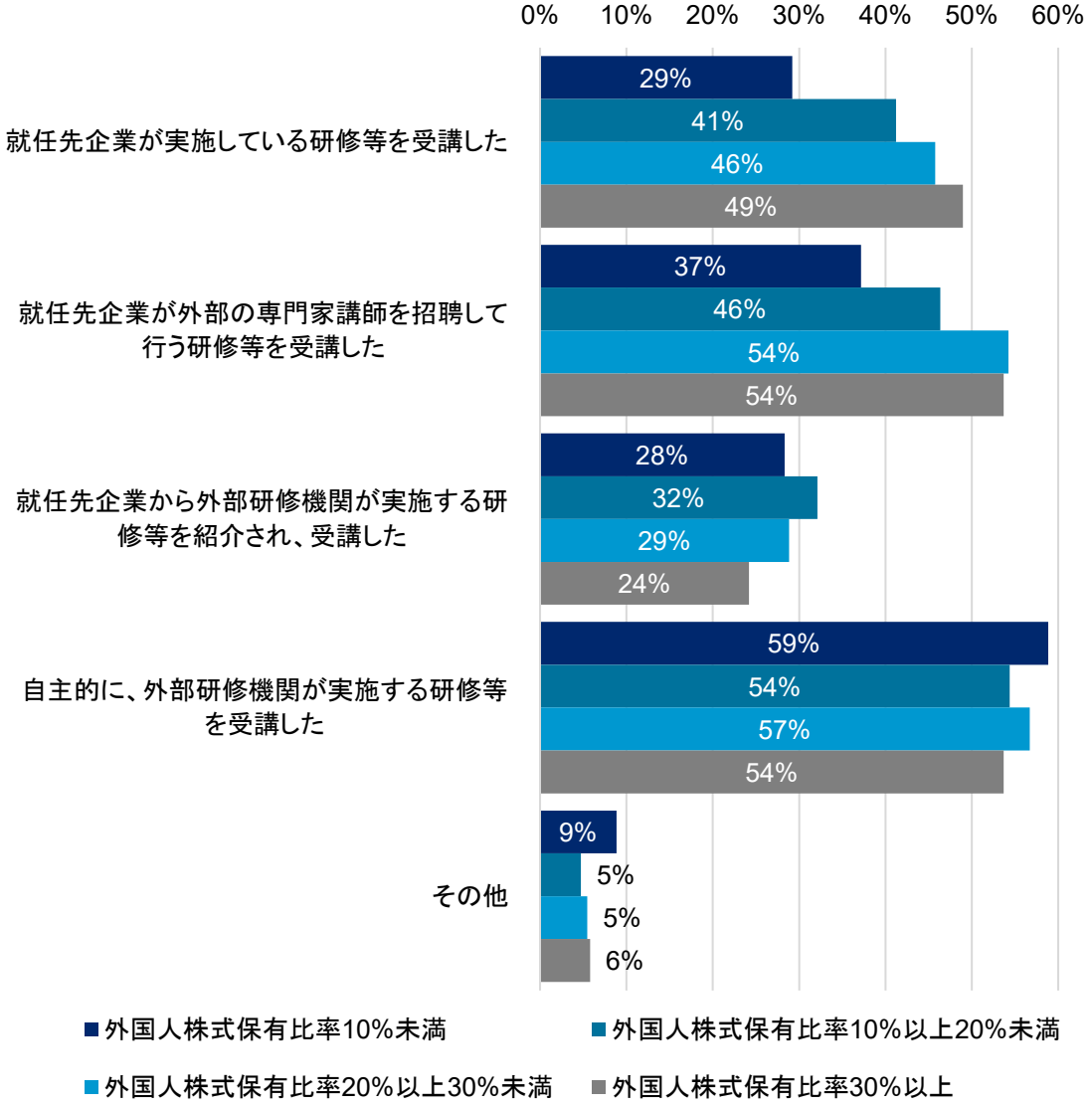
問20.　研修等の受講状況をお聞かせください。（いくつでも）



- 社外取締役が就任している企業の時価総額ごとに研修等の受講状況を比較すると、時価総額が1,000億円以上の企業に就任する社外取締役が「就任先企業が実施している研修等を受講した」「就任先企業が外部の専門家講師を招聘して行う研修等を受講した」と回答する割合が高い。



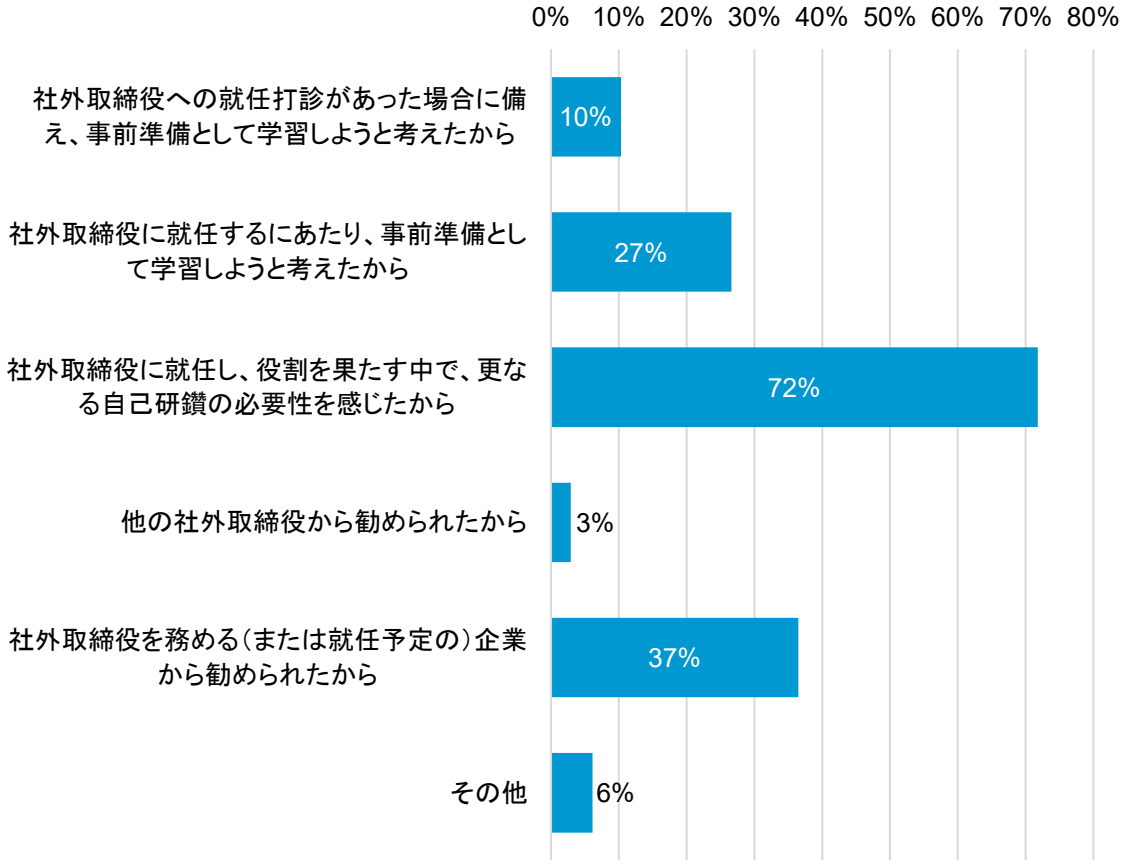
- 社外取締役が就任している企業の株主構成ごとに研修等の受講状況を比較すると、外国人株式保有比率が上がるに従って、「就任先企業が実施している研修等を受講した」と回答する割合が高い。



✧ 研修等の受講のきっかけ

- 研修等を受講した社外取締役のうち72%が、「社外取締役に就任し、役割を果たす中で、更なる自己研鑽の必要性を感じたから」と回答している。次いで、「社外取締役を務める（または就任予定の）企業から勧められたから」が37%であった。

問21.　研修等を受講したきっかけは何ですか。（いくつでも）



➢ 費用負担、及び受講の障壁

費用負担を理由として研修等の受講をためらう社外取締役は限定的である

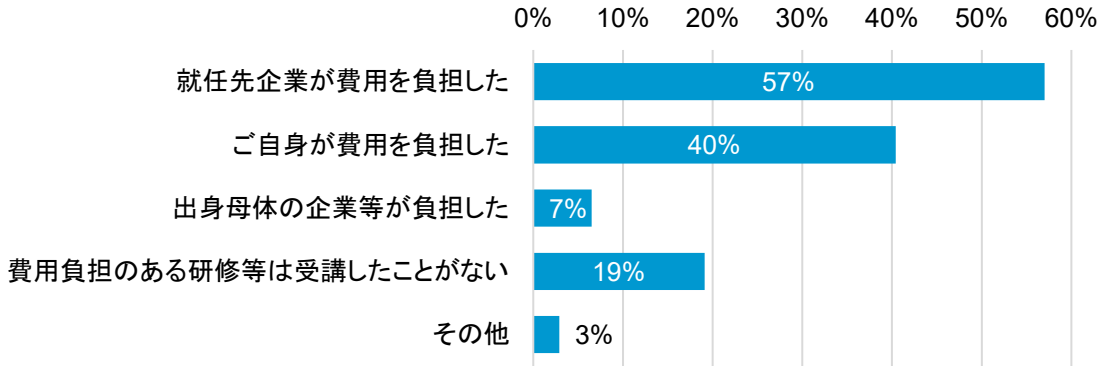
就任先企業が費用を負担した割合が最も高い傾向が見受けられた。

費用負担を理由として、研修等の受講をためらう社外取締役は限定的であると考えられる。ただし、金銭的な負担感から研修等の受講を見送った経験がある、と回答した社外取締役が11%存在しており、より多くの社外取締役に対して積極的な研修等の受講を推奨するために、企業による費用支援の拡充及び周知が重要であると考えられる。

✧ 研修等の費用負担者

- 就任先企業が費用を負担したと回答した割合が57%と最も多く、次いで自身で費用を負担した社外取締役が40%であった。

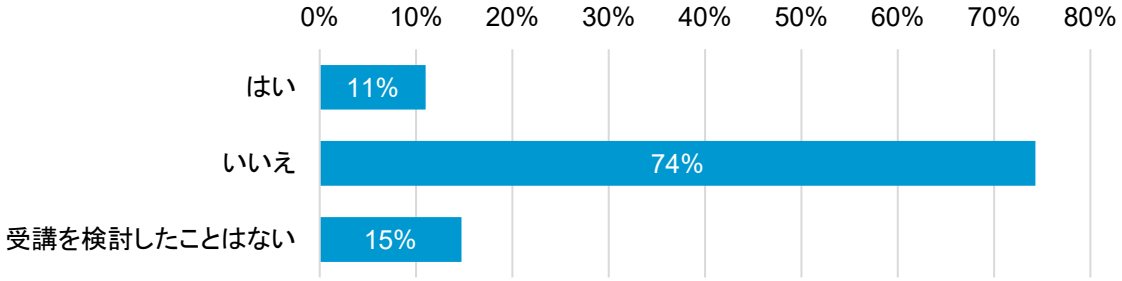
問22. これまで受講料が有料である研修等を受講した際に、その研修等にかかる費用を誰が負担しましたか。（いくつでも）



✧ 金銭的な障壁

- 金銭的な負担感から受講を見送った経験を有すると回答した社外取締役は11%であった。

問23. これまでに研修等の受講を検討した際、金銭的な負担感から受講を見送ったことはありますか。（1つ選択）



➢ 望ましい研修等受講形態

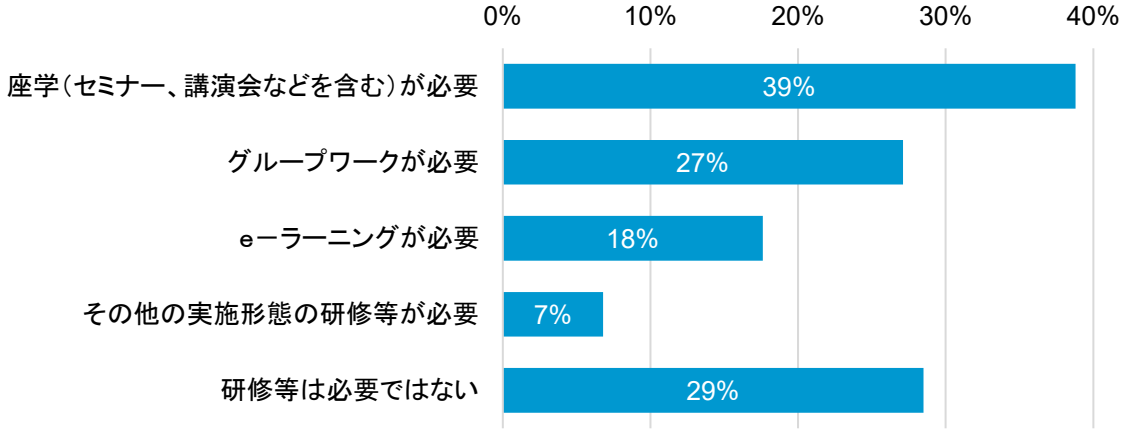
座学・e-ラーニングを志向する傾向にあるが、社外取締役としての経験や経営戦略、就任先企業への理解等に関する内容はグループワーク形式がふさわしいと考えられている

望ましい研修等の受講形態として、座学・e-ラーニングを志向する傾向が見受けられる。ただし、就任先企業への理解や社外取締役としての振る舞い、社外取締役としての実体験にかかる情報については、インタラクティブなグループワーク形式を希望する傾向が相対的に高いと言える。

✧ 研修等の必要性及び受講形態

- 「研修等は必要ない」と回答した割合はいずれの項目も40%以下であり、半数以上が研修の必要性を認識している。
- 全ての項目を通して、座学・e-ラーニングを志向する割合が多い傾向にある。一方で、社外取締役の経験や実体験にかかる情報については27%、経営戦略に関しては19%、就任先企業への理解に関しては18%がグループワークを志向しており、知識・スキルによってはグループワーク形式による研修等が必要である、と考えられる。

問24. ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。(それぞれいくつでも)
/社外取締役の経験や実体験にかかる情報(例:他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス　など)



➢ 研修等は必要ないと感じる理由

研修等は必要ないと感じた社外取締役の多くは、「自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ない」と感じている

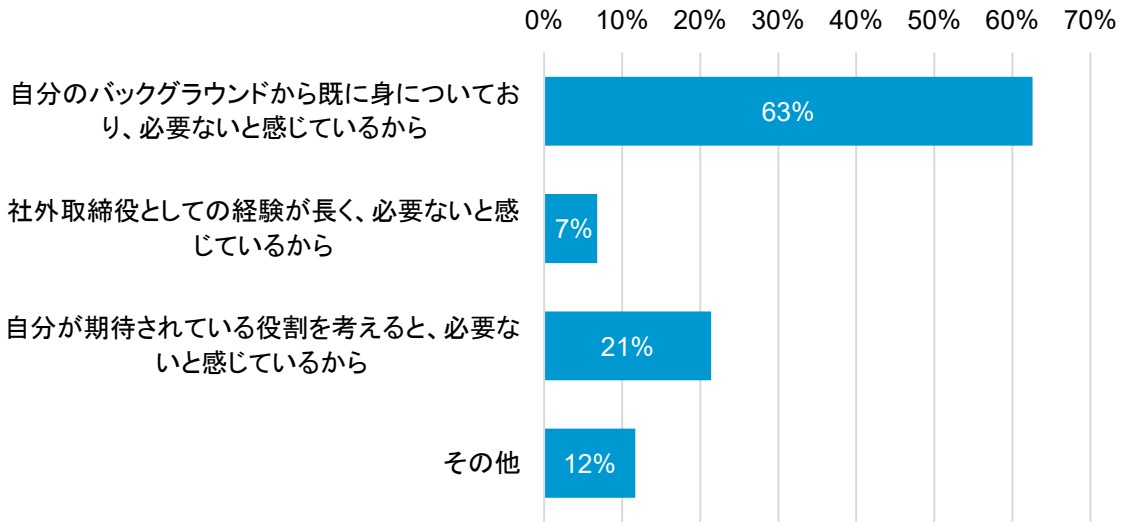
研修等が必要ないと回答した社外取締役の多くが、「自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから」と回答している

一方で、IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX　など）については、「自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから」と回答する割合が高い傾向にある。DXや情報セキュリティといった内容も、企業価値の向上においては重要な項目の一つであり、取締役として一定の知識が求められることも少なくないため、社外取締役がこれらの知識・スキルを身に付けることが出来る研修等を積極的に受講するよう、企業側から受講を促すことや、フィードバックを実施して自身の課題として認識してもらうことが重要であると考えられる。

✧ 研修等は必要ないと感じる理由

- 全ての項目に共通して、「自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから」と回答された割合が高い傾向にある。
- IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX　など）については、「自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから」と回答する割合が高い傾向が見受けられた。

問25.　なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。（それぞれいくつでも）
／IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX　など）



➢ 研修等実施機関の周辺サービスへのニーズ

他社の社外取締役による事例共有や情報提供に関するサービスへのニーズが高い

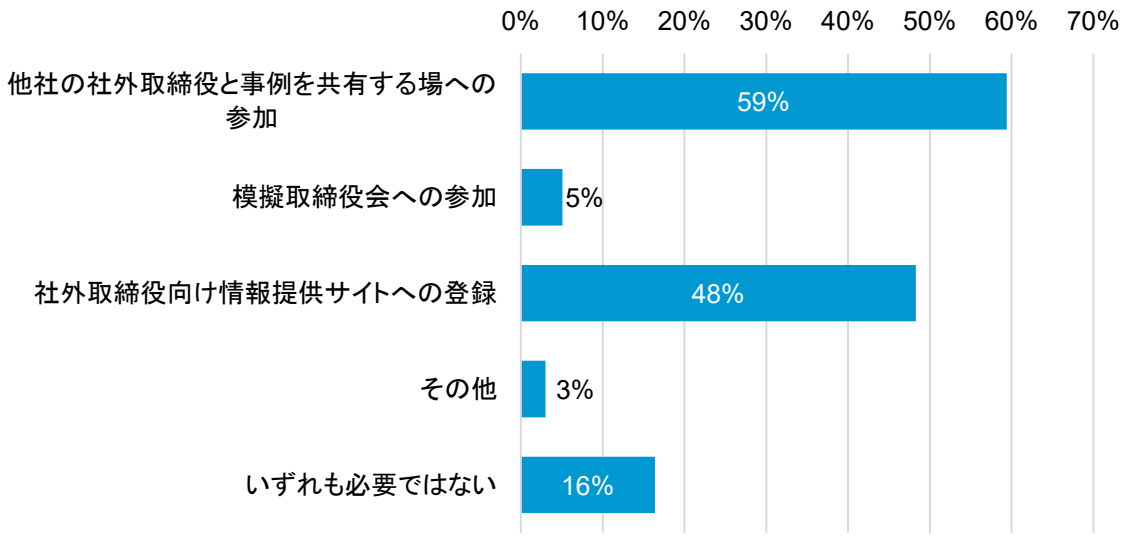
研修等実施機関が提供する主要な周辺サービスのうち、社外取締役としての情報収集や自己研鑽のために社外取締役が必要だと考えるものとしては、他社の社外取締役による事例共有や情報提供に関するサービスを挙げる割合が高い傾向にある。

社外取締役同士の情報交換の場の提供など、現在、既に研修等実施機関によって提供されている取組も存在しているため、こうしたものを企業が幅広く周知し有効に活用されることも重要であると考えられる。

✧ 研修等実施機関の周辺サービスへのニーズ

- 「他社の社外取締役と事例を共有する場への参加」を必要とする社外取締役が59%であり、最も多い。また、「社外取締役向け情報提供サイトへの登録」を必要とする社外取締役が48%と高い傾向にある。

問26. 研修等実施機関が提供する主要な周辺サービスのうち、社外取締役としての情報収集や自己研鑽のために、ご自身が必要だと思うものはありますか。（いくつでも）



➢ ケーススタディ形式の研修等へのニーズ

ケーススタディ形式の実践的な研修等を要望するコメントが見受けられる。特に、指名・報酬決定プロセスへの関与・監督に関して、ケーススタディ形式のプログラムが要望されている。

社外取締役として直面すると考えられる多くの場面に関する項目において、ディスカッションを伴うケーススタディ形式の実践的な研修等が望まれている。

研修等実施機関でのプログラムの企画や各企業での研修等の企画において、座学に限らず、具体的な場面を想定したケーススタディ形式の研修等を拡充することが望ましいものと考えられる。

✧ ケーススタディ形式の研修等へのニーズ

- 社外取締役が今後受講したいと考える研修等の項目・実施形態として、実践的なケーススタディ等を要望するコメントも見受けられた。

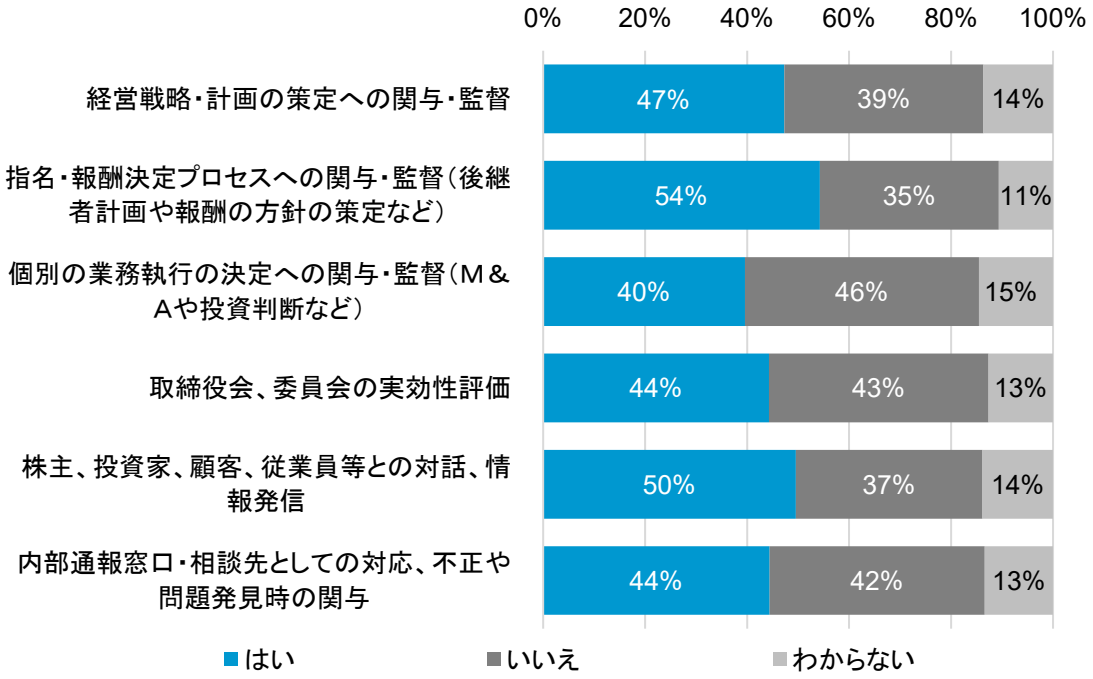
問27. どういった項目や実施形態の研修等であれば今後受講したいと思いますか。（自由記載（任意））

アンケート回答の要旨
✓ 座学のみではなく、ケーススタディを題材として複数人で協議する形式の研修を要望する。
✓ 他社の取締役会の見学や、対象企業の現場視察、同業他社の社外取締役との交流会を要望する。
✓ 少人数での実践的な研修を、就任先企業の社内取締役と一緒に受講することを要望する。取締役会には共通基盤が必要であり、社外取締役だけが研修を受講しても効果は限定的であると考える。

✧ ケーススタディ形式の研修プログラムに対する要望

- ディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが望まれている。特に、指名・報酬決定プロセスへの関与・監督に関しては、社外取締役の54%がケーススタディ形式の研修プログラムが必要であると回答している。

問28.　以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。
また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。（それぞれひとつずつ）



✧ その他の要望されるテーマ

- 上記の他にも、幅広い内容に対してケーススタディ形式の研修プログラムを望むコメントが見受けられた。

<u>アンケート回答の要旨（ケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと考える内容）</u>

✓ 不祥事対応
✓ 事業ポートフォリオ、コングロマリットディスカウント
✓ SDGs

➢ 企業にサポートを依頼するにあたっての心理的障壁

社外取締役の28%が企業にサポートを依頼することに対して心理的障壁を感じている

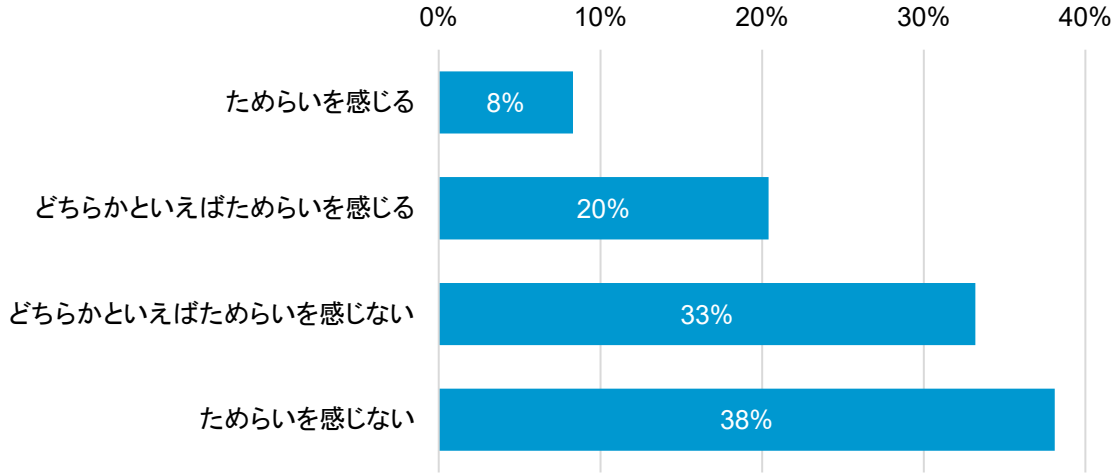
社外取締役の28%が、研修等の提供・斡旋について就任先企業にサポートを依頼することに心理的障壁を感じると回答している。心理的障壁を感じる理由として、「本来であれば就任時に自らが身に付けておくべき知識・スキル等を習得するものだから」及び「企業側に費用負担が生じるから」という理由が多い傾向にある。

継続的な研鑽の重要性を社外取締役自身が認識すると共に、企業からも、社外取締役への研修等の打診をちゅうちょせず、継続的な研鑽の重要性とそのための費用支援を積極的に発信することで、社外取締役の研修等の受講を促すことが重要であると考えられる。

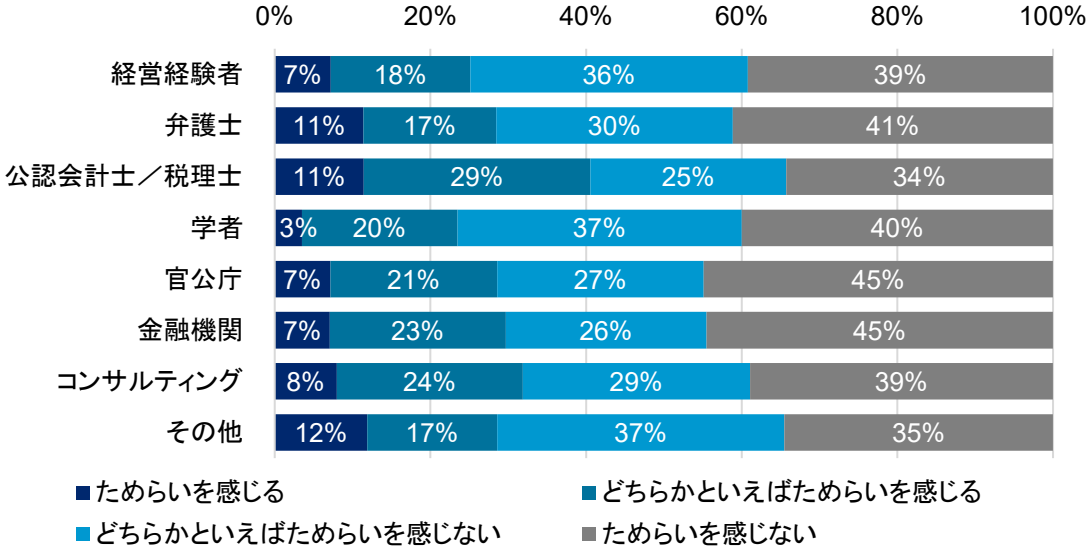
✧ 就任先企業に対する研修等の提供・斡旋の依頼における心理的障壁

- 就任先企業に対して、研修等の提供・斡旋を依頼することに関して、「ためらいを感じる」もしくは「どちらかと言えばためらいを感じる」と回答した割合は29%であった。

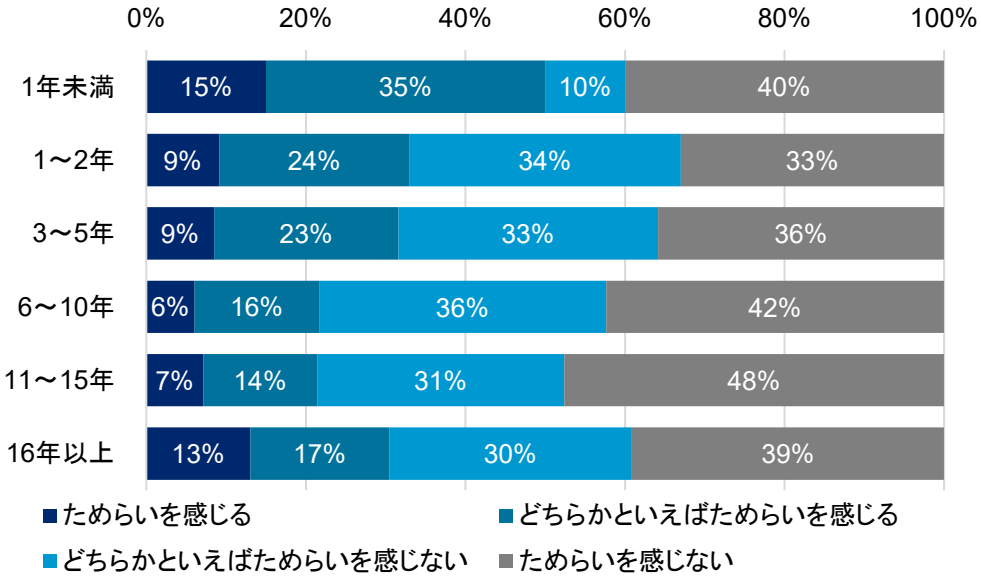
問29. 就任先企業に研修等の提供・斡旋を要請することに、ためらいを感じますか。（1つ選択）



- 特に公認会計士/税理士のバックグラウンドを持つ社外取締役は、「ためらいを感じる」もしくは「どちらかと言えばためらいを感じる」と回答した割合が高い傾向が見受けられた。



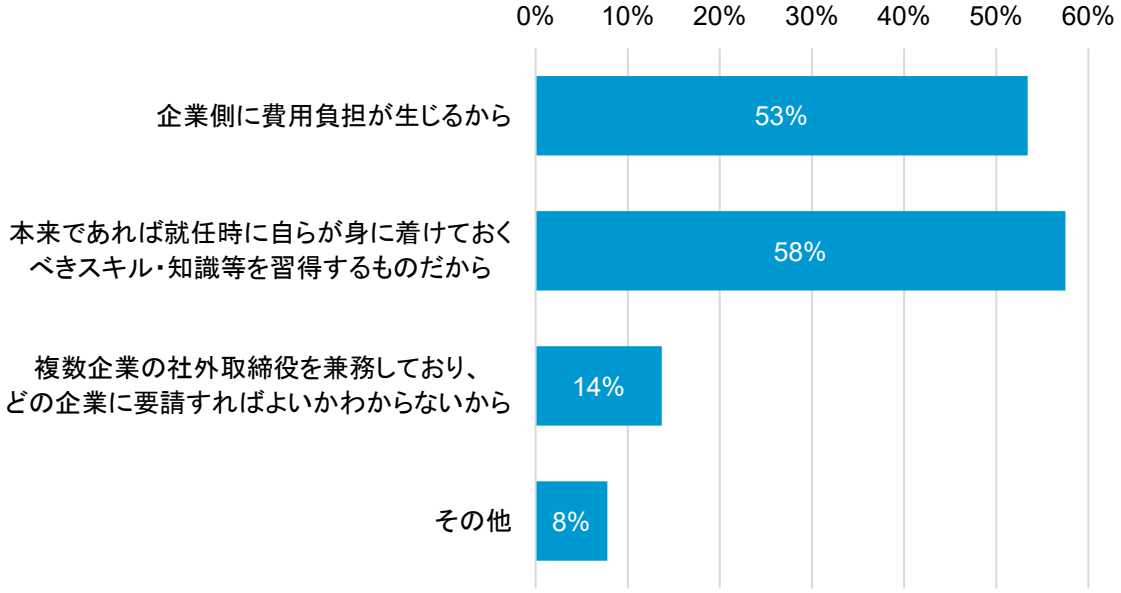
- 社外取締役の経験年数が長くなるに従って、「ためらいを感じる」もしくは「どちらかと言えばためらいを感じる」と回答する割合が低下する傾向にある。社外取締役の経験年数が16年以上になると、「ためらいを感じる」もしくは「どちらかと言えばためらいを感じる」と回答する割合が増加する。



✧ 心理的障壁の理由

- 就任先企業に研修等の提供・斡旋を要請することに対する心理的障壁の理由として、「本来であれば就任時に自らが身に着けておくべきスキル・知識等を習得するものだから」と回答した割合が58%、「企業側に費用負担が生じるから」と回答した割合が53%であった。

問30. どのような理由から、就任先企業に研修等の提供・斡旋を要請することにためらいを感じますか。(1つ選択)



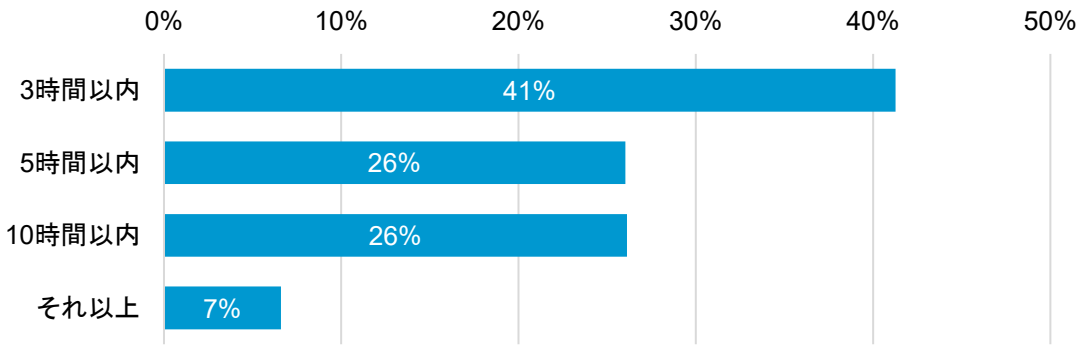
➢ 受講障壁（時間的制約 等）

研修等の受講に対して、1カ月にかけることができる時間は3時間以内と回答した社外取締役が多い傾向にあるが、社外取締役毎に大きな乖離が見受けられる

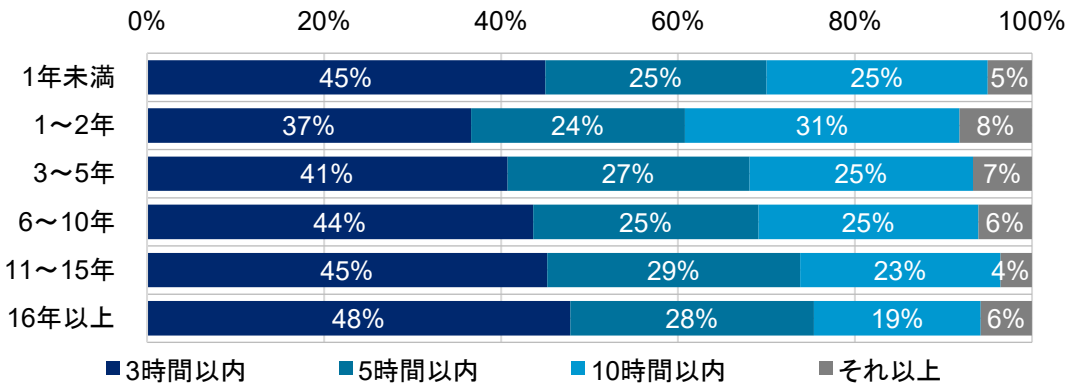
✧ 研修等にかけることの出来る1カ月あたりの時間

- 研修等の受講に対して、1カ月あたりにかけることができる時間の目安としては、3時間以内と回答した社外取締役が41%であり、5時間以内・10時間以内と回答した社外取締役がいずれも26%であった。
- 一方で、「60時間」や「50時間」と回答した社外取締役も見受けられる。多くの社外取締役が1カ月あたり10時間以内を研修等にかけることができる時間とする傾向にあるものの、社外取締役によってはより多くの時間を研修等の受講にかけることができることが明らかになった。

問31. 研修等の受講について、1ヵ月あたりどのくらい時間をかけることができますか。目安をお聞かせください。（1つ選択）



- 社外取締役の経験年数との相関を見ると、経験が1年未満の場合を除き、経験年数が長くなるに従って研修等にかけることができる1カ月あたりの時間は減少する傾向にあることが確認された。



➢ 研修等以外の要望

研修等の受講以外に、社外取締役が実施すべきだと考える取組やサポート等としては、社外取締役経験者との交流会や異業種交流会などインタラクティブな場を要望するコメントが見受けられた

- 社外取締役としての役割を果たすにあたり、研修等の受講以外に必要だと考える取組やサポートとして、社外取締役経験者との交流会や異業種交流会などのインタラクティブな機会に加えて、メール等での情報提供を求めるコメントも見受けられた

問32.　社外取締役としての役割を果たすにあたり、研修等の受講以外に、ご自身が実施すべきだと考える取組や必要となるサポート等はありますか。（自由記載（任意））

アンケート回答の要旨
✓ 不足している知識や経験を補うため、社外取締役経験者へのインタビュー等を要望する
✓ 激変するビジネス環境では不断の自己研鑽と好奇心を持って対応すべきと考えており、所属する企業だけでなく異業種交流会などインフォーマルな機会に対するサポートが必要であると考える
✓ 社外取締役が把握しておくべきコーポレートガバナンス、サステナビリティに係る最新動向に関する情報（国内外の法改正、国内外の行政機関や主要団体から発行される提言、指針、報告書類など）を、メール等の一括送信で定期的に共有するサービスがあると良い

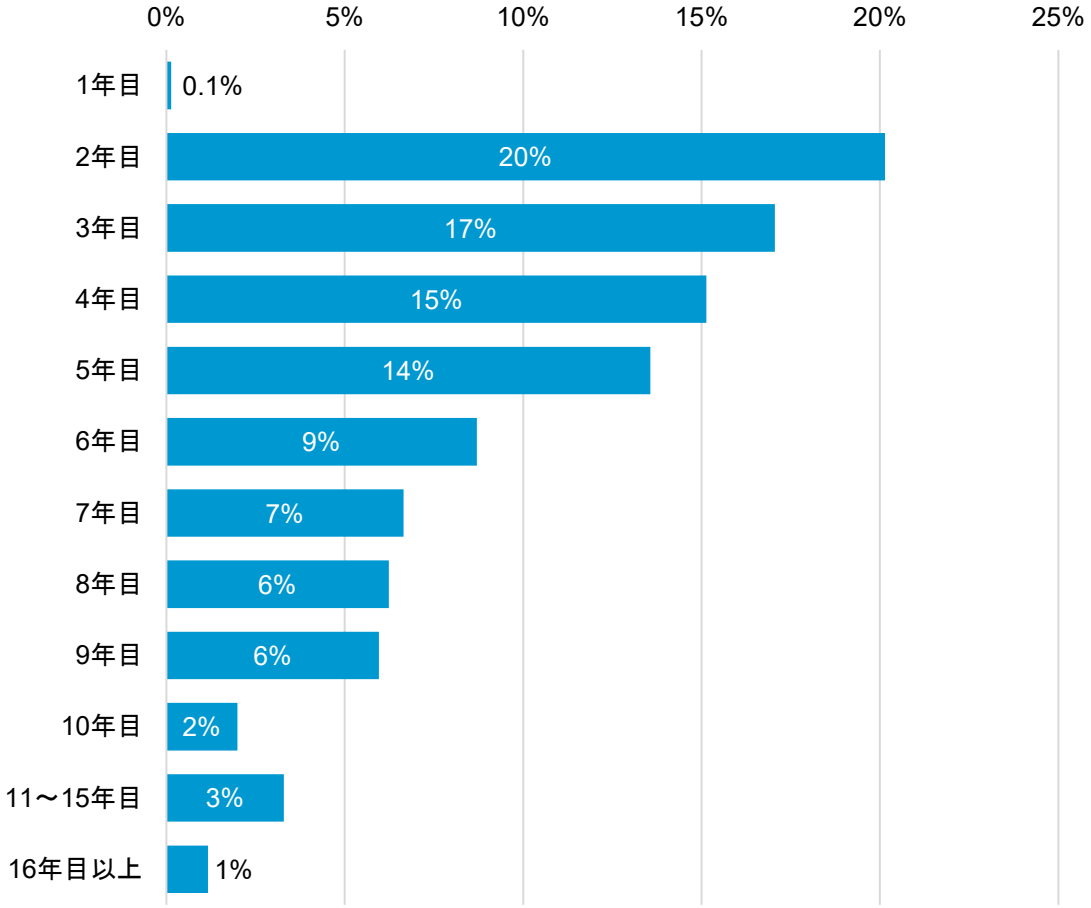
➢ 現在社外取締役に就任している企業の経験年数

現在社外取締役に就任している企業の経験年数は、5年目までが半数を占める

※本設問以降は、就任先企業ごとの質問に対する回答であり、最大3社分回答頂いている。回答結果は、同内容の質問に対する回答を合算して集計している。

- 現在社外取締役に就任している企業の経験年数は、2年目が20%と最も多く、次いで3年目が17%、4年目が15%と年を経るごとに減少する。現在就任している社外取締役の経験期間が5年目までの社外取締役が、66%を占める。

問34.　「就任先企業」の社外取締役に就任して、何年目ですか。

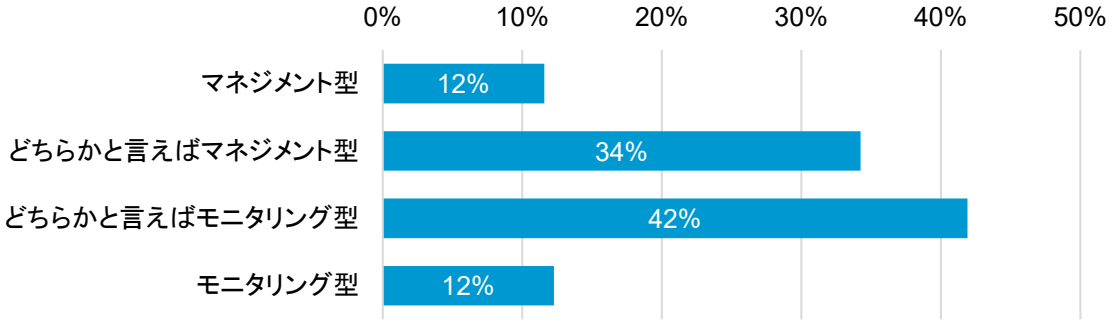


➢ 取締役会の指向

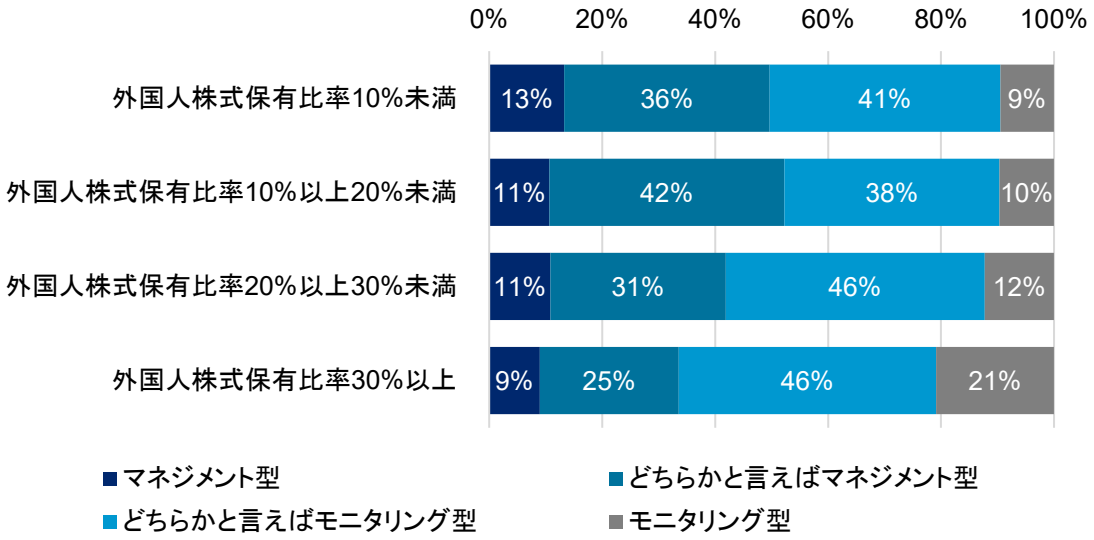
取締役会がマネジメント型・モニタリング型を指向する割合に大きな乖離は見受けられない

- 企業の取締役会として、マネジメント型・モニタリング型を指向する割合について、「どちらかと言えばモニタリング型」と回答した割合が42%であり、「モニタリング型」と回答した割合が12%である。両者を合計すると、モニタリング型を指向する割合は合計54%である一方、マネジメント型を指向する割合は合計46%であり、モニタリング型と回答した割合がマネジメント型よりも僅かに高い傾向が見受けられるが、大きな乖離は見受けられない。

問35. *「就任先企業」の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を指向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を指向していますか、ご自身の認識をお聞かせください。（1つ選択）*



- なお、企業の株主構成ごとに確認すると、外国人株式保有比率が上昇するに従って、取締役会ではモニタリング型が指向される傾向が見受けられた。



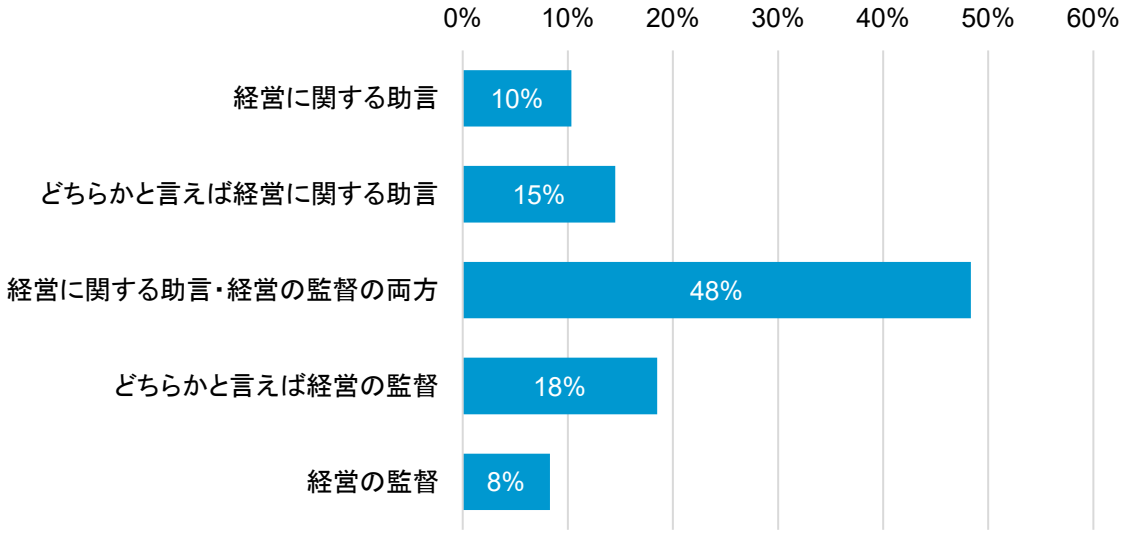
➢ 自身に期待されている役割、自身が重視している役割の認識

経営に関する助言・監督の両方を期待されていると認識する社外取締役が多く、社外取締役自身もその両方を重視している

✧ 期待されている役割

- 社外取締役のうち48%が、自身が期待されている役割を「経営に関する助言・経営の監督の両方」と認識している。また、「経営の監督」「どちらかと言えば経営の監督」と回答した割合が合計して27%であるのに対して、「経営に関する助言」「どちらかと言えば経営に関する助言」と回答した割合が25%であり、両者に大きな差異は見受けられない。

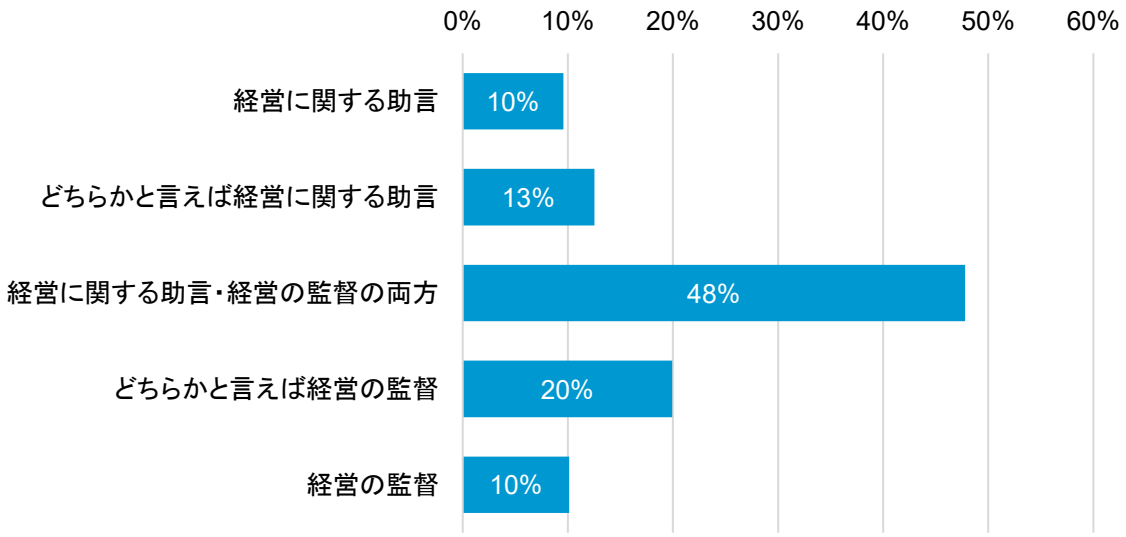
問36.　以下の選択肢のうち、「就任先企業」から経営に関する助言/経営の監督のいずれの役割を主として期待されていますか。また、「就任先企業」において経営に関する助言/経営の監督のうち、ご自身が重視している役割はどちらですか。(それぞれひとつずつ)/取締役会から期待されている役割



✧ 社外取締役が重視している役割

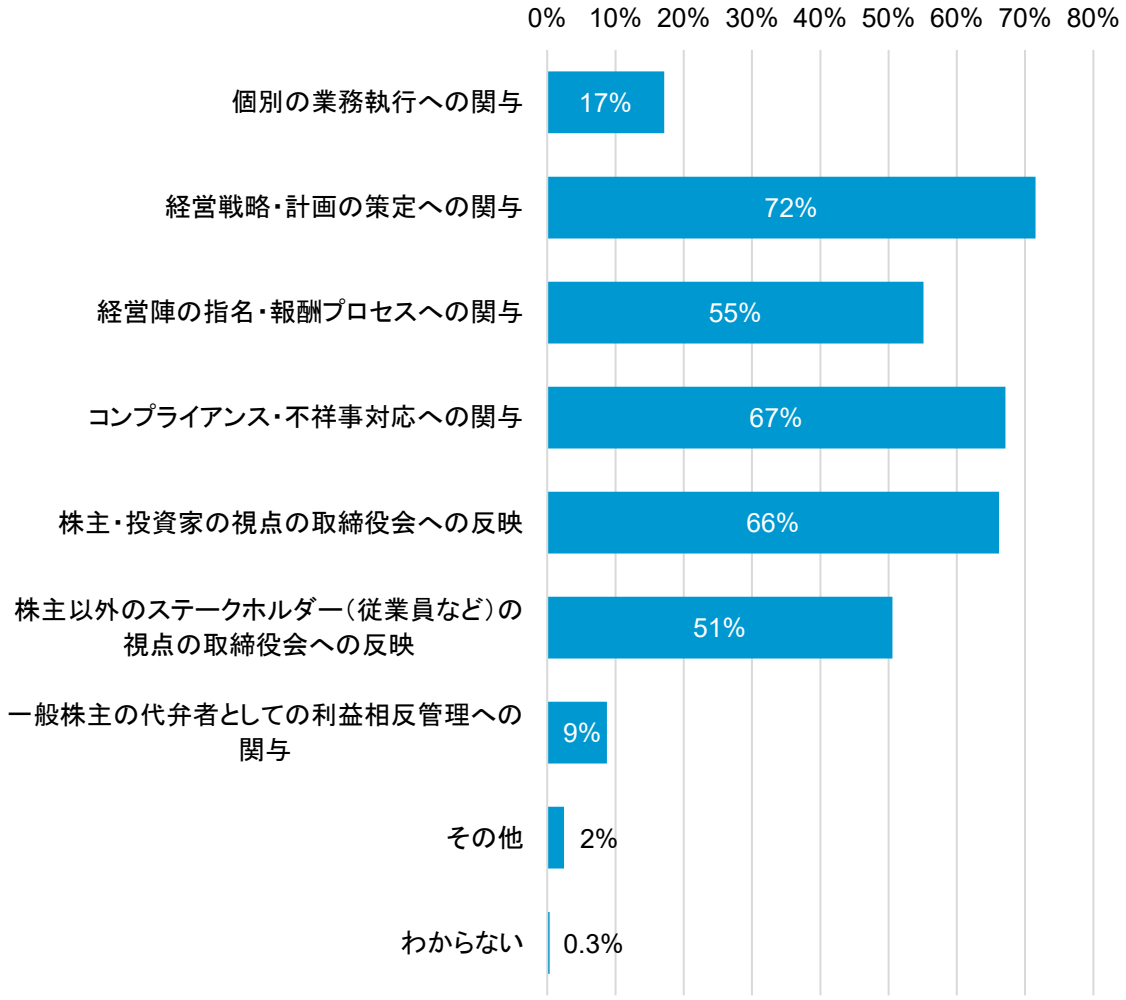
- 社外取締役のうち48%が、自身が重視する役割を「経営に関する助言・経営の監督の両方」と回答している。また、「経営の監督」「どちらかと言えば経営の監督」と回答した割合が合計して30%である一方、「経営に関する助言」「どちらかと言えば経営に関する助言」と回答した割合が23%であり、経営の監督に関する役割を重要視する社外取締役がやや多い傾向が見受けられる。

問36. 以下の選択肢のうち、「就任先企業」から経営に関する助言/経営の監督のいずれの役割を主として期待されていますか。また、「就任先企業」において経営に関する助言/経営の監督のうち、ご自身が重視している役割はどちらですか。(それぞれひとつずつ)/自身が重視している役割



- 社外取締役として重視する役割について、「経営戦略・計画の策定への関与」を重視していると回答した割合が最も高く、72%であった。次いで「コンプライアンス・不祥事対応への関与」が67%、「株主・投資家の視点の取締役会への反映」が66%と、経営に関する助言・経営の監督のいずれの項目も重視されていることがわかった。

問37.　以下の選択肢のうち、「就任先企業」の社外取締役としてご自身が重視している役割は何ですか。（いくつでも）



➢ 企業によるサポート

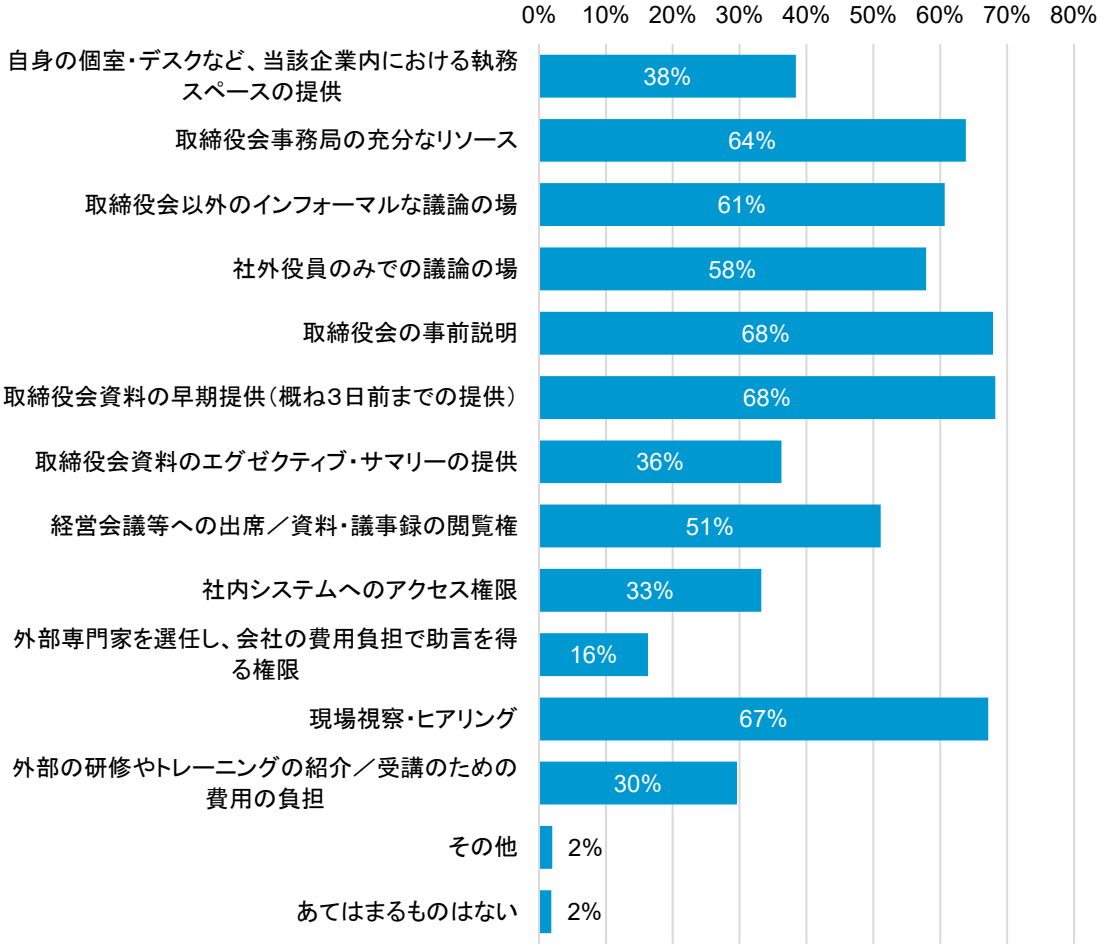
取締役会に向けた情報提供は実施されている傾向にあるが、外部専門家を選任し企業の費用負担で助言を得る機会は限定的である

社外取締役は就任先企業の今後のサポート拡充について、「取締役会以外のインフォーマルな議論の場」「社外役員のみでの議論の場」を望む割合が相対的に高い

✧ 現在のサポート体制・環境

- 「取締役会の事前説明」と「取締役会資料の早期提供」がいずれも68%と最も高い傾向にあり、取締役会に向けたサポートは積極的に実施されていると言える。
- 一方で、「外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限」は16%と低い傾向にあり、限定的であった。

問38. 「就任先企業」における現在のサポート体制・環境／今後望むサポート体制・環境について、お聞かせください。（それぞれいくつでも）
／現在のサポート体制・環境



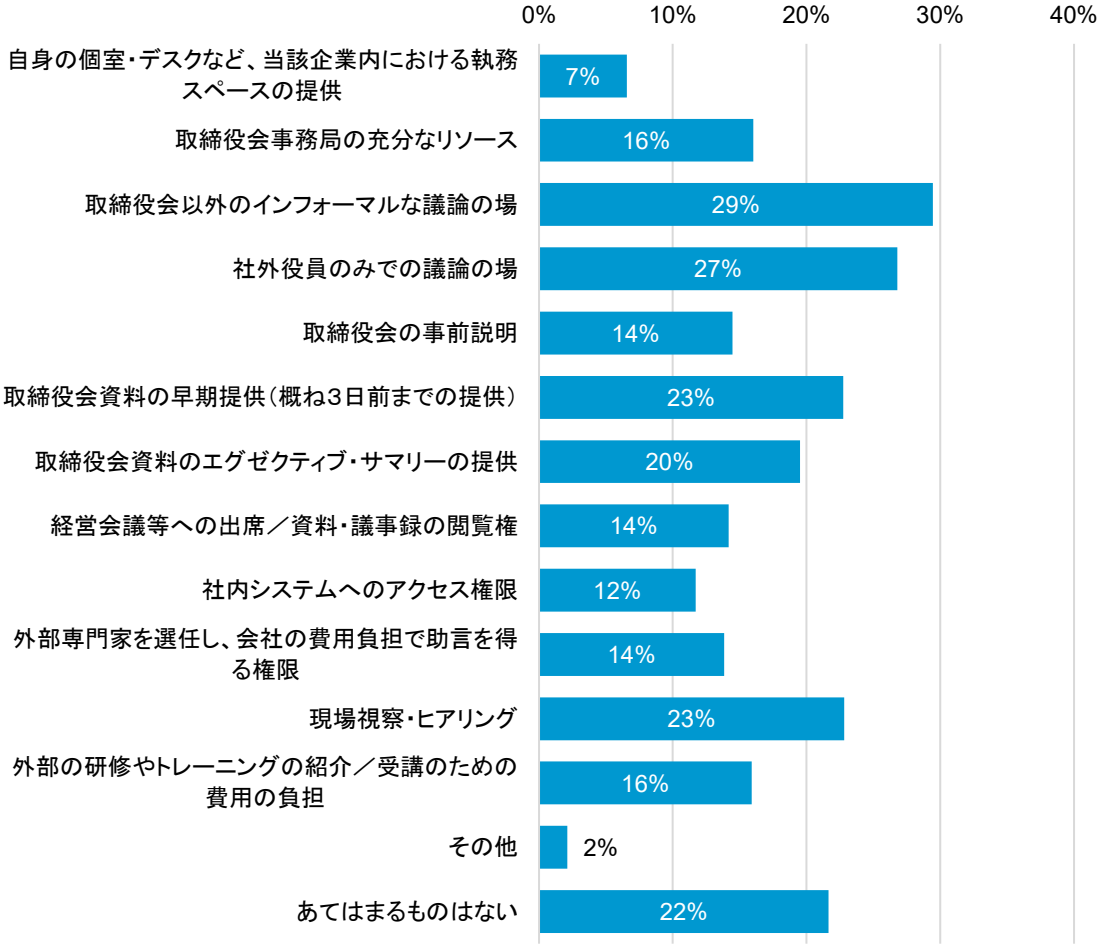
- また、その他に提供されているサポートとして、社内向けの研修やイベントへの参加機会の提供等が挙げられている。

<u>アンケート回答の要旨</u> ✓　社内向け各種イベントの傍聴機会や社員向け研修プログラムの受講機会

✧ 今後望むサポート体制・環境

- 社外取締役が今後望むサポートは、「取締役会以外のインフォーマルな議論の場」が最も多く29%であり、次いで「社外役員のみでの議論の場」が27%であった。

問38. 「就任先企業」における現在のサポート体制・環境／今後望むサポート体制・環境について、お聞かせください。（それぞれいくつでも）
／今後望むサポート



- その他、他社の社外取締役との交流や執行側と意見交換が挙げられている。

<u>アンケート回答の要旨</u>

✓ 異種業界の社外取締役との交流
✓ 社内役員（執行役以上）と社外役員の非公式な場での意見交換
✓ 経営トップと社外取締役あるいは監査役との意見交換の場、監査役と社外取締役との情報共有・意見交換の場

アンケート調査結果は、以上である。
なお、アンケート調査結果の詳細については、下記の別添資料を参照されたい。

別添資料1 社外取締役向け研修やトレーニングに関するアンケート調査　調査票
別添資料2 社外取締役向け研修やトレーニングに関するアンケート調査結果（単純集計）
別添資料3 社外取締役向け研修やトレーニングに関するアンケート調査結果（クロス集計）

2.3. 社外取締役の研修等の活用におけるベストプラクティス

本節では、調査により判明した社外取締役向け研修等の実態を受けて、社外取締役が期待されている責務を果たすために必要な要素、及び各知識・スキル群に基づく研修等の活用の方向性を記載する。

なお、ベストプラクティスは、その実施を強制する性質のものではなく、本調査において判明した課題や好事例を参照し、効果が高いと考えられる研修等の内容や活用方法を整理したものであり、研修等の最適な提供・受講方法は、各企業が置かれた環境により異なることに留意されたい。

2.3.1. 社外取締役が責務を果たすうえで必要となる要素

社外取締役が、「心・技・体」の要素を兼ね備えること（及び企業がそのサポートを提供すること）が、社外取締役としての責務を全うするうえで重要である

社外取締役がその責務を果たすためには、**「心・技・体」**の要素を偏りなく兼ね備えることが必要である。すなわち、独立した視点で企業を監督するマインドセットを意味する「心」のみでなく、社外取締役としての責務を全うするための知識・スキルを意味する「技」、及びその責務を全うするために十分なリソースを投下することを意味する「体」のすべての要素を備えることで、社外取締役として求められる責務を果たすことが可能となる。

分類	必要な要素
心 期待される役割を正しく認識し、果たすための心構え	**社外取締役として期待される役割を果たすためには、その行動・発言の前提となる心構えが重要である。業務執行から独立した立場として経営の監督が求められることを念頭に置き、その役割を果たすために継続的な研鑽が必要であることを認識することが重要である** • 社外取締役に期待される役割・心構えに関する理解 • 就任先企業から期待される役割や振る舞いに関する理解
技 期待される役割を果たすために必要な知識・スキル	**社外取締役は、経営の監督を担う上で必須となる基礎的な知識・スキルに加えて、各社固有の事情やトレンドトピック・法令等の動向を十分に理解した上で監督・助言を行うことが求められる** **特定の知識領域における専門性に加えて、最新の情報を網羅的・継続的に習得することが重要である** • 社外取締役として経営の監督や助言を行う上で必要とされる知識・スキル • ビジネスに影響を与えうるトレンドトピック・動向に関する知識 • 就任先企業の経営の監督や助言を行う上で必要とされる企業特有の知識・スキル
体 就任先企業に社外取締役として割くべきリソース	**社外取締役として期待される役割を果たし、その責務を果たすためには、十分なリソースを確保することが重要である** • 就任先企業の社外取締役としての責務を果たすために必要となるリソース

■ **「心」:期待される役割を正しく認識し、果たすための心構え**

社外取締役として期待される役割を果たすためには、その行動・発言の前提となる心構えが重要である。業務執行から独立した立場として経営の監督が求められることを念頭に置き、その役割を果たすために継続的な研鑽が必要であることを認識することが重要である

- 社外取締役に期待される役割・心構えに関する理解
  - 「社外取締役ガイドライン」の 5 つの心得に代表される、社外取締役としての役割・期待される姿勢を十分に理解し、社外取締役としての職務に当たることが重要である。

（社外取締役の 5 つの心得）

心得 1:社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督である。その中核は、経営を担う経営陣（特に社長・CEO）に対する評価と、それに基づく指名・再任や報酬の決定を行うことであり、必要な場合には、社長・CEO の交代を主導することも含まれる。

心得 2:社外取締役は、社内のしがらみにとらわれない立場で、中長期的で幅広い多様な視点から、市場や産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、会社の持続的成長に向けた経営戦略を考えることを心掛けるべきである。

心得 3:社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営陣（特に社長・CEO）に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべきである。

心得 4:社外取締役は、社長・CEO を含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことを心掛けるべきである。

心得 5:会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責務である。

（出所:経済産業省「社外取締役の在り方に関する実務指針」）

  - 取締役会で扱われる検討事項は多岐にわたり、自身の専門分野以外の議題にも一定の理解のもとで関与が求められる。自身の経験・関心事や既に認識している他社事例に留まらず、網羅的に知識・スキルを身に付けることの必要性を認識し、継続的な研鑽に基づく幅広い知見と長期的な視点・視座を持って発言するよう心掛けるべきである。
  - 常に変化するコーポレートガバナンスや市場動向、事業環境への理解を踏まえた発言が求められるため、企業の長期的・継続的な発展に寄与する社外取締役として、自身も継続的な自己研鑽が常に必要であることを認識し、自発的に研鑽を行っ

ていくことを心掛けるべきである。

- 就任先企業から期待される役割や振る舞いに関する理解
  - 社外取締役として期待される役割を果たすためには、一般的に社外取締役として求められる心構えに加え、就任先企業から期待される役割や振る舞いを詳細に理解することが重要であり、それは企業ごとに異なるものである。
  - 具体的には、就任先企業から期待されている助言と監督のバランス等を踏まえた自身の役割、及び背景にあるガバナンス体制や企業風土を十分に理解し、就任先企業にとって最適な社外取締役としての関与を心掛ける必要がある。
  - また、発言の立ち位置（どのような専門的知見に基づいた発言が求められているか）や機関投資家との対話における期待される役割（機関投資家とのディスカッションに同席し、ガバナンスの状況を説明する 等）についても、詳細に就任先企業と認識を合わせ、最適な振る舞いを心掛けることも必要である。

■ 「技」:期待される役割を果たすために必要な知識・スキル

社外取締役は、経営の監督を担う上で必須となる基礎的な知識・スキルに加えて、各社固有の事情やトレンドトピック・法令等の動向を十分に理解した上で監督・助言を行うことが求められる

特定の知識領域における専門性に加えて、最新の情報を網羅的・継続的に習得することが重要である

- 社外取締役として経営の監督や助言を行う上で必要とされる知識・スキル
  - 取締役会で取り扱われる幅広いテーマを理解し適切な発言をするため、自身の専門分野以外の領域についても、基礎的な知識・スキルが最低限求められる。
  - 過去の経験から身に付いていると考えられる内容であっても、常にその内容は時代に即して変化する。そのため、最新の動向を踏まえた情報の更新は必要であり、研修機会を活用して学習することは有益である。
  - 例えば、以下に挙げる知識・スキルについて、就任前・就任時や就任期間中に学習し理解することで、社外取締役として必要な知識を身に付けることが考えられる。
  - なお、社外取締役として責務を果たすうえで基礎的な知識・スキルを身に付けると共に、トレンド・最新動向を踏まえた知識のアップデートも必要であることから、下記に挙げる知識・スキルは後述する「トレンドトピック」と一部重複する内容が存在する。
  -

    <u>コーポレートガバナンス</u>

    - ハードロー(会社法 等)及びソフトロー(コーポレートガバナンス・コード 等)の基礎的な内容、各種ガイドライン(コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針、社外取締役の在り方に関する実務指針 等)の内容や趣旨

    <u>経営戦略</u>

    - 企業価値の向上など、企業・事業の目的達成のための戦略立案や戦略的な意思決定(組織再編、事業ポートフォリオマネジメント、M&A、新規事業 等)の手順・基礎知識
    - (特に事業ポートフォリオマネジメントについては)経営陣における適切なインセンティブ、取締役会による監督機能の発揮、投資家とのエンゲージメントへの対応、事業評価の仕組みの構築と開示の在り方

    <u>財務・会計</u>

    - 財務・会計に係る法律や規則(会社法、金融商品取引法、各種税法 等)、財務諸表の構造やルール、指標分析、会計原則・方針といった経営判断に必要となる基礎知識

    <u>コーポレートファイナンス</u>

- 企業価値の最大化を目的とし、財務的な戦略立案・意思決定をするために必要な資金調達、事業投資、企業価値評価等のコーポレートファイナンスに係る基礎的な手続・考え方

法務・コンプライアンス

- 企業法務（会社法、金商法、各種規制、知的財産などの権利主張、レピュテーションリスク・ブランド毀損リスクに対する対応 等）に関する基礎的な知識（特に取締役会において求められる法務知識（取締役会の法定決議事項、経営判断原則、善管注意義務、社外性要件 等））

組織・人事

- 指名・報酬や役員人事、組織・人事に係る法律（労働基準法 等）、経営者選任・育成における理論、人的資本経営や人的資源管理、ダイバーシティ等の組織・人事に関する経営理論

IT

- 企業経営に関連するIT 知識（サイバーセキュリティ、DX 等）の基礎的な考え方や経営戦略への影響（ITガバナンスにおいて重要となるサイバーセキュリティ・DX 等）

リスクマネジメント

- 企業経営におけるリスクを管理するための理論（3 ラインモデル 等）、リスクに直面した際の危機管理の内容及び手法

➢ ビジネスに影響を与えうるトレンドトピック・動向に関する知識

✧ 取締役会で取り扱われる幅広いテーマを理解し適切な発言をするため、社外取締役は専門性や経験年数によらず継続的にトレンドトピックやビジネスに影響を与える法令等の最新動向を習得する必要がある。

✧ 特に専門家による研修等の機会は、自らに欠けている知識の認識や習得、最新の動向を踏まえた情報のアップデートに有効であることから、積極的に活用し学習することが有益である。

✧ 例えば、以下に挙げる知識について、就任前・就任時や就任期間中に学習し理解することで、コーポレートガバナンスを担う社外取締役として必要な知識を身に付けることが考えられる。

トレンドトピック

- 近年の環境変化を踏まえ取締役会の議題として検討される可能性があり、ビジネスに影響を与えうる内容（特に、就任先企業の業界特性や経営方針、影響度を踏まえ、関連の高い内容については優先される）

（例）

サステナビリティ（脱炭素、人権　等）、地政学リスク、知的財産　等

法令・ガイドライン等の最新動向

- 取締役会の議題として検討されうる、もしくは社外取締役として発言の前提として理解すべき法令等の最新動向（就任先企業のビジネスに与える影響も含む）

  （例）

  法令、各種ガイドライン、税制、研究会の動向　等

➢ 就任先企業の経営の監督や助言を行う上で必要とされる企業特有の知識・スキル

✧ 社外取締役として備えるべき知識として、経営やコーポレートガバナンス等の基礎的な知識に加えて、就任先企業の状況に応じて適切な発言・判断をするために必要な企業特有の知識・スキルが求められる。

✧ 例えば、以下に挙げる知識・スキルについて、学習し理解することで、就任先企業の経営の方針に関する理解を深めることが重要であると考えられる。

組織体制・コーポレートガバナンス体制

- 組織体制、コーポレートガバナンス体制（現在の機関設計を採用した経緯　等）

諸規則・取締役会規則

- 定款・決裁権限規程などの各種規則、取締役会の運営方法、取締役会事務局との連携方法などの取締役会規則

中長期の経営戦略

- 長期戦略や中期経営計画の内容、及び策定までの検討経緯

各事業戦略・課題及び施策

- 各事業における戦略や課題及びそれに対する施策

業績・財務状況

- 直近も含む過去数年の業績や財務状況（PL/BS）、その要因（財務・業績上の特徴がある場合）

内部統制・リスク管理

- 就任先企業の内部統制の方針、リスク評価と対応のプロセス、情報伝達の経路等の内部統制状況

経営理念・歴史・文化

- 経営理念、企業の歴史や特徴的な文化（特に、重要な意思決定において考慮すべき文化）

■ **「体」: 就任先企業に社外取締役として割くべきリソース**

社外取締役として期待される役割を果たし、その責務を果たすためには、十分なリソースを確保することが重要である

- 就任先企業の社外取締役としての責務を果たすために必要となるリソース
  - ✧ 社外取締役として就任先企業から期待される役割を果たし、実効性のある助言・監督の責務を果たすためには、社外取締役自身が就任先企業の助言・監督において必要となるリソース（時間、パワー 等）を確保することが重要である。
  - ✧ 特に、複数企業の社外取締役を兼務する場合においても、各就任先企業の個別事由に即した発言が求められることから、自己研鑽に加えて、取締役会に向けた情報収集・各種議題の検討等を各社毎に実施出来るほどのリソースを確保することが必要である。

<u>就任先企業の社外取締役としての責務を果たすことに対するリソースの確保</u>

- 就任先企業の社外取締役としての責務を果たすにあたり必要なこと（取締役会や委員会等の出席、取締役会に向けた事前情報収集・検討 等） に対するリソースの確保

<u>社外取締役として必要な知識・スキルの習得（研修の受講 等）におけるリソースの確保</u>

- 社外取締役として必要な知識・スキル、トレンドトピックや最新動向に係る情報を収集し理解するために必要なリソースの確保

<u>就任先企業の理解に関するリソースの確保</u>

- 社外取締役としての兼任の有無に関わらず、就任先企業毎に対し十分な監督や助言を担うために必要な就任先企業毎の情報（ガバナンス体制、経営戦略等）を収集・理解するためのリソースの確保

2.3.2. 研修等の活用方法に関する方向性

コーポレートガバナンスを実効的なものとし、持続的な成長と企業価値の向上を実現するためには、社外取締役としての「心・技・体」を兼ね備えること（及びそのためのサポートを提供すること）の重要性を社外取締役及び企業それぞれが十分に理解したうえで、研修等を有効に活用し、社外取締役が必要な研鑽を積むことが必要である。

研修等の有効な活用にあたっては、研修等実施機関でしか提供できない内容、企業でしか提供できない内容がそれぞれ存在することを認識し、それぞれの特性に応じて使い分け、活用することで、相互に連動させ、研鑽を積むことが求められる。

また、研修等実施機関・企業のいずれも提供可能であると考えられる内容（基礎的な内容の座学等）については、企業の意向や対応余力等も踏まえ、個別に判断することが考えられる。

本項では、「2.3.1.社外取締役が責務を果たすうえで必要となる要素」において記載した知識・スキル群を下記の通り 4 つに分類し、その知識・スキル群毎に、その望ましい方向性・具体的な研修等にかかる取組に関する考慮事項やベストプラクティスの整理を行っている。

（知識・スキル群の分類）

【心：期待される役割を正しく認識し、果たすための心構え】

1. 社外取締役としての役割を果たすうえで必要とされる心構え

【技：期待される役割を果たすために必要な知識・スキル】

2. 社外取締役として経営の監督や助言を行ううえで必要とされる知識・スキル
3. ビジネスに影響を与えうるトレンドトピック・動向に関する知識
4. 就任先企業の経営の監督や助言を行う上で必要とされる企業特有の知識・スキル

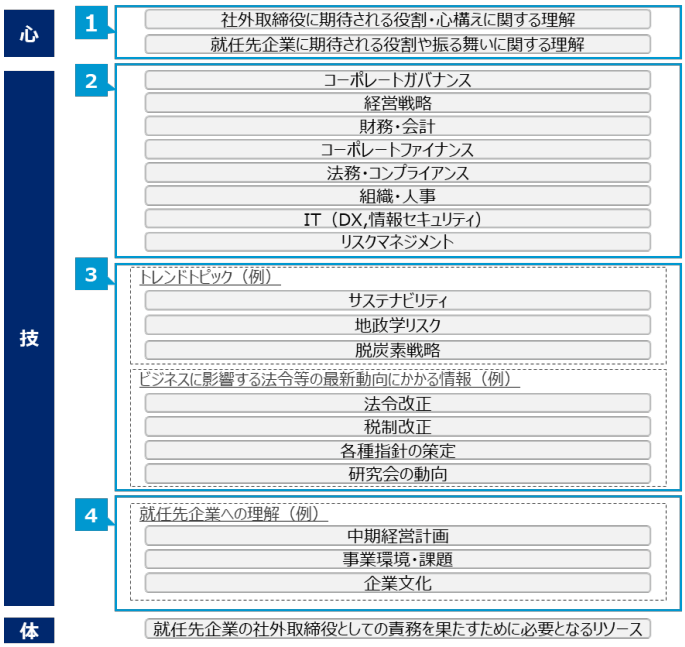
【体：就任先企業に割くべきリソース】

就任先企業の社外取締役としての責務を果たすために必要となるリソース

※ 「体」は研修等を活用して身に付けるべき特定の知識・スキルではないが、研修等の受講により「心」「技」を研鑽するために必要不可欠な要素である。社外取締役は就任先企業に対して投下するリソースを確保するよう努めると共に、就任先企業からも効率的な情報提供等のサポートが重要である。

また、企業のサポート体制も必要不可欠な要素であることから、社外取締役の研修等の活用に向けた企業の役割についても併せてベストプラクティスの整理を行っている。

社外取締役が責務を果たすうえで必要な要素の概要



1 社外取締役としての役割を果たすうえで必要とされる心構え
- 社外取締役としての心構え（5つの心得 等）、及び企業から求められている役割と適切な振る舞いを理解する

2 社外取締役として経営の監督や助言を行ううえで必要とされる知識・スキル
- 取締役として経営に必要な一般的な知識を理解する

3 ビジネスに影響を与えうるトレンドトピック・動向に関する知識
- 企業への影響を考慮すべき最新の知識を理解する

4 就任先企業の経営の監督や助言を行う上で必要とされる企業特有の知識・スキル
- ビジネスモデルや、歴史・風土・文化を理解する

■ **社外取締役による研修等の活用方法に関する方向性**

1. **社外取締役としての役割を果たすうえで必要とされる心構え**に関する研修等の活用方法の方向性

社外取締役としての役割を果たすための心構えは、ケーススタディ等のインタラクティブな研修や座談会等を活用し、実践的に習得することが有効である

➢ 就任前・就任時

✧ 方向性

社外取締役の視点

- 社外取締役として求められる役割（指名・報酬に対する関与や独立した立場からの発言や行動 等）を具体的に理解することが必要である。そのためには、他社の社外取締役とのディスカッションや自ら考えて発言する機会のあるインタラクティブな研修（ケーススタディ、模擬取締役会 等）や座談会等を活用し、取締役会にて応用可能なものを実践的に習得することが有効である。
- 社外取締役に求められる役割は、ガバナンス体制や就任先企業が置かれている状況によって各社異なるものであり、社外取締役として適切な振る舞いをするには、企業が社外取締役である自身に対して期待する役割を正確に把握することが重要である。そのため、社外取締役の就任までに企業から詳細に伝えられない場合には、企業に働きかけ、社長や取締役会議長との面談等により、企業が自身に期待する役割を明確化することが望ましく、遅くとも就任時までには、期待する役割を把握していることが望ましい。

企業の視点

- 取締役としての機能発揮の観点から、コーポレートガバナンス報告書等により、社外取締役に期待する役割を言語化し、周知を行うことが重要である。

✧ 方向性を踏まえて考えうる具体的な研修等にかかる取組

就任先企業のみ提供可能なもの

- 取締役会議長や社長等と社外取締役との個人面談
- 社外取締役に期待する役割に関する、資料・文書による情報提供

研修等実施機関のみ提供可能なもの

- 他社の社外取締役経験者とのディスカッションや自ら考えて発言する機会があるインタラクティブな形式の研修（ケーススタディ、模擬取締役会 等）
- 現役社外取締役による座談会、事例共有会等

就任先企業・研修等実施機関のいずれも提供可能なもの

- 社外取締役として求められる一般的な役割に関する座学形式の研修等

- 就任期間中
  - ✧ 方向性

    社外取締役の視点

    - 社外取締役としての心構えは、実務経験を通して実践的に習得されるものでもある。そのため、実際に就任期間中に認識した課題点や論点を基に、他社の社外取締役との意見交換やケーススタディを通して、自身の振る舞いを客観的に評価すると共に、より実務に即したものとすることが有益である。
    - 企業が社外取締役に期待する役割や振る舞いは各企業によって異なるため、社外取締役から企業に積極的に働きかけ、定期的なフィードバックの機会を設けることも有益である。
    - 企業からのフィードバックによって抽出された課題への対処には、その特性・内容によっては、企業からのサポート（情報提供　等）が必要となる。そのため、必要に応じて、課題への対処に向けたサポートを企業に依頼すると共に、フィードバックを通じて、期待される役割や振る舞いをより深く理解することが重要である。

    企業の視点

    - 企業が社外取締役に期待する役割や振る舞いは各企業によって異なるものであり、企業が置かれている環境によって変化していく可能性もあるため、定期的に社外取締役へフィードバックを実施し、現状と課題に関する共通認識を醸成することが重要である。
    - フィードバックに向けた評価に際しては、必要に応じて第三者機関などを活用する方法も考えられる。また、取締役会実効性評価の一環として、社外取締役個人に関する評価を実施することも選択肢の一つとして考えられる。

  - ✧ 方向性を踏まえて考えうる具体的な研修等にかかる取組

    就任先企業のみ提供可能なもの

    - 個人面談（取締役会議長・社長　等）による社外取締役へのフィードバック
    - 取締役会の実効性評価の中で得られた社外取締役個人に係る情報を活用した評価・フィードバック

    研修等実施機関のみ提供可能なもの

    - 他社の社外取締役経験者とのディスカッションや自ら考えて発言する機会があるインタラクティブな形式の研修（ケーススタディ、模擬取締役会　等）
    - 現役社外取締役による座談会、事例共有会等

    就任先企業・研修等実施機関のいずれも提供可能なもの

    - 社外取締役として求められる一般的な役割に関する座学形式の研修等

2. **社外取締役として経営の監督や助言を行ううえで必要とされる知識・スキル**に関する研修等の活用の方向性

社外取締役として経営の監督や助言を行ううえで必要とされる知識・スキルは、研修等を活用し就任前・就任時に網羅的・体系的に習得することが望ましい

- 就任前・就任時
  - ✧ 方向性

    社外取締役の視点

    - 社外取締役への就任前・就任時には、企業が取締役として当然備えているであろうと考える、必要最低限の知識・スキルについて、研修等を通じて網羅的・体系的に習得することが望ましい。
    - なお、社外取締役の就任経験があり、既に必要な知識・スキルを持っていると考えている社外取締役においても、研修等は自身の経験領域に偏らない、独立した立場からの発言をするために、網羅的に知識を再確認し、最新動向等をアップデートすることができる有益な機会となり、必要に応じた研修等の受講が望ましい。
    - 企業が提供している研修等の情報を企業に確認すると共に、自身が必要性を感じる研修等の受講に係る支援を企業に依頼することも望ましい。
    - また、特に企業経営陣の場合、社外取締役への内定後のみだけではなく、社内の経営幹部候補や取締役の段階から取締役として経営の監督や助言を行ううえで必要とされる知識・スキルを学習することで、社内取締役として必要となる知識・スキルと共に、将来、社外取締役に就任することとなった際に必要となる知識・スキルの早期習得も可能となり、取締役会の実効性向上にも繋がる。そのため、社内の経営幹部候補や取締役の段階から、積極的に受講することが望ましい。

    企業の視点

    - 研修等実施機関が提供する研修等も含めて、情報を広く収集し、社外取締役に対して、有効だと感じる研修等の周知や促進をすることが有益である。
    - また、取締役の実効性を向上させる観点から、社外取締役だけではなく、自社の社内取締役やその候補者（執行役員、部長 等）に対しても積極的に受講を促すことが有効である。

  - ✧ 方向性を踏まえて考えうる具体的な研修等にかかる取組

    就任先企業のみ提供可能なもの

    - 企業内担当者(IT 等特定の領域に知見を持つ専門家)や顧問弁護士等による企業の状況に即して設計された座学・ケーススタディ等

研修等実施機関のみ提供可能なもの

- 他社の社外取締役経験者とのディスカッションや自ら考えて発言する機会があるインタラクティブな形式の研修（ケーススタディ、模擬取締役会　等）
- 就任先企業向けに設計された、オーダーメイドによる座学・ケーススタディ

就任先企業・研修等実施機関のいずれも提供可能なもの

- 社外取締役として求められる一般的な知識に関する座学形式の研修等

➢ 就任期間中

✧ 方向性

社外取締役の視点

- 就任期間中においても、網羅的に知識を再確認し、アップデートする機会は有効であることを認識し、積極的に研修等を活用することが望ましい。
- また、既に基礎的な知識を習得している内容に関しても、実務上必要性を認識した場合には、より専門性の高い研修等の受講も有益である。
- 経験豊富な社外取締役であっても、知識・スキルの再確認及び実務上必要となる専門性の高い知識の習得に際しては、必要に応じて研修等実施機関の研修等の活用も効果的である。

企業の視点

- 社外取締役が継続的に研鑽を続けられるよう、企業からの費用支援や研修等実施機関の研修等の受講の推奨を示し、実行することが重要である。

✧ 方向性を踏まえて考えうる具体的な研修等の取組

就任先企業・研修等実施機関のいずれも提供可能なもの

- 社外取締役として求められる一般的な知識に関する座学形式の研修等

3. **ビジネスに影響を与えうるトレンドトピック・動向に関する知識**に関する研修等の活用方法

トレンドトピック・動向に係る知識の習得に向けては、外部専門家・研修等実施機関によるセミナー・勉強会の活用と共に、企業からも自社固有の事情に基づいた情報提供が重要である

- 就任前・就任時・就任期間中
  - ✧ 方向性

    社外取締役の視点

    - 社外取締役として監督すべき企業が置かれる環境の変化を正確に認識するため、トレンドトピックや最新動向に係る情報を収集し、必要に応じて研修等を受講することが望ましい。その際、企業の経営方針や市場環境を踏まえ、トレンドトピックのうち優先して習得すべき内容を選定することが考えられる。
    - トレンドトピックのうち就任先企業に関連が深い内容については、その要点及び企業としての方針・課題・施策を確認する必要がある。就任先企業の社内で提供されている研修等を有効活用すると共に、必要に応じて企業に対して情報提供を依頼することが重要である。
    - トレンドトピックや最新動向は、その内容が多岐にわたり、その知識は頻繁に更新されることから、企業によって提供される研修等のみでなく、研修等実施機関による研修等も積極的に活用することが望ましい。

    企業の視点

    - トレンドトピックや最新動向に係る情報はビジネスに影響を与えうる内容であることが多いため、企業も積極的に情報提供を行うと共に、研修等の受講を促進させることが重要である。

  - ✧ 方向性を踏まえて考えうる具体的な研修等にかかる取組

    就任先企業のみ提供可能なもの

    - 取締役会事務局による情報提供（事務局による外部情報の取りまとめ、要点・企業の対応方針の発信）

    研修等実施機関のみ提供可能なもの

    - 研修等実施機関のオーダーメイド研修による座学・ケーススタディ等（研修等実施機関が持つ専門的な知見や事例に加え、トレンドトピックや動向が同社のビジネスにどのように影響するのかを加味して作成された研修を指す）
    - 各トレンドトピックの専門家・有識者によるパネルディスカッション形式セミナー

    就任先企業・研修等実施機関のいずれも提供可能なもの

    - 座学（講義、セミナー　等）

4. 就任先企業の経営の監督や助言を行う上で必要とされる企業特有の知識・スキルに関する研修等の活用方法

就任先企業に関する知識は、取締役会事務局が社外取締役と執行側との連携に関与し、監督責任を果たせるよう情報提供を行うことが有効である

- 就任前・就任時
  - 方向性

    社外取締役の視点
    - 社外取締役として期待される役割を果たすためには、就任先企業の状況も把握した発言が求められる。そのため、社外取締役は特に就任前・就任時において、企業の状況を把握するための資料を受領し、理解すると共に、必要に応じて経営層や事業部門とのディスカッション等を依頼することが有効である。
    - 企業は一定の情報開示を実施しており、社外取締役自身も、就任先企業のホームページ等を参照し、就任先企業から受領した情報だけではなく、公表情報も自発的に確認を行い、理解を深める必要がある。

    企業の視点
    - また、就任時に企業は事業に関する資料や説明を実施するだけではなく、過去の不祥事等も含めた情報を適切に、かつ客観的に伝えることの重要性を理解することが重要である。
    - また、より効果的に社外取締役に企業情報を伝えるため、就任時に社外取締役に認識してもらいたい企業情報（経営戦略、組織体制　等）をパッケージ化し、社外取締役に提供・説明することも有益な手段の一つと考えられる。
  - 方向性を踏まえて考えうる具体的な研修等にかかる取組

    就任先企業のみ提供可能なもの
    - 執行側の経営層や取締役会事務局による口頭説明・資料配布
    - 執行側の業務部門による口頭説明・資料配布

- 就任期間中
  - 方向性

    社外取締役の視点
    - 社外取締役は就任先企業について、最新の状況を把握し監督や助言を行うことが求められるため、取締役会等の資料を事前に入手すると共に、当該資料の理解に必要な情報を事前に収集することが望ましい。
    - 社外取締役として監督や助言をより確実に行うよう、社外取締役同士で課題等に関する認識を共有する会議を設定し、意見交換をすることも望ましい。また、社外取締役の実効性を高めるため、企業文化や社風への理解も重要であ

り、必要に応じて、現場視察や社内向けイベントへの参加を依頼し、従業員等と接する機会を増やすことも有益である。

- 必要に応じて執行側の会議（経営会議　等）を傍聴し、議論内容を確認することも考えられる。ただし、必要以上に執行側の経営会議に関与してしまうと、執行側が委縮し、最適な経営を阻害してしまう可能性があることや、社外取締役として独立した立場から意見を述べることが難しくなる可能性もあるため、留意が必要となる。

企業の視点

- 社外取締役は、監督や助言のために、最新の状況を把握することが求められる。そのため、企業は社外取締役が企業内の情報にアクセスできる経路（ファイルサーバーへのアクセス権　等）を確保し、最新情報を社外取締役自身が自由に取得することの出来る環境の整備が重要である。

✧ 方向性を踏まえて考えうる具体的な研修等にかかる取組

就任先企業のみ提供可能なもの

- 就任先企業の社内情報・データベースへのアクセスによる資料展開
- 取締役会資料の事前共有・事前質疑応答
- 執行側の会議の傍聴
- 取締役会以外の場での事業状況に関する説明会
- 就任先企業における社外取締役同士の交流会・討議会

■ 社外取締役の研修等活用に向けた企業の役割

社外取締役が期待される役割を果たす目的で研修等を有効に活用するには、社外取締役自身が継続的な研鑽の重要性を認識し、自ら働きかけることが重要であるが、社外取締役のみではなく、就任先企業も社外取締役がその役割を十分に果たせるよう協力やサポートをすることが必要である。

ここでは、社外取締役が期待される役割を十分に果たすために有益な就任先企業の主な役割を紹介する。

- 研修等実施機関による研修等の受講推奨・支援
  - ✧ 社外取締役が研修等の受講をする際に心理的な障壁（社外取締役としての立場や経験から受講に後ろめたさ、金銭的負担によるためらい　等）を感じないよう、社外取締役としての経験に関わらず積極的に研修等実施機関による研修等の受講を推奨するとともに、必要に応じてその受講に掛かる費用を支援する。
  - ✧ 研修等の受講支援や依頼のあったオーダーメイド研修等を企画するため、社外取締役が使える予算を社内であらかじめ確保する。
  - ✧ 社外取締役から依頼を受けた場合や特定のプログラムの研修等を推奨する場合など、内容に応じて企業から研修等実施機関を社外取締役に紹介する。

- 取締役会事務局による情報提供
  - ✧ トレンドトピックや法令等の動向、社内の動向に係る情報を取締役会事務局にて整理したうえで社外取締役に対して発信する。
  - ✧ 取締役会事務局が継続的に社外取締役へのサポートを提供することが可能となるよう、取締役会事務局のリソースを強化し、十分な体制を整備する。
  - ✧ 企業が社外取締役に対して就任時に説明すべき企業情報をパッケージ化し、就任時に一式を提供する。
  - ✧ また、資料提供のみでなく、経営陣や取締役会事務局による口頭説明についても、研修等のメニューを確立し、パッケージ化をする。

- 社内の情報にアクセスできる環境の整備
  - ✧ 社外取締役には最新の状況を把握し、監督することが求められるため、社外取締役が企業内の情報にアクセスできる経路（ファイルサーバーへのアクセス権　等）を確保し、最新情報を社外取締役自身が自由に取得することの出来る環境を整える。

3. 社外取締役向けケーススタディ

本ケーススタディ（以下「本ケース」という）は主に、社外取締役としての経験の有無に関わらず、社外取締役及びその候補者が自らの振る舞い方を考えるための実践的な参照材料として活用され、その理解を深化させることを目的として整理するものである。

本ケースでは、社外取締役が取締役会や各種委員会の一員として判断や行動等を求められる複数の場面を想定し用意しているものであり、ケース毎に、ケース設例、解説・回答、補足情報に分け、それぞれ下記の通り整理をしている。

- **ケース設例**
  設定された事例場面を整理

- **解説・回答**
  社外取締役として求められる行動や留意すべき点をそれぞれ下記の通り整理
  ① 回答を考えるに当たって、必要となる主な知識・スキル
  ・回答を考えるに際し、土台として必要となる主な知識・スキルを記載
  ② 回答を考えるに当たって、事前に収集・検討すべきこと
  ・回答を考えるに際し、企業に関する情報として事前に収集すべきことや検討しておくべきことを記載
  ③ 本ケースにおける回答例
  ・事例場面の内容を考えるに当たり必要となる考え方を解説するとともに、実際の考え方の例を記載

- **補足情報**
  各ケースに関連する企業の好事例/失敗事例や関連するテーマに関する考え方等を整理

本ケースも参考材料の一つとして活用頂き、実際の研修やトレーニングがより活発になることを期待するとともに、本ケースを通じて、具体的な場面に遭遇した際に社外取締役としての振る舞いを考え、他の取締役等とも議論を積み重ねることで、社外取締役が取締役会や各種委員会等に臨む際の一助となることを期待したい。

社外取締役に期待される役割		ケース	
取締役会・委員会等での議論、意思決定	経営の方針への関与	1	取締役会において中期経営計画の議案が付議された。社外取締役として、どのように評価・関与すべきか
		2	今後のガバナンス体制について意見を求められた際に、どのような意見を述べるべきか
	指名・報酬決定プロセスへの関与	3	指名委員として社長の後継者を検討することになった。どのように指名プロセスに関与すべきか
		4	就任先企業の業績悪化が進んでいる状況で、社外取締役として執行側をどのように評価し、改善を働きかけるべきか
		5	報酬委員として、役員報酬制度をどのように評価し、発言すべきか
	個別の業務執行の意思決定への関与	6	業務執行上の重要な意思決定（大型事業投資、M&Aなど）の議案が付議された場合に、どのようにリスクを評価し、ブレーキをかけるまたは後押しをするべきか
		7	親会社など支配株主がいる場合、支配株主との取引等につき、取締役会でどのように振る舞うべきか
	取締役会、委員会の実効性評価	8	取締役会の実効性評価に際して、評価方法や評価結果の活用の見直しに関して、社外取締役としてどのように取締役会全体に働きかけるべきか
株主・ステークホルダーの意見の反映	株主、投資家、顧客、従業員等との対話、情報発信	9	機関投資家から社外取締役として指名され、対話機会を求められた。どのような観点からコメントを考え、振る舞うべきか
		10	アクティビストから事業に関する提案レターを受領した。社外取締役としてどのように捉え、経営陣にどのような対応を求めるべきか
コンプライアンスの監督	内部通報窓口・相談先としての対応、不正や問題発見時の関与	11	会計不正や品質問題等の不祥事が発覚した場合、社外取締役としてどのように対応するべきか。また、不祥事の発生防止のため、社外取締役としてどのように経営の監督を担うべきか

3.1. ケース 1（経営の方針への関与）

“取締役会において中期経営計画の議案が付議された。社外取締役として、どのように評価・関与すべきか”

■ **ケース設例**

あなたはプライム市場に上場する食品関連企業A社の社外取締役である。同社は、栄養関連食品から菓子類に至るまで、食品関連の複数の事業領域を持つ。

同社は、“技術力によって世界の食問題を解決するグローバル食品カンパニーとなる“を長期ビジョンとして掲げ、そこに向けた重点施策として、「グローバルカンパニーへの進化に向けた海外展開の加速」「新たな食品関連テクノロジーへの投資余力の確保に向けた資本効率性の向上」をあげている。なお、現在の海外売上比率は全社で40%となっているが、各事業領域で異なり、栄養食品事業と乳製品事業が海外事業の成長を牽引している。また、全社のROICは5%と、グローバルの競合（ROIC15%）とは大きく水をあけられている形である。

次回の取締役会において、来年度以降の中期経営計画が付議されることになり、事前に配布された資料を確認したところ、事業領域ごとの計画が記載されていたが、それぞれの事業を少しずつ成長させていくという内容であり、グループ全体の長期ビジョンや重点施策との関連性が具体的に示されていないものとなっていた。また、食品業界では、製造・販売過程でのCO_2の排出やフードロスなどの社会課題も多いが、これらの課題に対して、企業としての姿勢・取組を明記した文書は存在せず、また対外的に表明したこともない。この点について、来年度以降の中期経営計画においても特段触れられていなかった。

なお、取締役会とは別に設けた社外取締役とCFOによるディスカッションの場において、CFOを務める社内取締役から、「全社ROIC改善のためには、不採算事業である菓子事業や飲料事業の整理を進める必要性があるということを、CFOである自分から経営会議で問題提起したが、同事業を管掌する役員の強い反対があり、その議論は暗礁に乗り上げ、その後、本格的な議論はされていない」と聞いている。

なお、同社の取締役会は、通常、経営会議等で事前に社内合意を経た議案が付議される形で運用され、そのため今回の中期経営計画も社内でほぼ固まった段階のものであり、取締役会での最終承認を目的に付議されている。

参考：A社の各事業の概要及び売上/当期純利益（前事業年度実績）

	事業内容・状況	売上 （億円）	当期純利益 （億円）
栄養食品	栄養補助食品やサプリメント等の製造・販売。海外（米国・欧州）事業が好調 近年ではフードテック関連企業への買収・投資も進め、代替食品事業にも進出	3,000	350
乳製品	牛乳やヨーグルト等の乳製品の製造・販売 海外（米国・東南アジア）での粉ミルク事業が好調	2,000	190
菓子	スナック菓子の製造・販売 国内市場がメインだが、高いシェアを誇る製品がなく他社との競争が激化	700	50
飲料	コーヒー等のペットボトル飲料ブランドを展開 国内市場がメインだが、高いシェアを誇る製品がなく、飲料を専業とする他社との競合が激化	500	20

【検討すべき事項】

あなたは社外取締役として、中期経営計画をどのような観点で評価すべきか。また、中期経営計画の策定プロセスにおいて、どのように関与することが望ましいか。

■　**解説・回答**

① 回答を考えるに当たって、必要となる主な知識・スキル

- 企業経営やコーポレートファイナンスに関する最低限の理解
  - 社外取締役として、議題の内容を客観的に判断するにあたっては、企業の経営計画が、真に企業価値の向上につながるものとなっているか、また、投資家等の外部ステークホルダーに対しても説明責任が果たせる内容になっているかという観点から検討する必要があり、企業経営経験の有無に関わらず、企業経営や経営戦略に関する幅広い知識が必要となる。加えて、数値等の面からも経営計画について客観的な評価を行うことが求められるため、必要な会計やファイナンスに関する知識も必要となる。特に、業務執行者から独立した立場である社外取締役として、売上・利益等のPL指標のみならず、資本効率性といった観点からも経営計画を評価すべきであり、関連するファイナンスの基礎知識は最低限、身に付けておく必要がある。
  - また、複数の事業領域を持つ多角化企業の場合には、一事業だけではなく、企業全体の価値の向上を考える必要があり、事業ポートフォリオマネジメントに関する知識も必要である。
  - 企業経営に関する知見として、社外取締役自身の経営経験に基づく知見が重要なことはいうまでもないが、研修等実施機関で開催される経営戦略に関する講義等に参加し、知識のアップデートを行うことも有効であると考えられる。例えば、コーポレートファイナンスに関する知識は専門家による座学形式の研修を活用して習得すると共に、企業経営に関する知識は、他受講者とのディスカッションを伴うケーススタディ等のインタラクティブな研修を活用し、実践的な知識として習得することが有効であると考えられる。

② *回答を考えるに当たって、事前に収集・検討すべきこと*

- 企業を取り巻く環境に関する理解
  - 経営計画について議論する際は、企業を取り巻く環境やその変化を十分に把握し、経営として先手を打って対応できているかについて、社内の論理・常識にとらわれず、外部の目線から客観的に評価することも社外取締役の重要な役割の一つである。
  - そのため、企業を取り巻く社会構造やその変化、業界の動向について把握する必要がある。また、就任先企業のビジネスがテクノロジーにより大きく影響を受ける場合は、最新のテクノロジーや関連するテクノロジーの動向に関する知識についても、習得することが望ましい社外取締役として求められる役割を果たす上では、過去の経験や知識をベースとするだけではなく、日々の環境変化にアンテナを立て、常に知識のアップデートに努めることが求められる。
  - なお、企業の取締役会として学習することが必要なトピックについては、社内での勉強会や外部講師を招いた研修の企画を企業側に依頼することが考えられる。また、研修等実施機関においても、こうしたトピックにかかるセミナーや勉強会は開催されており、必要に応じてこういったものを活用することも一案である。

＜参考＞社外取締役の取り組み例

- アメリカのコーポレートガバナンス関連団体において、企業社会で問題になっていることや、テクノロジーの状況など取締役会で議論されるテーマを広範に勉強する場が提供されており、そういう場に出て行って新しい視点を取り組む努力をしている。
- 海外の取締役会で話題になっていることは、日本でも数年後には話題になるので、海外の状況を定期的に知り、取締役会での視点に活かすことは重要だと考えている。

（出所：経済産業省「社外取締役の実像」より抜粋）

- 各事業内容に関する基本的な情報の収集
  - 社外取締役には、会社全体の方向性について客観性を持って評価することが役割として求められるため、執行側と同じレベルで各事業内容に精通する必要はないが、中期経営計画の妥当性を評価する上では、各事業に関する基本的な情報は保有しておく必要がある。
  - 基本的な情報には、例えば、事業毎の市場環境（市場規模や成長性　等）、主要な財務指標の経年変化、主要な競合他社の動き、自社製品・技術等の強み等への理解が含まれる。
  - 個々の事業内容に関する理解を深める上では、就任時に事業の責任者等から事業内容に関する説明を受けるとともに、事業環境は日々刻々と変化するため、就任後も

定期的に事業の責任者等と対話する機会を持ち、状況を定期的にアップデートすることが望ましい。

- また、業界全体の動向を把握する上で、事業に関連するニュース・報道等に日頃から注意を払っておくことも望ましい。

➢ 現在及び過去の中期経営計画の内容や検討プロセス・経緯の把握

- 今回のケースでは、ある程度中期経営計画が固まった段階で取締役会に付議されていることが想定されるが、中期経営計画は対外公表されていることが一般的であるため、いつが最終年度であるのかについて社外取締役自身があらかじめ把握し、次の中期経営計画がいつ策定されるのか、どういったプロセスで策定する予定なのかについて、企業側に確認しておく必要がある。
- 具体的な検討に向けては、過去からの中期経営計画の内容を理解し、当該計画が策定された際の議事録等を閲覧しておくことも有益となる。
- また、今回の策定に際し、取締役会に付議されるまでの検討経緯について、経営会議の会議資料や議事録の共有を依頼するといった方法により、内容に関する理解を深めることが有効である。また、執行からは独立した立場であることには常に留意をしつつも、可能であれば、必要に応じて、作成担当部門や各事業の責任者に検討経緯をヒアリングすることや、経営会議等にオブザーバーとして参加することも有効な手段の一つではある。
- 取締役会の場での議論を活性化させるためには、多くの時間を議論に割くことが必要であり、事前にこれまでの検討経緯を把握するだけではなく、内容に関する質疑応答も事務局等との間で済ませておくといった工夫も考えられる。

③ *本ケースにおける回答例*

- 中期経営計画は、基本的には事業の特性や企業が置かれた状況に精通し、実際に事業を運営する執行側が中心となって作成を行うものである。社外取締役としては、経営の監督を行うにあたって、執行側が作成した経営計画の内容が、真に企業価値の向上につながる内容となっているか、また、投資家等を含む外部ステークホルダーに対して説明責任を果たせる内容になっているかについて、下記のような観点に留意しつつ、客観的な目線でその内容を評価することが求められる。

<u>中期経営計画の評価の観点</u>

<u>（ｉ）長期ビジョンとの整合性の検証</u>

・ 中期経営計画は3～5ヵ年程度の単位で作成されることが多いが、多くの企業では、その前提となるミッション・バリュー・パーパスや長期ビジョン、中長期の経営戦略といった、より長期的な企業の方向性について定めていることが考えられ、この内容と整合がとれているか（中期経営計画がその達成に資するものとなっているか　等）について、客観的に評価することが求められる。

・ また、複数の事業が存在する企業においては、企業全体の価値を向上させることを念頭に、中期経営計画に示される経営資源配分の在り方や事業ポートフォリオ構成が最適な形になっているかという観点で、独立した立場から客観的で中立的な評価をする必要もある。

・ 限りある経営資源の中で、環境変化に適応し長期ビジョンを達成するためには、自社の競争優位性が発揮される分野に経営資源を集中させることも不可欠であり、自社が各事業の「ベストオーナー（※）」であるかを冷静に見極め、場合によっては事業の切り出しや売却を含めた経営判断を客観的かつ独立的な立場で後押しすることも求められる。特に不採算事業であること等を中心とした観点から検討することが考えられる。

　※ ベストオーナーとは、当該事業の企業価値を中長期的に最大化することが期待される経営主体を指す。（経済産業省「事業再編実務指針」）

・ また、経営陣が策定した経営計画が中長期の経営戦略等に裏付けられているか確認すると同時に、その進捗状況を可視化し、客観的にモニタリングするためには、適切な財務・非財務のKPIに落とし込まれていることを確認することも重要である。特に、上場企業である以上は、資本コストを踏まえた資本収益性も考慮したKPIを設定すべきであり、社外取締役として、この点について積極的に経営陣に働きかけるべきである。そのため、具体的なKPIを明確に定めていないのであれば、そのような点について追及することが考えられる。

<u>*＜本ケースにおける考え方の例＞*</u>

・　A社は、“技術力によって世界の食問題を解決するグローバル食品カンパニーとなる”を長期ビジョンに掲げているが、当該長期ビジョンと重点施策との関連性が明確に示されていない状況にある。まずは、長期ビジョンの達成から逆算した事業戦略（例えば栄養食品事業における新技術の開発や関連する企業の買収・出資などの投資を見据えて、栄養食品事業に経営資源を集中させる　等）が策定されるよう働きかけることも考えられるのではないか。
・　中期経営計画の原案の通り、各事業をそれぞれ伸ばしていく形ではなく、特に不採算事業である菓子事業や飲料事業については、CFOの指摘通り整理を進め、栄養関連の新技術の開発・獲得のため、投資余力を確保する必要性があるのではないか。菓子事業や飲料事業を管掌する社内役員から強い反対があったとのことだが、CFOの意見を踏まえた検討について、不採算事業である事実を踏まえて後押しすることも考えられるのではないか。
・　菓子事業や飲料事業は自社としての明確な強みを打ち出せず他社とのシェア競争に苦戦しているが、自社が「ベストオーナー」なのか否か、同業他社等への売却や事業としての独立を進めたほうが成長に向けた投資を得ることができるため、自社事業の成長にとっては最適解なのか否か、といった観点での判断も考えられるのではないか。
・　中期経営戦略にKPIは存在しているのか。明確に存在していないのであれば、資本コストを踏まえたKPIとして、各事業のROICやグループ全体のROEといったものを経営目標として設定することも考えられるのではないか。

（ⅱ）事業環境を踏まえた戦略であるかの確認

・　新卒一括採用や終身雇用といった慣習が定着しており、海外に比べて人材の流動性が低いとされる日本企業では、経営計画の策定においても社内の論理に陥りやすい傾向があると考えられる。このため、社外取締役は企業を取り巻く環境やその変化を冷静に見極めながら、企業が適切な対応を講じているか、それが中期経営計画に適切に反映されているかについて、客観的に検証し、社内にはない知見を随時インプットすることが求められる。
・　例えば、ESGやサステナビリティなど、グローバルレベルでの潮流をとらえ、企業の経営戦略にそれらが適切に反映されているかについて、評価することも求められる。設問では、社会課題に対する取組が中期経営計画に明確に示されていないため、この点について追及することが考えられる。
・　なお、特にサステナビリティに関しては、近年非常に重要性が高まっており、企業が対処するリスクであることを超えて、長期的かつ持続的な価値創造に向けた経営戦略の根幹をなす要素となりつつある一方、執行側（経営陣）での検討体制や監督側（取締役会）でのモニタリング体制が整備されていないケースが多いため、戦略に反

映した場合には特に、サステナビリティに関する取組を全社的かつ効果的に進めるための環境を整えることも必要である。

＜本ケースにおける考え方の例＞

- 食品関連業界は、世界レベルでの人口増加に伴う食糧資源の枯渇や、脱炭素といったサステナビリティ関連の動向等、企業を取り巻く環境がめまぐるしく変化する業界の一つであり、企業の持続的な成長に向けては、これらの環境変化に対する企業としての対応方針を明確にすることが重要ではないか。
- 例えば、食料資源の枯渇といった食問題に対応するためにも、栄養食品事業へ経営資源を集中させる必要性（逆に、長期ビジョンの食問題の解決に直結しない菓子や飲料事業の位置づけの見直し）や、調達・製造・販売までのプロセス全体での脱炭素化に向けたサプライチェーン改革への対応などについて、中期経営計画にて方向性を明示することが考えられるのではないか。
- サステナビリティ課題に対して効果的に取り組むための社内体制が整備されていないと考えられるため、自社としてCO_2排出量の削減などにかかる非財務指標をKPIに設定し、当該指標の達成に向け、サステナビリティに関する検討体制を執行側に整備することや、サステナビリティに関する委員会を監督側に設置してモニタリングを行うための体制整備を推し進めることも考えられるのではないか。

策定プロセスへの関与

（ｉ）計画の最終承認段階前から関与する機会を持つ

- 社外取締役として、各事業における事業計画の策定に関与すべきではないが、中期経営計画の土台となる長期ビジョンや中期経営計画の大きな方向性等については、議論されている内容を検討の段階で把握し、前述の観点に基づいて内容を評価した上で、具体的な計画への反映について、経営陣に対応を働きかけることが望ましい。
- しかし、企業によっては、内容がほぼ固まった段階で取締役会に初めて付議され、承認を求められることもあり、この場合には、方向性を大きく見直すことが難しい。こういったことを避けるため、新たな中期経営計画の公表が予定される年の前年においては、社外取締役から執行側に中期経営計画の策定スケジュールやプロセスをあらかじめ確認し、適切な関与を行うことができるように働きかけることも重要となる。

＜本ケースによる考え方の例＞

- 中期経営計画が社内でほぼ固まった最終承認段階で取締役会に付議されており、その段階で内容の見直しを経営陣に働きかけることは現実的に難しい場合もある。そのため、社内で固まる前に複数回に分けて取締役会のアジェンダとして取り扱うことや、長期ビジョンや中期経営計画の大きな方向性については草案の段階から取締役

会で議論できるよう、執行側に依頼することが必要ではないか。

・　取締役会とは別に集中討議の機会を持つことを経営陣に働きかけることも一案ではないか。

（ⅱ）策定後も定常的に進捗状況をモニタリングする

・　社外取締役は、策定時のみ関与するのではなく、その後の進捗状況についても、事業環境変化やリスク要因に留意しながら、取締役会の場で定常的にモニタリングを行うことが求められる。

・　取締役会の付議事項として上がってこない場合は、経営陣や事務局に議題として定期的に取り上げることを働きかけるほか、取締役会以外に経営陣と対話する機会を設け、社外取締役としての課題意識を伝える、取締役会実効性評価の中で課題として取り上げ、対応を促すといった方法も考えられる。

■　補足情報

＜好事例①＞

- 対外的に公表される経営方針が取締役会に付議された際、社外取締役が「各事業部からあがってきた事業計画を寄せ集めているだけで、経営方針でも何でもない」と経営陣側に意見した。
- 従来は、作成された経営方針について、取締役会では中身については深く議論せず承認するという形をとっていたが、上記の社外取締役の意見提示がきっかけとなり、社外取締役を含め戦略について議論する場を多く設けるようになった。結果として、次期経営方針の策定時には、素案の段階から時間をかけグループの経営方針に関する議論を深める形となった。

（出所：経済産業省「社外取締役の実像」インタビューより抜粋）

＜好事例②＞

- 長期ビジョンの策定段階から事業ポートフォリオの構造に関する議論が必要であることを社外取締役として問い続けてきた。また、投資家目線では数値目標も示すべきであることを提言し続けてきた。
- 結果として、当初は具体性にかけていた案も、中期経営計画がまとまった段階では、長期ビジョン達成に向けた具体的な施策や経営資源配分が数値目標を含め明確に示される形となった。

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

3.2. ケース 2（経営の方針への関与）

“今後のガバナンス体制について意見を求められた際に、どのような意見を述べるべきか“

■ **ケース設例**

あなたはプライム市場に上場する監査役会設置会社である化学メーカーの社外取締役である。同社の取締役会の構成は社内取締役8名、社外取締役4名であり、取締役会議長は社内取締役である取締役会長が務めている。また、同社では監査役会の他、任意の指名・報酬委員会を設置している（なお、指名・報酬委員会は分離しておらず、1つの委員会として設置している）。

同社は全体売上高に占める海外売上高比率が70%、そのうち海外売上高に占める中国での売上が50%（全体売上高に対しては35%）と半数を占める。

同社では10年前に当時の社長を含む経営トップが関与する全社的な情報の不正利用（営業秘密侵害 等）が発覚し、社内でもガバナンス強化の意識が高まっている。なお、不正に関与した当時の経営陣は、既に全員退任している。

なお、取締役会議長を務める会長をはじめ、一部の社内取締役は、不正後の立て直しをしっかり行ってきた自負から、経営の監督の強化を目的とした機関設計の変更や取締役会の位置づけの見直しなどにかかるこれ以上の改革には消極的である。一方で、社内取締役の中には社長をはじめとして、過去の記憶を教訓とし、ガバナンス強化を今後も積極的に推進すべきである、と考えている者も存在している。

参考：取締役会の構成 （なお同社では、取締役会のスキル・マトリックスは未作成）

	役職	国籍	性別	その他役職、主な経歴
社内	取締役会長	日本	男性	取締役会議長 指名・報酬委員会委員長
	代表取締役社長	日本	男性	指名・報酬委員
	代表取締役副社長	日本	男性	—
	専務取締役	日本	男性	—
	専務取締役	日本	男性	—
	常務取締役	日本	男性	—
	常務取締役	日本	男性	—
	常務取締役	米国	男性	—
社外	社外取締役	日本	男性	指名・報酬委員、弁護士
	社外取締役	日本	男性	指名・報酬委員、経営経験者
	社外取締役	日本	男性	指名・報酬委員、学者
	社外取締役	日本	女性	指名・報酬委員、会計士

そうした中、あなたは社外取締役のうちの一人として、ガバナンス改革に積極的に取り組むべきだと考える社長から、今後の取締役会で同社のガバナンス体制について付議しようと考えているが、どう思うかについて相談された。

【検討すべき事項】

　社長より、今後の取締役会において、同社の今後のガバナンス体制をどのように考えるかを議論したいと思っているが、以下の点につき、社外取締役としてどう思うかについて相談された。あなたはどのような意見を述べるべきだと考えるか。

（社長が今後取締役会で議論したいと考えている内容）

内容１　今後、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社へ機関設計を移行するべきか

内容２　現在の取締役会構成が適切であるのか

■　解説・回答

① 回答を考えるに当たって、必要となる主な知識・スキル

➢　コーポレートガバナンスに関する基礎知識

・　今回は機関設計の選択が主な論点の一つであり、それぞれの機関設計の一般的な違いや特徴、他社の動向を把握しておくだけではなく、異なる機関設計の企業での役員経験など、自身の経験を基にした考えについてまとめておくことも有効である。

・　また、機関設計や取締役会構成を検討する際には、取締役会の役割や機能、ガバナンス改革に取り組むための意義なども考慮する必要があることから、こうしたコーポレートガバナンスに関する基礎知識を持ち合わせることが望ましい。

・　また今回は、過去の不正をきっかけとしてガバナンスの強化が志向されているが、類似する場面での自身の経験が限定的であると感じる場合には、例えば、外部研修機関によるケーススタディまたはロールプレイング形式の研修の受講や、外部研修機関が実施する社外取締役同士の意見交換会の場などの活用も有効だと考えられる。

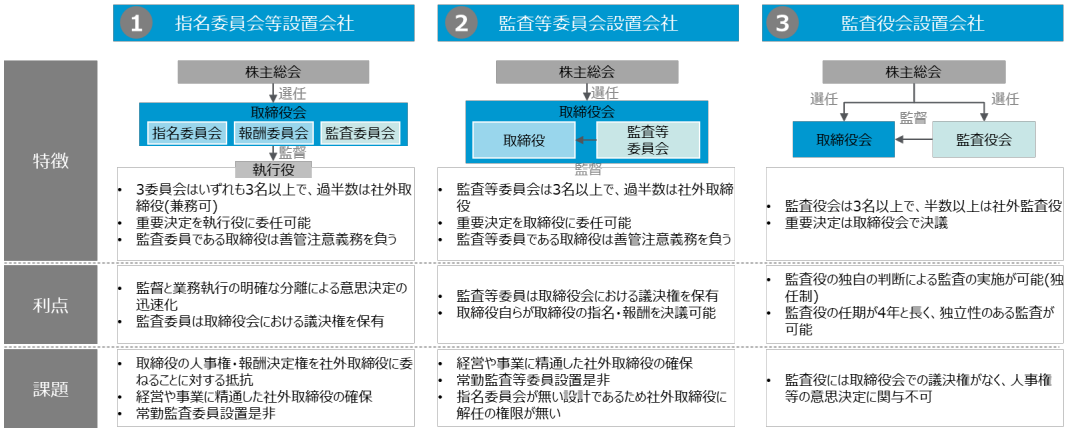
➢　内部統制やコンプライアンス、リスクマネジメントに関わる基礎知識

・　過去の不正の反省を踏まえたガバナンスの強化が本検討の目的の一つであることから、内部統制やコンプライアンス、リスクマネジメントについても、セミナー・勉強会等を活用しつつ、その基礎知識を備えておくことが望ましい。

基礎知識の例：企業経営におけるリスクを管理するための理論（3ラインモデル　等）、リスクが顕在化した際のクライシスマネジメントの内容及び手法　等

・　内部統制やコンプライアンス、リスクマネジメント分野の知識を期待され、会計士や弁護士等のバックグラウンドを持った社外取締役が選任されることも一般的には多いが、取締役会の場で踏み込んだ議論を行うためには、自身に期待される役割やバックグラウンドに関わらず、関連する知識のアップデートが求められる。

＜参考＞各機関設計の特徴



（出所：デロイトトーマツコンサルティング作成）

② *回答を考えるに当たって、事前に収集・検討すべきこと*

- 現状のガバナンス構造上の課題把握
  - 機関設計や取締役会の在り方について検討する場合には、まず、攻めと守りの両面から現状のガバナンス構造上の課題について検証し、実態を把握することが必要となる。
  - 例えば、企業が取締役に期待する役割はどういったものか（経営に関する助言・経営陣による業務執行の監督　等）、長期ビジョンそのものやビジョン達成に向けた中核の戦略は何か（海外事業　等）、加えて、その実現における環境変化等のリスクに関する議論の時間が取締役会において適切に割かれているか、その議論を進めるにあたり、取締役会での議題や構成は適切かなどの現状の課題を取締役会事務局に直接聞く、または、過去の取締役会の実効性評価結果を参照することなどにより把握する。
  - また、過去に不正・不祥事、大きな業績低迷などが発生している場合には、当該事象につながったガバナンス構造上の課題について、当時の事案調査レポートや、社内関係者へのインタビュー等を通じ、理解を深める必要がある。また、過去の出来事により外部のステークホルダー　からの信頼が失われている可能性もあるため、実態を把握する。
  - 特に、過去の不正・不祥事に社長等の経営トップが関与していた場合においては、再発防止の観点から独立性や客観性が担保される形で経営陣を適切に牽制・監督する仕組みが整っているか、また仕組みが整っている場合であっても、それが実効性を伴うものとなっているのかにつき、他の社外取締役との意見交換や過去の取締役会の実効性評価の結果等により、必要に応じて検証することも考えられる。

- 過去の機関設計や取締役会構成の社内検討に関する理解
  - 検討に当たっては、現在の機関設計を選択している理由や、特に過去の取締役会等の場において機関設計の変更の検討を行っている場合には、その議論の結果や経緯について、当時の検討資料（議事録　等）の参照を通じて理解を深めておくことも考えられる。
  - また、取締役会の構成についても、現在の構成がいつから続いているものなのか、過去に指名委員会や取締役会において、取締役会の構成の在り方について議論がなされたことはあるのか等に関して、当時の検討資料の参照等を通じて理解を深めておくことが考えられる。
  - なお、取締役会の構成については、コーポレートガバナンス・コード【原則４－８.独立社外取締役の有効な活用】において、企業が社外取締役をどのくらい選任すべきかの基準が示されている。このため、当該基準を満たしていない場合には、当該構成とした際の議論の経緯や対外的なエクスプレインについても確認し、理解を深めておく必要がある。

＜参考＞コーポレートガバナンス・コード【原則４－８．独立社外取締役の有効な活用】

独立社外取締役は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ように役割・義務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた社外取締役を少なくとも3分の１（その他の市場の上場会社においては2名）以上選任すべきである。

また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも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）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

③ *本ケースにおける回答例*

- 上記の現状を踏まえ、今回のケースにおいて、あるべき機関設計及び取締役会の構成について検討する。
- なお、今回は社長から相談されたことを前提とした検討を実施しているが、平時より自身が就任している企業のガバナンス体制の現状や課題を把握し、社外取締役として執行側に対して、ガバナンス体制の見直しに関する問題提起を能動的に行うことも効果的である。

内容１　機関設計の検討

（ｉ）監督機能と意思決定機能の適切なバランスおよび方向性

・　取締役会には、経営陣（とりわけ経営トップである社長・CEO）の指名や報酬の決定を通じて業務執行を評価することによる監督を行う機能（監督機能）と、個別の業務執行の具体的な意思決定を行う機能（意思決定機能）があり、当該2つの機能のバランスをどのようにしたいかによって、機関設計の望ましい在り方も変わってくることとなる。

・　このため、機関設計の選択肢を議論する前に、監督機能と意思決定機能のバランスについて、考えを整理することが望ましい。これを考えるに当たっては、同社の課題や将来どのような企業を目指しているか等、それぞれの企業の状況を考慮することが必要となる。

＜本ケースにおける考え方の例＞

・　同社では海外売上高比率が70%と高くなっているが、今後もグローバルな経営を継続するためには、環境変化を踏まえたスピーディーな経営判断が必要になる。そのため、経営判断のスピードを向上させることを目的として、意思決定機能については執行側に対して大幅な権限委譲を行うことが必要ではないか。

・　過去に経営トップが関与した不正が発生していることから、再発防止のためにも、経営の監督の強化を進めることの必要性が高いのではないか。

（ⅱ）機関設計の選択肢

・　監督機能を強化する場合、機関設計にかかる選択肢としては、(a)現状の機関設計（監査役会設置会社）を維持しながら監督機能を強化、(b)監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社への移行により監督機能を強化、の2つが考えられるが、それぞれの特徴や利点を考慮しながら自社の置かれた状況に適した選択を行う必要がある。

(a)　現状の機関設計（監査役会設置会社）を維持しながら監督機能を強化する場合

後述の通り、具体的な工夫として、取締役会における社外取締役比率を高めることにより、経営陣に対する牽制を効かせやすくすることが考えられる。また、任意で設置している指名・報酬委員会の委員構成を見直すこと等も考えられる。

(b) 監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社への移行により監督機能を強化する場合

個別の業務執行の決定について、取締役会から執行側に大幅に権限委譲することが会社法上可能（監査等委員会設置会社の場合、条件あり）となるため、監督に特化しやすいという特徴がある。また、監督に特化しやすい機関設計とすることで、投資家等のステークホルダーに対し、不正のあった経営を大きく改革するという強いメッセージを発信できるといった利点も考えられる。

また、機関設計の変更により、監査役会ではなく、監査等委員会もしくは監査委員会が設置されることになるため、監査の実効性を高めるための観点も必要になる。

・ ここでは、（ｉ）によって検討した監督と執行の適切なバランスおよび方向性を元に、（ii）(a)(b)の選択肢について、いずれがより望ましいかについて意見を述べることが求められる。なお、日本では、監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社の順番に機関設計が選択できるようになったため、これまで自社が採用してきた機関設計を所与のものとする「経路依存性」から、(a)の選択肢を念頭において検討してしまう可能性もあるが、自社にとってのメリット・デメリットを踏まえて(a)(b)それぞれの選択肢を純粋に比較検討できるよう、留意することが重要となる。

＜本ケースにおける考え方の例＞

・ 取締役会が監督機能に特化するのであれば、監査等委員会設置会社または指名委員会等設置会社へ移行した方がより意向に沿った取締役会になるのではないか。また、機関設計を変更する場合、監査の実効性を高める上では、監査等委員会・監査委員会と内部監査部門との連携や内部監査部門の強化も合わせて検討するべきではないか。

・ 現状の機関設計（監査役会設置会社）を維持しながら監督機能の強化を選択した場合、ステークホルダーに対して十分に説明責任を果たすために、意思決定におけるスピードを損なわないことを前提としつつ、社外取締役比率を高めるなど、十分な牽制機能を設ける必要があるのではないか。

＜参考＞監査の実効性の向上

内部監査部門との連携

- 制度上、監査等委員会による監査は、内部統制システムを利用した組織的監査が想定されている。
- 他方で、実務上は、監査等委員が主体となって実査を行っている場合も多いとの指摘もあるところ、一定以上の規模の会社においては、監査等委員が実査を行うことには限界があるため、監査の実効性を高めるべく、内部統制シス

テムを利用した監査を主体としたうえで、監査等委員会と内部監査部門の連携強化や、内部監査部門の強化を図ることが重要である。

- 機関設計の移行に併せ、監査の実効性を高めることを目指すためには、以下の取組を行うことも検討に値する。
  - 内部監査規程や内部監査部門の監査計画について、監査等委員会の承認を要することとすること
  - 内部監査部門（特に内部監査部門長）の人事や報酬について、監査等委員会の事前の同意・協議を要することとすること
  - 監査等委員会に内部監査部門長が出席し、情報提供を行うこと
  - 内部監査部門自体の強化（人数・専門性の拡充、重点監査項目の設定等）

<u>デュアルレポートライン</u>

- 監査等委員会への移行に際し、内部監査部門の位置づけ、連携・指揮命令の在り方を見直すことが必要である。監査等委員会の監査の実効性を高める観点からは、内部監査部門を監査等委員会直属とすることも考えられ得るが、まずは内部監査部門を社長直属とする場合には、社長からの指揮命令権と監査等委員会からの指揮命令権（デュアルレポートライン）を確保し、社内規程で定めておくことが望ましい。
- また、上記の場合、社長と監査等委員会の指揮命令が矛盾した場合や経営トップの不正が疑われる場合には、監査等委員会の指揮命令を優先させる旨を 社内規程に定めることも検討されるべきである。

（出所：コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針　別紙2「監査等委員会設置会社へ移行する際の視点」）

内容２　取締役会の構成

<u>（ｉ）取締役会の役割の明確化および必要となる知識・経験・能力の特定</u>

・ 取締役会の構成について考える場合、上記で検討した、監督機能と意思決定機能の適切なバランスや選択した機関設計を踏まえ、これからの取締役会がどういった役割を担うこととなるのかについて整理することがまず必要となる。そのうえで、当該役割を果たすために必要となる知識・経験・能力を特定し、それらの条件に合致した取締役を選任することが望ましい。

・ このため、ここでは機関設計の検討での議論を基として、自社の取締役会の役割につき、監督機能と意思決定機能の面から議論を深め、挙がった役割を果たすために必要になると考えられる知識・経験・能力や具体的な取締役会の構成等について、意見を述べることが求められる。

・ その上で、特に社長・CEOやCFO等を退任した経営経験者は、経営トップとしての経

験を通じて経営に関する幅広い視野や高度な見識を有しており、経営全般を監督する社外取締役として最有力の候補と考えられることから、他社の社外取締役への就任を積極的に考えるべきである。

・ また、取締役会が役割を適切に果たすため、議論に適した人数にも配慮して検討することが考えられる。

＜本ケースにおける考え方の例＞

・ 同社では海外売上高比率が高いため、意思決定機能の観点からは、グローバルビジネスにかかる能力等が取締役会に求められるのではないか。

・ 内容1にて、監査役会設置会社の維持を選んだ場合、取締役会には一定の意思決定機能が残ることとなるため、監督機能に加えて、意思決定に必要となる知識・経験・能力についても、十分に考慮する必要が生じると考えられるのではないか。

・ 内容1にて、監督機能を強化するために機関設計を変更する（監査等委員会設置会社もしくは指名委員会等設置会社へ変更する）ことを選んだ場合、取締役会は監督機能に特化することを志向していると考えられるが、そういった中でも、一定の経営に関するスキル・能力が求められるのではないか。監督機能の観点からも、一定の同社事業への理解は重要となるが、監督に際しては独立性なども重視されるため、社外取締役の比率を高めていくこと、例えば過半数を社外取締役にすることも考えられるのではないか。

（ⅱ）コーポレートガバナンス・コードへの対応

・ 取締役会の構成については、コーポレートガバナンス・コードにおいても原則（【原則4－8．独立社外取締役の有効な活用】）が示されており、コンプライ・オア・エクスプレインの対応が求められる。そのため、議論に際しては、特に以下の（a）から（c）の三点を考慮し、十分に検討することが望ましい。

(a) プライム市場上場会社は独立社外取締役を少なくとも3分の1以上選任すべきとされており、当該基準について企業がコンプライ・オア・エクスプレインをどのように実施しているかが課題となる。社内取締役の比率が高く、基準を満たしていない場合には、機関設計の選択に関わらず、社外取締役比率を高めること（社外取締役の増員や社内取締役の減員　等）の要否について検討し、自社としてどういった取締役会の構成とするかを決めていくことが必要になると考えられる。
また、特に機関設計において、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社への移行により監督機能を強化することを選択した際には、執行を客観的に評価するために、取締役会の構成は、経営陣から独立した社外取締役を中心とし、例えば過半数とすることも一つの選択肢として考えられる。

(b) 現状の取締役の能力等の保有状況について、各取締役の知識・経験・能力等を

一覧化した、いわゆるスキル・マトリックスなどにより、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示することが求められている。このため、取締役会の構成を考えるにあたり、スキル・マトリックスの作成・活用を提案することも考えられる。なお、スキル・マトリックスは取締役会のスキルの多様性を分かりやすく示すツールであるが、これを作ることが重要なのではなく、作成過程で改めて自社の取締役会の在り方を議論するとともに、取締役会に必要なスキルを明確化して不足している部分を特定することで、取締役会の構成の見直しを行っていくことにこそ意味があることには留意が必要である。

(c) 取締役会の実効性を確保するためには、取締役会の多様性（ジェンダー、国際性、職歴、年齢 等）が求められる。このため、例えば、構成を検討するために、社外取締役や社内取締役の選解任について言及する場合には、多様性の観点から意見を述べることも考えられる。

＜本ケースにおける考え方の例＞

- 同社はプライム市場上場会社であり、取締役12名のうち社外取締役が4名と、コーポレートガバナンス・コードにおいて示されている、独立社外取締役を少なくとも3分の1以上選任するという基準を最低限満たしてはいるが、同社取締役会として監督機能に特化することを志向する場合、例えば社外取締役の比率を過半数以上とすることも一つの選択肢として考えられるのではないか。
- 同社ではスキル・マトリックスを作成・開示していないため、今回の構成の見直しに際して、取締役会においてどういった知識・スキルを持った人材をどのように配置すべきであるのかということから検討し、スキル・マトリックスによる取締役の一覧化を実施の上で、同社にとって望ましい取締役会の構成を検討すべきではないか。
- 同社は海外売上比率が70%と過半数以上であり、グローバルに事業を展開している。一方で、1人を除いて全員が日本人であることから、取締役として外国人の割合を増やすことも考えるべきではないか。また、女性も1人のみであり、比率を増加させることも考えられるのではないか。

■　補足情報

＜好事例＞

同社では、過去の会計不祥事との決別および着実な事業成長の実現に向けて、3つのステップにより、ガバナンスの強化を図ってきた。それぞれの段階において、目指す方向性に応じて機関設計や取締役会の構成等を見直している。

前述の通り、経営の監督を強化する志向するガバナンス改革は、経営陣サイドからは抵抗を受けることも少なくないが、企業価値向上という目的に向けて必要な選択であれば、社内のしがらみにはとらわれない立場である社外取締役として、強く改革を後押しすることが求められる。

ステージ①不祥事からの決別

過去の不祥事の反省から、不祥事からの決別を最優先課題に掲げガバナンス体制の見直しを図った。

監査役会設置会社でありながら、取締役会の過半数を社外取締役とする構成に変更し、かつ社外取締役を議長とする委員会を複数立ち上げ、経営を監督する機能を強化した。また、取締役会の構成も弁護士や会計士の比率を高くし、コンプライアンスの強化を念頭に置いた体制とした。

ステージ②成長戦略のシフト

成長分野への経営資源の投入と不採算事業のテコ入れ・撤退を大胆に実行することを最優先課題と位置づけ、ガバナンス体制の見直しを図った。

取締役会においては、事業の取捨選択など中長期の経営戦略に関する議論の比重を重くすることとし、取締役会の構成としても企業経営経験者である社外取締役の比率を高めた。中長期目線で事業の取捨選択を進めるにあたっては、社外取締役には、事業への思い入れや社内の価値観、慣習等に左右されず、株主目線も交えて客観的かつ大胆な発言を行うことが求められる。

ステージ③グローバル経営体制への移行

企業変革のためのプランを打ち出し、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行した。日々の業務執行に関する決定は執行役に権限委譲し、取締役会は重要事項の決定と経営の監督に特化することで、経営スピードと監督機能の向上を図った。グローバル企業での経営経験を持つ外国人社外取締役を複数人登用するなど、取締役会の構成の見直しを併せて行った。

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

3.3. ケース 3（指名・報酬決定プロセスへの関与）

"指名委員として社長の後継者を検討することになった。どのように指名プロセスに関与すべきか"

■ **ケース設例**

あなたはスタンダード市場に上場する電子機器メーカーの監査役会設置会社の社外取締役を務めている。同社は社外取締役が委員長、かつ、委員の過半数を占める任意の指名委員会を設置しており、あなたは指名委員も務める。

同社は、現社長である創業者が約40年前に設立した。一時の経営不振を創業社長のカリスマ性と強い求心力で乗り越え、現在は事業の更なる多角化・グローバル化を目指している。

今回、社長自身から、高齢化や健康不安を理由として、3年後を目途に引退したいとの意思が示されたため、会社として後継者指名に向けた準備を進めることとなった。なお、後継者の指名に向けた候補者の選定は現社長を中心として進め、その内容について、指名委員会で審議する方針となっている。

参考：取締役会の構成

取締役会構成	指名委員会における地位
代表取締役社長	—
代表取締役副社長 財務担当役員	—
取締役 R&D担当役員	—
取締役 人事総務担当役員	指名委員会委員
独立社外取締役	指名委員会委員長
独立社外取締役	指名委員会委員
独立社外取締役	指名委員会委員

参考：指名委員会における審議事項

- 取締役の選任（不再任も含む）、解任に関する事項
- 後継者計画に関する事項（※）

  ※ 審議事項として今年度新たに追加。選任基準等を含め詳細な計画として現時点で明文化されたものは存在していない

参考：社長による現時点での後継者計画

- 社長からは、同社の生え抜き社員であるA氏を後継者として指名する計画が、指名委員会に対して提示
- A氏は、これまで一貫してヘルスケア関連機器事業に携わっており、5年前に事業責任者に就任した後、積極的に海外M&Aを進め、ヘルスケア関連機器における海外事業の成長に貢献してきた人材

参考：同社の事業領域

事業領域	売上高（億円）	海外売上比率
ヘルスケア関連機器事業	330	60%
モビリティ関連機器事業	200	40%
産業インフラ関連機器事業	250	30%
通信モバイル関連機器事業	150	20%

【検討すべき事項】

次期社長の指名に向け、あなたは指名委員会の一員として、以下の観点からどのように関与すべきか。

観点１　透明性・客観性のある指名プロセスの構築・運用

観点２　後継者の育成・評価・選定

■　**解説・回答**

① 回答を考えるに当たって、必要となる主な知識・スキル

➢　機関設計毎の指名委員会の位置づけの違い

・　機関設計によって指名委員会の位置づけや権限は異なるため、それぞれの違いや特徴は理解しておく必要がある。

✧　指名委員会等設置会社の場合には、取締役会の中に、指名委員会・報酬委員会・監査委員会の3つが設置され、その構成や権限は会社法で定められている（会社法400条、404条）。指名委員会は株主総会に上程する取締役の選任・解任に関する議案を決定する権限を持つ（会社法404条1項）。この決定は取締役会であっても覆すことができない点が特徴である。

✧　他方、監査役会設置会社や監査等委員会設置会社では、会社法上は指名委員会の設置は求められていないが、コーポレートガバナンス・コードにおいて、指名委員会に関する原則が定められている。（補充原則4-10①）

＜参考＞コーポレートガバナンス・コード【補充原則４－10①】

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（後継者計画を含む）・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、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。

特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

✧　なお、任意の指名委員会には取締役の選任・解任議案の最終的な決定権限がないため、株主総会に上程する議案の内容は、法的には取締役会が最終的に決定することとなる。指名委員会は取締役会の任意の諮問機関と位置付けられることがほとんどであるため、取締役会は議案を最終的に決定する前に、独立性・客観性を確保された指名委員会への諮問・答申を経ることで、プロセスに透明性を持たせ、対外的な説明責任を担保できるようになると考えられる。

✧　監査等委員会設置会社の場合は、監査等委員会に、監査等委員である取締役以外の選任、解任および辞任、報酬等について意見を決定し（会社法399条の2第3項3号）、その意見について、監査等委員会が選定する監査等委員に株主総会での意見陳述権が認められている（会社法342条の2第4項、361条6項）。

✧　なお、いずれの機関設計においても、取締役会設置会社であれば、代表取締役

や代表執行役の選定・解職の決定主体は取締役会であり、指名委員会は諮問に留まる（会社法362条、420条）。

- 後継者の指名や後継者計画にかかる一般的な知識
  - 社長・CEO等の経営者の後継者指名において、プロセスの客観性と透明性を確保することは、社外取締役に求められる重要な役割の一つであるため、後継者の指名やその前提となる後継者計画の策定・運用が適切に行われるよう実効的に監督することが求められる。
  - 経営者として求められる資質やスキルは、個々の企業の経営戦略や置かれた状況に大きく依存するが、企業の経営者として一般的に求められる資質やスキル、育成時のプラクティス等について理解を深めておくことが、プロセスに関与する社外取締役にも求められる。
  - また、複数の企業の社外取締役同士が交流できる場などを通じて、他社ではどうしているか等について、意見交換をすることも効果的である。

＜参考＞コーポレートガバナンス・コード【補充原則４－１③】
　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）等の後継者計画（プランニング）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。

＜参考＞後継者計画の客観性・透明性を確保する意義
　取締役会は、後継者計画を適切に監督し、社長・CEOの交代と後継者の指名を客観性と透明性の高い手続で行うことを検討すべきである。
（出所：経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」）

② *回答を考えるに当たって、事前に収集・検討すべきこと*

- 企業の経営戦略や、取り巻く環境変化に対する理解
  - 個々の企業の経営戦略や置かれた状況によって、経営者に求められる資質やスキルは変化するため、それらが適切であるか評価するために、企業の中長期的な経営戦略や取り巻く経営環境への理解が求められる。その上で、求められる経営者の資質やスキルについて、自身の考えをまとめておくことが必要となる。
  - また今回のケースでは創業社長の後継者の指名であるため難しいが、一般的には現社長・CEOが選定されたプロセスやその際の基準についても理解を深めておくことが考えられる。

- 社内の候補者人材の把握
  - 具体的に候補者を絞り込んでいく過程では、社外取締役としても、候補者となる社内人材について、その人となりや強み・弱みを偏りなく把握しておくことが求められる。
  - 社外取締役と候補者群との公式・非公式での面会機会を確保するほか、経営会議等の社内会議にオブザーバーとして告知なしで参加させてもらい、候補者の発言内容や振る舞い等を確認することも考えられる。
  - 社外取締役は、必ずしも社内の情報に精通しているわけではないことを念頭に、企業に対して必要な情報提供を求めることが重要となる。

③ *本ケースにおける回答例*

- 社長・CEOの選定は、企業の持続的成長において極めて重要な経営アジェンダであるため、通常は社内事情に精通する現社長・CEOが中心的な役割を担うことが多い。
- 社外取締役としては、その選定プロセスにおいて、社内の論理が優先されていないか、主観的・恣意的判断に陥っていないかといった観点からチェックを行い、独立した立場から選定時の客観性や透明性を担保することが求められる。
- そのため、社長・CEOの示す原案を追認するだけではなく、選定プロセス全体に関与し、それぞれの観点から下記の通り検証していくことが望ましい。

観点１　透明性・客観性のある指名プロセスの構築・運用

- 社長・CEOの選定において、そのプロセスの透明性や客観性を担保し、投資家等の外部ステークホルダーへの説明責任を果たすことは、社外取締役の重要な役割の一つである。
- 例えば、現社長・CEOが内々に後継者を指名し、それを取締役会が指名委員会に諮問した際に、評価などのプロセスを欠いたまま原案を追認する形では、選任プロセスにおける客観性・透明性に懸念があると考えられる。このため、選任プロセスを進める前に、指名委員会としての評価軸や選任基準、関与方針等についてその内容や各スケジュールを整理して明確化し、当該基準等に照らしてプロセスを進めることが望ましい。
- 社長・CEOに後継者の指名が一任されてきた企業も存在するが、こうした企業における選任プロセスには、客観的な評価軸や選定基準が設けられておらず、社長・CEO自身の“目利き力“といった属人的な要素に依存している可能性があるため、注意が必要となる。
- また、前述の通り、代表取締役や代表執行役の選定・解職における決定主体はあくまでも取締役会であるため、取締役会において指名委員会での審議を踏まえて最終決定できるよう、指名委員会での審議内容を取締役会との間で密に連携する必要がある。なお、取締役会が指名委員会の答申内容とは異なる決定をする場合には、相応の理由が必要になると考えられ、その場合には、社外取締役として当該理由が合理的であるか見極めることが必要となる。理由については情報開示を行うことで、外部ステークホルダーへの透明性も確保することが望ましい。
- なお、就任先企業が任意の指名委員会を設置する監査等委員会設置会社の場合には、意見陳述権を持つ監査等委員会と指名委員会との不必要な競合が生じないように配慮する必要がある。このため、例えば、監査等委員会が任意の指名委員会の決定手続の適切性を中心に確認した上で、各委員会の判断を踏まえて監査等委員会としての意見を形成することや、監査等委員会の意見陳述と任意の指名委員会での決定の優先順位をあらかじめ定めておくことなどが考えられる。

＜本ケースにおける考え方の例＞

・　本ケースでは選任基準が明示されていないため、指名プロセスの客観性や透明性を担保するためには、企業の目指す方向性や置かれた状況に照らして、次代の社長・CEOに必要な資質・スキルを指名委員会で議論し、候補者を見極める際の指名方針として明確化してはどうか。

・　例えば、グローバル展開の加速が経営方針の一つであることから、グローバル事業の経験値は重要な選定基準の一つと考えられる。候補者が社内人材だけでは限定的となる場合には、外部人材も視野に入れながら幅広く候補者の人材プールを揃える必要性があるのではないか。

・　本ケースでは次代の選出までに3年、という期間があるため、この間に指名委員会でどのようなアジェンダを議論すべきか、客観性や透明性を担保できるプロセスとしてどのような工程を設定すべきかについて、議論すべきではないか。

観点２　後継者の育成・評価・選定

➢　指名委員会がどこまで社長・CEOの後継者計画に関与するかは企業によって異なるが、客観性や透明性を担保する観点から、少なくとも、取締役会において次期社長・CEOを決定する前の候補者の選定や評価には関与することが考えられる。

➢　候補者の評価では、現社長や事務局の提示する候補者人材について、あらかじめ定めた評価軸や選定基準を当てはめ、条件を満たしているか見ていくこととなる。その際、事務局等から提示された候補者のデータを読み込んで精査することに加え、例えば、候補者を取締役会に説明者として参加させるなど、社外取締役自身が候補者と対面できる機会を要求するといったことなどを通じ、当該候補者についての情報収集を十分に行ったうえで判断することが必要になると考えられる。

➢　本ケースでは、後継者選定までに3年の猶予があるため、候補者について現時点での能力や人柄について評価を行ったうえで、3年後の選定に向けた候補者の育成計画に、指名委員会として関与することも考えられる。この場合、いわゆる後継者計画（サクセッションプラン）として、選定までの3年間の計画を指名委員会で検討し、定期的にフォローアップすることも必要となる。

＜本ケースにおける考え方の例＞

・　社長からはA氏のみが候補者として提示されているが、経営環境が日々刻々と変化する現代において、3年後の社長・CEOの指名に向けた候補者を当初から１名に絞り込むことが適切かという観点についても議論すべきではないか。3年間で不測の事態が起きうることや大きな市場環境の変化により、次期社長・CEOとして適任と考えられる資質が変わる可能性もあることから、複数の候補者を選定し、3年かけて絞り込んでいくことが必要なのではないか。

・　同社ではグローバル展開と同時に事業の多角化を進めている段階にあるため、強力

な求心力をもって企業全体を牽引し、トップダウンで物事を進めていく社長・CEOタイプだけではなく、CxO（機能毎の最高責任者）や事業責任者などにより構成される社長・CEOを支えるマネジメントチームを束ね、当該チームへの権限委譲を積極的に進めることなどにより経営を進めていくというタイプも考えられるのではないか。

・ 社長から提示された候補者であるA氏は海外事業の経験も豊富であり、グローバル化の更なる進展を目指すという会社としての方向性にも合致しているのではないか。指名委員としては、A氏と面談を実施する、A氏の参加する経営会議等にオブザーバー参加する等、A氏の経営者としての資質を評価する機会を積極的に設け、その人となりも理解した上で、後継者として適任か否か評価をしていくべきではないか。

・ A氏はヘルスケア関連事業で一貫してキャリアを積んでおり、今後、事業の多角化を目指している同社の社長を務めるために、全社的視点が十分に備わっているかといった点を特に見極める必要があるのではないか。例えば、指名までの3年間で、事業横断型のプロジェクトの推進リーダーにアサインし、複数の事業領域をまとめる能力の発揮やその進捗、結果を見て評価することも考えられるのではないか。

■　補足情報

＜好事例＞

- 同社では、創業家とは縁もゆかりもない人間が社長として社員をリードしていくためには、フェアでオープンな選び方が必要という考えのもと、社外取締役を議長とする指名委員会を設置した。社内の話し合いのみで社長を選任すると、プロセスの公平性を省いてしまう可能性もあるので、委員会では透明性が高くフェアなプロセスとなっているかチェックを行っている。
- 後継者の選定プロセスは数年の時間軸で実施され、まずは企業の戦略や置かれた状況に従って経営者に必要な条件を定め、社内外問わず世界中から数十人単位で候補者を選び、候補者には意図的にタフアサインメントを課すことでそれぞれ評価を行っている。このプロセスを現社長のみならず指名委員会が主導することで、フェアでオープンな後継者指名を実現している。
- この委員会を通じて社長を指名し、その後も毎年度、業績評価に基づき続投の適否を審議・決定しているなど、当該委員会の実効性が確保され、活用実績もある。コーポレートガバナンス改革以降、高い業績を挙げている（市場平均以上のROE実現　等）。

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

＜失敗事例＞

- B社では、創業家が3代に亘って会社を成長させてきたが、3代目社長の「創業家は会社の業務執行から退くべき」という考えのもと、非創業家を後継者に指名。現在は、代表取締役社長は非創業家のプロパー出身社員が務めているものの、創業家からも引き続き2名が社内取締役に名を連ねている。
- その中で、海外子会社での不祥事が発覚し、それがきっかけですでに取締役を退任している創業家の大株主が創業家出身の現取締役の解任を求める株主提案を行った。
- 監査等委員である社外取締役は創業家の取締役の再任は不適切であるという意見を表明し、株主総会の招集通知への記載を求めた。
- 一方で、取締役会はアクティビストによる新任の監査等委員の選任議案（株主提案）に賛成を表明。もともと会社が設置した任意の指名・報酬委員会が推薦した候補者であり、監査等委員会の同意を得られないとみて、直接的に会社側からの議案とするのは諦めたが、後の株主提案の布石になった。
- 同社社長は、取締役会が株主提案を促した事実は「ない」と否定した一方、監査等委員会が創業家と行動を共にし、社内の様々な情報を創業家などに情報漏洩している、と批判。大株主と監査等委員会、取締役会とアクティビストの意見が対立するという異例な展開に発展した。

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

3.4. ケース 4（指名・報酬決定プロセスへの関与）

“就任先企業の業績悪化が進んでいる状況で、社外取締役として執行側をどのように評価し、改善を働きかけるべきか”

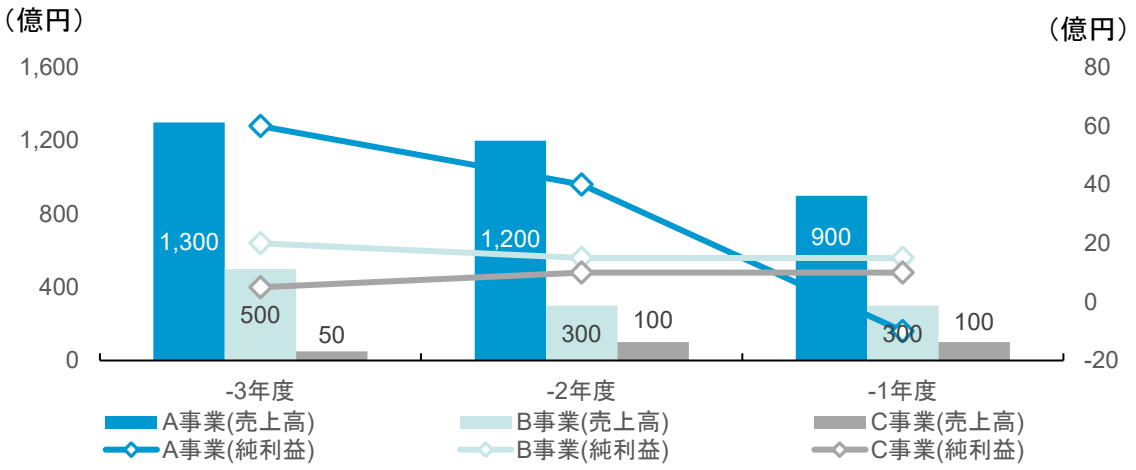
■ **ケース設例**

あなたは東証に上場する電機メーカー企業の社外取締役である。同社は機関設計として監査等委員会設置会社を採用しており、取締役会の機能の独立性・客観性を強化するため、独立した取締役会の諮問委員会として、過半数が独立社外取締役で構成されている任意の指名・報酬委員会を設置している。あなたは指名・報酬委員会の委員であり、委員長はあなたではない社外取締役が務めている。

同社は、国際競争の激化やデジタル化の加速もあり、近年は業績が低迷していたところ、3年前に現在の社長が就任してから業績悪化が加速している。

参考：事業領域ごとの売上高・純利益

事業領域	事業内容	売上高			純利益		
		−3年度	−2年度	−1年度	−3年度	−2年度	−1年度
家庭用AV機器（A事業）	薄型テレビや周辺機器の製造・販売	1,300億円	1,200億円	900億円	60億円	40億円	▲10億円
車載関連機器（B事業）	オーディオシステム等の車載機器の製造・販売	500億円	300億円	300億円	20億円	15億円	15億円
デジタルソリューション（C事業）	AIを活用したソフトウェアの開発・販売	50億円	100億円	100億円	5億円	10億円	10億円



（注）売上高：左軸、純利益：右軸

特にA事業については落ち込みが激しく、海外メーカーとの価格競争も年々激化し、赤字の状態が続いている。また、A事業の製品はコモディティ化しており、市場規模も成長していない。

一方で、A事業は同社の祖業であり、かつ、売上規模も一番大きい事業である。また、社長自身もA事業の出身者である。

以前、アジアの同業他社メーカーへのA事業の売却が取締役会において議論されたが、社長として売却する意思はないとの結論を示していた。

A事業では、コスト削減を進め赤字脱却を目指しているが結果は出ていない。また、同社では成長産業であるデジタル関連の新規事業にも取り組んでいるが、A事業の事業運営に多くの経営資源を要し、新規事業への投資に十分な資源が割けない状態が続いている。

前回の株主総会では、社長の再任議案に対する賛成率は78%となっており、他の社内取締役に比較してやや低い水準だった。

なお、同社では、代表取締役社長と指名・報酬委員会の委員長である社外取締役との面談を年次で行っており、社長のパフォーマンスに対する定性的なフィードバックと改善提案（社長の立ち振る舞いや経営方針等に関する改善内容、改善に向けた具体的なアクションの提言にかかる各社外取締役からの意見を委員長が取り纏めて文書化したもの）が伝達されている。就任してから3年間の評価は、業績悪化の背景を踏まえ、毎年、「十分に役割を果たせていない」という内容になっており、昨年度はA事業の急激な悪化を踏まえ、「打開策の必要性について検討するように」とのコメントもなされていた。

【検討すべき事項】

あなたは指名・報酬委員会の委員である社外取締役として、業績悪化が加速している局面において、次回の株主総会で社長の再任を付議するかどうかについて、どのように評価し、どのような改善を働きかけるべきか。

■　**解説・回答**

① 回答を考えるに当たって、必要となる主な知識・スキル

➢ 社外取締役としての心構え

・ 就任先企業の業績が悪化している場合には、取締役会として業績悪化の原因を特定し、対応策を講じる必要がある。対応策は企業の状況に応じて様々なものが想定されるが、経営戦略を遂行する経営陣に原因がある場合には、その解任・不再任という選択肢も考えられるということを理解しておく必要がある。

・ 社外取締役はその就任に際し、社長・CEOなどの経営陣から打診を受けることも多く、経営陣の解任・不再任を議論することに抵抗を感じる場合も考えられる。しかし、社外取締役は当然に取締役としての善管注意義務を就任先企業に対して負っているため、特に有事に際しては、必要に応じて経営陣と対峙し、その解任・不再任を議論する口火を切る覚悟を持って、取締役会に臨む必要があると考えられる。

・ こういった社外取締役としての心構えは、他社の社外取締役と交流する場で実体験を共有する、インタラクティブな研修の場でケーススタディや模擬取締役会などを通じて具体的な事例を検討し、自ら実際に考えることによって身に付けていく必要があると考えられる。

② 回答を考えるに当たって、事前に収集・検討すべきこと

➢ 経営陣のこれまでの対応状況

・ 業績が悪化している状況において、次回株主総会に現状の経営陣の再任を付議するべきか否かを検討するにあたっては、業績悪化の原因やこれまでの対応策とその進捗について改めて確認し、経営陣による適切な対応がタイムリーになされていたか等について振り返ることが必要となる。

・ 経営陣が現状をどのように評価し、今後の改善策を検討しているか等についても、取締役会の場で積極的に問いかける必要があるほか、経営会議の傍聴や社内事情に精通する執行役員等に対してヒアリングを行い、情報を収集することも考えられる。

・ また、経営陣に関する評価の状況や株主総会での賛成率、過去の経営判断とその結果などについても情報を収集することが考えられる。

➢ 社外取締役間での議論

・ 経営陣の解任・不再任は非常にセンシティブな内容であるため、必要性を感じた場合には、指名委員会や取締役会などで言及する前に、独立した立場で議論できる社外取締役のみが集まる場などにおいて意見交換を行い、他の社外取締役がどう考えているかについて把握し、考えを整理することも考えられる。

③ *本ケースにおける回答例*

- 業績が悪化している状況においては、まずその原因の見極めと対応策を練り、その対応策を実行することが重要となる。ただし、対応策にかかる経営陣の遂行能力が欠けているなど、経営陣に課題がある場合には、しっかりとした評価・見極めを行ったうえで、解任・不再任を検討することも必要になると考える。
- 経営トップである社長・CEOは、企業経営の舵取りを行い、持続的な成長と中長期的な企業価値に向けて中心的な役割を担う存在であり、誰が経営のトップに立つかによって企業価値は大きく左右される。そのため、社長・CEOの選定は企業の持続的成長を実現する上では極めて重要な経営アジェンダであるが、たとえ社長・CEOであっても、その適格性を欠く場合には、解任・不再任について議論することが求められる。
- こういった検討は、当事者である執行側の社内取締役では取締役会への問題提起しにくい事案であることから、あらかじめ解任・不再任にかかる議論のきっかけとなる基準を定めておくか、社外取締役から積極的に関与し、問題提起していくことが必要になると考えられる。

<u>改善策の指示とモニタリング</u>

- 業績悪化によって従来の経営計画が未達成となっている場合には、執行側に対してリカバリープランの策定を促し、その実行状況についてモニタリングを行って評価することが考えられる。

<u>*＜本ケースにおける考え方の例＞*</u>

- 業績悪化状況の客観的な整理・原因究明を社外取締役から働きかけ、執行側に対してリカバリープラン策定や実行を求めることが考えられるのではないか。
- リカバリープランの発動による業績回復をモニタリングし、改善が見受けられない場合であれば、株主の共同の利益を代弁する立場にある社外取締役から、社長の解任・不再任を提起することが考えられるのではないか。
- 業績悪化の主因の一つとして、祖業であるA事業の落ち込みによる影響が大きいと推察され、A事業を取り巻く競争環境や将来的な成長見通しから、A事業を早期に売却し、キャッシュを新規事業や他の成長事業に投資することで、事業の選択と集中を進めるという抜本的な構造改革も考えられる。そのため、社外取締役として、構造改革を進めることを取締役会の場で全体に働きかける必要があるのではないか。しかし、現社長はA事業の売却を検討しておらず、重大な経営判断を先送りにし、そのことが中長期的な企業価値を毀損している可能性があると考えられるため、その上でも改善が見られない場合には、社長の解任・不再任を提起することも必要ではないか。

客観的な評価プロセスの運用

- 社長・CEOなどの執行側の業務執行の評価は、経営陣自らが行うと客観性に欠けるため、独立した立場である社外取締役が担うべき重要な役割の一つである。
- 当該評価については、平時から、例えば、業績連動報酬の支給額を決定するための評価の一環として、期初に業績評価指標等を踏まえた目標を定め、期末にその達成度を報酬委員会での審議を交えて決定するといった取り組みを実施することが望ましい。
- 取締役会のほかに任意の報酬委員会や指名委員会が存在する場合には、解任・不再任をめぐる議論の契機となる基準に抵触した際、どこで議論するのかといった審議プロセスについても明確にしておくことが望ましい。
- なお、指名委員会・報酬委員会がそれぞれ設置されている場合、兼任の社外取締役を設置することなどにより、指名と報酬のプロセスを相互に連携させることが望ましい。

＜本ケースにおける考え方の例＞

- 現社長が就任してから業績の悪化が加速しており、定性的なフィードバックにおいても、十分に役割を果たせていないという評価を複数年にわたって受けている。こういった状況から、客観的には社長自身に課題があるといえないか。現社長に対しては、A事業の急激な悪化を踏まえた打開策の必要性の検討の指示が出ているため、打開策の状況をモニタリングし、次回の総会で再任すべきかを判断するべきではないか。
- 指名・報酬委員会の委員長から社長に対して定性的なフィードバックが伝えられているが、このプロセスを見直し、例えば第三者機関を使った評価とフィードバックにするなど、より客観的・定量的な情報に基づいて評価することも考えられるのではないか。

解任・不再任をめぐる議論の提起

- 社長・CEOの解任・不再任は、取締役会や指名委員会で問題提起しにくい課題である一方で、投資家等の外部ステークホルダーからの信頼回復や企業価値の更なる毀損を避けるためにも向き合うべき課題であると考えられる。そのため、本ケースでは言及されていないが、平時から社長・CEOの解任・不再任をめぐる議論の契機となる基準について、十分な議論を行い、客観的な基準等を設けておくことも有益であると考えられる（例：ROEが一定水準以下の状態が複数年継続する場合、PBRが一定水準を下回る状況が一定期間継続する場合　等）。

＜参考＞コーポレートガバナンス・コード【補充原則４－３③】
　取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEOがその機能を十分　発揮していないと認められる場合に、CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。

＜参考＞社長・CEOの解任・不再任をめぐる議論の契機となる基準

社長・CEOのあるべき像や評価基準を明確にした上で、どのような場合に発案して議論するべきか、考え方を整理しておくことは、社長・CEOの解任・不再任の議論を実効性あるものとすることに資するものである。このための方策として、取締役会又は指名委員会において、社長・CEOの解任・不再任の要否について議論を始める契機となる基準を、平時から設けておくことを検討することが有益である。

例えば、経営目標（KPI）と対応した定量基準や時価総額の推移を指標とした基準を定め、その未達成を解任・不再任について議論を始める契機とする、あるいは未達成にも関わらず再任する場合は取締役会や指名委員会に改善プランを提出させるなどの取組も考えられる。

（出所：経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」）

- 社長・CEOを含む経営陣の解任・不再任は、社内者が提起しにくい問題であるため、社外取締役が主体的・主導的に進めることが求められる。そのため、社外取締役は、（たとえ社長・CEOとの個人的な人間関係から社外取締役に就任していたとしても）業務執行者から独立した客観的な立場から、場合によっては社長・CEOを解任・不再任する覚悟を持ち、執行側との健全な緊張関係を保つことが求められる。
- 社長・CEOの解任・不再任を議論する際は、業績悪化がどの程度深刻なものなのか、また、その原因がどこにあるのか（社長・CEO自身の経営に問題があるのか、ある特定の事業が大きく影響しているのか　等）、業績悪化に対して社長・CEOが適切な対策を講じているか（ある事業を清算し、成長事業の投資を増やすべきではないか　等）についても、客観的に見極めることが必要である。
- また、同時に、平時から後継者計画に関する議論とともに、社長・CEOの後任を任せられる人材がいるかどうかに関しても議論しておくことが必要となる。候補者次第では、現社長・CEOの続投が一番有力な選択肢であるという可能性もある。なお、取締役会では新たな代表取締役や代表執行役を決定できるが、前提として取締役や執行役である必要があるため、取締役や執行役の選任プロセスとの兼ね合いにも留意しながら選任する必要がある。
- 上記の点を踏まえ、現社長・CEOがこのまま続投することで更なる企業価値の毀損につながる恐れがあると判断される場合には、指名委員会から取締役会に対して、社長の解任・不再任を働きかけることも必要である。

＜本ケースにおける考え方の例＞

・　同社は社長の解任・不再任をめぐる議論の契機となる基準は設けていないため、平時からこうした基準を設けることについて、議論する必要があるのではないか。また、基準に該当した際、議論を開始しやすくするため、定量的な基準を定めておく必要があるのではないか。

・　指名・報酬委員会が行ってきた社長の業績連動報酬支給のための評価をベースに、過去の評価の際になされた議論なども踏まえ、改めて社長の現状評価について十分な議論を行い、過半数が社外取締役で構成され、より発言しやすいと考えられる指名・報酬委員会において、社長の解任・不再任に係る議論の必要性を問題提起する必要があるのではないか。

■　補足情報

＜好事例＞

- A社では、足元の業績悪化および中期経営計画との乖離の拡大、また競合他社の動向を踏まえ、経営者としての期待を満たしておらず早期の社長交代が必要であると任意の諮問機関である指名委員会が判断した。これを受け、取締役会にて指名委員会より社長交代の答申がされ、社長は当該答申を受けて辞任を申し出ると共に、取締役会が社長の辞任を承認した。
- 後任の社長には、同社のCFOとして構造改革を推進した実績のある人物が指名され、取締役会から選任された。指名委員会は、当該選任に対する所感を公表しており、「業績不振・株価低迷からの脱却に向けた有効な対策を講じることが期待できる。今後の再建・成長を考え適任と判断した。」と述べている。

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

＜失敗事例＞

- B社では、社長の交代は任期制で計画的に行われており、社長の交代と業績や株価との関連性は薄い状態であった。社外取締役も選任されていたが、社長に対する遠慮も多く、業績や株価が低迷しているにも関わらず、社長の交代の要否について取締役会において提言することができない状態であった。結果として同社では20年近く業績不振に陥っていた。（その後、グループ会社の会長を歴任していた後任社長が就任した。また、社長のみでなく、経営陣全体としての人事も改革がなされ、新たな経営体制のもと抜本的な構造改革を実施した。業績は回復し順調な成長を遂げている。）

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

3.5. ケース 5（指名・報酬決定プロセスへの関与）

“報酬委員として、役員報酬制度をどのように評価し、発言すべきか”

■ **ケース設例**

あなたはプライム市場に上場する監査役会設置会社である医薬品企業の社外取締役を務めている。同社では、任意の指名委員会及び報酬委員会を設置しており、あなたは報酬委員会の委員（報酬委員）を務めている。報酬委員会は、社長を含む社内外の取締役の報酬に関わる方針や支給額の決定における取締役会への諮問を担っている。

同社の取締役会の構成は以下の通りである。

社内取締役	代表取締役会長	取締役会議長、指名委員会委員長、報酬委員会委員長
	代表取締役社長	指名委員、報酬委員
	取締役、A事業管掌	–
	取締役、B事業管掌	–
	取締役、CFO	–
	取締役、研究開発管掌	–
社外取締役	独立社外取締役	指名委員、報酬委員
	独立社外取締役（あなた）	報酬委員
	独立社外取締役	報酬委員
	独立社外取締役	指名委員
	独立社外取締役	指名委員

同社では、直近の中期経営戦略の重点施策として、次の2つを掲げている。

①A疾患領域でグローバルナンバーワンのシェアの獲得（とりわけ米国市場でのシェア拡大）

②着実な研究開発投資に向けたキャッシュの創出

現状、地域別の売上構成比は、日本50%、海外50%となっており、海外のうち30%を米国が占めている。財務指標としては、売上・営業利益・当期純利益のほか、ROEを収益性に関する目標として置いている。

また、「サステナブルな社会の実現」をビジョンに掲げ、「人類の健康を支えるサイエンステクノロジーの開発」「環境負荷の低減」「多種多様な人材の活躍」を具体的な目標としている。その非財務指標として、「製品の上市国数（製品を販売している国の数）」「CO_2削減率」「外国籍・女性管理職比率」を置いている。

参考：直近年度の役員報酬の実績

	支給総額	比率		
		固定報酬	業績連動報酬	
			短期インセンティブ	長期インセンティブ
社内取締役（6名）	約6億円（うち、社長は約2億円）	60%	40%	0%

参考：現在の報酬方針

取締役の報酬等については、各職責や業界水準を踏まえた額とし、基本報酬と業績連動報酬で構成する。

基本報酬は月例の固定報酬として、株主総会で定められた報酬枠の範囲内で支給する。

業績連動報酬は、社外取締役を除く取締役を対象とする賞与とし、基本報酬と共通の報酬枠の範囲内で期初に定めた業績指標の達成度に応じた金額を支給する。業績指標は、定量的な指標として適当と考えられる売上高及び営業利益とし、業績指標の達成度に応じて金額を定めた算定表に基づく額を基本として決定する。

参考：他社の社長・CEOの報酬水準（業績連動報酬が100%支給された場合）

企業	報酬額
国内A社	約1.9億円
国内B社	約2.5億円
国内C社	約4億円
米国A社	約10億円

【検討すべき事項】

次回の報酬委員会において、次年度の社内取締役の報酬制度の見直しについて検討することとなった。執行側から報酬制度の見直し案として以下の内容が示されたが、あなたは報酬委員として、どのように評価し、委員会の場で発言することが考えられるか。

＜見直し案＞

- 来年度から開始する中期経営計画に合わせ、社内取締役に対して、中長期インセンティブとして3年後に譲渡制限を解除する特定譲渡制限付株式を導入する。初めての株式報酬であるため、業績に応じた条件などは付けず、3年在籍した場合には全株式の譲渡制限が解除される設計としたい。
- 導入に際しては、基本報酬60%、短期インセンティブ35%、中長期インセンティブ5%となるよう、短期インセンティブを減額して対応することを考えている。報酬構成の比率は社内取締役で一律にする予定。

社長の報酬改定案

	基本報酬	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
現状	12,000万円	8,000万円	—
変更案	12,000万円	7,000万円	1,000万円

- 報酬の増額および中長期インセンティブの導入については、次回の株主総会に付議したいと考えている。

■　**解説・回答**

① 回答を考えるに当たって、必要となる主な知識・スキル

- 報酬委員会の役割や、機関設計毎の位置づけに関する理解
  - 報酬委員会は取締役や執行役員などの経営陣の報酬決定にかかる透明性や客観性を確保するため、主に独立した立場である社外取締役などが中心となって報酬制度や報酬支給額等を決定または審議する機関である。
  - これまで日本には監査役会設置会社が多かったため、役員報酬の総額を株主総会で決定した上で、個々の取締役の報酬決定を実質的に経営トップへと一任することが一般的な慣習であったが、その決定プロセスにおける透明性や客観性を担保するため、任意または法定の報酬委員会を設置する企業が増加傾向にある。
  - 機関設計によって報酬委員会の位置づけや権限は異なるため、それぞれの違いや特徴は理解しておく必要がある。
    - ✧ 指名委員会等設置会社の場合には、取締役会の中に、指名委員会・報酬委員会・監査委員会の3つの設置が必要で、その構成や権限は会社法で定められている（会社法400条、404条）。報酬委員会は執行役等の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、これに従って執行役等の個人別の報酬等の内容を決定する権限を持っている（会社法404条3項、409条）。
    - ✧ 他方、監査役会設置会社や監査等委員会設置会社では、会社法上は報酬委員会の設置は求められていないが、コーポレートガバナンス・コードにおいて、「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、取締役会の下に、社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会を設置し、指名・報酬などの重要な事項は、委員会の適切な関与・助言を得るべきとされ、特にプライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべき」とされている（補充原則4-10①）（機関設計と各種委員会の関係についてはケース#3も参照）。
    - ✧ なお、任意の報酬委員会には報酬の最終的な決定権限がないため、役員報酬の支給に際しては、定款に定めのない場合、年間の報酬枠等について株主総会への付議が必要となる。加えて、監査役会設置会社や監査等委員会設置会社は、取締役の報酬等の内容についての定めがある場合、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針について取締役会にて決定しなければならない（会社法361条1項、7項）。
    - ✧ 監査等委員会設置会社の場合は、監査等委員会に、監査等委員である取締役以外の選任、解任および辞任、報酬等について意見を決定し（会社法399条の2第3項3号）、その意見について、監査等委員会が選定する監査等委員に株主総会での意見陳述権が認められている（会社法342条の2第4項、361条6項）。

- 役員報酬制度や関連する法令、最近の動向等に関する理解
  - 従来、日本企業においては金銭によって固定的に支給される基本報酬が報酬の大半を占める設計が一般的であったが、コーポレートガバナンス・コードやコーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針において、中長期的な企業価値向上への動機づけとして、業績連動型報酬や自社株報酬の導入が促されており、日本企業においても役員報酬制度の見直しを行う企業が増えている。

＜参考＞コーポレートガバナンス・コード【補充原則4-2①】

取締役会は、経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

＜参考＞経営陣の報酬の在り方

グローバル展開が進む企業であれば、業績目標へのコミットや株主目線での経営姿勢を明らかにするため、執行側のトップである社長・CEOについて、 業績連動報酬の比率をグローバルにベンチマークする企業の水準まで高めることや、長期インセンティブ報酬の比率の目安をグローバル水準である40～50%程度とすることも考えられる。

（出所：経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」）

＜参考＞主な中長期インセンティブ報酬の種類

種類	報酬の内容	交付資産
特定譲渡制限付株式	一定期間の譲渡制限が付された株式を役員に交付	株式
事後交付型リストリクテッド・ストック	予め交付株式数を定め、一定期間経過後にその株式を役員に交付	株式
株式交付信託	予め交付株式数を定め、一定期間経過後にその株式を役員に交付	株式
ストックオプション（SO）	自社の株式をあらかじめ定められた権利行使価格で購入する権利（新株予約権）を付与	株式
パフォーマンス・シェア（PS）	中長期の業績目標の達成度合いに応じて、株式を役員に交付	株式
パフォーマンス・キャッシュ	中長期の業績目標の達成度合いに応じて、現金を役員に交付	金銭
ファントム・ストック	株式を付与したと仮想して、株価相	金銭

	当の現金を役員に交付。	
ストック・アプリシエーション・ライト（SAR）	対象株式の市場価格が予め定められた価格を上回っている場合に、その差額部分の現金を役員に交付	金銭

（出所：経済産業省「攻めの経営を促す役員報酬」）

- 上記のほか、関連する税制の動向や他社の動き等に関する最新の情報をアップデートし続ける必要がある。他社や業界の動向については、制度設計に関しても積極的に情報収集すべきである。例えば、欧米企業や一部の先進的な日本企業においては、ESGを企業戦略に取り込み、これと連動する形でESG指標を報酬評価に用いるケースも増えている。こうした最新の動向に関する知識を常にアップデートし続けることは、外部の視点から監督・助言を求められる社外取締役にとって必要となる。
- なお、一般的な情報や報酬にかかるトレンドについては、役員報酬に関するコンサルティング等を行う外部機関が提供する公表資料やセミナーなどから得ることもできる。また、社内では専門的な知見が不足している場合には、コンサルタント等の専門家を報酬委員会などに招いてトピックに関する勉強会を実施してもらうなどの方法も考えられる。

② *回答を考えるに当たって、収集・検討すべきこと*

- 報酬方針と現在の報酬設計を採用している背景
  - 役員報酬では、報酬の額またはその算定方法の決定方針についてはコーポレートガバナンス報告書および有価証券報告書等での開示が、取締役や執行役等の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針については有価証券報告書等での開示が求められている。こういった公表資料から、自社の方針の有無や内容を改めて確認し、現在の報酬制度が当該方針に沿ったものとなっているか見直すことも必要となる。なお、開示が求められているから取り組むということではなく、企業としてその必要を検討し、判断することが重要である。
  - 有価証券報告書や統合報告書、自社で任意に定めるガバナンスにかかる方針書などにおいても、過去の見直しの概要や現在の報酬制度の概要、決定プロセス等について開示していることも多いため、事前に目を通しておくことも考えられる。
  - また、役員報酬についてはここ数年で大きく環境が変わり、制度についても見直しを行っている企業が多いため、過去の取締役会や報酬委員会における検討結果について、議事録の参照等を通じて情報収集し、理解を深めておくことが望ましい。

- 経営戦略や評価指標（財務・非財務）の把握
  - 役員報酬は、固定的に支給される基本報酬のほか、賞与など短期的な業績に連動する短期インセンティブ（STI: Short Term Incentive）、中長期の企業価値向上への動機づけとして主に株式などを支給する、中長期的な業績に連動する中長期インセンティブ（LTI: Long Term Incentive）の3種類から適切に組み合わせて設計されることが望ましく、その設計にあたっては就任先企業の短期および中長期の経営戦略とその評価指標を理解しておくことが求められる。評価指標は、営業利益やROEといった財務指標のみならず、非財務指標（財務的な指標以外で企業が指標として掲げているもの）を採用することも考えられるため、その内容や設定の背景に関する理解を深めておくことが望ましい。

- 自社の役員報酬にかかる客観的なデータ
  - 近年、多くの日本企業では、報酬水準や構成比の客観性・透明性を担保するため、報酬額にかかるアンケート調査によるサーベイデータを第三者機関から取得している。このため、報酬にかかる検討に向けては、こういった客観的なデータの有無を事務局に確認し、必要に応じて情報の収集を事務局に依頼することも考えられる。

③ *本ケースにおける回答例*

- これまで日本企業の役員報酬は固定的に支給される基本報酬が中心であったが、基本報酬は業績に関わらず支払われるため、企業価値の向上とは連動しておらず、経営陣にとって、適切なインセンティブとして機能していないという指摘がある。
- 株主の共同の利益を代弁する立場にある社外取締役としては、報酬の決定にかかる透明性や客観性の確保のため、下記に示す観点に留意しつつ、執行側の示す案に対して適切に助言、監督することが求められる。

<u>報酬の方針の見直し要否</u>

- まず、役員報酬を見直す場合には、議論の軸となる報酬の方針について検討することが必要となる。通常であれば、取締役や執行役等の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を定めているため、当該内容を報酬委員会において確認し、今年度の検討において見直す必要がないかを議論することとなる。

  <u>＜本ケースにおける考え方の例＞</u>

  - 本ケースでは、新たに中長期インセンティブの導入を検討することとなるため、基本報酬と賞与を前提として作成していた従来の報酬の方針についても見直しを行う必要があるのではないか。

<u>業界水準に照らした報酬水準の競争力の有無</u>

- 次に、報酬の金額水準について、執行側の提示する案が妥当であるかどうか検討することとなる。
- 優秀な経営人材を確保することは、中長期の企業価値を左右する重要なアジェンダであり、役員報酬は重要な要素の一つである。そのため、自社で設定している報酬の方針を踏まえつつ、役員報酬の水準の妥当性を検証して競争力のあるものとすることが必要である。
- また、グローバル展開が進んでいる企業では、海外から優秀な人材を経営陣として確保する必要性もあることを踏まえ、国内のみならず海外との比較も行いながら、自社の役員報酬水準の妥当性や競争力を検証することも考えられる。

  <u>＜本ケースにおける考え方の例＞</u>

  - 同社の報酬方針としては、業界水準を踏まえた額としたうえで必要に応じて報酬額を調整することとしている。同社の報酬水準は、社長が2億円であり、国内の同業他社A～C社と比較すると、妥当な水準と言えるのではないか。業績連動報酬の増額は望ましいものの、上乗せとすると水準自体が増えてしまうため、執行側の案のように、既存の報酬から切り出すことでいいのではないか。
  - 同社では報酬水準のポジショニングについて明示的な方針が示されていないが、国

内同業他社A～C社と比較した場合、下から2番目の位置付けとなる。同社ではA疾患領域でグローバルナンバーワンのシェアの獲得を中期経営計画として掲げており、企業としてもさらに成長していくことを想定していることから、執行側の変更案では報酬額を据え置きとしている部分について、新たに導入する中長期インセンティブを上乗せすることとし、報酬水準自体も増額する方向で検討してはどうか。

報酬構成におけるインセンティブの効果検証

- 報酬水準の内訳である報酬構成について考えることも必要であり、「基本報酬：短期インセンティブ：中長期インセンティブ」の比率をどのように設定するかについて検討することとなる。この場合においても、自社の報酬の方針との整合性を確認することが重要となる。
- 基本報酬は生活給になるものでもあるため、欧米に比べて報酬水準の低い日本企業では見直しの際に減額するケースは少なく、一般的には、短期インセンティブおよび中長期インセンティブをどのように増額し、設計していくかという議論が中心となることが多い。
- なお、短期業績のみに連動していると、経営者は短期での業績ばかりを意識することとなり、中長期的な企業価値に意識が向きにくい仕組みとなってしまうため、中長期インセンティブの新規導入や増額を促すことも、中長期的な企業価値向上のためには重要となる。
- この検討に際して、客観性や透明性を担保できる具体的な方法として、例えば、第三者機関等が提供する報酬データから、同業他社やピアグループがどのくらいの構成比としているかを参照することが考えられる。
- なお、一般的には以下の比率についても併せて考慮することが考えられる。

（ⅰ）固定報酬と変動報酬の比率

・ 基本報酬のように金額を固定して支給するものは固定報酬、業績等に応じて支給額が可変する短期インセンティブおよび中長期インセンティブは変動報酬とも呼ばれる。
・ 経営陣に対して適切にインセンティブが働く設計となっているか検証する上では、報酬全体に占める固定報酬と変動部分の比率に留意し、客観的なデータと比較して、特に固定報酬の比率が高すぎないかを見ていく必要がある。基本的には変動報酬の比率が高いほどインセンティブ性が高く、経営陣にリスクテイクを促す設計となる。

（ⅱ）金銭報酬と自社株報酬の比率

・ 基本報酬のように金銭で支給される報酬を金銭報酬、ストックオプションや譲渡制限付株式など、株式そのものや将来行使することで株式を受け取ることのできる新株予約権などの報酬を自社株報酬と呼ぶ。
・ 報酬全体のうち、どの程度を金銭または株式で支給するかという観点も重要である。自社株報酬はその価値が株価に応じて変動することから、もらう側からすると安定性に欠けるとの捉え方もあるが、一方で、株主目線を意識することとなり、また、将来換金するときの株価を高めることを意識するため、中長期的な企業価値向上への意識

も向上すると考えられる。

＜本ケースにおける考え方の例＞

- 執行側からは、固定報酬と変動報酬の割合は変更しない案を示されているが、固定報酬が60%となっているため、例えば、中長期インセンティブについては増額する扱いとして、変動報酬の割合を高めても良いのではないか。
- 執行側の案により、自社株報酬が全体の5%入ることとなるが、割合が少なすぎるのではないか。

インセンティブ制度の検討

➢ 報酬構成を検討した後は、変動報酬である短期インセンティブ制度および中長期インセンティブ制度の設計について、報酬の方針との整合を踏まえつつ、検討する必要がある。

（ｉ）短期インセンティブ制度の検討

- 短期インセンティブ制度は経営陣の一年間の職務執行に対して支給されるものであることが多く、一般的には評価などと結び付けることが多い。このため、経営陣自らの努力によって結果が変わる指標を経営戦略と紐づけて設定することが考えられる。
- 支給方法は金銭と株式のいずれも考えられるが、金銭で支払われる賞与が一般的である。

（ⅱ）中長期インセンティブ制度の検討

- 中長期インセンティブ制度は3～5年程度の期間に応じて支給されることが多く、一般的には、対外的に公表する中期経営計画の達成などと結び付けて設計され、当該計画達成に向けた強いコミットメントとして利用されることもある。
- 例えば、中期経営計画で示す計画値を達成した場合に100%支給するが、未達成かつ達成率が悪い場合には報酬額を0とする設計にすることで、計画達成に向けた経営陣としての覚悟を示すことも可能である。なお、超過達成をした場合には、100%以上を支給する設計とすることで、超過達成に向けたインセンティブ性も盛り込むことが多い。
- 支給方法として金銭と株式のいずれも考えられるが、株式を選択することが多くなっている。ただし、対象者が海外にいる場合など、株式で渡すことでリスクやコストなどの負担があるようなケースでは、金銭を選択することも考えられる。なお、上場企業である以上は、経営者と株主の利害が一致していることも重要であり、株主の共同の利益を代弁する立場である社外取締役は、その観点でも経営陣の役員報酬に自社株報酬を導入することを経営陣に働きかけることが期待される。
- 中長期インセンティブ制度としては、主に以下の2パターンが考えられ、企業ごとのニーズに応じて選択、または組み合わせて設計することが必要となる。

- ✧ 業績等に連動させ、一定期間経過後にあらかじめ定めた算定式等に応じて変動させた報酬を支給する設計。中長期的な業績目標等と連動させ、業績達成へのインセンティブを主な目的として導入されるもの。
- ✧ 業績等に連動せず、一定期間経過後に確定した報酬を支給する設計。主にリテンション効果を狙い、一定期間在籍した場合に報酬を支給するというもの。

・ 中長期インセンティブ制度として活用される自社株報酬については、特に様々なスキームが存在するため、自社がインセンティブ制度を導入する目的を踏まえつつ、当該目的を実現できるスキームを絞り込み、それぞれのメリット・デメリットを比較検討することが必要となる。

・ なお、過度なリスクテイクを助長しないよう、報酬の没収や取り戻しについて定める、いわゆるマルス/クローバック条項などのリスク管理メカニズムの仕組みの導入も合わせて検討をすることが考えられる。

＜本ケースにおける考え方の例＞

・ 執行側に対して、なぜ自社株報酬の中で特定譲渡制限付株式を選択したのかという点につき、他のスキームとの比較検討状況がどうだったのかなどの検討過程についても質問してはどうか。

・ 業績に連動しない特定譲渡制限付株式に加え、中期経営計画の指標と連動させて支給する業績連動の自社株報酬の導入についても、必要性を検討してはどうか。

経営戦略・評価指標との連動

➢ 短期インセンティブ制度と中長期インセンティブ制度は、各制度が企業の経営戦略と連動しているかについて評価することも重要である。具体的には、経営戦略と紐づく形で適切な評価指標に落とし込まれ、その評価指標が報酬設計に反映されていることが求められる。

➢ 評価指標は、短期インセンティブと中長期インセンティブの特性も踏まえて検討することが望ましく、売上高や営業利益、ROE、ROIC等の財務指標のみならず、必要に応じてCO_2排出量の削減や従業員満足度等の非財務指標を採用することも考えられる。

➢ なお、役員報酬の指標に組み込み、経営陣に達成をコミットさせ、それを公表することで企業としての「本気度」をステークホルダーに示すこともできるため、企業として推進したい取り組みに関連する指標を盛り込むことも考えられる。

＜本ケースにおける考え方の例＞

・ 現在、同社ではサステナブルな社会実現をビジョンに掲げ、具体的なESG指標を目標として設定しているが、役員報酬はこうした非財務指標とは連動していない。そのため、これらの指標も役員報酬に連動させてはどうか。

■　補足情報

【好事例】

- A社は4つの複数のセグメントを持つ総合メーカーであり、資本効率性向上のため各セグメントの事業評価指標としてROICを導入している。
- 同社の社内取締役及びセグメント責任者である執行役員向けの役員報酬制度において、業績連動部分を各担当事業のROICに連動するよう、制度内容が変更された。
- その結果、セグメント毎に稼働率が低く収益性に劣る資産の整理を積極的に進めるようになり、将来の収益への貢献が期待できる資産への投資に振り向けられるようになった。

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

＜参考＞社外取締役の報酬の在り方

- これまで社外取締役には固定報酬しか付与していない会社も多いが、我が国の社外取締役については、これまで一般に企業価値向上への意識や取締役の一員としての当事者意識が必ずしも高くないとの指摘が根強くある。インセンティブ報酬を付与したからといって、独立性が損なわれ監督がおろそかになるおそれも低いことを踏まえると、社外取締役へのインセンティブ付与の観点から、自社株報酬・業績連動報酬を付与する選択肢も含めて検討することが有効と考えられる。
  - 自社株報酬は、株主の意見を適切に反映させる役割を担う社外取締役にとって、株主と目線を合わせる観点から、有効な場合がある。特に、自社株報酬のうち、業績条件の付されていない自社株を付与する類型のものは、その割合が金銭報酬に比して過度に高くない限り、社外取締役が自ら自社株式を購入し、保有することと大きな差異が無く、付与することによる弊害が少ないため、有力な選択肢として考えられる。
  - 他方、業績連動報酬は、経営陣と同じ内容の業績連動性を有するような場合には、社外取締役が独立した立場から業務執行の監督を果たす上で適切ではない可能性もあるので慎重な検討が必要となる。もっとも、弊害が想定されない場合には、一律に業績連動報酬が否定されるものでもなく、経営陣よりも緩やかな業績連動性を有する報酬を付与することが　あってもよいという考え方もあり得る。
- また、報酬水準に関しても、社外取締役として期待される役割・機能を果たすために相当な時間や労力を費やすこともあるため、それに見合っているか否かという観点から検討することも必要である。
- 特に、指名委員会・報酬委員会・監査（等）委員会等の委員長や委員を兼務　する場合や、取締役会議長を務める場合、筆頭独立社外取締役を務める場合などにおいては、社外取締役として費やすこととなる時間や労力、果たすべき役割や責任も相当程度増大し得ると考えられることから、こうした負担や責務に応じて適切な水準の報酬とするという観点も重要と考えられる。

（出所：経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」）

3.6. ケース 6（個別の業務執行の意思決定への関与）

"業務執行上の重要な意思決定（大型事業投資、M&A など）の議案が付議された場合に、どのようにリスクを評価し、ブレーキをかけるまたは後押しをするべきか"

■ **ケース設例**

あなたはプライム市場に上場する電気機器メーカーA社の社外取締役である。同社はこれまで電気機器の売り切りモデルが主流であったが、技術の発展や国際競争の激化等の環境変化に対応するため、デジタル化の推進によってクライアント企業の製造や物流プロセスの最適化を支援するソリューション提供型モデルへの転換を進めることを中長期戦略として掲げている。

取締役会での承認議案として、製造・物流プロセスの最適化を目的としたソフトウェアの開発に強みを持つ欧州企業の買収案件が付議され、担当役員から説明を受けた。事業モデルの転換を加速するにあたって同社が持つ技術の獲得が必要であるが、金額が巨額であり、同社にとっては最大規模となることから、CFOや他の一部の社内取締役は慎重になっている。

なお、買収の詳細は下記の通りである。既存の株主から全株式を取得する形で買収する。本案件は買収資金の一部を潤沢な手元資金で補いつつ、借入も活用することを予定している。

参考：A社の企業規模（前年度の売上/EBITDA/当期純利益）

前年度売上高	前年度EBITDA	前年度当期純利益
7,000億円	550億円	400億円

参考：本買収案件の詳細

所在地	ドイツ
事業内容	製造業における製造・物流プロセスの最適化を目的としたデータエンジニアリングや分析に関わるソフトウェア開発を手掛ける同領域においては世界トップレベルの実績を誇る
前年売上高 ／ EBITDA	約700億円 ／ 約250億円
買収予定金額	約5,000億円

同社は、対象企業に対し、これまで数年にわたって独自にアプローチしてきたが、先方の創業者兼CEOの引退を機に、具体的な買収交渉に進むことができたという経緯がある。ただし、他のライバル企業も買収に名乗りをあげており、その結果、買収価格が上がっている。

取締役会では、買収後の経営計画及び統合計画についても、併せて担当役員より説明がなされた。具体的には、買収後に自社のエンジニアを買収先に派遣し、自社と買収先の技術・強みを掛け合わせた新たなソリューション開発を共同で加速させる計画をたてているほか、まずは日本国内を皮切りに、ソリューション提供型モデルにおける営業人員の再育成等も具体的な日程とともに想定されている。

【検討すべき事項】

取締役会において、本買収案件について付議をされた。あなたは、それぞれ下記の観点からどのように考えるべきか。

観点１　あなたは社外取締役として、今回の買収案件をどのように評価するか

観点２　経営陣のリスクテイクに関して、どのように後押しをする・ブレーキをかけるべきか

■　**解説・回答**

① 回答を考えるに当たって、必要となる主な知識・スキル

➢ M&Aに関する総合的な基礎知識

・ M&Aは企業において経営戦略を進めるための重要な手段の一つであり、日本でも積極的に取り組む企業が増えている。

・ そのため、経営の監督を担う社外取締役としては、M&Aプロセスの全体像や関連するリスクを理解しておく必要があるほか、案件を評価するにあたって必要となるファイナンシャルリテラシー（DCF法、PER・PBR・PSR・EV/EBITDA倍率等の指標を用いたマルチプル法　等）、M&Aに関連する法律（会社法における組織再編、組織再編税制、競争法・独占禁止法　等）の基礎知識を持ち合わせておく必要がある。

・ 経営者あるいは専門家としてM&Aの実践経験が豊富でない場合には、研修等も活用し、M&Aに関連する基礎知識を高めることが考えられる。また、取締役会事務局に対して事前説明を依頼し、細かい用語などについて十分に理解を深めることも考えられる。

・ また、M&Aに限定せず、上記知識に加えて経営戦略に関する知識（戦略策定、企業価値評価　等）も最低限備えることで、より深い議論を重ねることが出来ると考えられる。

＜参考＞M&Aの主な評価手法

<u>DCF法</u>

● DCF（Discounted Cash Flow）法は企業価値を評価する手法の一つであり、対象企業の事業計画に基づき将来どの程度のキャッシュフローを生み出すか計算し、そのリスク等（割引率）も加味した上で企業価値を求める手法をいう。

<u>マルチプル法</u>

● 対象企業と類似する上場企業の売上高や純利益等の財務指標に対する株主価値等の倍率（マルチプル）を用いて、対象企業の価値を評価する手法をいう。

<u>EV/EBITDA倍率</u>

● 企業価値（EV： Enterprise Value）がEBITDA （Earnings Before Income Taxes Depreciation and Amortization、利払い前・税引き前・減価償却前利益）の何倍であるかを示す指標であり、つまり買収価格を何年分の利益（EBITDA）で回収できるかを表す。

＜参考＞M&Aに関連する主な法律

<u>会社法（M&Aの手法に関連する部分）</u>

● 会社法における組織再編行為として以下の種類が規定されている。
　➢ 組織変更（会社法第743条）

- 合併（吸収合併、新設合併）（会社法第748条）
- 会社分割（吸収分割、新設分割）（会社法第757条）
- 株式交換及び株式移転（会社法第767条）

- なお、海外M&Aの場合には、日本の会社法に準拠することに加え、対象企業所在国の会社法制度の考慮も必要となる。

<u>金融商品取引法</u>

- 金融商品取引法は投資家等保護のための情報開示を要求する。M&Aに関連し、法律上求められる情報開示は、以下の種類がある。
  - 大量保有報告制度（金融商品取引法第27条の23）：上場株券等を一定の基準（5%ルール）を超えて保有する場合、大量保有報告書により財務局への報告義務が生じる。
  - 臨時報告書提出制度（金融商品取引法24条の5）：臨時報告書提出制度では、会社の業務執行を決定する機関にて組織再編の実施を決定した場合に、臨時報告書を財務局長等に提出する必要がある。
  - 公開買付に伴う開示制度：意思表明報告書、臨時報告書
- また、東証上場規定（第402条）では、公正な株価等の形成及び投資家保護を目的として、上場する会社による「重要な会社情報の開示」を定めている。また、公開買い付けを実施する際には、公開買付け開始決定に係る適時開示が必要となることにも留意されたい。

<u>競争法/独占禁止法</u>

- 各国競争法（日本では独占禁止法）は自由市場に影響を与える蓋然性の高い一定の規模の企業統合計画について、企業に対して事前の届出を義務付け審査を実施している（日本の場合、独占禁止法第10条第2項）。M&Aの実施に際しては、各国で求められる手続きを遂行し当局から承認を取得する必要がある。
- クリアランスの基準は、各国によって様々であるため、海外M&Aの際には法律の専門家に相談し、対応することが一般的である。

② 回答を考えるに当たって、事前に収集・検討すべきこと

- 就任先企業の中長期戦略や取り巻く環境に対する理解
  - M&Aが就任先企業の中長期的な企業価値向上に資するかどうかを判断するためには、就任先企業の中長期戦略や取り巻く環境について、十分に理解しておくことが求められる。
  - 特に今回のケースのように、事業モデル転換を念頭に置いたM&Aである場合、就任先企業の現状の立ち位置（市場優位性や保有する技術、組織能力等のケイパビリティ）や競合を含む業界全体の動きについても把握しておくことが望ましい。
- これまでの検討経緯や検討内容の把握
  - 例えば、いつ頃から検討されているものなのか、外部のアドバイザー等の紹介によるものなのか、企業が自主的に候補企業を選定したのか等、検討経緯について理解しておく必要がある。
  - また、相手先企業の強みや弱み、リスク要因を含めた検証の状況など、買収の是非を判断する上で重要となる事項を中心として、これまでの社内での検討内容に関する情報収集を事前に行い、理解を深めることが必要である。
  - これまでの検討経緯や検討内容について確認すべき点があれば、取締役会前に企業側と質疑応答の場を持って理解を深めておき、取締役会では議論に時間を割くことが望ましい。
  - 上記の内容は、主に就任先企業から情報提供を受けなければ収集することが難しいため、取締役会事務局等を通じて情報の共有を依頼することが必要である。なお、M&Aにかかる情報は、未公表の重要事実として管理されていることが多いため、情報管理には注意が必要となる。
- 投資に関連する社内規程の確認
  - 投資に関連するルールとして、投資判断のプロセスや基準、投資決定後の管理体制や撤退に関わる基準などが定められているケースもあるため、社外取締役として投資行為であるM&A案件の評価を行うにあたっては、投資に関連する就任先企業の社内ルールや内規の有無、内容について事前に確認しておくことが望ましい。
  - なお、こうした規程では、その内容や背景について不明点等があれば、事前に執行側に確認しておくことが望ましい。例えば、投資判断基準等は企業毎の事業特性などに応じて設定されているため、就任先企業における投資方針への理解を深めるには、執行側に確認することが重要になる。

③ *本ケースにおける回答例*

- 経営環境の変化のスピードが速く、業界の破壊的イノベーションも進む現代において、M&Aは経営戦略の実現のための有効な手段の一つであり、場合によっては、企業の命運を左右する重要な意思決定となるものであるともいえる。
- 社外取締役としては、M&Aが中長期的な企業価値向上に資するか、リスクに対して適切な対応策が練られているかについて客観的に見極め、意思決定の後押しをすべきか、あるいはブレーキを踏むべきか判断する必要がある。本ケースを評価する際に着目すべき観点としては、主に以下のものが考えられる。

観点１：あなたは社外取締役として、今回の買収案件をどのように評価するか

中長期の経営戦略との整合性

- 中長期の経営戦略を描き、その目標を達成するため、M&Aを用いるのか、それとも自社の経営資源を用いるのか、といった観点にまず着目する必要がある。
- M&Aが中長期的な企業価値向上に資するものかを判断するに当たっては、短期的目線ではなく、企業の長期ビジョンや中長期戦略との整合性を確認する必要がある。具体的には、中長期戦略において当該M&Aがどのように位置づけられるのか、当該M&Aの必要性等について対外的に説明できる理由が存在しているか等について確認し、整合性を判断していくことが考えられる。
- 入札スケジュールに時間的余裕がない場合や有力な他社も買収に動いている等の理由から適正な価格以上で買収しようとするなど、焦りが生じている場合、長期ビジョンや中長期戦略との整合よりも案件の実現が優先され、単視眼的あるいは短期的な思考に陥ってしまうことも少なくない。そのため、社外取締役は独立した立場にあるということを平時以上に自覚し、企業の長期ビジョンや中長期戦略におけるM&Aの意義について、冷静かつ客観的に見極めるべきである。

＜本ケースにおける考え方の例＞

- 就任先企業は国際競争が激化するなかで、中長期戦略において、ソリューション提供型の事業モデルへの転換を進めており、その戦略を進めるため、自社に足りないケイパビリティを迅速に補完していくことが求められる。今回のM&Aでは、製造・物流プロセスの最適化を目的としたソフトウェア開発に強みを持つ欧州企業が対象とされており、同社の中長期戦略とは一貫性もあるのではないか。また、同様の理由から、M&Aによる事業拡大を目指すのが良いのではないか。
- 今回のM&Aは投資銀行等から持ち込まれた案件ではなく、同社が数年にわたって対象企業にアプローチし続け、対象企業の強みや弱み、リスク等も把握した上で、十分な時間をかけて検討していることから、短期的に判断されたものではなく、中長期戦略上必要なものであると考えられるのではないか。

買収後の統合計画の内容

- また、M&Aにおいては、買収に伴う投資回収計画の蓋然性についても評価する必要がある。このため、経営陣が買収後の成長ストーリーを具体的に描き、経営計画や統合計画をしっかり立てているかどうかについても、確認を行う必要がある。
- 買収後の経営計画については、買収の検討過程で洗い出された買収先の強みや弱み等のファクトに基づいて策定されたものであるか、デュー・デリジェンス等で洗い出されたリスクに対して具体的な対応策が示せているかといった観点から、買収後の成長ストーリーや経営計画の実現性を検証していくことが望ましい。なお、買収後の外部環境の変化を見据え、複数のシナリオを想定した計画を描けているかという点も、企業の持続的成長を支え、投資家等の利益を保護する観点から重要となる。
- 特に海外企業を対象としたM&Aの場合には、対象国との文化の違いや、グローバルな経営体制の未整備などから、買収後に計画と実態の乖離が生じるケースも少なくないため、担当者が自ら現地に赴いて買収先の調査を行っているか、その調査に裏付けられた実現可能性の高い計画が作成されているか等について、留意する必要がある。
- なお、M&A実施後も、計画が想定通り実現されているか、想定通りでない場合には経営陣が適切な対応を行っているか等について、取締役会にて継続的なモニタリングを行い、株主への説明責任を果たすことが求められる。

＜本ケースにおける考え方の例＞

- 同社では、新たなソリューションを開発するにあたっての共同での研究開発の実施や、ソリューション提供サービスに適応した営業部隊の育成計画を立てているなど、具体的なアクションプランが検討されており、かつそれが具体的な日程に落とし込まれているので、買収後のシナジー創出に向けた実現性の高い経営計画になっているといえるのではないか。
- 今回の場合、事業環境の変化など複数のシナリオを想定した計画の説明は行われていないため、評価に際しては、戦略の実現に向けたリスク要因が他にないか、リスクが生じた場合の対応・計画を描いているかなどについて、経営陣に問いかけることも必要ではないか。

観点２：経営陣のリスクテイクに関して、どのように後押しをする・ブレーキをかけるべきか

買収価格の妥当性や企業の財務戦略への影響

- M&Aは投資の一種であるため、M&A手法の選択や買収価格の妥当性、就任先企業の財務への影響等について、客観的に見極めることも必要である。
- M&Aにおいて、どのような手法が最適かを客観的に評価・分析することも、社外取締役に期待される重要な役割の一つであると言える。M&Aの手法を評価するにあたり、税務、法務、財務戦略、買収株式割合等の観点から社外取締役として客観的に評価することが必

要となる。

- 特に他に競合相手がいる等の理由から経営陣に焦りがある場合は、必要以上に買収価格を吊り上げてしまうこともあるため、買収価格の妥当性については、EV/EBITDA倍率など客観的な指標を用いながら、独立した立場で冷静に判断を行う必要がある。また、M&Aが企業の財務体力に及ぼす影響や投資回収に向けた計画についても確認が必要である。
- しかし、客観的には高値であっても、中長期戦略の実現にあたってM&Aが不可欠であり、今の価格を出さなければ買収できず、戦略が実現出来ないリスクがあること、加えて、投資の回収に向けた具体的かつ実現可能性の高い計画を示すことができていれば、経営陣の意思決定を後押しすることも考えられる。執行側の担当者は、案件の実現のために楽観的な事業計画をたてている可能性もあるので、その実現可能性については独立した立場から客観性をもって評価すべきである。また、高額な買収となる場合には減損リスクが高まり、投資家への影響も大きくなることが予想されるため、価値に見合った買収であることについての説明責任を果たせているかどうかについても、十分に検討することが必要となる。

<本ケースにおける考え方の例>

- EV/EBITDA倍率等の客観的な指標でみると今回の案件は「高値」であるといえ、かつ、今回の買収は同社にとっては最大規模である。しかし、担当役員の説明から、同社の経営戦略を進めるためには買収先の持つ技術の獲得が不可欠であると考えられる。そのため、買収後の経営計画の蓋然性についても、十分な検証ができているのであれば、経営者の決断を後押しすべきではないか。
- EV/EBITDA倍率等の客観的な指標でみると今回の案件は「高値」であると考えられ、かつ、今回の案件は同社にとって数年に渡り追いかけてきたものである。そのため、具体的な買収後の経営計画があるとはいえ、買収への焦りから高値掴みをしてしまっている可能性も考えられるため、別の選択肢（検討している企業以外の買収、価格の更なる交渉　等）とも比較検討をした上で、最終的な案件の可否を決める必要があるのではないか。
- 同社は手元資金が潤沢な状況であるが、その資金をそのまま手元に置いておくのではなく、会社提案のように、今回のM&Aのような更なる成長を目的とした投資に回し、将来のリターンの最大化を図ることが、中長期戦略の実現に資するものとなり、企業価値向上にも資すると考えられるのではないか。

■　補足情報

＜好事例①＞

- かなり規模の大きい海外の会社のM&Aを行おうとした際に、社内の取締役が慎重論を唱え、議論の流れがそちらに傾きつつあった。
- その中で、社外取締役として、「将来の企業の成長のためには国内に依存するわけにはいかない、リスクをとらなければ次の成長はない。リスクをとるからこそきちんとリスク管理をしていく必要がある」と意見を述べ、企業の意思決定を後押しした。

（出所：経済産業省「社外取締役の実像」インタビューより抜粋）

＜好事例②＞

- 巨額の買収であったため当初はリスクが高く反対したが、グローバル競争を勝ち抜くため、事業領域を差別化し業界におけるポジションを確立するために必要な買収であったこと、借入金を3～5年で正常に戻せる見通しができたことから、社外取締役として買収を後押しした。
- 投資家は、経営陣だけが独走し大型買収に踏み切ったのではないかと懸念していたため、株主総会の場でも、社外取締役として買収を決断した理由の説明を行った。

（出所：経済産業省「社外取締役の実像」インタビューより抜粋）

3.7. ケース 7（個別の業務執行の意思決定への関与）

"親会社など支配株主がいる場合、支配株主との取引等につき、取締役会でどのように振る舞うべきか"

■ **ケース設例**

あなたは製造装置メーカーA社の上場子会社（A社が51%の株式を保有）である物流会社B社の社外取締役を務めている。同社はプライム市場に上場している。

B社は、A社グループ外との取引も増えており、業績も順調に推移している。また近年では、成長著しいアジア市場の開拓に向け、投資を加速している。

ある月の取締役会にて、親会社であるA社に関連し、以下2つの案件が付議された。

ア）親会社A社との新たな物流取引にかかる契約の締結（※）

A社から、同社の工場移転に伴う新たな物流取引にかかる契約の締結を打診されている。A社との新取引を引き受ける場合、A社が工場を移転する地域での物流施設の建設等、B社として新たな設備投資も必要となり、成長著しいアジア市場の更なる拡大に向けた成長投資は縮小せざるを得ない状況となることが予測されている。

参考：B社の売上構成比と成長率

	売上構成比率	成長率（対前年比）
国内A社関連取引	30%	0.5%
国内その他事業	50%	10%
海外事業	20%	50%

※ 事業運営上の取引における契約は通常は取締役会の付議事項に該当しないが、親会社であるA社に関連する取引については、利益相反の監督の必要性の観点から取締役会の付議事項とすることを内規で定めている。

イ）親会社A社が採用しているキャッシュマネジメントシステム（CMS）の導入（※）

A社グループ全体の資金運用の効率化を進めるため、グループ各社で共通のCMSの導入を進めており、上場子会社であるB社においても導入が検討されることとなった。

※ キャッシュマネジメントシステム（CMS）とは、連結子会社を有する企業グループにおいて、グループ全体の財務機能（資金運用・調達）・資金管理機能の集約により、資金効率向上・業務合理化を図るソリューションを指す。主に金融機関などが提供している。

参考：取締役会事務局により整理されたグループ共通CMSのメリット・デメリット

CMSの主な機能概要	・子会社が必要とする資金水準を事前に定めておき、子会社口座に余剰資金がある場合には親会社口座へ余剰資金を集中させる。子会社口座に不足資金がある場合は、親会社口座から不足資金を配分する。 ・親会社と子会社の貸付・預入における申請・承認・実行を管理する。 ・一元管理した残高の調整によって、親会社・子会社の間での資金決済を実行する。	
親会社との取引における条件	・親会社から子会社に対して貸付を行う際には、親会社がメインバンクから融資による資金調達をする際の利率を適用する。	
取締役会事務局による評価	【メリット】 ・資金管理業務の効率化	【デメリット】 ・CMS利用料の負担

なお、同社は親会社である製造装置メーカーの完全子会社であったが、歴史的に同社の社長には親会社の役員が就任しており、その役員の動機付けのため、30年ほど前に上場した経緯がある。

また、B社にはA社との取引を主として監視する利益相反委員会を任意の諮問委員会として設置している。

参考：B社取締役会構成

	役職	属性
A氏	代表取締役　社長執行役員	A社出身者（B社に転籍済）
B氏	取締役　執行役員	B社出身者
C氏	取締役　執行役員	B社出身者
D氏	取締役	A社からの役員派遣
E氏	独立社外取締役	経営経験者
F氏	独立社外取締役	経営経験者
G氏	独立社外取締役	弁護士
H氏	独立社外取締役	会計士

【検討すべき事項】

あなたは社外取締役として、取締役会の場でどのような意見を述べるべきか。

■　解説・回答

① 回答を考えるに当たって、必要となる主な知識・スキル

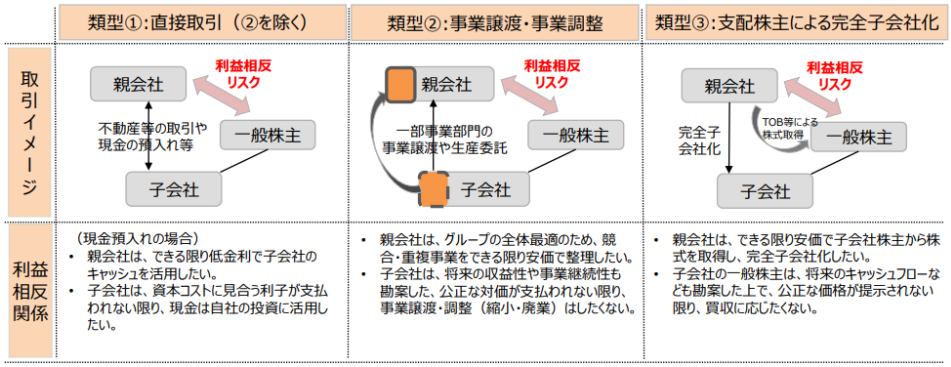
➢　上場子会社およびそのガバナンスリスクに関する理解

・　上場子会社とは、支配株主である親会社がありながら、自身もその株式を証券取引所に上場する企業のことを指す。日本では欧米に比べ、比較的その数が多いとされている。

・　上場子会社は、親会社である支配株主と一般の少数株主の間に利益相反リスクが存在するため、これを適切に管理するためのガバナンス体制構築が求められる。社外取締役としては、上場子会社の支配株主と少数株主との間で一般的に生じうる利益相反リスクについて、あらかじめ理解しておくことが望ましい。

・　具体的に想定される利益相反リスクとして（ⅰ）親会社との直接取引、（ⅱ）事業再編（親会社への事業譲渡　等）、（ⅲ）（支配株主である親会社による）完全子会社化の3つの類型が想定される。親子同士で同種の事業を行っている場合や、親子間で役員の兼任を行っている場合は、利益相反リスクがさらに高まり、特に留意が必要となる。

＜参考＞上場子会社において利益相反が生じうる具体的な場面



（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」）

➢　上場子会社の社外取締役として求められる役割に関する理解

・　上述の通り、支配株主が存在する上場子会社には少数株主との利益相反リスクがある。そのため、コーポレートガバナンス・コードでは、「支配株主を有する上場会社は、独立社外取締役を少なくとも1/3以上（プライム市場上場会社においては過半数）選任するか、または、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役で構成する特別委員会を設置すべき」としている（補充原則４－８③）。

・　また、同じくコーポレートガバナンス・コードにおいて、独立社外取締役の役割・責務として、「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」「経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を適切に反映させること」が期待されることとされている（原則４－７）。

・　上場子会社の社外取締役に就任する場合は、経営の監督を行うという役割だけでは

なく、親会社からの独立性も求められている。そのため、親会社との間の利益相反の有無を確認し、少数株主も含めた株主共同の利益を確保するという役割が期待されていることを認識する必要がある。

＜参考＞コーポレートガバナンス・コード【補充原則４－８③】

支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも3分の１以上（プライム市場上場会社においては過半数）選任するか、または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。

＜参考＞コーポレートガバナンス・コード【原則４－７】

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

（ｉ）経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと

（ii）経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと

（iii）会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること

（iv）経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること

② 回答を考えるに当たって、事前に収集・検討すべきこと

- 上場子会社となった経緯や親会社との関係性
  - 支配株主と少数株主との利益相反リスクがどの程度あるのか把握する上では、上場子会社となった経緯や親会社との関係性について理解を深めておくことが望ましい。
  - なお、親会社との関係性は、例えば役員の派遣や社員の出向状況、親会社との取引の状況等が含まれる。
- 親会社との取引に関する社内規程等の有無
  - 親会社との取引には利益相反リスクが少なからず内在しているため、通常の取引よりも一般株主の利益に配慮して行うことが求められる。
  - そのため、こうした利益相反が発生しないよう、就任先企業に親会社が存在している場合には、親会社との取引に関する社内規程等が社内に存在しているか否かを把握することが有益である。
  - なお、例えば銀行法には、銀行と銀行グループ内会社等との利益相反取引を通じて銀行経営の健全性が損なわれること等を防止するためのアームズ・レングス・ルールという規定が存在する。業種によってはこういった業種由来の特殊性にも配慮して情報を収集する必要がある。

③ *本ケースにおける回答例*

- 支配株主が存在する上場子会社の社外取締役は、意思決定の独立性を担保する実効的なガバナンス体制を構築し、少数株主の利益を保護する上で、重要な役割を担う。

利益相反リスクの検証

- 社外取締役は、就任先企業が行う親会社との取引について、少数株主との利益相反関係を客観的に検証し、それぞれに潜むリスクが、少数株主の利益を毀損することがないか見極める必要がある。少数株主の利益を毀損すると判断される場合には、経営陣に対して利益相反が生じないように改善を働きかける必要がある。
- 支配株主が存在する会社である場合、子会社の経営陣は潜在的に支配株主に忖度した意思決定を行うリスクがあり、特に親会社の出身者が社長や経営陣を務めている場合、特にこうしたリスクが発生しやすい。そのため、独立した立場であり、株主の共同の利益を代弁する立場である社外取締役には、客観性を保って判断することが求められる。

＜参考＞コーポレートガバナンス・コード【原則1−7.関連当事者間の取引】
　上場会社がその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や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、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続きを踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。

＜本ケースにおける考え方の例＞

ア）親会社A社との新たな物流取引にかかる契約の締結

- 今回のケースのア）では、物流取引にかかる契約について、親会社としては「安く引き受けて欲しい」、子会社としては「利益を得られる適正な価格で引き受けたい」という対立があると考えられることから、取引が市場価格に基づいた適正なものとなっているか、他の有利な条件での依頼よりも優先していないか等の観点から、利益相反リスクの検証を行う必要があるのではないか。
- 物流施設の建設などの新たな投資も必要となるため、対価がそれに見合ったものとなっているかどうか、慎重に判断する必要であると考えられる。B社では、本件を引き受けた場合、予定していた海外事業の成長に向けた投資を削減しなければならない可能性が高いため、一般の少数株主との利益相反を考慮すれば、社外取締役として、今回の親会社A社との契約締結及び投資の実施には反対するか、または、投資に必要となる金額につき取引価格に織り込むなどの契約条件にかかる交渉をする必要があるのではないか。

イ）親会社A社が採用しているキャッシュマネジメントシステム（CMS）の導入

- 親会社からキャッシュの融通を受ける部分において、親会社との取引が生じるため、その際の金利が子会社の行う他の銀行借入における利率と照らして不利となっていないか、検証する必要があるのではないか。
- B社の余剰資金がグループの口座にプールされ、資金不足となっている他のグループ会社へ融通されることも考えられる。その場合の金利が低く設定されているのであれば、キャッシュを自社での投資に活用したほうがリターンを見込める可能性もある。CMSの条件についてはB社側でも案を作り、A社側と十分な交渉するべきなのではないか。

■　補足情報

＜好事例①＞

- 親会社と少数株主との利益が相反する可能性のある重要な取引・行為等について審議・検討するため、独立社外取締役と監査役で構成される特別委員会を設置している。
- 親会社との取引で開発した製品を同社が日本国内で開発・販売するにあたり、親会社に有利な価格設定となっていないか、といった観点で妥当性・適正性を検討している。

（出所：企業ヒアリングに基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

＜好事例②＞

- 親会社が上場子会社に取締役を派遣しようとしたところ、上場子会社側の社外取締役が経営上の必要性という理由に納得せず、選任議案を決議する取締役会において強い異論を述べた。

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

＜失敗事例＞

- 親会社と上場子会社が株式交換方式で経営統合をした際に、子会社の企業価値が不当に低く評価され、親会社に有利な交換比率で株式交換がなされたとして株主から提訴された。
- 完全子会社化にかかる交渉は、親会社社長と親会社出身の子会社社長との間で進められ、株式交換比率や少数株主の利益について、社外取締役からも特に主張はなかったとされる。

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

＜参考＞上場子会社の経営者指名について

- 上場子会社の経営者の指名は、親会社である支配株主が実質的な選任権限を有し、大きな影響を与えている。本ケースにおいても、社長は親会社出身の役員が務めており、親会社の影響力の大きさが伺える。
- しかしながら、上場している企業としては、中長期的な企業価値向上に資する社長を選任し、少数株主の利益も保護する必要がある。親会社から独立した立場である社外取締役は、親会社からの独立性が担保される形で、社長選任プロセスに関与すべきである。
- 例えば本ケースにおいては、歴史的に同社の社長を親会社出身の役員が務めてきたが、現在同社は外部取引も拡大しながら順調に成長しており、別事業を営む親会社出身の役員が、社長として親会社と相乗効果を生み出すことが出来るとは限らない。物流業界で経験を積み子会社の実情への理解が深いプロパー社員や、同業界での豊富な経験を有する外部人材も有力な社長候補となりえるため、経営者のサクセッションプランの策定においては幅広い候補者プールを揃えるべきである。
- なお、親会社出身の役員が社長を務める場合であっても、親会社での経験やネットワークが、子会社の企業価値に資するものと客観的に判断されれば、それを否定するものではないことには留意が必要である。

3.8. ケース 8 （取締役会、委員会の実効性評価）

“取締役会の実効性評価に際して、評価方法や評価結果の活用の見直しに関して、社外取締役としてどのように取締役会全体に働きかけるべきか”

■ **ケース設例**

あなたはプライム市場に上場する監査役会設置会社の企業の社外取締役に新たに就任した。同社の取締役会の構成は下記の通りである。

社内取締役	取締役会長	取締役会議長
	代表取締役社長	CEO
	取締役副社長	CFO
	取締役専務執行役員	CSO
	取締役専務執行役員	A事業管掌
	取締役常務執行役員	B事業管掌
社外取締役	社外取締役	弁護士
	社外取締役	経営経験者
	社外取締役	経営経験者

就任後、取締役会に出席すると、2時間の枠に対して10の承認事項と5つの報告事項が付議されたが、社内取締役は事前の経営会議等ですでに合意している内容であったこともあり、取締役会の場において新たな意見などは出ず、社外取締役からも特段の質問や意見は出なかった。そのため、時間内に終了し、活発に議論がされている印象は受けなかった。また、取締役会前に議題の事前共有・説明等も特になされなかった。

そうした中、取締役会の実効性評価が行われることとなった。同社の昨年の実効性評価は、各取締役へのアンケート形式で実施されており、今年も同形式が予定されている。なお、アンケートの作成及び結果の集計・取りまとめは、取締役会事務局（経営企画部が兼任）が担っており、今年も同様のものを想定されている。

なお、昨年、実効性評価が取締役会にて取り上げられた際には、実効性評価の実施方法や実施主体に関して、取締役会の実効性を向上させる観点から見直しも検討すべきではないか、との意見が複数の取締役から出ていた。

参考：昨年の実効性評価の概要

- 主なアンケート項目
  - 取締役会の規模・構成が適切か、取締役会の審議時間は適切か、審議すべき付議事項が多すぎないか、取締役会の開催頻度は適切か、事前の資料提供時期は適切か、総括・自由記載
- アンケートの実施方法
  - 取締役会事務局がアンケート（記名式）を作成の上で結果を集計し、取りまとめを行う。

- 決算期末に実効性評価アンケートを実施し、約2か月後の取締役会にて、実効性の評価を確認することとしている。

- 評価結果
  - 取締役会は概ね適切に運用されており、実効性は確保されている。一方、資料の事前展開時期には改善の余地がある。

【検討すべき事項】

今回の実効性評価の実施に際し、評価の方法や評価結果の活用に関して、社外取締役として取締役会全体にどのように働きかけるべきか。

■　**解説・回答**

① 回答を考えるに当たって、必要となる主な知識・スキル

➢　実効性評価に関する基本的な理解

・　実効性評価とは、取締役会がその役割を適切に果たしているかを評価する取組であり、コーポレートガバナンス・コードにおいても、自社の取締役会の実効性を分析・評価の上、その結果を開示することを求めている。

＜参考＞コーポレートガバナンス・コード【補充原則４－１１③】
　取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

・　取締役会の実効性を評価した上で、その体制や運営における課題を特定し、その改善に向けた施策の検討・実行までつなげることで、取締役会の実効性の向上に継続的に取り組むことを目的とした仕組みである。また、実効性評価の内容は、自社の取締役会に求められる役割や、前年の評価により特定された課題点に照らして設計されるべきものではあるが、一般的には下記に示すような内容が含まれていることが多い。

＜参考＞一般的な評価内容（例）

評価項目（例）	評価の視点（例）
取締役会の構成	・ 構成員の専門性、ジェンダー、国籍等の観点において多様性が確保されているか ・ 社外・社内取締役の人数・比率は適切か
取締役会の運営	・ 開催頻度や審議時間は適切か ・ 議案の内容や質は適切か（重要な議題に十分な時間が割かれているか、付議事項が細かすぎないか　等） ・ 各取締役の発言の量や質が適切か ・ 取締役会議長による運営は適切か（議論の活発化に向けて適切にファシリテーションや雰囲気醸成ができているか）
各委員会の運営	・ 各委員会の目的や役割は明確か ・ 目的や役割に照らして、委員会の構成は適切か ・ 各委員会同士または取締役会との連携が適切か
運営の支援体制	・ 取締役会の資料の内容（量・質）や配布タイミングが適切か ・ 各取締役（特に社外取締役）に対して、十分な情報提供が行われているか

- 実効性評価の実施方法や開示等における他社動向や最新の取組みに関する理解
  - 実効性評価は、自社の取締役会事務局やガバナンス委員会等が主導し、各取締役に対してアンケート形式で行うものや、直接インタビューを実施して行うもの、または第三者機関に委託して行うもの、またはその組み合わせなど、様々な手法が存在する。自社の取締役会の役割や課題に照らして、適した手法を選択することが求められる。また、評価の客観性や中立性を担保する上では、一定期間毎（3年に1度　等）に第三者機関を活用することも有効である。
  - なお、これまでは取締役会全体に対して評価を実施することが一般的な取組であったが、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」（経済産業省）においては、取締役個人も評価の対象とし、各取締役が求められる役割を適切に果たせているかフィードバックを実施することも有益な取組として取り上げており、別途整理している「社外取締役の研修等の活用におけるベストプラクティス」においても触れている。社外取締役の知識・スキルの向上に向けては、取締役個人に対する評価（議長や筆頭独立社外取締役による個人へのフィードバックや相互評価の実施）も積極的に取り入れることが望ましい。
  - 実効性評価の手法や取組は日々進化しており、自身の過去の経験・知見のみをベースとするだけではなく、日ごろから他社の開示資料に目を通しておくことや、実効性評価にかかる研修等実施機関が提供する研修等の活用、他の社外取締役との意見交換などの機会を活用しながら、知識のアップデートを行う必要がある。社外取締役としては、他社の動向や最新事例を知識として把握した上で、就任先企業に改善を働きかけることが求められる。

＜参考＞取締役会の実効性評価

加えて、取締役個人についても、実効性評価の対象とし、年に一度評価と建設的なフィードバックを実施することは有益である。また、実効性評価の中で得られた取締役個人に係る情報を、社外取締役の評価に活用することも考えられる。

（出所：経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」）

② 回答を考えるに当たって、収集・検討すべきこと

- 現在の実効性評価のスタイルとなった経緯
  - 今回のケースでは、毎年アンケート形式で取締役会の実効性評価を実施しているが、その形式を採用している理由や背景については、取締役会事務局や他の取締役へのヒアリング等を通じて理解を深めておくことが望ましい。
  - また形式だけではなく、これまでどのような観点で評価項目の内容が見直されているか（見直されていない場合はその理由）についても確認することが考えられる。
- 就任先企業によるこれまでの実効性評価の結果と改善に向けた取組の状況
  - 実効性評価の実施方法やその活用方法について検討を行う上では、就任先企業が過去に実施した実効性評価の内容やその結果、結果に対する改善策の進捗等について、十分に把握しておく必要がある。
  - その際、過去に議論された具体的な課題について深く理解するため、他の社外取締役とも事前にコミュニケーションを取り、過去の実効性評価の運営に関する課題を共有するといった取り組みを行うことも一案である。

③ *本ケースにおける回答例*

- 取締役会の実効性評価は、自社の取締役会の課題を幅広く抽出することができる仕組みであり、その結果を受けて改善に取り組むことで、ガバナンスの実効性を向上させることができるため、非常に重要な取り組みである。
- 独立した立場である社外取締役は、評価の実効性や客観性を担保する上で重要な役割を担っている。そのため、評価全体のプロセスにおいて、以下のような観点にかかる働きかけを行うことが考えられる。

<u>実効性評価の実施方法の改善</u>

- 取締役会の実効性評価の実効性を高めるためには、評価の過程において課題を的確に抽出し、それぞれに対して取締役会として適切な評価・対処をすることが必要となる。具体的にどのような方法で取締役会の実効性評価を行うかは、各企業で検討すべきであるが、前提として、第三者的な視点を取り入れながら、自社の経営や取締役会の在り方について取締役会で議論することが必要になると考えられる。このため、現状の手法では課題を的確に抽出できていないと感じる場合、見直しを提案することも一案である。
- また、第三者的な視点を取り入れるためには、次の実効性評価の実施に向けた計画を策定する段階から、取締役会として積極的に関与し、経営陣に働きかけを行うことも含めて、社外取締役が主体的に実効性評価を実施することも考えられる。
- なお、社外取締役が取締役会議長や筆頭独立社外取締役などを務める場合には、実効性評価におけるインタビューにおいて聞き役を担うなど、より主体的に関与することも考えられる。
- 実施方法に関しては、例えば、以下のような工夫および見直しが考えられる。

  <u>（ⅰ）アンケート項目の見直し</u>

  ・ 取締役会の実効性評価においてアンケートを実施する場合、アンケート項目については取締役会事務局などが検討し、用意することが多い。アンケート項目は、自社の経営戦略や置かれた状況が変化すれば、継続的に見直しを図るべきである。

  <u>（ⅱ）社外取締役によるインタビューの導入</u>

  ・ 評価項目があらかじめ定まっているアンケート形式では、個々の取締役が持つ課題感を網羅的に引き出すことが難しい場合もある。そのため、アンケートを実施した上で、取締役会議長や指名委員会の委員長を務める社外取締役、筆頭独立社外取締役などが、各取締役に対してインタビューを実施し、課題感を網羅的に把握するという方法をとることも考えられる。

  <u>（ⅲ）第三者機関の活用</u>

  ・ 取締役会実効性評価の客観性や投資家等への透明性を担保する上では、第三者機関に委託の上で、アンケートやインタビューを実施してもらい、取りまとめられた結果をもとに、取締役会で議論するという方法も考えられる。毎年は難しい場合であっても、

数年に1度程度は第三者機関を活用することも考えられる。

＜本ケースにおける考え方の例＞

- 同社では、取締役会の議題が、用意された時間に対して比較的多く設定されており、また、取締役会の場においても、活発な議論が行われているとは言えない状況であることから、これを課題と位置づけ、取締役会として適切に評価・対処する必要があると考えられるのではないか。
- 同社では、毎年同じ内容のアンケートを使っているため、的確に拾い切れていない課題が潜んでいる可能性もある。このため、各アンケート項目について、改めて取締役会で改めるべき部分がないかの審議を行ってはどうか。
- 各取締役の積極的な発言がないことを課題と位置付ける場合、取締役会にかかる項目のみならず、取締役の自己評価など、取締役各人についての質問項目も設定し、アンケートを通じて振り返りを促す、または各取締役へのインタビューを実施することも必要ではないか。
- 毎年、自社の取締役会事務局が主導するアンケートで実施されているが、その客観性や中立性を向上させる上では、第三者機関を活用することを提言するべきではないか。また、取締役会事務局主導ではなく、取締役会主導でアンケート内容を検討するなど、取締役会としての関与の度合いを高めることも考えられるのではないか。

取締役会での評価とその活用

- 取締役会の実効性評価では、取締役会が取締役会全体の実効性について分析し、評価を行う。このため、アンケートやインタビュー等の情報収集の手法を改善したとしても、取締役会において、抽出された意見に対して十分な分析を行い、評価することができなければ、取締役会の実効性評価やその先の取締役会の実効性の向上に対する改善は望みにくい。
- 今回のケースのように、取締役会の議論が活発ではない状況がある場合には、実効性評価に関する取締役会の議論においても同じ状況が発生することが想定されるため、社外取締役として、独立した客観的な立場から積極的に議論へ参加し、取締役会の課題とその対応策について明確にしていく必要がある。
- また、実効性評価は実施することが重要なのではなく、その結果を活用し、自社のガバナンスの実効性を高めていくことに意義がある。

＜本ケースにおける考え方の例＞

- 取締役会での議論がほとんどなく、また、取締役会前に議題の事前共有や説明等も特にされておらず、その運営自体が形骸化してしまっていることが実効性の観点での課題ではないか。
- 取締役会での議論を活性化させるためには、同社の取締役会の役割（監督に特化す

ることを志向するか、意思決定機能を重視しつつ監督機能の強化も志向するか 等）や望ましい体制（専門性やスキル、属性面での多様性や社外取締役の比率 等）を議論した上で、開催頻度や付議事項等の見直しを行うといった工夫が考えられるのではないか。

・ 例えば、取締役会の監督機能を重視するモニタリングモデルを志向する場合であれば、個別の業務執行の決定については執行側に可能な限り権限委譲を行い、取締役会への付議事項を削減するといった方向性が考えられるため、今後の具体的なアクションとしてとりまとめ、対外的に公表してはどうか。

■　補足情報

【好事例】

- A社では、株主であるファンドが社外取締役を派遣しており、そのため、株式アナリストからは、他の株主との利益相反の懸念の指摘を受けていた。
- 同社では、取締役会の実効性評価の手法について、これまでは取締役へのアンケートに基づき評価する形をとっていたが、上記の指摘を受け、取締役の評価方法を取締役へのアンケート形式から第三者の評価機関による評価へと変更した。 ステークホルダー経営を推進する同社にとって、企業内部での評価では説得力は得られず、客観性や中立性が確保される第三者による評価が必要という考えに基づく変更であった。
- 第三者による実効性評価の結果、同社の取締役会の実効性は担保され、ファンドからの取締役派遣についても、「利益相反に繋がる懸念はなく、株主共同の利益が追及されている」とする客観的な評価を得ることができた。翌年の株主総会における当該社外取締役再任にかかる賛成比率は前年を5%以上上回る水準となったため、他の株主からも評価をされたものと判断ができる結果となった。
- また、今後の取組課題としては、中長期戦略の議論に時間を割く必要性が指摘された。この点についても、取締役会内に設置する戦略委員会の活用と取締役会との連携、中長期戦略について理解を深めることを目的とした役員合宿の実施、といった具体的な改善策も示される形となった。

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

3.9. ケース 9（株主、投資家、顧客、従業員等との対話、情報発信）

“機関投資家から社外取締役として指名され、対話機会を求められた。どのような観点からコメントを考え、振る舞うべきか”

■ **ケース設例**

あなたはプライム市場に上場する監査等委員会設置会社である電子機器メーカーの社外取締役である。

同社は幅広い電子機器を扱うが、最近は成長著しい半導体関連部品に経営資源を集中させることを公表している。しかし、地政学リスクの高まりによる半導体のサプライチェーン分断など、リスク要因となり得る事業環境である。

また、同社では、近年、コーポレートガバナンス改革にも積極的に取り組んでおり、株主構成としても海外の機関投資家の比率が高まりつつある。

近年、同社が行ってきたガバナンス改革の主な取り組みとしては下記があげられる。

- 監査等委員会設置会社への移行
- 取締役会の位置づけ及び付議事項の見直し
- 社外取締役を取締役会の過半数選任
- 社外取締役を委員長とし、かつ、過半数を社外取締役で構成する任意の指名・報酬委員会の設置
- 政策保有株式の売却

そうした中、ある日、海外の機関投資家より、「社外取締役がどのような視点から取締役会で発言しているのか、株主の代表として社外取締役がどのような役割を果たしているのか、直接対話の機会を持つことで理解を深めたい」との理由から、あなたを指名しての対話の申し入れが就任先企業に対してあった。

【検討すべき事項】

あなたは機関投資家との対話の際に、社外取締役としてどのような観点でコメントをし、振る舞うべきか。

■　**解説・回答**

① 回答を考えるに当たって、必要となる主な知識・スキル

➢　投資家のニーズや視点に関する理解

・　コーポレートガバナンス・コードに示されている通り、投資家との対話を通じて投資家の関心や懸念を理解し、その意見を取締役会での議論に反映させることは、投資家等のステークホルダーを代表する立場である社外取締役の重要な役割の一つである（基本原則5）。

・　そのため、「コーポレートガバナンス・コード」（東京証券取引所）や「投資家と企業の対話ガイドライン」（金融庁）、「価値協創ガイダンス2.0」（経済産業省）等も参照しながら、一般的に想定される投資家のニーズや視点について理解を深めておくことが求められる。

・　自身の実践経験が限定的であると感じる場合には、投資家との対話を想定した外部研修を活用することも有効である。

・　また、投資家と対話をするためには、「共通語」となるファイナンスに関する基礎知識を備えておくことが望ましい。特に、企業価値の向上に必要となる収益力や資本効率性等の客観的な指標やその計算方法について理解・把握しておくことが求められる。

・　日本企業は、売上高や利益といったPL指標への関心が高い企業も多いが、社外取締役として、資本コストに見合ったリターンを上げることができているか、という観点で就任先企業の財務パフォーマンスを評価することが求められる。コーポレートファイナンスに関する研修は研修等実施機関において複数実施されているため、こうしたものも活用して投資家と対話をするために必要となるファイナンシャルリテラシーを身に付けることが望ましい。

＜参考＞コーポレートガバナンス・コード【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。

＜参考＞社外役員のスキル及び多様性

　企業には、社外役員の経歴や属性、実際に果たした役割等に関する情報を示すとともに、必要に応じて社外取締役等が投資家への情報発信や対話を行うなど積極的な対応が求められる。

（出所：経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」）

- コーポレートガバナンスに関する基礎知識
  - 特に社外取締役として投資家と対話を行う場合、就任先企業の中長期戦略だけではなく、取締役会はどうあるべきか、社外取締役としてどういった役割を担うべきか等のコーポレートガバナンスに関する考え方を問われることが多い。そのため、社外取締役としてコーポレートガバナンスに関する基礎知識を持ち合わせることが望ましい。

② *回答を考えるに当たって、収集・検討すべきこと*

- 対話を申し込んできた投資家にかかる情報
  - 相手方の質問事項などを想定し、対話に向けた準備を行うためには、対話を申し込んできた機関投資家について、その投資方針（長期保有をスタンスとしているか 等）や就任先企業の株式の保有比率、これまで就任先企業に対してどのような対話や提案を行ってきているか等の観点で理解を深めておくことが望ましい。
  - 「日本版スチュワードシップ・コード」（金融庁）に基づき各種方針をホームページなどで公表する機関投資家が多いため、事前に公表情報から学習することも有益である。

- 重要な経営課題やガバナンス体制にかかる自身の考えの整理
  - 「投資家と企業の対話ガイドライン」（金融庁）や「価値協創ガイダンス2.0」（経済産業省）等を参照することにより投資家のニーズや視点を理解し、これらについて自身の考えを整理するだけではなく、必要に応じて就任先企業に許容される発言の範囲や自らが想定している発言のスタンスを確認し、事前に準備を行う。なお、準備の段階において、取締役同士で議論することも有効であると考えられる。
  - また、社外取締役は主に経営の監督を担う立場であることを意識して対話に臨むべきであると考えられる。

- 投資家との対話における対応方針や手続きの把握
  - 平時から、投資家との対話に際しては、依頼があった場合の社外取締役間の役割分担や情報管理方針（内部情報の取り扱い 等）などについて、基本的な対応方針や必要な手続を定めておくことが望ましい。なお、対応方針については、エンゲージメントを促進する観点から、対外的に開示を行うことも考えられる。
  - また、前提として対話を行う必要があるかどうかについても検討する必要がある。就任先企業と相談して判断する必要があるが、申し入れてきた投資家がどの程度株式を保有しているかなども踏まえ、対話をすることで就任先企業にとってプラスとなるかを見極めることが求められる。
  - 対話を行う場合には、取締役会議長である社外取締役や筆頭独立社外取締役が代表して対応するといった方法も考えられるが、ガバナンスの実効性を示す上では各社外取締役がそれぞれの役割に基づき対話に応じるといった方法も有効である。その場合は、スキル・マトリックス等にも示されている各社外取締役の専門性に基づき、トピック毎に社外取締役間であらかじめ役割分担を決めておくことが望ましい。

＜参考＞投資家との対話を行い、その視点を取締役会の議論に反映させる

社外取締役は、投資家との対話を通じ、投資家が会社の状況をどのように見ているかという資本市場の視点を把握するとともに、投資家の意見に耳を傾け、会社

の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に有用となり得るものは、取締役会での議論に反映させる役割を担っており、いわば投資家との窓口（インターフェイス）になることも期待されている。

投資家との対話を行うことについては、法令上必ずしも取締役会等による承認が必要となるものではないと解されるが、社外取締役が投資家との対話に関する積極的な役割を果たしやすくするために、投資家から社外取締役との対話の要請があった場合等の対応方針や手続（例えば、主として対応する社外取締役（取締役会議長や筆頭社外取締役等）、取締役会への事前や事後の情報共有、取締役間の事前の意見交換）、情報管理方針（内部情報の取扱い等）等について、取締役会においてあらかじめ定めておくことも考えられる。

（出所：経済産業省「社外取締役の在り方に関する実務指針」）

③ 本ケースにおける回答例

- 機関投資家との対話の際には、機関投資家がなぜ今回の対話を申し込んできたのか、また、ある特定の社外取締役を指名された場合には、なぜ指名されたのかといった観点を念頭に、機関投資家と対話をするか否かも含めて対応を検討する必要がある。
- 機関投資家には、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的を持った対話」（エンゲージメント）を行うことが求められており、企業側にとっても、株主と平素から対話を行い、具体的な経営戦略や経営計画などに対する理解を得つつ、懸念があれば適切な対応を講じていくことは、有益な取り組みである。
- 通常、投資家のエンゲージメントには執行側の経営陣が対応するというケースも多いが、近年では社外取締役との対話を望む機関投資家も増えており、以下の観点に留意しつつ積極的な対応が望まれる。なお、企業内での議論を投資家に対して発信することも期待される役割の一つであることには留意が必要である。

<u>社外取締役の立場からの発言・情報発信</u>

- 社外取締役として投資家と対話する際は、主に経営を監督する立場から、考えや課題感について意見を述べることが求められる。その上で、監督者としての役割を踏まえた発言・情報発信を心掛け、個別の業務執行に関する内容は執行側に任せるなどの対応を行うことが望ましいと考えられる。
- 経営陣から説明すべき経営方針や業務執行の内容には深く入りこまず、社外取締役として捉えている経営戦略上やガバナンス体制上等の課題点や、そこに対してどのように監督を行っていくべきかといった観点を中心に対話すべきである。また、投資家側から個別の業務執行に関する踏み込んだ質問があった場合において、答えるべき立場にない内容については、執行側に聞いて欲しい旨を伝えることも必要となる。
- 特に経営者としての経験を持つ社外取締役は、自身の執行側での経験に基づき、社外取締役としての役割を逸脱し、執行まで踏み込んだ発言をしてしまうことも少なくないため、あらかじめ社外取締役としての発言の範囲や経営陣との役割分担については整理を行っておくことも重要である。
- また、今回のように指名を受けた場合には、指名された理由によっても投資家が社外取締役に期待する発言が変わってくるため、留意が必要。例えば、取締役会議長や筆頭独立社外取締役であることから指名されたのであれば、社外取締役を代表した発言への期待が推測されるが、新任であることや専門性・バックグラウンドから指名された場合であれば、社外取締役の一人として発言を期待されていると推測することができるのではないか。
- どういったスタンスで対応するかについては、就任先企業とも事前にすり合わせを行うことが求められる。
- 例えば、以下のような点について、投資家と対話することが考えられる。

  <u>（ｉ）中長期の経営戦略や重要な経営課題</u>

・　取締役会では戦略策定に際してどのような議論を行っているか
・　社外取締役はどのように議論に関与しているか
・　現在の戦略がどういった理由から中長期的な企業価値向上に資すると判断しているか
・　リスクについてどう考えているか　等

（ⅱ）実効的なガバナンス体制の構築

・　現在の機関設計を選択している理由は何か
・　取締役会の機能発揮について自社の取締役会をどう評価しているか
・　取締役会の課題は何か
・　社外取締役のサクセッションプランは適切に検討されているか
・　政策保有株式についてどんな議論をしているか　等

（ⅲ）経営者の指名・報酬の在り方

・　指名・報酬委員会ではどのような議論をしているか
・　後継者計画はあるか
・　報酬制度の設計はどうなっているか　等

＜本ケースにおける考え方の例＞

・　就任先企業は、半導体関連部品に経営資源を集中させることを公表しているが、地政学リスクが経営戦略に与える影響は大きく、投資家の関心も高いことが想定される。そのため、地政学リスクが及ぼす経営戦略への影響、企業としてのリスクへの対応方針について、取締役会ではどのような議論を行っているのか、社外取締役としては経営陣の対応に対してどのように監督していくべきか、といった点について、外部に公表できる範囲で投資家に対して説明を行う必要があるのではないか。
・　同社ではこれまでコーポレートガバナンス改革に積極的に取り組んでおり、近年も機関設計の変更や社外取締役比率の向上等に取り組んでいる。一方で、形式を優先し、実質が伴っていない可能性を指摘されることもある。そのため、これら一連の取組がどのようにガバナンス強化につながり、結果として企業価値の向上につながっているか、今後に向けた課題は何か、という点について、自身の考えをまとめ、説明を行うことが望ましいのではないか。
・　特に経営者の指名・報酬については、企業の重要なアジェンダであり投資家の関心も高い。そのため、新設された指名・報酬委員会の役割や活動内容、後継者計画の策定状況についても、可能な範囲で投資家に対して説明すべきではないか。

情報管理の徹底

➢　一般に、機関投資家は、未公表の重要事実を受領することなく、公表された情報をもとに、投資先企業とのエンゲージメントを行う。このため、対話の場においては未公表の重要事

実に言及しないよう、情報管理を徹底する必要がある。

＜参考＞スチュワードシップ・コード

【原則4】

機関投資家は、投資先企業との建設的な「目的を持った対話」を通じて、投資先企業と認識の共有を図るとともに、問題の改善に努めるべきである。

【指針4-6】

一般に、機関投資家は、未公表の重要事実を受領することなく、公表された情報をもとに、投資先企業との建設的な「目的を持った対話」を行うことが可能である。また、「G20/OECD コーポレートガバナンス原則」や、これを踏まえて策定された東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」は、企業の未公表の重要事実の取扱いについて、株主間の平等を図ることを基本としている。投資先企業と対話を行う機関投資家は、企業がこうした基本原則の下に置かれていることを踏まえ、当該対話において未公表の重要事実を受領することについては、基本的には慎重に考えるべきである。

（出所：「責任ある機関投資家」の諸原則　日本版スチュワードシップ）

株主の意見の取締役会への反映及び株主への発信

- 社外取締役として、株主である投資家の要望・ニーズを正しく把握し、就任先企業にとって有益だと考えられる内容については、取締役会での議論に要素を取り入れることも考えられる。このため、投資家から対話を要求された場合に限らず、IR説明会等の機会も活用し、必要に応じて投資家と対話を行うことが望ましい。
- また、会社の重要な経営課題について、取締役会において十分に議論した上で決定した方針について、経営を監督する立場にある社外取締役が投資家等に対して説明することは、社外取締役として説明責任を果たすとともに、取締役会として決定した方針の合理性や妥当性について投資家等の理解と納得につなげる上でも有効である。
- なお、対話から得た示唆が企業の中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合には、経営陣に対して対応・検討を積極的に働きかけることも考えられる。

■　補足情報

＜事例＞

- 就任先企業では、日頃から社外取締役が積極的に投資家と対話を行い、投資家が何を考え望んでいるかを把握し、その内容を取締役会での議論に反映させている。
- 例えば、投資家はキャッシュ創出力の説明を求める傾向にあるが、社外取締役が提案する形で同社は新たな財務目標として「キャッシュアロケーションポリシー」を導入した。今後5年度で1兆円のフリーキャッシュフローを創出し、成長投資や還元などで最適に配分する方針を示した。

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

＜参考：投資家以外のステークホルダーとの対話＞

本ケースでは、投資家との対話に焦点をあてているが、社外取締役は投資家のみならず、従業員や取引先等を含む様々なステークホルダーを代表する立場でもある。

そのため、これらのステークホルダーの視点やニーズについても耳を傾け、その内容を取締役会に反映させることも、社外取締役に求められる役割の一つである。

特に従業員との対話の場合、社外取締役が対話する際に、従業員の上司や所属事業部門の担当役員等も一緒に対話することになり、特に若い従業員から本音を引き出すことが難しくなる可能性もある。そのため、その対話の目的に応じた座組（上位者の出席の必要性の有無等）にも留意の上、対話の機会を設定することが望ましい。

また、社内イベント等の機会も活用し、社外取締役が従業員と対話する機会を設けることも有効な取り組みの一つである。例えば、女性の活躍推進を重要施策としている企業の場合には、女性社員向けの研修に社外取締役が登壇することや、社外取締役が女性社員との対話の機会を持つことで、執行側のマネジメント層からは見えていない現場のリアルな声や課題感を吸い上げ、取締役会での議論に反映させるといった取り組みも考えられる。

<u>企業による取組事例</u>

- ステークホルダーとの対話やサクセッションプランの検討など、幅広くコーポレートガバナンスに関する議論が行うことを目的に、社外取締役で構成するガバナンス委員会を設置している。同委員会では、機関投資家との各種対話を実施する他、同社における重要なステークホルダーである患者様や労働組合の代表メンバーとの対話を行っている。
- ガバナンス委員会は、取締役会のモニタリングや議論の質を高めるため、様々な情報収集、執行部門との情報共有を行う一方、患者様、機関投資家／株主、社員との対話にも積極的に取り組み、それぞれの想いを汲み取り、社外取締役が経営の監督に活かしている。

（出所：同社公式HPに基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

3.10. ケース 10（株主、投資家、顧客、従業員等との対話、情報発信）

"アクティビストから事業に関する提案レターを受領した。社外取締役としてどのように捉え、経営陣にどのような対応を求めるべきか"

■　**ケース設例**

あなたはプライム市場に上場する総合サービス企業の社外取締役である。

同社は、鉄道・バス・タクシーを中心とした運輸事業、ホテルやテーマパークを運営するレジャー事業、不動産関連事業、流通事業、物流事業と幅広い事業領域を持ち、「グループの総合力によって地域住民の生活を豊かにする」ことを長期ビジョンに掲げている。最近では、地域活性化推進室を本社内に設立し、地域の街作りに向けた事業横断プロジェクトの立ち上げを進めている。

また、各事業の傘下に複数の子会社を抱えており、そのうちの一社である不動産事業を担う子会社は東証スタンダード市場に上場している。

参考：事業概要（連結）

事業領域	売上高（億円）	営業利益（億円）
運輸	1,750	50
レジャー	500	−100
不動産	1,250	250
流通	750	50
物流	750	150
合計	5,000	300

※総資産は約7,500億円

感染症が流行した影響もあり、レジャー事業について3年連続赤字となっている。なお、レジャー事業については一時的には業績が落ち込んでいるものの、前述の地域活性化を目的とした事業横断プロジェクトの中核となる施策の一部になっており、経営戦略上は重要な位置づけにあると会社は考えている。

また、企業全体のROAは2%であり、競合他社に比べても低い水準にある。過去及び現在の取引先である上場企業（中には現在では事業への直接の関係が薄い先も含まれる）を中心に他社株式を複数保有しており（合計して総資産の5%ほど）、資産が膨れ上がる原因の一つとなっている。

最近、同社の株式の5%を取得した株主からの提案レターを受取り、その提案内容は以下の通りであった。

- 提案1：企業として戦略的に重要視しているレジャー事業の売却
- 提案2：上場子会社（不動産事業の子会社）の完全子会社化
- 提案3：特に事業への直接の関係が薄い上場企業の株式の売却

なお、この株主はエンゲージメント活動を積極的に行うアクティブ運用の機関投資家として有名な株主であり、いわゆるアクティビストに該当する。

【検討すべき事項】

　あなたは社外取締役として、アクティビストからの提案をどのように捉え、経営陣に対して対応を働きかけるべきか。

■　**解説・回答**

① 回答を考えるに当たって、必要となる主な知識・スキル

➢　アクティビストの動向に関する理解

・　日本企業は欧米企業に比べるとPBR（株価純資産倍率）やTSR（株主総利回り）が低い傾向にあるが、株価が割安で放置されている場合が多いことからも近年はいわゆるアクティビストによる株式取得及び株主提案の件数が増えつつあり、日本企業への株主提案件数も年々増加している。アクティビストとは、一般的に、エンゲージメント活動を積極的に行うアクティブ運用の機関投資家を指す。その提案内容は増配や自社株買い等の株主還元の強化から、事業売却や事業ポートフォリオの見直し、ガバナンス体制の改善、役員の解任まで多岐にわたる。

・　社外取締役として、勉強会やセミナー等を活用しつつ、アクティビストの最新の動向や、適切な対応方法に関する理解を一定程度深めておく必要がある。

＜参考＞アクティビストによる日本企業への主な提案内容（例）

対象企業	株主名	主な提案内容
大日本印刷	米エリオット・マネジメント	自社株買い、保有不動産の売却、株式持ち合いの解消
セブン＆アイ・ホールディングス	米バリューアクト・キャピタル	コンビニエンスストア事業の分離
フジテック	香港オアシス・マネジメント	社外取締役の解任
象印マホービン	香港リム・アドバイザーズ	買収防衛策の廃止
電源開発	仏アムンディ等	脱炭素戦略の推進
鳥居薬品	香港リム・アドバイザーズ	親会社からの幹部受け入れの禁止、親会社のキャッシュマネジメントシステムの廃止、株主還元の拡充

（出所：各種報道に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

② *回答を考えるに当たって、収集・検討すべきこと*

- 就任先企業の収集した提案株主にかかる情報の理解
  - 検討に際しては提案株主にかかる情報を整理することも必要となるが、多くの場合には就任先企業側で情報収集を実施し、社外取締役に対して随時提供されることが想定される。議題の検討に向けた事前の情報提供の中に提案株主の情報がない場合には、就任先企業に対して働きかけることも必要となる。具体的には、これまでの他企業への提案内容やその後の対応、特徴、性質（経営陣との対話・エンゲージメントを重視するか、あるいは委任状争奪戦や訴訟などいった手段も使いつつ経営陣に対して強力に改革を迫ってくるか　等）について確認し、理解を深めておくことが望ましい。
- 株主からの提案に対する社内検討プロセス等の把握
  - 株主からの提案には、平時にレターとして送付されてくるもののほか、株主総会の場での株主提案として行われるものも考えられる。後者である場合には、会社法に従って対処する必要もあることから、法的に必要となるプロセスやスケジュール感については確認しておく必要がある。
  - また、どのような検討体制を構築し、社外取締役はどの程度関与するかなどについて、社内で整理された方針等が存在する場合には、把握しておくことが望ましい。

③ *本ケースにおける回答例*

- 近年、いわゆるアクティビストによる日本企業の株式取得及び株主提案の実施件数が増加傾向にあるが、その内容は提案内容や深度において様々であり、企業としてどのように向き合うべき性質のものか、また、実際にどのように向き合うべきものか、取締役会において十分に議論した上で対応する必要がある。
- 社外取締役としては、客観的な視点から、提案内容が中長期的な企業価値向上に資するか否かを判断し、「真摯な提案には真に反応する」ことを念頭に合理的に返答要否を検討することが望ましい。また、株主からの提案を容易に受け入れること、もしくは無下に提案を拒否することで企業としての方向性を揺るがす可能性もあることから、提案内容に左右されることなく、取締役会として長期ビジョンや中期経営計画などを明確に固めたうえで、株主提案と向き合い、どのように対処するかを検討することが望ましい。
- このため、個別の提案内容を議論する前に、株主提案そのものについて、どのように対応するか検討することが必要となる。

<u>対応方針の整理</u>

- 株主提案の内容は様々であることが考えられるが、特にアクティビストからの提案は、企業の経営上の課題に触れるようなものが多い傾向にある。また、アクティビストのホームページ（キャンペーンサイト）などを通じて提案内容を公表するケースもあり、メディアでの報道に結び付く場合もある。
- こういった提案は、会社の対応次第で提案株主以外のステークホルダーにも波及する可能性があることに留意が必要となる。このため、提案内容を受け入れるか受け入れないかという議論だけをすることは望ましくなく、全てのステークホルダーを意識して対応方針を具体的に議論し、検討を進めていくことが望ましい。
- 対応について検討すべき主な点としては、例えば、明示的に回答をするか否か（株主提案に答える形にするのか、株主提案とは関係ないこととして回答するのか　等）、回答をする場合にはそれを公表するか否か、公表する場合にはその宛先や内容をどのようにするかといったことが挙げられ、非常に多岐にわたる。
- なお、本ケースでは平時にレターが送付されてくるという設定だが、会社法303条および304条に基づく株主提案権の行使として提案がなされる可能性もある。この場合には、取締役会は、会社法に基づいて当該提案の適法性を確認し、株主総会議案として取り上げるべきものか否かを判断する必要が生じるため、留意が必要となる。

<u>＜本ケースにおける考え方の例＞</u>

・　本ケースは株主総会での株主提案権の行使ではなく、平時にアクティビストからの提案を受領しているため、法的に対応が求められるものではないと考えられる。ただし、ファンド側がレターを公表する可能性もあることから、相手方の情報を集め、回答を明

示的にしたほうが良い提案かどうか、社内で整理するべきではないか。

・ 同社では「グループの総合力によって地域住民の生活を豊かにする」ことを長期ビジョンに掲げており、それに沿った経営を展開していることがうかがえる。このため、アクティビストに対して回答を行う場合には、提案内容の受け入れ・拒否といった議論ではなく、改めて企業の方向性やビジョン、戦略等を確認し、こうした企業の方針を軸として、ステークホルダー全体を意識した対応を検討すべきではないか。

株主提案に対する社内検討体制の構築

- 株主から提案を受けるということは、株価が割安である、資本効率性が悪い、コングロマリットディスカウントが生じている、など就任先企業が何らかの課題を抱えている可能性が高い。
- 社外取締役も当然に取締役として善管注意義務を負っており、提案を情報収集の機会として前向きに捉え、提案内容を真摯に受け止め、多面的な検討を行うよう経営陣に働きかけることが望ましい。
- また、執行側に検討体制の構築を働きかけるほか、社外取締役としての関与方針（株主提案に対する回答前に、いつ、どのように取締役会で議論をするか）についても企業と摺り合わせを行い、平時の場合においても明確にしておくことが望ましい。

（参考：今回の提案内容に対する評価の観点）

- なお、今回の提案に対して仮に検討及び回答をする場合、個別の内容については、例えば以下に示す観点で提案内容を評価することも一案である。

提案１：レジャー事業の売却

・ 提案者は、収益性が低く他事業とのシナジーが薄い事業について、その事業を売却または切り出すことで、より収益性が高く、自社に競争優位性がある事業に経営資源を集中させること、および切り出された事業も「ベストオーナー」の下に移り、成長のための投資資金を得ることが出来るようになることを求めているものと推測される。

・ このため、自社のパーパスや長期ビジョン、中長期戦略から考えて、その事業の保有をどのように位置づけているかを整理し、返答の方向性を考えることが求められる。

提案２：上場子会社（不動産事業の子会社）の完全子会社化

・ 上場子会社は少数株主との利益相反の懸念もあり、親会社の意向に沿った形でグループ全体最適を志向する施策を実行しにくい状態にあることが予想されることから、提案者はこの状況を解消することで、より上場子会社の事業が成長することを求めているものと推測される。

（上場子会社のガバナンス体制構築における留意点についてはケース#7も参照）。

・ このため、自社のパーパスや長期ビジョン、中長期戦略から考えて、上場子会社として

維持することの合理的理由を整理し、例えば「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（経済産業省）等も参照しつつ、返答の方向性を考えることが考えられる。

＜参考＞上場子会社として維持することの合理的な理由

本来、上場の固有の意義は、子会社が資本市場から直接資金調達を行う手段を持つことで持続的な成長を実現し、企業価値の向上を図ることにある。この点を踏まえつつ、グループ全体の事業ポートフォリオ戦略との整合性や、上場子会社の一般株主利益に配慮しなければならないことに伴う制約やコスト（グループの全体最適のためにリソースを活用しにくい等）と比較して、ベネフィット（自社グループにとって上場子会社を維持することの利益）が上回っているかなど、グループとしての企業価値を最大化する観点から上場子会社として維持することの合理的理由があるかについて具体的に説明すること。

（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」）

提案3：事業への直接の関係が薄い上場企業の株式の売却

- 政策保有株式は、取引先等と株式を持ち合うことで経営の安定化を図るため、戦略の実現や投資によるリターンの追求以外の目的で保有されている株式を指し、日本企業独特の慣習として知られる。
- 政策保有株式は機関投資家や一般の株主の視点から見た場合、ガバナンスの透明性の担保の阻害要因となる可能性もあり、コーポレートガバナンス・コードにおいても、政策保有株式の縮減に向けた方針を開示することや、保有を継続する場合においてはその目的や便益の検証・開示が求められている。
- このため、就任先企業が開示している政策保有株式の縮減に向けた方針に則りつつ、株式保有の意義を改めて検討し、返答の方向性を考えることが求められる。

＜参考＞コーポレートガバナンス・コード【原則１－４．政策保有株式】

上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、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を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、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し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。

上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、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である。

■ **補足情報**

＜事例①＞

- 米国を代表するアクティビストの一つが日系機器メーカーの株式を取得し、①半導体事業の分離・上場、②保有する上場株式の売却を要求した。同社は多様な経験を有する社外取締役が大多数を占める取締役会の全会一致の決議に基づき、以下の内容のCEOレターを発表している。
  - ① 半導体事業は同社の成長を牽引する重要な事業の一つであり、他の事業や人材との協業により、今後更に大きな価値創出が期待できる。また、同事業の競争力の維持、強化の観点からも、今後も同社が保有し続けることが、長期的な企業価値向上に資するものであるため、分離・上場は行わない。
  - ② 上場株式については、定期的にマネジメントチームにおいて事業戦略上の保有意義と保有株式の経済価値を総合的に検討し、その結果を取締役会に報告し、株式の保有方針の確認を行っている。こうした方針に基づき、特定の企業の全普通株式の売却を決定した。

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

＜事例②＞

- 米国の有力アクティビストはA社の株式取得を発表し、大株主として主力事業への注力を促した。
- その後、両社は水面下で対話を続けてきたが、アクティビストが書簡を公表。社外取締役で構成する委員会を立ち上げ、部門売却や分社化を含む「戦略的選択肢」を検討するよう改革を迫った。同ファンドは、経営陣と粘り強く対話する友好的なアクティビストとして知られ、要求を「公開書簡」として公表することは異例の対応であり、A社側の対応を「表面的な対話で批判を回避している」として、A社の対応にしびれを切らした形となった。
- その後A社は「社外取締役と十分に議論した上で意思決定している」しているとして、反論。これを受け、アクティビスト側も「代替的な対応を検討する」として、圧力を強める構えを見せ、株主総会において経営陣と株主の攻防が深まることが確実な情勢となった。

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

3.11. ケース 11（内部通報窓口・相談先としての対応、不正や問題発見時の関与）

“会計不正や品質問題等の不祥事が発覚した場合、社外取締役としてどのように対応するべきか。また、不祥事の発生防止のため、社外取締役としてどのように経営の監督を担うべきか”

■　**ケース設例**

あなたはプライム市場に上場する監査等委員会設置会社である電子部品メーカーの社外取締役であり、監査等委員に就任している。

同社は、A～Fの6つの事業を持ち、事業部体制を敷いている。各事業部の傘下にそれぞれの販売・製造等を担う子会社を持つ。また、内部監査部門や、経理・財務、法務、品質管理等の部門は各事業部傘下の法人単位で設置されており、親会社である同社本体で機能や指揮命令系統の集約等は行っていない。内部統制システムの構築も、法人単位による整備・運用を基本とし、親会社がその対応の適切性を監督するという形態をとっている。

ある日、本社の各取締役宛てに匿名の手紙が届いた。内容は同社のF事業部門傘下の製造子会社で行われている不正に関する内部告発状であった。手紙には、当該子会社において、規定された検査工程の要件を満たさずに製品の製造・出荷が行われている、と記されていた。また、手紙によると、検査での不正は5年近く継続して行われており、3年前に子会社内で当時の社長に対して内部通報があったが、特に改善の動きはなかったという。

また、同社で製造される電子部品は、同社で定める品質管理基準に基づき、製品の製造に使用する資材を入荷した際の「受入検査」、生産ラインから無作為に製造途中の製品を検査する「工程内検査」、完成品の品質基準を調べる「最終検査」が定義されている。匿名の告発によれば、最も工数負荷が高い「最終検査」において、必要な検査の一部を省略する事例が散見されると記されている。

同社では、事業部門責任者が各事業の売上や利益に連動する形で評価されており、品質基準等に基づく評価指標は設定されていない。また、歴史的に社長を事業部門出身者が務めている。

【検討すべき事項】

内部告発状を受け、取締役会において、本件について議論することとなった。あなたは以下のそれぞれの観点について、どのように考え、取締役会で発言するべきか。

観点１　あなたは内部告発状を受け、社外取締役としてどのように行動すべきか。

観点２　こうした事案が今後発生しないよう、どのように経営の監督の強化を図っていくべきか。

■　**解説・回答**

① 回答を考えるに当たって、必要となる主なスキル・知識

➢　内部統制システムに関する基礎知識

・　コンプライアンス・法令遵守や不正防止を含め、中長期的に企業価値を支えるリスクマネジメントの仕組みとして、企業が適切な内部統制システムを構築・運用しているか監督することは社外取締役の重要な役割の一つである。そのため、上場会社における内部統制システムの構築の目的や狙い、設計のポイント等に関する基礎知識は理解しておくことが望ましい。必要に応じて、研修等実施機関により提供される研修等を有効活用し、体系的に学習することが望ましい。

・　また、監査等委員会設置会社における監査等委員や指名委員会等設置会社における監査委員である場合には、内部統制システムに関して、「内部統制システムに係る監査等委員会監査の実施基準」（公益社団法人日本監査役協会）など、監査の具体的な行動指針・基準についても理解することが求められる。

・　また、本ケースのように、日本企業では子会社での不祥事の発生が多く見られる。親会社の取締役会は、グループ全体の内部統制システムの構築に関する基本方針を決定し、子会社を含めたその構築・運用状況を監視・監督する義務を負っているため、複数の子会社を持つグループ本社の社外取締役を務める際は、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（経済産業省）等も参照し、グループ全体を対象とした内部統制システムの在り方について理解を深めておくことが求められる。

＜参考＞グループの内部統制システムに関する親会社の取締役会の役割

　親会社の取締役会は、グループ全体の内部統制システムの構築に関する基本方針を決定することが求められており、業務執行の中でその構築・運用が適切に行われているかを監視・監督する責務を負っている。

　また、子会社の管理・監督については、法律上の明文の規定はないものの、親会社取締役には、親会社の資産としての子会社株式の価値を維持するため子会社を適切に管理する義務があり、親会社取締役の子会社監督の職務が存在すると解されている。

　こうした点も踏まえ、子会社の内部統制システムの構築・運用状況についても、これを監督し（定期的な見直しを含む）、重大な法令違反等が発生した場合の是正・監督やグループとしての再発防止などを行うことが求められる。

　具体的な内部統制システムの構築・運用の監督については、通常、親会社の取締役に一定の裁量が認められ、判断の過程や内容が著しく不合理な場合を除き、善管注意義務違反を問われないと解されているが、親会社の取締役がこうした裁量の範囲を超えて、不適切な対応をしていたような場合には、監査役・監査等委員会・監査委員会が取締役の職務執行に対する監査の中で、その改善・是正を促す

ことになると考えられる。
（出所：経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」）

- 不祥事が発生した場合の対応に関する理解
  - 今回のケースで想定している品質やデータの偽装以外にも、不適切会計、贈賄・独禁法違反・横領、M&Aにおける対象会社の不正、ITシステムリスクなどが考えられるため、全体的な不祥事の傾向や他社でどのような対応がなされているかについて知っておくことも重要となる。（※）
    ※　例えば「企業不祥事の防止と監査役等の取組」（公益社団法人日本監査役協会）では、企業不祥事の原因や再発防止策、企業不祥事の類型等に関するアンケート調査の内容及びその分析がなされている
  - また、不祥事の公表の要否やタイミングについては、法令や上場規則等に従う必要があるため、その内容も合わせて確認をしておく必要がある。

＜参考＞金融商品取引所の適時開示ルール
「上場会社の運営、業務若しくは財産又は当該上場株券等に関する重要な事実であって投資者の投資判断に著しい影響を及ぼすもの」など、一定の事項を決定したり、一定の事実が発生した場合、投資者の投資判断に与える影響が軽微なものを除き、直ちにその内容を開示しなければならない（有価証券上場規程 402 条）。上場会社の子会社において一定の事項の決定・一定の事実の発生があった場合についても同様である（同 403 条）。

② 回答を考えるに当たって、収集・検討すべきこと

- 不正の影響範囲や関与者の範囲に関する情報収集
  - 内部告発状を受け、その原因究明のための必要な調査体制を構築するに当たっては、内部監査部門、監査等委員を務める他の社外取締役等の関係者と連携し、当該事案における経営レベルでの関与の状況や関係者の範囲、また社内外への影響に鑑みた事案の重大性について、事前に情報を収集しておくことが求められる。
- 就任先企業における不祥事発生時の対応の社内規程等の内容
  - 企業によっては不祥事発生時の対応を社内規程等であらかじめ定めている場合もあるため、その内容を把握・理解しておくことも必要となる。具体的には、原因究明における調査委員会の設置、事実の公表・行政への報告における手続きと責務分解、再発防止策の策定義務等が挙げられる。
- 取締役会で原因追及等を行うための適切なアプローチ
  - 原因追究の過程では、当該調査において不利益を被ると想定される者（過去に不正を看過した取締役　等）による反発も想定されることから、適切にプロセスを進めるためのアプローチが必要である。例えば、事前に社外取締役間で情報を共有し、統一の意思を醸成する等の方法が考えられる。

③ 本ケースにおける回答例

- 本件は、子会社で発生した不正であっても、その影響は大きく、グループ全体のレピュテーションの問題として企業価値の毀損に直結する事案である。そのため、子会社で起きた事案だからといって子会社に調査を任せるのではなく、親会社として速やかに実態の把握と原因の究明、再発防止を図るべきであると考えられる。
- 親会社の社外取締役としては、独立した立場から、本件を取締役会の議題として取り上げるよう議長と相談し、事実調査やグループ内での悉皆調査、原因究明、再発防止策の策定、フォローアップというそれぞれのプロセスに積極的に関与して必要な助言を行うことで、グループのレピュテーションへのダメージを最小限に止め、投資家等の外部ステークホルダーからの早期の信頼回復に努めるべきである。

観点１：あなたは内部告発状を受け、社外取締役としてどのように行動すべきか。

不正の事実調査

- 不正が発覚した場合、まずは事実を正確に把握し、同様の不正がグループ内で他に行われていないかも含め、その全貌を明らかにすることが求められる。
- 独立した立場である社外取締役には、中立的かつ十分な調査が行われるよう、第三者委員会の設置の要否を含む調査体制の構築を主導することが期待される。第三者委員会の設置の目的と照らした場合の設置要否（※）の判断や設置する場合における委員会の組成（ミッション設定、権限付与、リソース確保を含む）、委員の選定、運営方法等に関して、その中立性が担保されるよう十分に留意すべきである。

  ※　詳細な第三者委員会の設置の要否の判断については、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」も参照されたい。

＜参考＞第三者委員会の概要

第三者委員会とは、企業や組織（以下、「企業等」という）において、不祥事が発生した場合及び発生が疑われる場合において、企業等から独立した委員のみをもって構成され、徹底した調査を実施した上で、専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析し、必要に応じて具体的な再発防止策等を提言するタイプの委員会である。

第三者委員会は、すべてのステークホルダーのために調査を実施し、その結果をステークホルダーに公表することで、最終的には企業等の信頼と持続可能性を回復することを目的とする。

（出所：日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」）

- 子会社で発生した事案であれば、主な調査体制の選択肢としては、①子会社による内部調査、②親会社による内部調査、③親会社の社外取締役・監査役による委員会の設置、④第三者委員会の設置の4つのパターンが想定されるため、事案に合わせて検討すること

が求められる。前述の選択肢は、④に近づくに従い一般的に客観性・独立性が高まる。

- また、社内者が調査に非協力的である可能性も想定し、必要に応じて社外取締役だけで議論する場を設けるなど、アプローチ方法も検討することが重要である。
- なお、金融商品取引所（東京証券取引所　等）の適時開示ルールに基づき、不祥事が投資者の投資判断に著しい影響を及ぼすものである場合には、親会社として適時開示を行う必要性について判断することも求められる。

＜本ケースにおける考え方の例＞

・　本件は子会社の経営陣が関与した事案であることを考慮し（過去に子会社社長が事実を認識しつつも適切な対応をとらなかった）、相応の中立性を担保する必要があること、また、電子部品という、外部取引先の製品を通じて社会的な影響を生じうる可能性の高い不正であると考えられることから、独立性・客観性を確保することが可能な調査体制を検討することが必要ではないか。

・　対外的に調査の客観性を提示する等、必要に応じて、第三者委員会を設置することが考えられる。第三者委員会を設置する場合、中立性及び独立性を確保するために、本事案と利害関係のない社外取締役が委員長に就任すべきではないか。

根本原因の究明

- 調査を通じて明らかにした事実に基づき、不正が発生した原因の究明を行う。その際に重要なことは、表面的な因果関係に留まらず、不正が発生した背景を明らかにすることである。こうした根本原因の究明は、社内の文化・慣習や常識に慣れ親しんだ社内取締役では客観的な判断が難しい可能性もあるため、第三者委員会等の調査を受け、社外取締役が客観的に評価することが望ましい。
- また、内部統制システムの構築・運用のため、事業部門、管理部門、内部監査部門から構成される3ラインモデルが実効的な手段として考えられ、こうした考え方と自社の取組を比較し、原因を究明していくことも有益である。

＜参考＞3ラインモデルの考え方
事業部門（第1線）、法務・財務等の専門性を備えつつ、事業部門の支援と監視を担当する管理部門（第2線）、第1線・第2線の有効性に対する監査を担当する内部監査部門（第3線）から構成される「3線ディフェンス（注：現在は「3ラインモデル」に改称）」の考え方は、グローバルスタンダードとしても確立された、内部統制システムの構築・運用のための実効的な手段と考えられるため、その導入・整備及び適切な運用の在り方について検討されるべきである。
（出所：経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」）

＜本ケースにおける考え方の例＞

- 同社においては、品質管理部門が製造子会社内に配置され、その指揮命令系統も本社の品質管理部門に集約されていない等、いわゆる3ラインモデルにおける第2線である管理部門による事業部門への適切な牽制が効いていなかったことが、長期間にわたって不正な検査が行われてきた背景ではないか。
- また、歴代社長が事業部門の出身者であり、組織風土としても事業部門の声が大きく、本社部門の求心力は弱いため、事業部門の中で閉じた組織文化が存在している可能性も考えられるのではないか。
- 各事業部門の責任者は、それぞれの事業部門の売上と利益によって評価されており、傘下の製造子会社に対してもコスト削減にかかる強いプレッシャーが生じており、その結果として、対応コストのかかる検査工程の削減などの不正につながってしまったのではないか。また、事業責任者に対して品質の維持・向上に向けたインセンティブが十分に働かず、その重要性を現場レベルまで働きかけることができていなかったのではないか。
- 過去に子会社内で行われた内部通報が子会社から親会社に適切に報告されていなかった可能性もあるが、これはグループで一元的な内部通報システムが構築されていなかったからではないか。同社では、子会社が内部統制システムの構築・運営を行い、親会社がその監督を担うこととしているが、親会社が子会社の内部統制体制を監督するにあたっての実効的な仕組み（一体的な内部通報システムや監査人同士の連携　等）が確保できていなかったのではないか。

観点２：こうした事案が今後発生しないよう、どのように経営の監督の強化を図っていくべきか。

再発防止策の策定・フォローアップ

- 今後同様の事案が発生しないよう、根本原因に即した実効性の高い再発防止策を策定することが重要である。社外取締役には、その実効性について、客観的かつ独立した立場で評価・助言することが期待される。
- また、組織構造や関連規程等のハード面の見直しに留まらず、経営トップ自らが法令・コンプライアンス遵守の重要性を認識した上で、グループ全体や現場レベルに対しても、自らの言葉でその重要性を働きかける機会を設ける等、組織風土などのソフト面での改革を推進することも重要である。
- 社外取締役としては、これらの再発防止策を策定するだけではなく、その後も定常的なモニタリングやフォローアップを通じて根本原因の排除や再発防止策の進捗が順調であることについても確認し、不足があれば具体的な対応等を指示することも必要となる。

＜本ケースにおける考え方の例＞

- 品質管理部門が独立的な立場で事業部門への牽制をかけられていなかったことが原

因の一つであると考えられる。例えば品質管理部門を本社の直轄にするなど、3ラインモデルの考え方に倣い、その独立性を担保する形で設計し直すことが必要ではないか。また、業務性質上、事業部門との連携が強く求められる場合は、本社直轄部門内で各事業部門担当者を置きつつ、その人事評価権は事業部長や子会社社長に持たせないことで、独立性を担保する方法も考えられるのではないか。

・ 品質に関する規程の遵守の重要性が事業の責任者や現場レベルで認識されていなかったことも原因の一つであると考えられる。企業理念や行動規範を見直し、それを役職員の評価指標にも紐づける形で、その重要性の組織への浸透を図る他、経営トップ自らがグループ全体へその重要性を働きかけるなどの活動を徹底すべきではないか。社外取締役として、アンケート調査などによりグループ内での意識の浸透度合いを継続的に確認することも重要ではないか。

・ 親会社として子会社の内部統制体制を監督するにあたっての実効的な仕組みが確保できていなかったことも原因の一つであると想定される。その場合、グループ一体でのリスクマネジメントや内部統制の仕組みを整えることが必要なのではないか。例えば、親会社と子会社間で情報連携が適切に図れるよう、内部監査部門を一体的に運用することや、子会社で起きた不正・不祥事について親会社の取締役会や監査役会に直接通報することが可能となるグループ一体の内部通報システムの導入も検討すべきなのではないか。

■　補足情報

＜失敗事例＞

- A社では、子会社における検査データ偽造が発覚し、親会社であるA社に報告。その後、親会社が依頼する形で弁護士事務所による社外調査が行われ、調査報告書が公表された。
- しかし、その数年後同社では別のデータ偽造に関する不祥事が相次いで発覚した。
- これらの後続の不祥事の発覚が遅れたことは、最初の不祥事発覚時に行われた外部調査は経営陣の利益のため行われており、故に調査範囲が限定されていたことで、真の原因究明ができていなかったことが原因であると複数の専門家から指摘されている。実際に、外部調査実施中に判明した事実は随時経営陣に報告するとされており、独立性にかけていたとの指摘がある。

（出所：公開情報に基づきデロイトトーマツコンサルティング作成）

コラム　社外取締役の実効性強化に向けた取組　～社外取締役の助言を、いかにして執行に反映させるか～

　ケーススタディの整理に当たり、社外取締役の経験を有する有識者に課題認識に関するインタビューを実施したところ、「社外取締役の意見を通し、執行側の意見を変えさせることは極めて難しいことから、社外取締役として工夫をすることが大変重要となる」といった意見が複数挙がった。

□　有識者 A

「社外取締役の立場から意見を述べた場合、その場では受け入れられるものの、実際に業務執行に際して考慮頂くことは難しい。特に、持株会社制の場合は、親会社で決定した経営戦略が子会社に展開されてくる事も多く、子会社側の立場である場合はその策定プロセスに関与することが難しい。」

「社外取締役で結束する、意思を固めることが大切。また、オンラインになると信頼関係の構築が難しいことから、インフォーマルに意見を交換し合う関係性を作り、議論の土壌を形成しておくことも大切。」

「また、取締役会議長が社内役員である場合、特に業務執行への意見反映が難しいと感じている。意見を反映させるための覚悟と、信頼関係が必要。」

□　有識者 B

「特に社外取締役の人数が少ない場合には、意見を業務執行に反映頂くことが難しいと感じている。意見の反映に向けては、まず社外取締役の間で共通意見を醸成するなど、コミュニケーション設計の工夫が必要。対面での雑談の時間も大事であると考える。」

□　有識者 C

「理想論を語っても、議長がよっぽど積極的でなければ「余計なことをやっているな」で終わってしまう。正論が通る状態になっていなければ、何も変わらないのが現状。」

「取締役会において少数派である社外取締役が意見を通すには、1つは独立役員会議を毎月開催すること。重要事項について執行から説明を受け、議論し、方向性を出して、そこでまとまったものを取締役会に出すという方法がある。また、社長に交代を勧めるなど、センシティブな課題の場合には、社内者を除いた完全なプライベートセッションで社外取締役の意見を出し、社外取締役の議長がとりまとめて、社長と1on1でフィードバックすることも考えられる。この場合、個別の意見は絶対に匿名として、社外取締役の総意として伝えることが重要。なお、執行が何を考えているか把握するため、執行側とのコミュニケーションをとることも大切。」

コーポレートガバナンスの実質化に向けては、株主の共同の利益を代弁する立場にある者として業務執行者から独立した客観的な立場で会社経営の監督を行う社外取締役の意見を執行に適切に反映させることが重要であるが、その反映が困難であるという点も大きな課題の一つと言える。

こうした点に対し、有識者からは、執行への意見の反映に向けては、普段の情報収集に加えて、執行側との信頼関係を構築し意見が受け入れられる土壌を形成することが重要であるとの指摘がされている。また、社外取締役同士で積極的に意見交換をする、社外取締役の間において事前に共通意見を醸成する等の準備が有効であるとのコメントも挙げられた。

コーポレートガバナンスの実質化を担う社外取締役がその意見を執行に反映させるには、意見を反映させ経営を監督するという強い心構えに加えて、普段からの執行側の経営陣や社外取締役との信頼関係の構築が必要不可欠であると考えられる。

4. おわりに

本調査では、研修等実施機関 5 機関や東証上場企業 18 社へのインタビュー調査、及び東証プライム市場に上場する企業の社外取締役の方々へのアンケート調査を通して、社外取締役が期待される役割を果たすための研修等に関する有用な意見を多角的な観点から伺うことができた。

コーポレートガバナンスの重要な要素を担う社外取締役が企業から期待される役割を十分に理解し、研修等実施機関による研修等も活用しながら、継続的に研鑽するとともに、企業からも社外取締役の継続的な研鑽を後押しするサポートを提供することで、社外取締役の質を向上させ、コーポレートガバナンスを有効に機能させる、という好循環に繋がると考えられる。

本報告書では、研修等の活用の方向性に関するベストプラクティスを紹介しているが、最適な研修等の方法は企業・社外取締役が置かれる状況により異なるため、企業・社外取締役が密に連携し、研修等の最適な活用方法を検討することが重要である。

また、社外取締役及びその候補者が自らの振る舞い方を考えるための実践的な参照材料として、ケーススタディを整理している。ケーススタディに関しても、ベストプラクティスと同様に、最適な振る舞いは実際の具体的な場面・状況に応じて異なるため、ケーススタディを参照しつつ社外取締役自身が役割を果たすための最適な振る舞いを考えることが重要である。

本報告書が、企業・社外取締役にとって研修等をより効果的なものするために活用され、コーポレートガバナンス体制の実質化、ひいては企業価値の向上の一助となれば幸いである。

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

社外取締役向け研修やトレーニングに関する
アンケート調査
調査票

（1） ご経歴

まずはあなたのご経歴についてお伺いします。

問 1. ご自身の**バックグラウンド**をお聞かせください。（いくつでも）

1 ☐ 経営経験者
2 ☐ 弁護士
3 ☐ 公認会計士／税理士
4 ☐ 学者
5 ☐ 官公庁
6 ☐ 金融機関
7 ☐ コンサルティング
8 ☐ その他（＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）

問 2. ご自身の**専門分野**をお聞かせください。（いくつでも）

1 ☐ 企業経営一般
2 ☐ グローバル
3 ☐ 法務
4 ☐ 財務・会計
5 ☐ IT
6 ☐ その他（＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）

問 3. 社外役員の経験についてお伺いします。
現在務めている企業を含め、これまでに**社外取締役/社外監査役**として就任した上場企業はそれぞれ何社ありますか。

社外取締役		社
社外監査役		社

問 4. 社外役員としての**合計した経験年数**について、それぞれお聞かせください。

社外取締役		年
社外監査役		年

問 5. 回答時点において、**何社**の**社外取締役**を務めていますか。
※東証プライム市場上場企業以外の上場企業及び未上場企業も含めます。

☐ 社

問 6. これまでに、**社外取締役として経験されたご自身の役職**をお選びください。（いくつでも）

1　□ 取締役会議長

2　□ 筆頭独立社外取締役

3　□ いずれの役職にも就いていない

問 7. これまでに、**社外取締役として経験された委員会**をお選びください。（それぞれいくつでも）

回答方向→	指名委員会（※任意の委員会を含む。以降同じ）	報酬委員会	監査（等）委員会	リスク管理委員会に相当するもの	投資委員会に相当するもの	サステナビリティ委員会に相当するもの	その他	就任したことがない
1 委員として就任したことがある	□	□	□	□	□	□	□	□
2 委員長に就任したことがある	□	□	□	□	□	□	□	□

「その他」を選択した場合、以下に経験された内容をご記入ください。（自由記載（任意））

【委員としてのご経験】

【委員長としてのご経験】

（2）社外取締役としての役割・心構え

次に社外取締役としての役割や心構えについてご自身の考えをお伺いします。

問 8. 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている**以下のそれぞれの心得**について、**社外取締役にとって重要なものだと思いますか**。（それぞれひとつずつ）
※上記問で触れている「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」はこちらからご覧いただけます。
（https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200731004/20200731004.html）

《心得１》社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督である。その中核は、経営を担う経営陣（特に社長・CEO）に対する評価と、それに基づく指名･再任や報酬の決定を行うことであり、必要な場合には、社長・CEO の交代を主導することも含まれる。

《心得２》社外取締役は、社内のしがらみにとらわれない立場で、中長期的で幅広い多様な視点から、市場や産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、会社の持続的成長に向けた経営戦略を考えることを心掛けるべきである。

《心得３》社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営陣（特に社長・CEO）に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべきである。

《心得４》社外取締役は、社長・CEO を含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことを心掛けるべきである。

《心得 5》会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責務である。

回答方向→	重要だと思う	どちらかといえば重要だと思う	どちらかといえば重要だと思わない	重要だと思わない	よくわからない
1 《心得１》	□	□	□	□	□
2 《心得２》	□	□	□	□	□
3 《心得３》	□	□	□	□	□
4 《心得４》	□	□	□	□	□
5 《心得５》	□	□	□	□	□

問 9. 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている**以下のそれぞれの心得**について、**自分自身のことを考えた場合、身についていると思いますか**。（それぞれひとつずつ）

回答方向→	身についていると思う	どちらかといえば身についていると思う	どちらかといえば身についていると思わない	身についていると思わない	よくわからない
1 《心得１》	□	□	□	□	□
2 《心得２》	□	□	□	□	□
3 《心得３》	□	□	□	□	□
4 《心得４》	□	□	□	□	□
5 《心得５》	□	□	□	□	□

問 10. 取締役会で自身の意見を企業側に伝える際に、**意見の内容を理解してもらうために意識していること・工夫していること**はありますか。（自由記載（任意））

問 11. 以下の各項目について、**初めて社外取締役に就任された際**、社外取締役として自らに期待されている役割に照らして、**ご自身に不足していると感じたことがあるもの**をお聞かせください。（いくつでも）

1 □ **コーポレートガバナンス**（例：モニタリングモデル、CG コード、各種ガイドライン など）
2 □ **経営戦略**（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し など）
3 □ **財務・会計**（例：決算開示 など）
4 □ **コーポレートファイナンス**（例：企業価値算定、資本コスト、M&A など）
5 □ **法務・コンプライアンス**（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス など）
6 □ **組織・人事**（例：人的資本経営 など）
7 □ **IT**（例：IT 活用、情報セキュリティ、DX など）
8 □ **リスクマネジメント**
9 □ **就任先企業への理解**（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化 など）
10 □ **社外取締役の取るべき態度**（例：取締役会での振る舞い、株主との対話 など）
11 □ **トレンドトピックにかかる情報・理解**（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略 など）
12 □ **ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報**（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向 など）
13 □ **社外取締役の経験や実体験にかかる情報**（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス など）
14 □ **その他**（＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）
15 □ 自身に不足していると感じたものはない

<問 11 にてご回答いただいた項目についてお聞かせください>

問 12. 前問でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、**その不足を補うためにどのような対応を取りましたか**。（それぞれいくつでも）

回答方向→	企業から説明・情報提供を受けた	独自に勉強した	外部の研修やトレーニングを受講した	その他の対応をとった	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった
1 **コーポレートガバナンス**（例：モニタリングモデル、CG コード、各種ガイドライン など）	□	□	□	□	□
2 **経営戦略**（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し など）	□	□	□	□	□
3 **財務・会計**（例：決算開示 など）	□	□	□	□	□
4 **コーポレートファイナンス**（例：企業価値算定、資本コスト、M&A など）	□	□	□	□	□
5 **法務・コンプライアンス**（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス など）	□	□	□	□	□
6 **組織・人事**（例：人的資本経営 など）	□	□	□	□	□
7 **IT**（例：IT 活用、情報セキュリティ、DX など）	□	□	□	□	□
8 **リスクマネジメント**	□	□	□	□	□
9 **就任先企業への理解**（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化 など）	□	□	□	□	□
10 **社外取締役の取るべき態度**（例：取締役会での振る舞い、株主との対話 など）	□	□	□	□	□
11 **トレンドトピックにかかる情報・理解**（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略 など）	□	□	□	□	□
12 **ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報**（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向 など）	□	□	□	□	□
13 **社外取締役の経験や実体験にかかる情報**（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス など）	□	□	□	□	□
14 **その他**（問 11 回答再掲）	□	□	□	□	□

「その他の対応をとった」を選択した場合、どのような対応をとられたかについて、自由にご記入ください。（自由記載（任意））

問 13. これまでに**自身の社外取締役としての振る舞いやパフォーマンス等について、社外取締役個人として評価を受けた**ことがありますか。（1 つ選択）

※例えば、取締役会実効性評価の一環として、自分自身の社外取締役としてのパフォーマンスについてインタビューを受けた、などが挙げられます。

1 □ ある
2 □ ない

<問 13 にて「選択肢 1」を選択した方のみお聞かせください>

問 14. その際は**どのような評価方法を経験**しましたか。（いくつでも）

※「自己評価」とは、自らを振り返って行う自分自身に対する評価、「相互評価」とは、自分以外の社外取締役のパフォーマンス等について、社外取締役同士が互いに行う評価を指します。

1 □ 自己評価にかかるインタビュー
2 □ 自己評価にかかるアンケート
3 □ 相互評価にかかるインタビュー
4 □ 相互評価にかかるアンケート
5 □ その他（_____）

問 15. ご自身が社外取締役として期待されている役割を果たせているかどうかについて、**フィードバックを受ける機会は必要**だと思いますか。（1 つ選択）また、**その理由**についてもお聞かせください。

1 □ 必要だと思う
2 □ どちらかといえば必要だと思う
3 □ どちらかといえば必要だと思わない
4 □ 必要だと思わない

その理由（自由記載（任意））

問 16. 研修やトレーニングの受講を企業から推奨された場合、**積極的に受講したいと思いますか**。（1 つ選択）また、**その理由**についてもお聞かせください。

1 □ 受講したいと思う
2 □ どちらかといえば受講したいと思う
3 □ どちらかといえば受講したいと思わない
4 □ 受講したいと思わない

その理由（自由記載（任意））

（3）社外取締役向け研修等の受講経験

次に社外取締役としての役割を果たすための情報収集や自己研鑽を目的として、研修等を受講されたご経験についてお伺いします。
研修等とは、座学（セミナー、講演会を含む）、グループワーク、e ラーニングなどを指し、提供方法としては外部研修機関や専門家講師によるものの他に、企業にて実施・提供されているものも含みます。

問 17. これまで（社外取締役就任前もしくは就任期間中）に、**自身が社外取締役としての役割を果たすための情報収集や自己研鑽を目的として研修等を受講**したことがありますか。（1 つ選択）
※研修等の対象者が社外取締役であるものに限定する必要はありません。
※提供元が企業か外部研修機関かを問わずご回答ください。

1 □ 受講したことがある
2 □ 研修等が提供されていることは知っているが、受講したことはない
3 □ 研修等が提供されていることを知らず、受講したこともない

<問 17 にて「選択肢 1」を選択した方のみお聞かせください>

問 18. **受講した研修等**は、**どういった項目に関するものでしたか**。（いくつでも）

1 □ **コーポレートガバナンス**（例：モニタリングモデル、CG コード、各種ガイドライン など）
2 □ **経営戦略**（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し など）
3 □ **財務・会計**（例：決算開示 など）
4 □ **コーポレートファイナンス**（例：企業価値算定、資本コスト、M&A など）
5 □ **法務・コンプライアンス**（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス など）
6 □ **組織・人事**（例：人的資本経営 など）
7 □ **IT**（例：IT 活用、情報セキュリティ、DX など）
8 □ **リスクマネジメント**
9 □ **就任先企業への理解**（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化 など）
10 □ **社外取締役の取るべき態度**（例：取締役会での振る舞い、株主との対話 など）
11 □ **トレンドトピックにかかる情報・理解**（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略 など）
12 □ **ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報**（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向 など）
13 □ **社外取締役の経験や実体験にかかる情報**（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス など）
14 □ **その他**（＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）

<問 17 にて「選択肢 1」を選択した方のみ、問 18 でご回答いただいた項目についてお聞かせください>

問 19. **受講した研修等**は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、**有益であったと思いますか**。それぞれの項目についてお聞かせください。（それぞれひとつずつ）

回答方向→	有益だったと思う	どちらかと言えば有益だったと思う	どちらかと言えば有益だったとは思わない	有益ではなかった
1 **コーポレートガバナンス**（例：モニタリングモデル、CG コード、各種ガイドライン など）	□	□	□	□
2 **経営戦略**（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し など）	□	□	□	□
3 **財務・会計**（例：決算開示 など）	□	□	□	□
4 **コーポレートファイナンス**（例：企業価値算定、資本コスト、M&A など）	□	□	□	□
5 **法務・コンプライアンス**（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス など）	□	□	□	□
6 **組織・人事**（例：人的資本経営 など）	□	□	□	□
7 **IT**（例：IT 活用、情報セキュリティ、DX など）	□	□	□	□
8 **リスクマネジメント**	□	□	□	□
9 **就任先企業への理解**（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化 など）	□	□	□	□
10 **社外取締役の取るべき態度**（例：取締役会での振る舞い、株主との対話 など）	□	□	□	□
11 **トレンドトピックにかかる情報・理解**（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略 など）	□	□	□	□
12 **ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報**（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向 など）	□	□	□	□
13 **社外取締役の経験や実体験にかかる情報**（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス など）	□	□	□	□
14 **その他**（問 18 回答再掲）	□	□	□	□

<問 17 にて「選択肢 1」を選択した方のみお聞かせください>

問 20. **研修等の受講状況**をお聞かせください。（いくつでも）

1 □ 就任先企業が実施している研修等を受講した
2 □ 就任先企業が外部の専門家講師を招聘して行う研修等を受講した
3 □ 就任先企業から、外部研修機関が実施する研修等を紹介され、受講した
4 □ 自主的に、外部研修機関が実施する研修等を受講した
5 □ その他（＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）

<問 17 にて「選択肢 1」を選択した方のみお聞かせください>

問 21. 研修等を**受講したきっかけ**は何ですか。（いくつでも）

1 □ 社外取締役への就任打診があった場合に備え、事前準備として学習しようと考えたから
2 □ 社外取締役に就任するにあたり、事前準備として学習しようと考えたから
3 □ 社外取締役に就任し、役割を果たす中で、更なる自己研鑽の必要性を感じたから
4 □ 他の社外取締役から勧められたから
5 □ 社外取締役を務める（または就任予定の）企業から勧められたから
6 □ その他（＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）

<問 17 にて「選択肢 1」を選択した方のみお聞かせください>

問 22. これまで受講料が有料である研修等を受講した際に、**その研修等にかかる費用を誰が負担**しましたか。（いくつでも）

1 □ 就任先企業が費用を負担した
2 □ ご自身が費用を負担した
3 □ 出身母体の企業等が負担した
4 □ 費用負担のある研修等は受講したことがない
5 □ その他（＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）

問 23. これまでに研修等の受講を検討した際、**金銭的な負担感から受講を見送った**ことはありますか。（1 つ選択）

1 □ はい
2 □ いいえ
3 □ 受講を検討したことはない

問 24. **ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合**、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる**研修等は必要だと思いますか**。また、必要と考える研修等については**ふさわしいと考える実施形態**についてもお聞かせください。（それぞれいくつでも）

回答方向→	座学(セミナー、講演会などを含む)が必要	グループワークが必要	e-ラーニングが必要	その他の実施形態の研修等が必要	研修等は必要ではない
1 **コーポレートガバナンス**（例：モニタリングモデル、CG コード、各種ガイドライン など）	□	□	□	□	□
2 **経営戦略**（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し など）	□	□	□	□	□
3 **財務・会計**（例：決算開示 など）	□	□	□	□	□
4 **コーポレートファイナンス**（例：企業価値算定、資本コスト、M&A など）	□	□	□	□	□
5 **法務・コンプライアンス**（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス など）	□	□	□	□	□
6 **組織・人事**（例：人的資本経営 など）	□	□	□	□	□
7 **IT**（例：IT 活用、情報セキュリティ、DX など）	□	□	□	□	□
8 **リスクマネジメント**	□	□	□	□	□
9 **就任先企業への理解**（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化 など）	□	□	□	□	□
10 **社外取締役の取るべき態度**（例：取締役会での振る舞い、株主との対話 など）	□	□	□	□	□
11 **トレンドトピックにかかる情報・理解**（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略 など）	□	□	□	□	□
12 **ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報**（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向 など）	□	□	□	□	□
13 **社外取締役の経験や実体験にかかる情報**（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス など）	□	□	□	□	□

「その他の実施形態の研修等が必要」を選択した場合、ふさわしいと考える実施形態について、自由にご記入ください。（自由記載（任意））

<問 24 にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください>

問 25. なぜ**研修等の必要がないと感じる**のですか。（それぞれいくつでも）

回答方向→	自分のバックグラウンドから、既に身についており、必要ないと感じているから	社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	その他
1 **コーポレートガバナンス**（例：モニタリングモデル、CG コード、各種ガイドライン など）	□	□	□	□
2 **経営戦略**（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し など）	□	□	□	□
3 **財務・会計**（例：決算開示 など）	□	□	□	□
4 **コーポレートファイナンス**（例：企業価値算定、資本コスト、M&A など）	□	□	□	□
5 **法務・コンプライアンス**（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス など）	□	□	□	□
6 **組織・人事**（例：人的資本経営 など）	□	□	□	□
7 **IT**（例：IT 活用、情報セキュリティ、DX など）	□	□	□	□
8 **リスクマネジメント**	□	□	□	□
9 **就任先企業への理解**（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化 など）	□	□	□	□
10 **社外取締役の取るべき態度**（例：取締役会での振る舞い、株主との対話 など）	□	□	□	□
11 **トレンドトピックにかかる情報・理解**（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略 など）	□	□	□	□
12 **ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報**（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向 など）	□	□	□	□
13 **社外取締役の経験や実体験にかかる情報**（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス など）	□	□	□	□

「その他」を選択した場合、研修等が必要ないと感じる理由について、自由にご記入ください。

（自由記載（任意））

問 26. 研修機関等が提供する**主要な周辺サービスのうち、社外取締役としての情報収集や自己研鑽のために、ご自身が必要だと思うもの**はありますか。（いくつでも）

1　□ 他社の社外取締役と事例を共有する場への参加
2　□ 模擬取締役会への参加
3　□ 社外取締役向け情報提供サイトへの登録
4　□ その他（＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）
5　□ いずれも必要ではない

問 27. **どういった項目や実施形態の研修等**であれば**今後受講したいと思いますか**。（自由記載（任意））

問 28. **以下の各項目**につき、**参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要**だと思いますか。また、以下の**各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容**はありますか。（それぞれひとつずつ）

回答方向→	はい	いいえ	わからない
1 **経営戦略・計画の策定への関与・監督**	□	□	□
2 **指名・報酬決定プロセスへの関与・監督**（後継者計画や報酬の方針の策定など）	□	□	□
3 **個別の業務執行の決定への関与・監督**（M&A や投資判断など）	□	□	□
4 **取締役会、委員会の実効性評価**	□	□	□
5 **株主、投資家、顧客、従業員等との対話、情報発信**	□	□	□
6 **内部通報窓口・相談先としての対応、不正や問題発見時の関与**	□	□	□

上記の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容があれば、自由にご記入ください。（自由記載（任意））

問 29. **就任先企業に研修等の提供・斡旋を要請することに、ためらいを感じますか**。（1 つ選択）

1　□ ためらいを感じる
2　□ どちらかといえばためらいを感じる
3　□ どちらかといえばためらいを感じない
4　□ ためらいを感じない

<問 29 にて「選択肢 1」・「選択肢 2」をご選択いただいた方のみお聞かせください。>

問 30. **どのような理由から、就任先企業に研修等の提供・斡旋を要請することにためらいを感じますか。**
（1 つ選択）

1 □ 企業側に費用負担が生じるから
2 □ 本来であれば就任時に自らが身に着けておくべきスキル・知識等を習得するものだから
3 □ 複数企業の社外取締役を兼務しており、どの企業に要請すればよいかわからないから
4 □ その他（＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）

問 31. 研修等の受講について、**1 ヵ月あたりどのくらい時間をかけることができますか**。目安をお聞かせください。

□ 時間程度

問 32. 社外取締役としての役割を果たすにあたり、**研修等の受講以外**に、**ご自身が実施すべきだと考える取組や必要となるサポート等はありますか**。（自由記載（任意））

（4）企業ごとの質問

ここからはご自身が現在、社外取締役を務めている東証プライム市場上場企業について、詳しくお伺いします。
現在、社外取締役を務めている東証プライム市場上場企業について、最大で 3 社分ご回答いただきます。
なお、本アンケート調査は東証プライム市場上場企業を対象としておりますので、東証プライム市場上場企業以外の企業において社外取締役を務めている場合、その企業については対象外となります。

問 33. ご自身が**現在、社外取締役を務めている**東証プライム市場上場企業の**企業名**をご記入ください。
※ 2 社目以降については、 1 社目の回答終了後にご記入いただくページがございます

問 34. 「問 33 回答再掲」の**社外取締役に就任**して、**何年目**ですか。

□年目

問 35. 「問 33 回答再掲」の取締役会は、**業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」**を指向していますか、**監督機能を重視した「モニタリング型」**を指向していますか、**ご自身の認識**をお聞かせください。（1 つ選択）

1 □ マネジメント型
2 □ どちらかと言えばマネジメント型
3 □ どちらかと言えばモニタリング型
4 □ モニタリング型

問 36. 以下の選択肢のうち、**「問 33 回答再掲」から経営に関する助言/経営の監督のいずれの役割を主として期待されていますか**。また、**「問 33 回答再掲」において経営に関する助言/経営の監督のうち、ご自身が重視している役割**はどちらですか。（それぞれひとつずつ）

回答方向→	経営に関する助言	どちらかと言えば経営に関する助言	経営に関する助言・経営の監督の両方	どちらかと言えば経営の監督	経営の監督
1 期待されている役割	□	□	□	□	□
2 ご自身が重視している役割	□	□	□	□	□

問 37. 以下の選択肢のうち、**「問 33 回答再掲」の社外取締役**として**ご自身が重視している役割**は何ですか。（いくつでも）

1	□ 個別の業務執行への関与
2	□ 経営戦略・計画の策定への関与
3	□ 経営陣の指名・報酬プロセスへの関与
4	□ コンプライアンス・不祥事対応への関与
5	□ 株主・投資家の視点の取締役会への反映
6	□ 株主以外のステークホルダー（従業員など）の視点の取締役会への反映
7	□ *（支配株主を有する企業の社外取締役のみ選択可能）* 一般株主の代弁者としての利益相反管理への関与 ※「支配株主」とは、「親会社又は議決権の過半数を直接若しくは間接に保有する者」をいいます。
8	□ その他（＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）
9	□ わからない

問 38. 「問 33 回答再掲」における**現在のサポート体制・環境／今後望むサポート体制・環境**について、お聞かせください。（それぞれいくつでも）

回答方向→	自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	取締役会事務局の充分なリソース	取締役会以外のインフォーマルな議論の場	社外役員のみでの議論の場	取締役会の事前説明	取締役会資料の早期提供（概ね3日前までの提供）	取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	社内システムへのアクセス権限	外部専門家を選任し、企業の費用負担で助言を得る権限	現場視察・ヒアリング	外部の研修やトレーニングの紹介／受講のための費用の負担	その他	あてはまるものはない
1 **現在このサポート体制・環境が既に存在する**	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
2 **今後このサポート体制・環境の新設・拡充を望んでいる**	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□

「その他」を選択した場合、以下に内容をご記入ください。（自由記載（任意））

【現在、サポート体制・環境が既に存在するもの】

【今後、サポート体制・環境の新設・拡充を望んでいるもの】

（5）企業ごとの質問（2社目及び3社目）

引き続きご自身が現在、社外取締役を務めている東証プライム市場上場企業について、詳しくお伺いします。

問 39. 先ほどご回答いただいた企業**以外**に、**ご自身が現在、社外取締役を務めている東証プライム市場上場企業**はありますか。（1 つ選択）

1 □ ある
2 □ ない

＊以下、就任先企業ごとの設問（問 33～38）は繰り返しのため記載省略＊

最終問. アンケートのご回答、誠にありがとうございました。
最後にご氏名とメールアドレスをご記入ください。ご記入いただきましたら、後日、アンケートご回答の御礼として、本アンケート調査の回答・分析結果レポートが公表された際に最終報告書とともにメールにてご送付をさせていただきます。（自由記載（任意））

ご氏名	
メールアドレス	

お答えいただきたい質問は以上でございます。
本調査にご協力いただきまして、誠にありがとうございました。

以上

別添資料2　社外取締役向け研修やトレーニングに関するアンケート調査結果（単純集計）

Q1　ご自身のバックグラウンドをお聞かせください。（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	経営経験者	597	53.2%
2	弁護士	158	14.1%
3	公認会計士／税理士	175	15.6%
4	学者	115	10.2%
5	官公庁	98	8.7%
6	金融機関	155	13.8%
7	コンサルティング	113	10.1%
8	その他	84	7.5%

Q2　ご自身の専門分野をお聞かせください。（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	企業経営一般	682	60.8%
2	グローバル	345	30.7%
3	法務	225	20.1%
4	財務・会計	373	33.2%
5	IT	130	11.6%
6	その他	241	21.5%

Q3_1　社外役員の経験についてお伺いします。現在務めている企業を含め、これまでに社外取締役／社外監査役として就任した上場企業はそれぞれ何社ありますか。／社外取締役／社（NU）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	1社	625	55.7%
2	2社	282	25.1%
3	3社	120	10.7%
4	4社	59	5.3%
5	5社以上	36	3.2%

Q3_2　社外役員の経験についてお伺いします。現在務めている企業を含め、これまでに社外取締役／社外監査役として就任した上場企業はそれぞれ何社ありますか。／社外監査役／社（NU）

		回答数	%
全体		397	100.0%
1	1社	271	68.3%
2	2社	78	19.6%
3	3社	31	7.8%
4	4社	9	2.3%
5	5社以上	8	2.0%

Q4_1　社外役員として合計した経験年数について、それぞれお聞かせください。／社外取締役／年（NU）

回答数	%

全体		1,122	100.0%
1	1年未満	20	1.8%
2	1～2年	306	27.3%
3	3～5年	329	29.3%
4	6～10年	314	28.0%
5	11～15年	84	7.5%
6	16年以上	69	6.1%

Q4_2 社外役員として合計した経験年数について、それぞれお聞かせください。／社外監査役／年（NU）

		回答数	%
全体		397	100.0%
1	1年未満	5	1.3%
2	1～2年	104	26.2%
3	3～5年	116	29.2%
4	6～10年	90	22.7%
5	11～15年	47	11.8%
6	16年以上	35	8.8%

Q5_1 回答時点において、何社の社外取締役を務めていますか。／社（NU）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	1社	638	56.9%
2	2社	304	27.1%
3	3社	108	9.6%
4	4社	51	4.5%
5	5社以上	21	1.9%

Q6 これまでに、社外取締役として経験されたご自身の役職をお選びください。（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	取締役会議長	41	3.7%
2	筆頭独立社外取締役	177	15.8%
3	いずれの役職にも就いていない	920	82.0%

Q7_1 これまでに、社外取締役として経験された委員会をお選びください。／委員として就任したことがある（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	指名委員会（※任意の委員会を含む。以降同じ）	835	74.4%
2	報酬委員会	845	75.3%
3	監査（等）委員会	460	41.0%
4	リスク管理委員会に相当するもの	152	13.5%
5	投資委員会に相当するもの	46	4.1%
6	サスティナビリティ委員会に相当するもの	126	11.2%
7	その他	78	7.0%
8	就任したことがない	100	8.9%

Q7_2 これまでに、社外取締役として経験された委員会をお選びください。／委員長に就任したことがある（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	指名委員会（※任意の委員会を含む。以降同じ）	238	21.2%
2	報酬委員会	241	21.5%
3	監査（等）委員会	89	7.9%
4	リスク管理委員会に相当するもの	18	1.6%
5	投資委員会に相当するもの	6	0.5%
6	サスティナビリティ委員会に相当するもの	11	1.0%
7	その他	32	2.9%
8	就任したことがない	736	65.6%

Q8_1 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、社外取締役にとって重要なものだと思いますか。／《心得1》（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	重要だと思う	853	76.0%
2	どちらかといえば重要だと思う	216	19.3%
3	どちらかといえば重要だと思わない	34	3.0%
4	重要だと思わない	7	0.6%
5	よくわからない	12	1.1%

Q8_2 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、社外取締役にとって重要なものだと思いますか。／《心得2》（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	重要だと思う	905	80.7%
2	どちらかといえば重要だと思う	188	16.8%
3	どちらかといえば重要だと思わない	21	1.9%
4	重要だと思わない	4	0.4%
5	よくわからない	4	0.4%

Q8_3 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、社外取締役にとって重要なものだと思いますか。／《心得3》（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	重要だと思う	939	83.7%
2	どちらかといえば重要だと思う	172	15.3%
3	どちらかといえば重要だと思わない	8	0.7%
4	重要だと思わない	1	0.1%
5	よくわからない	2	0.2%

Q8_4 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、社外取締役にとって重要なものだと思いますか。／《心得4》（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	重要だと思う	852	75.9%
2	どちらかといえば重要だと思う	247	22.0%

3	どちらかといえば重要だと思わない	19	1.7%
4	重要だと思わない	1	0.1%
5	よくわからない	3	0.3%

Q8_5 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、社外取締役にとって重要なものだと思いますか。／《心得5》（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	重要だと思う	778	69.3%
2	どちらかといえば重要だと思う	280	25.0%
3	どちらかといえば重要だと思わない	42	3.7%
4	重要だと思わない	6	0.5%
5	よくわからない	16	1.4%

Q9_1 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、自分自身のことを考えた場合、身についていると思いますか。／《心得1》（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	身についていると思う	437	38.9%
2	どちらかといえば身についていると思う	499	44.5%
3	どちらかといえば身についていると思わない	139	12.4%
4	身についていると思わない	24	2.1%
5	よくわからない	23	2.0%

Q9_2 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、自分自身のことを考えた場合、身についていると思いますか。／《心得2》（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	身についていると思う	596	53.1%
2	どちらかといえば身についていると思う	442	39.4%
3	どちらかといえば身についていると思わない	66	5.9%
4	身についていると思わない	9	0.8%
5	よくわからない	9	0.8%

Q9_3 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、自分自身のことを考えた場合、身についていると思いますか。／《心得3》（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	身についていると思う	695	61.9%
2	どちらかといえば身についていると思う	394	35.1%
3	どちらかといえば身についていると思わない	27	2.4%
4	身についていると思わない	2	0.2%
5	よくわからない	4	0.4%

Q9_4 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、自分自身のことを考えた場合、身についていると思いますか。／《心得4》（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	身についていると思う	651	58.0%
2	どちらかといえば身についていると思う	439	39.1%

3	どちらかといえば身についていると思わない	23	2.0%
4	身についていると思わない	3	0.3%
5	よくわからない	6	0.5%

Q9_5

「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、自分自身のことを考えた場合、身についていると思いますか。／《心得5》（SA）

		回答数	%
	全体	1,122	100.0%
1	身についていると思う	515	45.9%
2	どちらかといえば身についていると思う	462	41.2%
3	どちらかといえば身についていると思わない	101	9.0%
4	身についていると思わない	21	1.9%
5	よくわからない	23	2.0%

Q11

以下の各項目について、初めて社外取締役に就任された際、社外取締役として自らに期待されている役割に照らして、ご自身に不足していると感じたことがあるものをお聞かせください。（MA）

		回答数	%
	全体	1,122	100.0%
1	コーポレートガバナンス （例：モニタリングモデル、CGコード、各種ガイドライン　など）	199	17.7%
2	経営戦略 （例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し　など）	274	24.4%
3	財務・会計（例：決算開示　など）	309	27.5%
4	コーポレートファイナンス （例：企業価値算定、資本コスト、Ｍ＆Ａ　など）	389	34.7%
5	法務・コンプライアンス （例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス　など）	307	27.4%
6	組織・人事（例：人的資本経営　など）	199	17.7%
7	IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX　など）	601	53.6%
8	リスクマネジメント	90	8.0%
9	就任先企業への理解（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化　など）	466	41.5%
10	社外取締役の取るべき態度（例：取締役会での振る舞い、株主との対話　など）	122	10.9%
11	トレンドトピックにかかる情報・理解（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略　など）	259	23.1%
12	ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向　など）	483	43.0%
13	社外取締役の経験や実体験にかかる情報 （例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス　など）	329	29.3%
14	その他	19	1.7%
15	自身に不足していると感じたものはない	34	3.0%

Q12_1

Ｑ１１でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／コーポレートガバナンス（例：モニタリングモデル、CGコード、各種ガイドライン　など）（MA）

		回答数	%
	全体	199	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	89	44.7%
2	独自に勉強した	110	55.3%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	75	37.7%
4	その他の対応をとった	3	1.5%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	8	4.0%

Q12_2

Ｑ１１でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／経営戦略（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し　など）（MA）

		回答数	%
	全体	274	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	177	64.6%

2	独自に勉強した	102	37.2%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	54	19.7%
4	その他の対応をとった	5	1.8%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	23	8.4%

Q12_3

Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／財務・会計（例：決算開示など）（MA）

		回答数	%
全体		309	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	140	45.3%
2	独自に勉強した	174	56.3%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	69	22.3%
4	その他の対応をとった	13	4.2%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	26	8.4%

Q12_4

Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／コーポレートファイナンス（例：企業価値算定、資本コスト、M＆A　など）（MA）

		回答数	%
全体		389	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	132	33.9%
2	独自に勉強した	218	56.0%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	99	25.4%
4	その他の対応をとった	12	3.1%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	55	14.1%

Q12_5

Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／法務・コンプライアンス（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス　など）（MA）

		回答数	%
全体		307	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	115	37.5%
2	独自に勉強した	167	54.4%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	83	27.0%
4	その他の対応をとった	13	4.2%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	25	8.1%

Q12_6

Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／組織・人事（例：人的資本経営　など）（MA）

		回答数	%
全体		199	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	94	47.2%
2	独自に勉強した	74	37.2%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	38	19.1%
4	その他の対応をとった	5	2.5%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	30	15.1%

Q12_7

Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX　など）（MA）

		回答数	%
全体		601	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	236	39.3%

2	独自に勉強した	276	45.9%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	100	16.6%
4	その他の対応をとった	21	3.5%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	122	20.3%

Q12_8　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／リスクマネジメント（MA）

		回答数	%
全体		90	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	44	48.9%
2	独自に勉強した	34	37.8%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	20	22.2%
4	その他の対応をとった	3	3.3%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	12	13.3%

Q12_9　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／就任先企業への理解（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化　など）（MA）

		回答数	%
全体		466	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	444	95.3%
2	独自に勉強した	145	31.1%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	11	2.4%
4	その他の対応をとった	17	3.6%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	1	0.2%

Q12_10　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／社外取締役の取るべき態度（例：取締役会での振る舞い、株主との対話　など）（MA）

		回答数	%
全体		122	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	15	12.3%
2	独自に勉強した	69	56.6%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	46	37.7%
4	その他の対応をとった	20	16.4%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	7	5.7%

Q12_11　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／トレンドトピックにかかる情報・理解（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略　など）（MA）

		回答数	%
全体		259	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	110	42.5%
2	独自に勉強した	176	68.0%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	66	25.5%
4	その他の対応をとった	3	1.2%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	11	4.2%

Q12_12　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向　など）（MA）

		回答数	%
全体		483	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	212	43.9%

2	独自に勉強した	233	48.2%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	116	24.0%
4	その他の対応をとった	22	4.6%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	53	11.0%

Q12_13

Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／社外取締役の経験や実体験にかかる情報（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス　など）（MA）

		回答数	%
全体		329	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	67	20.4%
2	独自に勉強した	152	46.2%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	98	29.8%
4	その他の対応をとった	60	18.2%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	43	13.1%

Q12_14

Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／その他（〇〇〇（q11＿snt14＿1回答再掲））（MA）

		回答数	%
全体		19	100.0%
1	企業から説明・情報提供を受けた	8	42.1%
2	独自に勉強した	14	73.7%
3	外部の研修やトレーニングを受講した	1	5.3%
4	その他の対応をとった	6	31.6%
5	不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	1	5.3%

Q13

これまでに自身の社外取締役としての振る舞いやパフォーマンス等について、社外取締役個人として評価を受けたことがありますか。（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	ある	351	31.3%
2	ない	771	68.7%

Q14

Q13にて「ある」とご回答の方にお伺いします。その際はどのような評価方法を経験しましたか。（MA）

		回答数	%
全体		351	100.0%
1	自己評価にかかるインタビュー	169	48.1%
2	自己評価にかかるアンケート	215	61.3%
3	相互評価にかかるインタビュー	91	25.9%
4	相互評価にかかるアンケート	99	28.2%
5	その他	21	6.0%

Q15

ご自身が社外取締役として期待されている役割を果たせているかどうかについて、フィードバックを受ける機会は必要だと思いますか。また、その理由についてもお聞かせください。（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	必要だと思う	539	48.0%
2	どちらかといえば必要だと思う	450	40.1%
3	どちらかといえば必要だと思わない	104	9.3%
4	必要だと思わない	29	2.6%

Q16　研修やトレーニングの受講を企業から推奨された場合、積極的に受講したいと思いますか。また、その理由についてもお聞かせください。（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	受講したいと思う	694	61.9%
2	どちらかといえば受講したいと思う	339	30.2%
3	どちらかといえば受講したいと思わない	67	6.0%
4	受講したいと思わない	22	2.0%

Q17　これまで（社外取締役就任前もしくは就任期間中）に、自身が社外取締役としての役割を果たすための情報収集や自己研鑽を目的として研修等を受講したことがありますか。（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	受講したことがある	852	75.9%
2	研修等が提供されていることは知っているが、 受講したことはない	148	13.2%
3	研修等が提供されていることを知らず、 受講したこともない	122	10.9%

Q18　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、どういった項目に関するものでしたか。（MA）

		回答数	%
全体		852	100.0%
1	コーポレートガバナンス （例：モニタリングモデル、CGコード、各種ガイドライン　など）	637	74.8%
2	経営戦略 （例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し　など）	256	30.0%
3	財務・会計（例：決算開示　など）	279	32.7%
4	コーポレートファイナンス （例：企業価値算定、資本コスト、M&A　など）	231	27.1%
5	法務・コンプライアンス （例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス　など）	457	53.6%
6	組織・人事（例：人的資本経営　など）	185	21.7%
7	IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX　など）	225	26.4%
8	リスクマネジメント	309	36.3%
9	就任先企業への理解（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化　など）	241	28.3%
10	社外取締役の取るべき態度（例：取締役会での振る舞い、株主との対話　など）	269	31.6%
11	トレンドトピックにかかる情報・理解（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略　など）	361	42.4%
12	ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向　など）	327	38.4%
13	社外取締役の経験や実体験にかかる情報 （例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス　など）	275	32.3%
14	その他	17	2.0%

Q19_1　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／コーポレートガバナンス（例：モニタリングモデル、CGコード、各種ガイドライン　など）（SA）

		回答数	%
全体		637	100.0%
1	有益だったと思う	447	70.2%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	169	26.5%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	18	2.8%
4	有益ではなかった	3	0.5%

Q19_2　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／経営戦略（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し　など）（SA）

		回答数	%
全体		256	100.0%

1	有益だったと思う	146	57.0%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	104	40.6%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	6	2.3%
4	有益ではなかった	0	0.0%

Q19_3　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／財務・会計（例：決算開示　など）（SA）

		回答数	%
全体		279	100.0%
1	有益だったと思う	167	59.9%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	106	38.0%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	6	2.2%
4	有益ではなかった	0	0.0%

Q19_4　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／コーポレートファイナンス（例：企業価値算定、資本コスト、M＆A　など）（SA）

		回答数	%
全体		231	100.0%
1	有益だったと思う	128	55.4%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	94	40.7%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	8	3.5%
4	有益ではなかった	1	0.4%

Q19_5　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／法務・コンプライアンス（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス　など）（SA）

		回答数	%
全体		457	100.0%
1	有益だったと思う	282	61.7%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	161	35.2%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	13	2.8%
4	有益ではなかった	1	0.2%

Q19_6　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／組織・人事（例：人的資本経営　など）（SA）

		回答数	%
全体		185	100.0%
1	有益だったと思う	99	53.5%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	81	43.8%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	5	2.7%
4	有益ではなかった	0	0.0%

Q19_7　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX　など）（SA）

		回答数	%
全体		225	100.0%
1	有益だったと思う	118	52.4%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	99	44.0%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	8	3.6%
4	有益ではなかった	0	0.0%

Q19_8

Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／リスクマネジメント（SA）

		回答数	%
全体		309	100.0%
1	有益だったと思う	189	61.2%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	112	36.2%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	8	2.6%
4	有益ではなかった	0	0.0%

Q19_9

Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／就任先企業への理解（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化　など）（SA）

		回答数	%
全体		241	100.0%
1	有益だったと思う	222	92.1%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	19	7.9%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	0	0.0%
4	有益ではなかった	0	0.0%

Q19_10

Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／社外取締役の取るべき態度（例：取締役会での振る舞い、株主との対話　など）（SA）

		回答数	%
全体		269	100.0%
1	有益だったと思う	163	60.6%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	92	34.2%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	14	5.2%
4	有益ではなかった	0	0.0%

Q19_11

Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／トレンドトピックにかかる情報・理解（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略　など）（SA）

		回答数	%
全体		361	100.0%
1	有益だったと思う	247	68.4%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	103	28.5%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	11	3.0%
4	有益ではなかった	0	0.0%

Q19_12

Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向　など）（SA）

		回答数	%
全体		327	100.0%
1	有益だったと思う	221	67.6%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	103	31.5%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	2	0.6%
4	有益ではなかった	1	0.3%

Q19_13

Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／社外取締役の経験や実体験にかかる情報（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス　など）（SA）

		回答数	%
全体		275	100.0%

1	有益だったと思う	179	65.1%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	90	32.7%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	6	2.2%
4	有益ではなかった	0	0.0%

Q19_14　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／その他（〇〇〇（q18_snt14_1回答再掲））（SA）

		回答数	%
全体		17	100.0%
1	有益だったと思う	11	64.7%
2	どちらかと言えば有益だったと思う	6	35.3%
3	どちらかと言えば有益だったとは思わない	0	0.0%
4	有益ではなかった	0	0.0%

Q20　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。研修等の受講状況をお聞かせください。（MA）

		回答数	%
全体		852	100.0%
1	就任先企業が実施している研修等を受講した	326	38.3%
2	就任先企業が外部の専門家講師を招聘して行う 研修等を受講した	377	44.2%
3	就任先企業から外部研修機関が実施する 研修等を紹介され、受講した	247	29.0%
4	自主的に、外部研修機関が実施する 研修等を受講した	490	57.5%
5	その他	55	6.5%

Q21　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。研修等を受講したきっかけは何ですか。（MA）

		回答数	%
全体		852	100.0%
1	社外取締役への就任打診があった場合に備え、事前準備として学習しようと考えたから	88	10.3%
2	社外取締役に就任するにあたり、事前準備として学習しようと考えたから	227	26.6%
3	社外取締役に就任し、役割を果たす中で、更なる自己研鑽の必要性を感じたから	612	71.8%
4	他の社外取締役から勧められたから	25	2.9%
5	社外取締役を務める（または就任予定の）企業から勧められたから	311	36.5%
6	その他	52	6.1%

Q22　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。これまで受講料が有料である研修等を受講した際に、その研修等にかかる費用を誰が負担しましたか。（MA）

		回答数	%
全体		852	100.0%
1	就任先企業が費用を負担した	486	57.0%
2	ご自身が費用を負担した	344	40.4%
3	出身母体の企業等が負担した	55	6.5%
4	費用負担のある研修等は受講したことがない	163	19.1%
5	その他	25	2.9%

Q23　これまでに研修等の受講を検討した際、金銭的な負担感から受講を見送ったことはありますか。（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	はい	123	11.0%

2	いいえ	834	74.3%
3	受講を検討したことはない	165	14.7%

Q24_1

ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／コーポレートガバナンス（例：モニタリングモデル、CGコード、各種ガイドライン　など）（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	585	52.1%
2	グループワークが必要	85	7.6%
3	e－ラーニングが必要	361	32.2%
4	その他の実施形態の研修等が必要	34	3.0%
5	研修等は必要ではない	241	21.5%

Q24_2

ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／経営戦略（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し　など）（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	435	38.8%
2	グループワークが必要	216	19.3%
3	e－ラーニングが必要	222	19.8%
4	その他の実施形態の研修等が必要	49	4.4%
5	研修等は必要ではない	372	33.2%

Q24_3

ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／財務・会計（例：決算開示　など）（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	417	37.2%
2	グループワークが必要	49	4.4%
3	e－ラーニングが必要	392	34.9%
4	その他の実施形態の研修等が必要	48	4.3%
5	研修等は必要ではない	365	32.5%

Q24_4

ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／コーポレートファイナンス（例：企業価値算定、資本コスト、Ｍ＆Ａ　など）（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	456	40.6%
2	グループワークが必要	71	6.3%
3	e－ラーニングが必要	387	34.5%
4	その他の実施形態の研修等が必要	46	4.1%
5	研修等は必要ではない	329	29.3%

Q24_5

ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／法務・コンプライアンス（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス　など）（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	517	46.1%
2	グループワークが必要	53	4.7%
3	e－ラーニングが必要	424	37.8%

4	その他の実施形態の研修等が必要	42	3.7%
5	研修等は必要ではない	248	22.1%

Q24_6

ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／組織・人事（例：人的資本経営　など）（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	414	36.9%
2	グループワークが必要	146	13.0%
3	e－ラーニングが必要	293	26.1%
4	その他の実施形態の研修等が必要	44	3.9%
5	研修等は必要ではない	394	35.1%

Q24_7

ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX　など）（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	555	49.5%
2	グループワークが必要	71	6.3%
3	e－ラーニングが必要	416	37.1%
4	その他の実施形態の研修等が必要	75	6.7%
5	研修等は必要ではない	206	18.4%

Q24_8

ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／リスクマネジメント（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	478	42.6%
2	グループワークが必要	114	10.2%
3	e－ラーニングが必要	366	32.6%
4	その他の実施形態の研修等が必要	42	3.7%
5	研修等は必要ではない	296	26.4%

Q24_9

ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／就任先企業への理解（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化　など）（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	492	43.9%
2	グループワークが必要	204	18.2%
3	e－ラーニングが必要	126	11.2%
4	その他の実施形態の研修等が必要	175	15.6%
5	研修等は必要ではない	269	24.0%

Q24_10

ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／社外取締役の取るべき態度（例：取締役会での振る舞い、株主との対話　など）（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	381	34.0%
2	グループワークが必要	194	17.3%
3	e－ラーニングが必要	266	23.7%

4	その他の実施形態の研修等が必要	51	4.5%
5	研修等は必要ではない	400	35.7%

Q24_11

ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／トレンドトピックにかかる情報・理解（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略　など）（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	573	51.1%
2	グループワークが必要	94	8.4%
3	e－ラーニングが必要	403	35.9%
4	その他の実施形態の研修等が必要	46	4.1%
5	研修等は必要ではない	214	19.1%

Q24_12

ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向　など）（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	612	54.5%
2	グループワークが必要	53	4.7%
3	e－ラーニングが必要	457	40.7%
4	その他の実施形態の研修等が必要	48	4.3%
5	研修等は必要ではない	152	13.5%

Q24_13

ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／社外取締役の経験や実体験にかかる情報（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス　など）（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	435	38.8%
2	グループワークが必要	304	27.1%
3	e－ラーニングが必要	198	17.6%
4	その他の実施形態の研修等が必要	76	6.8%
5	研修等は必要ではない	320	28.5%

Q25_1

Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／コーポレートガバナンス（例：モニタリングモデル、CGコード、各種ガイドライン　など）（MA）

		回答数	%
全体		241	100.0%
1	自分のバックグラウンドから既に身についており、 必要ないと感じているから	192	79.7%
2	社外取締役としての経験が長く、 必要ないと感じているから	24	10.0%
3	自分が期待されている役割を考えると、 必要ないと感じているから	7	2.9%
4	その他	26	10.8%

Q25_2

Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／経営戦略（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し　など）（MA）

		回答数	%
全体		372	100.0%
1	自分のバックグラウンドから既に身についており、 必要ないと感じているから	278	74.7%
2	社外取締役としての経験が長く、 必要ないと感じているから	29	7.8%

3	自分が期待されている役割を考えると、 必要ないと感じているから	30	8.1%
4	その他	45	12.1%

Q25_3

Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／財務・会計（例：決算開示　など）（MA）

		回答数	%
全体		365	100.0%
1	自分のバックグラウンドから既に身についており、 必要ないと感じているから	280	76.7%
2	社外取締役としての経験が長く、 必要ないと感じているから	31	8.5%
3	自分が期待されている役割を考えると、 必要ないと感じているから	31	8.5%
4	その他	30	8.2%

Q25_4

Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／コーポレートファイナンス（例：企業価値算定、資本コスト、M＆A　など）（MA）

		回答数	%
全体		329	100.0%
1	自分のバックグラウンドから既に身についており、 必要ないと感じているから	253	76.9%
2	社外取締役としての経験が長く、 必要ないと感じているから	21	6.4%
3	自分が期待されている役割を考えると、 必要ないと感じているから	31	9.4%
4	その他	32	9.7%

Q25_5

Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／法務・コンプライアンス（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス　など）（MA）

		回答数	%
全体		248	100.0%
1	自分のバックグラウンドから既に身についており、 必要ないと感じているから	177	71.4%
2	社外取締役としての経験が長く、 必要ないと感じているから	22	8.9%
3	自分が期待されている役割を考えると、 必要ないと感じているから	27	10.9%
4	その他	27	10.9%

Q25_6

Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／組織・人事（例：人的資本経営　など）（MA）

		回答数	%
全体		394	100.0%
1	自分のバックグラウンドから既に身についており、 必要ないと感じているから	283	71.8%
2	社外取締役としての経験が長く、 必要ないと感じているから	28	7.1%
3	自分が期待されている役割を考えると、 必要ないと感じているから	53	13.5%
4	その他	36	9.1%

Q25_7

Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX　など）（MA）

		回答数	%
全体		206	100.0%
1	自分のバックグラウンドから既に身についており、 必要ないと感じているから	129	62.6%
2	社外取締役としての経験が長く、 必要ないと感じているから	14	6.8%
3	自分が期待されている役割を考えると、 必要ないと感じているから	44	21.4%
4	その他	24	11.7%

Q25_8

Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／リスクマネジメント（MA）

回答数	%

全体		296	100.0%
1	自分のバックグラウンドから既に身についており、 必要ないと感じているから	228	77.0%
2	社外取締役としての経験が長く、 必要ないと感じているから	27	9.1%
3	自分が期待されている役割を考えると、 必要ないと感じているから	12	4.1%
4	その他	35	11.8%

Q25_9

Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／就任先企業への理解（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化　など）（MA）

		回答数	%
全体		269	100.0%
1	自分のバックグラウンドから既に身についており、 必要ないと感じているから	126	46.8%
2	社外取締役としての経験が長く、 必要ないと感じているから	48	17.8%
3	自分が期待されている役割を考えると、 必要ないと感じているから	14	5.2%
4	その他	87	32.3%

Q25_10

Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／社外取締役の取るべき態度（例：取締役会での振る舞い、株主との対話　など）（MA）

		回答数	%
全体		400	100.0%
1	自分のバックグラウンドから既に身についており、 必要ないと感じているから	238	59.5%
2	社外取締役としての経験が長く、 必要ないと感じているから	94	23.5%
3	自分が期待されている役割を考えると、 必要ないと感じているから	23	5.8%
4	その他	57	14.3%

Q25_11

Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／トレンドトピックにかかる情報・理解（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略　など）（MA）

		回答数	%
全体		214	100.0%
1	自分のバックグラウンドから既に身についており、 必要ないと感じているから	144	67.3%
2	社外取締役としての経験が長く、 必要ないと感じているから	19	8.9%
3	自分が期待されている役割を考えると、 必要ないと感じているから	18	8.4%
4	その他	40	18.7%

Q25_12

Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向　など）（MA）

		回答数	%
全体		152	100.0%
1	自分のバックグラウンドから既に身についており、 必要ないと感じているから	89	58.6%
2	社外取締役としての経験が長く、 必要ないと感じているから	12	7.9%
3	自分が期待されている役割を考えると、 必要ないと感じているから	19	12.5%
4	その他	33	21.7%

Q25_13

Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／社外取締役の経験や実体験にかかる情報（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス　など）（MA）

		回答数	%
全体		320	100.0%
1	自分のバックグラウンドから既に身についており、 必要ないと感じているから	151	47.2%
2	社外取締役としての経験が長く、 必要ないと感じているから	89	27.8%
3	自分が期待されている役割を考えると、 必要ないと感じているから	30	9.4%
4	その他	64	20.0%

Q26　研修機関等が提供する主要な周辺サービスのうち、社外取締役としての情報収集や自己研鑽のために、ご自身が必要だと思うものはありますか。（MA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	他社の社外取締役と事例を共有する場への参加	666	59.4%
2	模擬取締役会への参加	57	5.1%
3	社外取締役向け情報提供サイトへの登録	542	48.3%
4	その他	34	3.0%
5	いずれも必要ではない	184	16.4%

Q28_1　以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／経営戦略・計画の策定への関与・監督（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	はい	531	47.3%
2	いいえ	438	39.0%
3	わからない	153	13.6%

Q28_2　以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／指名・報酬決定プロセスへの関与・監督（後継者計画や報酬の方針の策定など）（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	はい	609	54.3%
2	いいえ	394	35.1%
3	わからない	119	10.6%

Q28_3　以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／個別の業務執行の決定への関与・監督（Ｍ＆Ａや投資判断など）（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	はい	444	39.6%
2	いいえ	515	45.9%
3	わからない	163	14.5%

Q28_4　以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／取締役会、委員会の実効性評価（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	はい	497	44.3%
2	いいえ	483	43.0%
3	わからない	142	12.7%

Q28_5　以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／株主、投資家、顧客、従業員等との対話、情報発信（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	はい	556	49.6%
2	いいえ	411	36.6%
3	わからない	155	13.8%

Q28_6　以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／内部通報窓口・相談先としての対応、不正や問題発見時の関与（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	はい	498	44.4%
2	いいえ	474	42.2%
3	わからない	150	13.4%

Q29　就任先企業に研修等の提供・斡旋を要請することに、ためらいを感じますか。（SA）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	ためらいを感じる	93	8.3%
2	どちらかといえばためらいを感じる	229	20.4%
3	どちらかといえばためらいを感じない	373	33.2%
4	ためらいを感じない	427	38.1%

Q30　Q29にて「ためらいを感じる」「どちらかといえばためらいを感じる」とご回答の方にお伺いします。どのような理由から、就任先企業に研修等の提供・斡旋を要請することにためらいを感じますか。（MA）

		回答数	%
全体		322	100.0%
1	企業側に費用負担が生じるから	172	53.4%
2	本来であれば就任時に自らが身に着けておくべき スキル・知識等を習得するものだから	185	57.5%
3	複数企業の社外取締役を兼務しており、 どの企業に要請すればよいかわからないから	44	13.7%
4	その他	25	7.8%

Q31_1　研修等の受講について、1ヵ月あたりどのくらい時間をかけることができますか。目安をお聞かせください。／時間程度（NU）

		回答数	%
全体		1,122	100.0%
1	3時間以内	463	41.3%
2	5時間以内	292	26.0%
3	10時間以内	293	26.1%
4	それ以上	74	6.6%

企業ごとの質問

※複数の就任企業について回答された場合、それぞれの回答を合算して集計

Q34,41,48　就任企業の社外取締役に就任して、何年目ですか。／年目（NU）

		回答数	%
全体		1,460	100.0%
1	1年目	2	0.1%
2	2年目	294	20.1%
3	3年目	249	17.1%
4	4年目	221	15.1%
5	5年目	198	13.6%
6	6年目	127	8.7%
7	7年目	97	6.6%
8	8年目	91	6.2%

9	9年目	87	6.0%
10	10年目	29	2.0%
11	11～15年目	48	3.3%
12	16年目以上	17	1.2%

Q35,42,49

就任企業の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を指向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を指向していますか、ご自身の認識をお聞かせください。（SA）

		回答数	%
全体		1,460	100.0%
1	マネジメント型	169	11.6%
2	どちらかと言えばマネジメント型	500	34.2%
3	どちらかと言えばモニタリング型	612	41.9%
4	モニタリング型	179	12.3%

Q36,43,50-1

以下の選択肢のうち、就任企業から経営に関する助言／経営の監督のいずれの役割を主として期待されていますか。また、就任企業において経営に関する助言／経営の監督のうち、ご自身が重視している役割はどちらですか。／期待されている役割（SA）

		回答数	%
全体		1,460	100.0%
1	経営に関する助言	151	10.3%
2	どちらかと言えば経営に関する助言	212	14.5%
3	経営に関する助言・経営の監督の両方	706	48.4%
4	どちらかと言えば経営の監督	270	18.5%
5	経営の監督	121	8.3%

Q36,43,50-2

以下の選択肢のうち、就任企業から経営に関する助言／経営の監督のいずれの役割を主として期待されていますか。また、就任企業において経営に関する助言／経営の監督のうち、ご自身が重視している役割はどちらですか。／ご自身が重視している役割（SA）

		回答数	%
全体		1,460	100.0%
1	経営に関する助言	140	9.6%
2	どちらかと言えば経営に関する助言	183	12.5%
3	経営に関する助言・経営の監督の両方	698	47.8%
4	どちらかと言えば経営の監督	291	19.9%
5	経営の監督	148	10.1%

Q37,44,51-1

以下の選択肢のうち、就任企業の社外取締役としてご自身が重視している役割は何ですか。（MA）

		回答数	%
全体		1,460	100.0%
1	個別の業務執行への関与	250	17.1%
2	経営戦略・計画の策定への関与	1,044	71.5%
3	経営陣の指名・報酬プロセスへの関与	805	55.1%
4	コンプライアンス・不祥事対応への関与	980	67.1%
5	株主・投資家の視点の取締役会への反映	966	66.2%
6	株主以外のステークホルダー（従業員など）の視点の取締役会への反映	738	50.5%
7	（支配株主を有する企業の社外取締役のみ選択可能）一般株主の代弁者としての利益相反管理への関与※「支配株主」とは、「親会社又は議決権の過半数を直接若しくは間接に保有する者」をいいます。	128	8.8%
8	その他	36	2.5%
9	わからない	5	0.3%

Q38,45,52-1

就任企業における現在のサポート体制・環境／今後望むサポート体制・環境についてお聞かせください。／現在このサポート体制・環境が既に存在する（MA）

		回答数	%
全体		1,460	100.0%
1	自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	561	38.4%
2	取締役会事務局の充分なリソース	932	63.8%
3	取締役会以外のインフォーマルな議論の場	886	60.7%
4	社外役員のみでの議論の場	845	57.9%
5	取締役会の事前説明	991	67.9%
6	取締役会資料の早期提供（概ね３日前までの提供）	996	68.2%
7	取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	529	36.2%
8	経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	746	51.1%
9	社内システムへのアクセス権限	485	33.2%
10	外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	238	16.3%
11	現場視察・ヒアリング	981	67.2%
12	外部の研修やトレーニングの紹介／受講のための費用の負担	432	29.6%
13	その他	29	2.0%
14	あてはまるものはない	27	1.8%

Q38,45,52-2　就任企業における現在のサポート体制・環境／今後望むサポート体制・環境についてお聞かせください。／今後このサポート体制・環境の新設・拡充を望んでいる（MA）

		回答数	%
全体		1,460	100.0%
1	自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	96	6.6%
2	取締役会事務局の充分なリソース	234	16.0%
3	取締役会以外のインフォーマルな議論の場	430	29.5%
4	社外役員のみでの議論の場	391	26.8%
5	取締役会の事前説明	211	14.5%
6	取締役会資料の早期提供（概ね３日前までの提供）	332	22.7%
7	取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	285	19.5%
8	経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	207	14.2%
9	社内システムへのアクセス権限	171	11.7%
10	外部専門家を選任し、会社の費用負担で助言を得る権限	202	13.8%
11	現場視察・ヒアリング	333	22.8%
12	外部の研修やトレーニングの紹介／受講のための費用の負担	232	15.9%
13	その他	31	2.1%
14	あてはまるものはない	316	21.6%

別添資料3　社外取締役向け研修やトレーニングに関するアンケート調査結果（クロス集計）

※時価総額・外国人株式保有比率・海外売上高比率・ROE・ROAは、公開情報をもとに集計

【回答数集計】

Q1 ご自身のバックグラウンドをお聞かせください。（MA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
経営経験者	597	597	7	14	26	15	99	76	29	553	248	38	149	98	123	300	149	82	37	29	119	21	7	1	2	8	162	167	160	56	44	2	49	53	28	16	2	312	172	60	37	16	299	352	148	194	152	151	101	161	185	96	79	180	100	269	264	178	162	33	79
弁護士	158	7	158	4	8	16	6	1	5	21	26	156	8	4	13	88	39	19	10	2	54	24	7	4	4	5	32	44	48	15	14	0	20	22	21	12	18	88	48	16	5	1	84	82	39	53	33	26	22	45	36	23	20	47	26	64	60	45	42	11	18
公認会計士／税理士	175	14	4	175	7	3	1	15	2	32	24	8	170	9	8	109	53	6	6	1	62	21	17	3	2	2	56	53	49	10	5	1	20	28	27	16	13	104	45	15	8	3	108	69	64	44	31	29	19	38	40	19	22	48	24	75	63	42	36	18	26
学者	115	26	8	7	115	20	12	22	8	51	39	18	27	17	45	63	28	13	6	5	20	11	4	1	0	1	20	34	47	5	8	1	7	12	10	5	1	71	27	12	2	3	61	63	31	40	30	23	15	30	38	15	12	35	27	40	43	46	30	5	8
官公庁	98	15	16	3	20	98	12	11	8	39	42	41	28	5	41	48	25	22	3	0	17	7	0	1	0	2	27	29	31	2	7	1	7	6	6	3	2	54	28	12	4	0	43	63	23	36	24	23	14	24	30	15	15	34	21	32	45	33	29	5	4
金融機関	155	99	6	1	12	12	155	21	5	129	61	22	101	13	28	89	39	15	11	1	55	12	2	1	0	7	38	42	40	19	9	1	22	24	14	7	2	100	34	10	9	2	88	75	42	65	21	31	25	33	33	28	17	40	26	63	68	46	40	8	15
コンサルティング	113	76	1	15	22	11	21	113	7	93	48	9	38	30	39	60	26	14	8	5	20	10	4	1	0	1	29	31	32	13	7	0	9	11	6	9	0	54	34	13	8	4	62	57	25	31	28	29	17	27	27	17	8	32	22	48	41	32	32	7	19
その他	84	29	5	2	8	8	5	7	84	31	18	14	20	11	58	58	15	5	4	2	13	7	0	1	0	1	27	30	19	5	2	0	6	6	5	3	1	56	16	9	3	0	48	38	24	30	13	16	13	12	25	11	6	13	14	45	28	20	21	6	15

Q2 ご自身の専門分野をお聞かせください。（MA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
企業経営一般	682	553	21	32	51	39	129	93	31	682	269	63	186	100	135	345	176	86	44	31	149	34	12	2	2	8	180	197	188	59	50	2	64	70	38	19	6	361	200	66	37	18	354	390	178	233	168	163	113	184	209	112	89	205	119	298	292	205	185	42	85
グローバル	345	248	26	24	39	42	61	48	18	269	345	52	117	56	67	159	86	55	25	20	70	24	4	1	0	6	96	99	85	28	31	1	27	34	27	7	3	167	108	39	23	8	158	226	69	116	93	102	51	107	131	48	36	113	65	167	149	106	104	23	43
法務	225	38	156	8	18	41	22	9	14	63	52	225	37	12	31	128	54	27	12	4	75	29	8	4	4	5	55	65	69	14	17	0	29	30	27	16	18	130	61	25	8	1	119	119	55	73	51	43	35	61	56	35	30	69	33	93	90	70	53	12	30
財務・会計	373	149	8	170	27	28	101	38	20	186	117	37	373	28	35	221	105	23	15	9	114	34	21	5	2	8	105	118	95	27	20	4	36	50	47	24	15	227	95	27	17	7	224	170	123	111	63	75	54	86	97	54	42	103	63	158	145	103	86	32	50
IT	130	98	4	9	17	5	13	30	11	100	56	12	28	130	21	65	29	16	11	9	25	5	5	0	0	4	33	32	36	16	9	0	9	9	10	6	1	71	37	13	7	2	57	81	32	41	35	34	25	32	35	26	19	28	31	53	62	40	26	7	18
その他	241	123	13	8	45	41	28	39	58	135	67	31	35	21	241	134	52	27	20	8	43	15	2	0	0	5	65	73	63	15	20	0	19	22	9	9	1	132	64	31	13	1	118	142	49	81	66	49	39	51	79	31	33	63	44	110	96	70	64	17	30

Q3_1 社外役員の経験についてお伺いします。現在務めている企業を含め、これまでに社外取締役／社外監査役として就任した上場企業はそれぞれ何社ありますか。／社外取締役／社（NU）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
1社	625	300	88	109	63	48	89	60	58	345	159	128	221	65	134	625	0	0	0	0	157	28	15	3	0	19	264	199	129	7	7	5	59	62	47	19	11	549	52	15	6	3	349	262	174	180	101	77	69	119	134	79	64	139	99	222	209	166	136	32	60
2社	282	149	39	53	28	25	39	26	15	176	86	54	105	29	52	0	282	0	0	0	75	25	11	3	3	1	33	93	108	35	12	0	27	35	26	13	16	60	187	24	9	2	155	177	83	105	79	72	48	93	99	44	41	102	42	138	125	97	80	21	41
3社	120	82	19	6	13	22	15	14	5	86	55	27	23	16	27	0	0	120	0	0	26	13	2	0	2	0	9	33	51	12	15	0	13	10	9	8	3	17	44	47	11	1	49	92	22	43	47	50	23	41	52	24	20	46	25	68	69	43	35	11	21
4社	59	37	10	6	6	3	11	8	4	44	25	12	15	11	20	0	0	0	59	0	9	8	1	3	1	0	0	4	13	23	19	0	3	6	4	5	4	8	17	17	14	3	19	48	12	26	19	29	14	19	25	16	11	28	16	27	39	15	23	2	8
5社以上	36	29	2	1	5	0	1	5	2	31	20	4	9	9	8	0	0	0	0	36	4	4	2	0	2	0	0	0	13	7	16	0	2	3	4	2	1	4	4	5	11	12	20	27	12	13	11	13	16	12	13	6	7	12	9	23	23	11	13	4	5

Q3_2 社外役員の経験についてお伺いします。現在務めている企業を含め、これまでに社外取締役／社外監査役として就任した上場企業はそれぞれ何社ありますか。／社外監査役／社（NU）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	397	150	93	105	36	25	70	35	21	199	99	120	176	35	60	203	117	43	22	12	271	78	31	9	8	5	87	105	132	33	35	5	104	116	90	47	35	209	117	47	15	9	219	204	109	137	78	79	64	100	112	66	50	117	52	174	163	120	96	26	51
1社	271	119	54	62	20	17	55	20	13	149	70	75	114	25	43	157	75	26	9	4	271	0	0	0	0	5	68	81	87	15	15	5	97	98	50	13	8	151	83	27	7	3	153	135	80	93	46	54	40	62	80	45	32	81	31	120	109	83	68	15	34
2社	78	21	24	21	11	7	12	10	7	34	24	29	34	5	15	28	25	13	8	4	0	78	0	0	0	0	13	13	29	14	9	0	5	17	28	19	9	30	24	16	5	3	40	46	16	33	19	18	17	27	20	13	11	25	13	35	32	28	19	7	11
3社	31	7	7	17	4	0	2	4	0	12	4	8	21	5	2	15	11	2	1	2	0	0	31	0	0	0	5	8	12	1	5	0	2	1	9	13	6	21	5	2	2	1	19	12	10	5	8	5	5	5	8	4	4	9	5	12	11	8	7	3	4
4社	9	1	4	3	1	1	1	1	1	2	1	4	5	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	9	0	0	1	2	3	2	1	0	0	0	3	0	6	4	4	0	1	0	3	6	1	3	3	2	2	3	1	1	1	1	2	4	5	1	0	1	2
5社以上	8	2	4	2	0	0	0	0	0	2	0	4	2	0	0	0	3	2	1	2	0	0	0	0	8	0	0	1	1	1	5	0	0	0	0	2	6	3	1	2	0	2	4	5	2	3	2	0	0	3	3	3	2	1	1	3	6	0	2	0	0

Q4_1 社外役員として合計した経験年数について、それぞれお聞かせください。／社外取締役／年（NU）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
1年未満	20	8	5	2	1	2	7	1	1	8	6	5	8	4	5	19	1	0	0	0	5	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	19	1	0	0	0	13	6	9	4	2	3	3	2	1	3	2	4	4	7	8	6	4	0	2

| | | |

| | | |

| | 全体 | 経営企画 | 経営支援 | 経営管理 | 経営企画 | 人事総務 | 情報システム | 経理財務 | 営業マーケティング | その他 | 企業グループ | 企業ロイヤルパートナー | 専門職 | 専門技術・研究開発 | その他 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 1 | 3 | 6 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 3 | 6 | 1 | 1 | 1

| | | |

| | 全体 | 経営企画・経営計画 | 中堅・中小企業向け | 国・地方自治体 | 学校・教育機関 | 官公庁 | 金融機関 | コンサルティング | その他 | 企業ロビー・パブリック関係 | 法務 | 財務・会計 | その他 | 1年未満 | 1～3年未満 | 3～5年未満 | 5～10年未満 | 10年以上

| | 全体 | 経営企画・経営戦略 | 中期経営計画・ビジョン策定 | 事業戦略 | 学習・教育・人材育成 | 営業・販売・マーケティング | 会計・財務・経理 | 情報システム・IT関連 | コンサルティング機能 | その他 | 企業ロゴ・パンフレット・会社案内 | 決算・財務・IR・株主・投資家向け | その他 | 1 社 | 2 社 | 3 社 | 4 社 | 5 社以上 | 1 社 | 2 社 | 3 社 | 4 社 | 5 社以上 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5

| | 全体 | 経営戦略 | 中期経営計画 | 国内外市場戦略 | 生産・物流 | 学習・研修 | 管理会計 | 人事・組織 | 情報システム | コーポレートガバナンス | その他 | 企業ロゴ・ブランド・デザイン | 広告・販売プロモーション | 財務・会計 | 人事・採用・育成 | その他 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1人 | 2人 | 3人 | 4人 | 5人以上 | 1人 | 2人 | 3人 | 4人 | 5人以上 | 1人 | 2人 | 3人 | 4人 | 5人

| | 全体 | 経営企画・経営計画・戦略立案 | 営業・販売・マーケティング | 管理・人事 | 会計・財務 | 情報システム・システム企画・システム開発・運用・保守 | コンサルティング | その他 | 企業戦略・事業戦略・経営企画・マーケティング・ブランド戦略・新規事業・新商品・新サービス・新市場・海外展開・M&A・アライアンス・業務提携・資本提携・ベンチャー投資・CVC・ベンチャー育成・社内ベンチャー・事業承継・事業再生・事業売却・事業撤退・事業譲渡・事業分離・事業統合・事業再編・事業再構築・事業再生・事業承継

| | | |

有益だったと思う	118	56	17	37	10	4	15	12	6	66	45	21	59	8	23	46	36	15	14	7	31	9	6	4	0	2	21	36	33	15	11	0	10	21	10	5	4	53	44	10	11	0	59	67	33	36	34	26	13	37	34	19	20	42	20	44	67	27	26	10	8
どちらかと言えば有益だったと思う	99	45	19	21	8	14	9	11	9	49	32	29	34	13	18	51	23	13	6	6	30	11	7	1	1	1	22	29	31	12	4	0	13	13	15	6	3	61	22	12	3	1	49	54	22	32	21	22	19	25	28	13	17	27	11	44	40	25	29	4	13
どちらかと言えば有益だったとは思わない	8	3	1	4	0	1	2	0	1	5	0	1	5	0	2	3	5	0	0	0	1	0	1	1	0	0	2	3	2	1	0	0	0	0	2	0	1	5	3	0	0	0	5	4	4	2	2	1	2	1	4	2	1	1	1	4	3	1	2	1	1
有益ではなかった	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOP2	217	101	36	58	18	18	24	23	15	115	77	50	93	21	41	97	59	28	20	13	61	20	13	5	1	3	43	65	64	27	15	0	23	34	25	11	7	114	66	22	14	1	108	121	55	68	55	48	32	62	62	32	37	69	31	88	107	52	55	14	21
BTM2	8	3	1	4	0	1	2	0	1	5	0	1	5	0	2	3	5	0	0	0	1	0	1	1	0	0	2	3	2	1	0	0	0	0	2	0	1	5	3	0	0	0	5	4	4	2	2	1	2	1	4	2	1	1	1	4	3	1	2	1	1

Q19_8 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／リスクマネジメント(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	309	149	43	66	41	34	41	31	30	171	107	67	123	40	74	161	81	29	21	17	78	30	11	4	3	2	65	101	92	31	18	0	36	38	24	16	12	171	83	32	16	7	159	177	83	99	75	72	39	78	97	49	41	78	55	145	135	84	77	25	41
有益だったと思う	189	96	27	38	25	18	27	20	22	107	73	41	74	24	45	100	49	16	16	8	53	17	6	3	2	1	37	64	57	21	9	0	23	27	14	8	9	102	56	18	10	3	96	111	50	60	43	44	23	53	57	30	20	49	32	87	81	49	47	14	23
どちらかと言えば有益だったと思う	112	48	15	26	16	15	14	11	7	61	34	24	46	16	25	58	29	11	5	9	25	12	5	1	1	1	28	35	32	8	8	0	13	11	10	7	3	65	25	13	5	4	58	61	31	35	28	26	14	24	36	18	21	27	21	52	49	35	26	9	17
どちらかと言えば有益だったとは思わない	8	5	1	2	0	1	0	0	1	3	0	2	3	0	4	3	3	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	2	1	0	0	0	0	1	0	4	2	1	1	0	5	5	2	4	4	2	2	1	4	1	0	2	2	6	5	0	4	2	1
有益ではなかった	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOP2	301	144	42	64	41	33	41	31	29	168	107	65	120	40	70	158	78	27	21	17	78	29	11	4	3	2	65	99	89	29	17	0	36	38	24	15	12	167	81	31	15	7	154	172	81	95	71	70	37	77	93	48	41	76	53	139	130	84	73	23	40
BTM2	8	5	1	2	0	1	0	0	1	3	0	2	3	0	4	3	3	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	2	1	0	0	0	0	1	0	4	2	1	1	0	5	5	2	4	4	2	2	1	4	1	0	2	2	6	5	0	4	2	1

Q19_9 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／就任先企業への理解(例:中期経営計画、事業環境・課題、企業文化 など)(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	241	145	28	40	28	20	30	24	11	164	99	41	81	38	61	105	65	36	17	18	57	16	7	3	3	3	43	77	69	28	21	0	21	30	17	9	9	113	84	24	15	5	100	159	47	77	70	79	42	61	97	33	32	68	50	127	104	67	78	19	29
有益だったと思う	222	133	27	37	27	20	25	23	9	149	91	38	74	37	55	97	61	32	16	16	48	15	7	3	2	2	41	72	62	25	20	0	18	26	15	8	8	104	77	22	15	4	93	146	44	68	66	72	39	56	91	30	27	65	47	115	96	60	72	19	26
どちらかと言えば有益だったと思う	19	12	1	3	1	0	5	1	2	15	8	3	7	1	6	8	4	4	1	2	9	1	0	0	1	1	2	5	7	3	1	0	3	4	2	1	1	9	7	2	0	1	7	13	3	9	4	7	3	5	6	3	5	3	3	12	8	7	6	0	3
どちらかと言えば有益だったとは思わない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
有益ではなかった	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOP2	241	145	28	40	28	20	30	24	11	164	99	41	81	38	61	105	65	36	17	18	57	16	7	3	3	3	43	77	69	28	21	0	21	30	17	9	9	113	84	24	15	5	100	159	47	77	70	79	42	61	97	33	32	68	50	127	104	67	78	19	29
BTM2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Q19_10 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／社外取締役の取るべき態度(例:取締役会での振る舞い、株主との対話 など)(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	269	105	32	77	35	28	30	29	23	139	74	47	116	26	67	147	69	28	13	12	71	18	8	3	2	3	71	92	75	18	10	0	42	24	20	11	5	147	76	29	12	5	169	130	91	83	60	52	38	56	75	39	39	80	42	117	116	76	65	19	31
有益だったと思う	163	66	18	46	18	12	19	14	15	82	44	28	71	17	42	96	38	15	8	6	41	10	3	2	1	3	44	64	36	10	6	0	25	16	8	4	4	95	41	16	8	3	108	75	59	49	36	30	23	35	41	21	26	49	27	68	70	45	37	14	20
どちらかと言えば有益だったと思う	92	35	12	28	13	10	10	13	6	51	27	16	40	6	18	46	25	11	4	6	29	7	4	0	1	0	26	25	31	7	3	0	17	7	11	6	0	45	30	11	4	2	55	46	29	31	20	19	13	18	28	17	13	26	12	43	41	26	24	4	10
どちらかと言えば有益だったとは思わない	14	4	2	3	4	6	1	2	2	6	3	3	5	3	7	5	6	2	1	0	1	1	1	1	0	0	1	3	8	1	1	0	0	1	1	1	1	7	5	2	0	0	6	9	3	3	4	3	2	3	6	1	0	5	3	6	5	5	4	1	1
有益ではなかった	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOP2	255	101	30	74	31	22	29	27	21	133	71	44	111	23	60	142	63	26	12	12	70	17	7	2	2	3	70	89	67	17	9	0	42	23	19	10	4	140	71	27	12	5	163	121	88	80	56	49	36	53	69	38	39	75	39	111	111	71	61	18	30
BTM2	14	4	2	3	4	6	1	2	2	6	3	3	5	3	7	5	6	2	1	0	1	1	1	1	0	0	1	3	8	1	1	0	0	1	1	1	1	7	5	2	0	0	6	9	3	3	4	3	2	3	6	1	0	5	3	6	5	5	4	1	1

Q19_11 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／トレンドトピックにかかる情報・理解(例:サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略 など)(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	361	166	56	89	38	33	40	42	29	195	114	76	147	38	82	173	102	48	22	16	95	34	16	6	1	6	83	112	109	30	21	1	37	48	33	19	14	188	109	41	21	2	187	210	91	121	87	95	61	105	114	52	49	103	71	164	157	101	104	28	42
有益だったと思う	247	114	36	65	25	19	25	29	20	131	85	44	100	26	55	117	62	37	18	13	72	23	6	5	1	6	56	79	64	24	18	1	27	36	22	12	9	123	77	28	17	2	129	147	65	79	68	65	40	73	84	35	29	72	51	117	108	71	70	21	32
どちらかと言えば有益だったと思う	103	48	16	23	12	12	14	12	8	59	26	26	45	10	24	50	37	11	3	2	21	11	10	1	0	0	26	29	40	6	2	0	9	11	11	7	5	60	27	13	3	0	54	54	23	37	18	27	17	28	28	17	18	28	17	42	45	27	31	6	8
どちらかと言えば有益だったとは思わない	11	4	4	1	1	2	1	1	1	5	3	6	2	2	3	6	3	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	4	5	0	1	0	1	1	0	0	0	5	5	0	1	0	4	9	3	5	1	3	4	4	2	0	2	3	3	5	4	3	3	1	2
有益ではなかった	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOP2	350	162	52	88	37	31	39	41	28	190	111	70	145	36	79	167	99	48	21	15	93	34	16	6	1	6	82	108	104	30	20	1	36	47	33	19	14	183	104	41	20	2	183	201	88	116	86	92	57	101	112	52	47	100	68	159	153	98	101	27	40
BTM2	11	4	4	1	1	2	1	1	1	5	3	6	2	2	3	6	3	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	4	5	0	1	0	1	1	0	0	0	5	5	0	1	0	4	9	3	5	1	3	4	4	2	0	2	3	3	5	4	3	3	1	2

Q19_12 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報(例:法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向 など)(SA)

		バックグラウンド	専門分野	社外取締役／経験社数	社外監査役／経験社数	社外取締役／経験年数	社外監査役／経験年数	社外取締役／現在の社数	時価総額(合算)	外国人株式保有比率(合算)	海外売上高比率(合算)	ROE(合算)	ROA(合算)

	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上
該当数	327	154	45	73	29	35	47	37	28	194	119	70	133	41	73	158	90	40	24	15	100	29	9	4	4
有益だったと思う	221	102	32	49	21	24	29	28	19	127	86	52	90	31	51	103	60	28	19	11	74	21	5	3	2
どちらかと言えば有益だったと思う	103	50	13	23	8	11	18	9	8	65	32	17	42	10	20	53	30	12	5	3	25	8	4	1	2
どちらかと言えば有益だったとは思わない	2	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
有益ではなかった	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
TOP2	324	152	45	72	29	35	47	37	27	192	118	69	132	41	71	156	90	40	24	14	99	29	9	4	4
BTM2	3	2	0	1	0	0	0	0	1	2	1	1	1	0	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0

	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	2	63	107	106	30	19	0	35	51	30	16	14	173	91	42	16	5	169	187	84	109	78	76	50	81	105	50	50	92	52	146	145	84	93	22	38
有益だったと思う	2	37	74	70	22	16	0	28	37	21	8	11	112	58	33	15	3	112	130	51	79	57	54	28	59	73	39	27	65	34	104	100	56	64	18	25
どちらかと言えば有益だったと思う	0	25	33	35	8	2	0	6	14	9	8	3	59	32	9	1	2	54	56	31	30	21	22	20	22	32	11	23	26	18	39	44	27	29	3	12
どちらかと言えば有益だったとは思わない	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1
有益ではなかった	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0
TOP2	2	62	107	105	30	18	0	34	51	30	16	14	171	90	42	16	5	166	186	82	109	78	76	48	81	105	50	50	91	52	143	144	83	93	21	37
BTM2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	3	1	2	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	3	1	1	0	1	1

Q19_13 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／社外取締役の経験や実体験にかかる情報（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス など）(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上
該当数	275	98	44	83	35	27	26	30	24	133	81	60	123	32	62	147	73	34	14	7	73	24	11	2	0
有益だったと思う	179	67	29	57	17	14	15	19	13	84	55	34	82	22	41	99	43	24	10	3	48	15	5	1	0
どちらかと言えば有益だったと思う	90	30	15	24	16	12	11	11	11	47	26	25	38	8	19	45	27	10	4	4	23	9	5	1	0
どちらかと言えば有益だったとは思わない	6	1	0	2	2	1	0	0	0	2	0	1	3	2	2	3	3	0	0	0	2	0	1	0	0
有益ではなかった	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOP2	269	97	44	81	33	26	26	30	24	131	81	59	120	30	60	144	70	34	14	7	71	24	10	2	0
BTM2	6	1	0	2	2	1	0	0	0	2	0	1	3	2	2	3	3	0	0	0	2	0	1	0	0

	社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	5	66	91	83	20	10	0	37	32	21	14	6	148	79	30	16	2	166	138	86	83	63	54	34	62	82	41	32	80	44	124	114	78	58	22	42
有益だったと思う	4	44	66	44	13	8	0	29	22	8	7	3	94	58	17	9	1	111	89	60	54	38	34	23	38	45	28	20	59	26	75	79	46	30	17	29
どちらかと言えば有益だったと思う	0	21	24	37	6	2	0	8	9	12	7	2	51	20	12	7	0	53	45	24	28	22	20	11	22	35	11	11	21	18	45	32	31	26	5	12
どちらかと言えば有益だったとは思わない	1	1	1	2	1	0	0	0	1	1	0	1	3	1	1	0	1	2	4	2	1	3	0	0	2	2	2	1	0	0	4	3	1	2	0	1
有益ではなかった	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOP2	4	65	90	81	19	10	0	37	31	20	14	5	145	78	29	16	1	164	134	84	82	60	54	34	60	80	39	31	80	44	120	111	77	56	22	41
BTM2	1	1	1	2	1	0	0	0	1	1	0	1	3	1	1	0	1	2	4	2	1	3	0	0	2	2	2	1	0	0	4	3	1	2	0	1

Q19_14 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／その他（〇〇〇（q18＿snt14＿1回答再掲））(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上
該当数	17	12	1	2	1	3	4	3	4	14	8	2	4	5	6	9	5	0	3	0	1	0	1	0	0
有益だったと思う	11	8	1	1	1	2	3	2	4	8	5	2	3	3	4	6	3	0	2	0	1	0	0	0	0
どちらかと言えば有益だったと思う	6	4	0	1	0	1	1	1	0	6	3	0	1	2	2	3	2	0	1	0	0	0	1	0	0
どちらかと言えば有益だったとは思わない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
有益ではなかった	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOP2	17	12	1	2	1	3	4	3	4	14	8	2	4	5	6	9	5	0	3	0	1	0	1	0	0
BTM2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	0	4	4	3	3	3	0	0	1	0	0	1	9	6	1	1	0	6	12	3	7	5	5	2	3	5	4	2	2	5	9	7	6	4	0	5
有益だったと思う	0	3	1	3	1	3	0	0	1	0	0	0	6	4	1	0	0	4	8	3	4	4	4	2	1	5	2	1	1	4	6	4	4	3	0	4
どちらかと言えば有益だったと思う	0	1	3	0	2	0	0	0	0	0	0	1	3	2	0	1	0	2	4	0	3	1	1	0	2	0	2	1	1	1	3	3	2	1	0	1
どちらかと言えば有益だったとは思わない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
有益ではなかった	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOP2	0	4	4	3	3	3	0	0	1	0	0	1	9	6	1	1	0	6	12	3	7	5	5	2	3	5	4	2	2	5	9	7	6	4	0	5
BTM2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Q20 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。研修等の受講状況をお聞かせください。(MA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上
該当数	852	414	127	167	88	75	117	87	63	485	270	180	316	101	184	460	227	92	46	27	220	61	28	8	4
就任先企業が実施している研修等を受講した	326	167	52	50	33	36	39	34	22	194	113	71	92	40	80	149	91	45	26	15	81	24	7	5	3
就任先企業が外部の専門家講師を招聘して行う研修等を受講した	377	200	51	73	46	36	47	36	28	221	133	75	129	52	84	177	105	51	27	17	95	35	11	5	2
就任先企業から外部研修機関が実施する研修等を紹介され、受講した	247	107	41	40	32	32	36	29	24	136	68	58	77	30	59	138	63	25	15	6	64	18	6	4	2
自主的に、外部研修機関が実施する研修等を受講した	490	205	93	132	38	39	65	56	33	252	155	123	213	49	81	257	139	52	25	17	141	43	21	5	2
その他	55	29	4	16	1	2	7	6	6	33	17	9	28	6	17	31	17	4	2	1	9	3	4	0	0

	社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	13	219	258	249	68	45	3	88	91	75	38	26	476	240	86	36	14	458	456	226	274	201	190	128	219	257	126	110	244	148	378	363	238	221	56	110
就任先企業が実施している研修等を受講した	3	59	105	100	36	23	1	31	38	24	15	11	158	108	39	17	4	141	208	66	113	92	93	61	91	109	45	43	98	68	152	149	94	100	18	32
就任先企業が外部の専門家講師を招聘して行う研修等を受講した	3	70	124	116	41	23	2	37	46	31	20	12	190	111	49	20	7	165	244	84	127	109	102	62	125	120	58	51	109	84	175	176	110	104	24	44
就任先企業から外部研修機関が実施する研修等を紹介され、受講した	3	59	75	78	18	14	0	25	28	23	11	7	142	72	22	9	2	140	130	64	88	58	46	29	58	76	32	31	75	36	107	109	67	51	20	33
自主的に、外部研修機関が実施する研修等を受講した	7	133	144	146	38	22	1	56	59	50	28	18	276	135	50	23	6	268	256	133	149	114	102	66	122	154	70	62	140	84	217	197	138	135	35	61
その他	1	17	23	9	2	3	0	5	3	5	1	2	28	16	7	3	1	34	30	20	13	11	11	9	16	12	10	7	15	7	31	21	12	11	8	12

Q21 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。研修等を受講したきっかけは何ですか。(MA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上
該当数	852	414	127	167	88	75	117	87	63	485	270	180	316	101	184	460	227	92	46	27	220	61	28	8	4
社外取締役への就任打診があった場合に備え、事前準備として学習しようと考えたから	88	36	16	20	9	8	13	11	6	52	38	20	33	7	21	47	18	12	7	4	20	7	2	0	1
社外取締役に就任するにあたり、事前準備として学習しようと考えたから	227	93	39	58	21	23	21	26	12	125	71	52	89	20	44	119	66	24	11	7	60	16	4	0	2
社外取締役に就任し、役割を果たす中で、更なる自己研鑽の必要性を感じたから	612	287	102	133	58	47	86	68	48	334	197	136	240	64	129	317	169	65	37	24	167	48	23	6	4
他の社外取締役から勧められたから	25	14	3	2	4	4	4	5	2	16	9	6	9	3	10	9	11	2	2	1	5	1	0	0	0
社外取締役を務める（または就任予定の）企業から勧められたから	311	160	46	50	36	31	41	34	21	185	92	62	92	40	80	164	87	30	21	9	78	17	9	5	1
その他	52	35	3	12	3	3	5	7	5	38	24	7	22	10	12	31	11	6	3	1	7	4	2	0	0

	社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	13	219	258	249	68	45	3	88	91	75	38	26	476	240	86	36	14	458	456	226	274	201	190	128	219	257	126	110	244	148	378	363	238	221	56	110
社外取締役への就任打診があった場合に備え、事前準備として学習しようと考えたから	2	34	25	20	3	4	0	11	8	6	5	0	46	24	12	5	1	46	48	31	21	23	16	21	16	24	14	11	25	17	36	39	26	19	5	11
社外取締役に就任するにあたり、事前準備として学習しようと考えたから	4	74	72	53	17	7	0	30	30	9	10	3	118	72	21	14	2	115	128	63	65	64	49	36	60	69	35	28	63	40	105	94	66	62	17	28
社外取締役に就任し、役割を果たす中で、更なる自己研鑽の必要性を感じたから	6	153	185	183	50	35	0	64	71	61	31	21	333	176	62	29	12	326	335	156	198	140	145	87	161	184	90	77	178	102	283	264	171	162	43	76
他の社外取締役から勧められたから	1	9	6	5	3	1	0	4	0	1	1	0	12	8	3	0	2	11	17	6	8	5	6	3	7	12	6	2	7	5	11	11	6	7	3	3
社外取締役を務める（または就任予定の）企業から勧められたから	5	69	92	96	27	22	2	32	32	21	13	10	169	96	30	11	5	163	173	74	107	87	67	51	79	97	44	48	94	61	129	144	88	78	18	40
その他	2	17	12	12	7	2	1	3	1	4	1	3	28	13	10	1	0	32	24	15	15	11	9	5	13	18	5	5	11	6	28	18	12	14	4	12

Q22 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。これまで受講料が有料である研修等を受講した際に、その研修等にかかる費用を誰が負担しましたか。(MA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	852	414	127	167	88	75	117	87	63	485	270	180	316	101	184	460	227	92	46	27	220	61	28	8	4	13	219	258	249	68	45	3	88	91	75	38	26	476	240	86	36	14	458	456	226	274	201	190	128	219	257	126	110	244	148	378	363	238	221	56	110
就任先企業が費用を負担した	486	244	63	78	58	46	66	48	42	292	162	96	159	68	110	246	141	52	28	19	126	43	10	5	3	4	101	151	152	48	30	1	52	51	46	23	14	258	149	46	24	9	243	280	119	164	117	115	80	135	143	72	60	136	91	224	210	135	121	34	66
ご自身が費用を負担した	344	143	71	98	29	32	37	44	25	178	110	90	143	37	70	154	111	40	21	18	93	35	13	4	4	2	78	96	117	30	21	0	39	38	38	20	14	163	115	38	22	6	182	193	92	112	84	72	49	101	106	52	45	103	58	158	141	101	95	30	43
出身母体の企業等が負担した	55	40	5	3	3	1	5	4	6	40	21	6	12	7	15	36	8	7	3	1	13	0	0	1	0	3	22	14	13	1	2	0	5	7	2	0	0	36	12	4	1	2	29	27	16	19	11	7	7	17	13	10	10	15	9	17	26	17	12	3	3
費用負担のある研修等は受講したことがない	163	79	22	40	15	12	26	18	3	88	43	30	72	17	32	103	32	18	9	1	47	4	9	0	0	4	53	53	36	11	6	1	16	17	14	6	6	109	29	19	4	2	99	76	47	48	42	38	25	35	49	22	19	51	30	67	72	42	47	5	22
その他	25	10	2	6	2	3	6	1	4	14	9	5	13	1	8	15	6	2	2	0	4	2	3	0	0	1	4	11	4	2	3	1	0	2	2	2	2	10	10	5	0	0	13	14	8	7	7	4	2	3	9	4	4	5	5	11	11	5	4	1	5

Q23 これまでに研修等の受講を検討した際、金銭的な負担感から受講を見送ったことはありますか。(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
はい	123	59	17	30	9	10	22	14	10	68	43	26	53	11	33	73	33	9	6	2	38	7	4	0	0	1	42	42	27	9	2	0	18	18	6	6	1	73	33	10	6	1	77	59	36	46	22	24	20	31	34	16	15	34	26	47	41	40	26	9	21
いいえ	834	434	125	138	83	69	118	81	62	495	264	171	281	97	161	455	214	91	46	28	205	62	23	9	7	14	209	245	249	64	53	4	76	87	74	36	29	469	230	86	34	15	429	459	220	258	202	184	130	211	249	127	109	238	132	375	361	231	220	54	100
受講を検討したことはない	165	104	16	7	23	19	15	18	12	119	38	28	39	22	47	97	35	20	7	6	28	9	4	0	1	5	55	42	38	11	14	1	10	11	10	5	5	96	41	12	11	5	86	88	47	63	33	33	20	42	40	26	19	55	33	56	63	61	41	7	14

Q24_1 ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／コーポレートガバナンス(例:モニタリングモデル、CGコード、各種ガイドライン など)(MA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
座学(セミナー、講演会などを含む)が必要	585	312	74	81	59	57	86	53	52	359	187	109	188	63	142	331	151	61	26	16	140	41	18	5	5	9	156	182	171	37	30	4	57	61	46	27	14	346	152	50	29	8	323	309	160	187	129	119	89	149	176	96	72	186	94	237	251	182	138	36	65
グループワークが必要	85	46	12	15	8	6	12	7	8	56	32	16	29	12	13	44	25	9	3	4	18	8	2	0	1	2	25	17	26	9	6	1	8	9	6	2	3	44	26	10	4	1	46	45	25	33	21	17	17	15	28	12	15	27	12	39	41	32	13	6	11
eーラーニングが必要	361	150	55	102	33	28	30	39	30	177	92	70	138	55	76	218	96	24	10	13	102	24	11	3	2	6	116	121	87	18	13	2	46	32	32	19	11	206	106	33	11	5	213	172	111	112	81	65	47	84	90	51	45	89	58	155	134	98	100	26	36
その他の実施形態の研修等が必要	34	19	4	4	5	3	4	4	5	22	9	9	10	4	10	19	8	1	2	4	6	2	3	0	0	0	5	8	15	3	3	0	1	3	2	4	1	19	9	3	0	3	14	23	9	11	8	6	7	5	15	3	6	9	6	12	11	10	9	0	5
研修等は必要ではない	241	148	42	20	27	22	43	28	11	166	86	62	79	27	42	116	56	41	21	7	56	17	6	2	1	6	57	58	69	28	23	1	16	28	20	8	9	120	71	30	13	7	100	154	54	86	59	61	36	73	70	36	35	68	45	108	102	71	65	15	35

Q24_2 ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／経営戦略(例:戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し など)(MA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
座学(セミナー、講演会などを含む)が必要	435	194	71	73	51	47	45	32	48	225	119	102	141	41	106	253	112	41	17	12	108	32	15	5	5	7	119	141	125	22	21	2	37	53	37	20	16	261	113	40	17	4	241	227	133	130	95	85	73	103	130	68	54	132	68	181	180	138	99	28	48
グループワークが必要	216	108	37	35	24	13	33	16	21	129	66	49	70	20	48	114	66	18	11	7	50	13	8	2	2	3	54	72	56	15	16	1	24	21	18	4	7	117	59	20	14	6	125	109	68	61	55	43	35	43	71	26	30	69	37	93	84	70	54	16	30
eーラーニングが必要	222	61	44	75	20	20	17	17	18	85	49	54	96	19	43	138	57	17	3	7	66	21	8	2	2	3	71	76	50	12	10	2	29	22	17	18	11	138	58	17	8	1	131	106	72	69	37	36	23	51	50	29	29	62	38	87	85	60	54	19	19
その他の実施形態の研修等が必要	49	31	7	9	6	3	8	4	3	32	17	10	19	5	13	25	13	3	5	3	12	2	4	0	1	0	10	12	17	6	4	0	2	8	5	2	2	25	13	6	2	3	24	31	11	17	12	11	8	14	18	10	5	13	11	18	23	16	13	1	5
研修等は必要ではない	372	263	30	26	37	33	66	56	18	290	147	52	112	61	75	189	88	54	29	12	85	20	4	3	0	9	95	94	110	38	26	3	32	34	27	11	5	195	109	42	18	8	168	225	80	137	95	95	57	112	105	57	48	103	67	167	156	104	109	19	48

Q24_3 ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／財務・会計(例:決算開示 など)(MA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
座学(セミナー、講演会などを含む)が必要	417	196	89	47	50	45	45	36	44	227	124	118	95	40	105	238	109	39	18	13	101	33	14	6	6	7	112	130	118	27	23	3	42	40	40	19	16	241	117	34	20	5	226	222	112	138	91	86	61	112	120	60	53	132	68	172	169	136	103	25	41
グループワークが必要	49	26	8	6	7	2	10	5	5	33	21	8	16	8	9	26	15	5	2	1	13	4	1	0	0	2	11	16	12	4	4	1	8	5	4	0	0	28	14	4	3	0	30	22	13	14	16	7	10	11	19	8	4	13	8	24	18	14	12	4	6
eーラーニングが必要	392	170	64	94	39	26	33	43	38	194	107	82	129	50	85	225	101	36	14	16	109	24	12	4	1	8	130	122	94	23	15	2	49	41	31	17	10	222	110	35	20	5	224	191	120	114	84	82	57	80	102	60	48	100	59	175	158	109	98	28	49
その他の実施形態の研修等が必要	48	30	5	4	5	6	8	5	7	32	13	8	13	7	17	26	12	4	4	2	10	5	3	0	1	1	10	13	13	7	4	0	2	7	2	5	3	26	13	5	2	2	26	27	11	16	10	11	8	10	16	9	9	11	9	16	22	16	9	2	7
研修等は必要ではない	365	242	23	52	32	30	73	38	13	273	130	50	166	44	65	190	86	54	24	11	79	23	10	1	1	6	85	98	114	33	29	2	25	35	25	17	10	200	98	44	12	11	168	219	89	127	89	85	57	108	112	54	47	110	70	152	151	104	101	22	45

Q24_4 ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／コーポレートファイナンス(例:企業価値算定、資本コスト、M&A など)(MA)

		バックグラウンド	専門分野	社外取締役／経験社数	社外監査役／経験社数	社外取締役／経験年数	社外監査役／経験年数	社外取締役／現在の社数	時価総額(合算)	外国人株式保有比率(合算)	海外売上高比率(合算)	ROE(合算)	ROA(合算)

| | 全体 | 経営戦略 | 中堅・ベンチャー企業 | 国内大手企業 | 官公庁 | 金融機関 | コンサルティング | その他 | 企業ロードマップ作成 | 事業パートナー探索 | 経営・事業計画 | 財務・会計 | IT・システム | その他 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1年未満 | 1年～2年未満 | 2年～3年未満 | 3年～4年未満 | 4年～5年未満 | 5年以上 | 1年未満 | 1年～2年未満 | 2年～3年未満 | 3年～4年未満 | 4年～5年未満 | 5年以上 | 1000万円未満 | 1000万～2000万円未満 | 2000万～3000万円未満 | 3000万～4000万円未満 | 4000万～5000万円未満 | 5000万～1億円未満 | 1億～2億円未満 | 2億～3億円未満 | 3億～4億円未満 | 4億～5億円未満 | 5億～10億円未満 | 10億～20億円未満 | 20億～30億円未満 | 30億～40億円未満 | 40億～50億円未満 | 50億～100億円未満 | 100億～200億円未満 | 200億～300億円未満 | 300億～400億円未満 | 400億～500億円未満 | 500億～1000億円未満 | 1000億～2000億円未満 | 2000億～3000億円未満 | 3000億～4000億円未満 | 4000億～5000億円未満 | 5000億～1兆円未満 | 1兆～2兆円未満 | 2兆～3兆円未満 | 3兆～4兆円未満 | 4兆～5兆円未満 | 5兆～10兆円未満 | 10兆～20兆円未満 | 20兆～30兆円未満 | 30兆～40兆円未満 | 40兆～50兆円未満 | 50兆～100兆円未満 | 100兆～200兆円未満 | 200兆～300兆円未満 | 300兆～400兆円未満 | 400兆～500兆円未満 | 500兆～1000兆円未満 | 1000兆～2000兆円未満 | 2000兆～3000兆円未満 | 3000兆～4000兆円未満 | 4000兆～5000兆円未満 | 5000兆～1京円未満 | 1京～2京円未満 | 2京～3京円未満 | 3京～4京円未満 | 4京～5京円未満 | 5京～10京円未満 | 10京～20京円未満 | 20京～30京円未満 | 30京～40京円未満 | 40京～50京円未満 | 50京～100京円未満 | 100京～200京円未満 | 200京～300京円未満 | 300京～400京円未満 | 400京～500京円未満 | 500京～1000京円未満 | 1000京～2000京円未満 | 2000京～3000京円未満 | 3000京～4000京円未満 | 4000京～5000京円未満 | 5000京～1垓円未満 | 1垓～2垓円未満 | 2垓～3垓円未満 | 3垓～4垓円未満 | 4垓～5垓円未満 | 5垓～10垓円未満 | 10垓～20垓円未満 | 20垓～30垓円未満 | 30垓～40垓円未満 | 40垓～50垓円未満 | 50垓～100垓円未満 | 100垓～200垓円未満 | 200垓～300垓円未満 | 300垓～400垓円未満 | 400垓～500垓円未満 | 500垓～1000垓円未満 | 1000垓～2000垓円未満 | 2000垓～3000垓円未満 | 3000垓～4000垓円未満 | 4000垓～5000垓円未満 | 5000垓

| | 全体 | 経営コンサルティング | 戦略立案・計画策定 | 人事・組織関連 | 管理会計 | 業務改善・オペレーション | 情報システム関連 | コンサルティング | その他 | 企業ロードマップ・ビジョン・戦略 | 業務・IT・システム・プロセス・パフォーマンス・人事・組織・予算・会計 | 財務・会計 | IT・システム・プロセス・パフォーマンス・人事・組織・予算・会計 | その他 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1年未満 | 1～3年未満 | 3～6年未満 | 6～1年未満 | 1～1年未満 | 1～3年未満 | 3～5年未満 | 5年以上 | 1年未満 | 1～3年未満 | 3～6年未満 | 6～1年未満 | 1～1年未満 | 1～3年未満 | 3～5年未満 | 5年以上 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1～10万円未満 | 10～100万円未満 | 100～1000万円未満 | 1000万円以上 | 外国人コンサルティング比率 | 2年前外国人コンサルティング比率 | 3年前外国人コンサルティング比率 | 外国人コンサルティング比率 | 海外売上高 | 海外売上高比率 | 海外売上高 | 海外売上高比率 | ROE | ROE | ROE | ROE | ROE | ROA | ROA | ROA | ROA | ROA |
|---|---|---

| | 全体 | 経営企画・経営戦略 | 人事・組織・人材開発 | 法務・知的財産・コンプライアンス | 学術・研究・技術開発 | 営業・販売・マーケティング | 企画・広報・IR | 商品・サービス開発・デザイン | 物流・調達・在庫管理・生産・プロセス改善 | その他職種 | 1年未満 | 1年以上2年未満 | 2年以上3年未満 | 3年以上4年未満 | 4年以上5年未満 | 5年以上 | 1年未満 | 1年以上2年未満 | 2年以上3年未満 | 3年以上4年未満 | 4年以上5年未満 | 5年以上 | 1年未満 | 1年以上2年未満 | 2年以上3年未満 | 3年以上4年未満 | 4年以上5年未満 | 5年以上 | 1年未満 | 1年以上2年未満 | 2年以上3年未満 | 3年以上4年未満 | 4年以上5年未満 | 5年以上 | 海外拠点勤務経験 | 海外拠点勤務以上 | 海外拠点勤務以上2年以上 | 海外拠点勤務以上3年以上 | 海外拠点勤務以上4年以上 | 海外拠点勤務以上5年以上 | ROE(改善) | ROA(改善) | ROIC(改善) | RCFO(改善) | RCFI(改善) | RCAPEX(改善) | RCFF(改善) | RCFD(改善) | RCFE(改善) | RCAA(改善) | RCFA(改善) | RCFS(改善) | RCFT(改善) | RCFP(改善) | RCFM(改善) | RCFN(改善) | RCFO(改善) | RCFI(改善) | RCFF(改善) | RCFD(改善) | RCFE(改善) | RCAA(改善) | RCFA(改善) | RCFS(改善) | RCFT(改善) | RCFP(改善) | RCFM(改善) | RCFN(改善) |
|---|---|---

自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	283	210	24	8	25	28	51	42	13	236	122	43	71	47	60	129	70	52	24	8	49	15	1	2	1	4	80	70	86	25	18	1	21	23	10	8	5	139	95	30	12	7	120	184	64	102	73	77	44	86	94	48	38	89	47	128	124	84	82	15	36
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	28	21	3	0	5	2	2	3	2	22	7	4	4	4	9	9	10	5	3	1	7	2	2	0	0	0	4	1	9	8	6	0	1	1	4	3	2	9	15	3	0	1	11	19	4	10	12	7	2	9	11	4	3	11	9	10	9	12	10	2	4
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	53	18	11	11	6	5	6	2	2	21	11	13	18	4	11	33	15	2	2	1	15	3	3	1	0	1	14	16	17	2	3	0	2	4	11	2	3	34	12	4	2	1	30	23	15	18	11	10	8	16	12	4	2	20	9	23	11	21	14	3	6
その他	36	20	4	6	3	4	5	3	1	25	11	7	10	2	6	17	6	5	5	3	9	4	0	0	0	0	5	11	10	6	4	0	4	3	4	1	1	17	6	7	4	2	18	23	12	12	11	7	7	8	13	3	9	13	10	13	18	13	10	0	6

Q25_7 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX など）(MA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	206	125	23	15	30	21	20	38	15	143	73	34	43	64	45	108	49	29	17	3	47	6	3	1	0	4	47	56	69	17	13	1	14	16	16	4	6	115	56	21	10	4	81	133	41	64	52	55	34	55	68	26	25	53	41	91	77	58	57	10	31
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	129	91	7	4	20	15	12	31	10	100	53	14	22	61	27	67	28	19	14	1	24	2	2	1	0	3	32	39	35	12	8	1	10	10	4	2	2	69	41	11	7	1	44	90	24	34	39	38	20	34	46	18	11	32	28	60	50	35	36	5	22
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	14	9	3	0	3	1	2	1	2	9	7	3	4	2	2	5	6	0	1	2	6	0	1	0	0	0	2	0	9	1	2	0	3	0	3	1	0	6	2	2	2	2	6	9	2	6	4	4	2	6	4	2	1	2	5	7	3	4	8	2	1
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	44	17	9	7	7	7	6	6	3	22	14	11	13	1	12	25	13	5	0	1	13	2	0	0	0	0	10	12	18	1	3	0	1	4	6	1	3	29	11	2	0	2	20	25	12	16	5	9	9	11	11	4	6	13	6	19	14	13	12	3	6
その他	24	11	4	4	2	2	0	2	1	17	4	7	4	3	7	13	3	6	2	0	4	2	0	0	0	1	4	6	9	3	1	0	0	2	3	0	1	13	3	7	1	0	12	13	4	10	6	5	4	5	9	3	7	7	5	6	11	8	3	0	3

Q25_8 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／リスクマネジメント(MA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	296	185	43	20	30	32	52	32	19	212	108	62	80	42	55	147	70	50	24	5	69	17	5	4	1	4	69	73	91	34	25	2	19	31	23	10	11	151	89	36	14	6	129	184	59	107	74	78	42	92	92	46	38	90	48	129	118	94	85	14	37
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	228	148	35	12	20	26	42	26	16	167	93	51	61	36	42	112	53	41	20	2	53	12	3	4	1	4	58	57	68	24	17	2	16	24	14	9	8	116	75	24	10	3	101	143	44	81	58	64	32	71	70	37	28	71	33	104	93	71	69	10	28
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	27	22	2	0	2	1	7	6	1	23	5	3	5	3	5	12	8	5	1	1	6	1	1	0	0	0	1	3	15	4	4	0	1	3	2	0	2	11	8	5	1	2	10	18	4	10	7	8	3	11	7	4	2	6	6	13	7	7	9	3	5
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	12	3	2	1	4	3	2	2	0	5	4	3	4	2	5	7	5	0	0	0	4	0	1	0	0	0	3	3	4	1	1	0	0	2	3	0	0	7	5	0	0	0	1	8	1	4	3	2	1	2	4	1	0	4	0	5	2	5	2	2	0
その他	35	16	4	7	6	3	3	1	2	21	8	5	11	4	5	20	5	5	3	2	7	4	0	0	0	0	9	10	7	6	3	0	2	3	4	1	1	20	3	7	3	2	18	21	10	13	10	5	6	9	14	4	8	10	11	10	16	13	8	0	5

Q25_9 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／就任先企業への理解（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化 など）(MA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	269	149	30	33	36	24	44	32	16	176	86	48	95	35	60	164	59	29	13	4	60	16	7	0	1	9	78	70	77	17	18	1	21	26	18	11	7	166	62	27	9	5	135	147	78	92	59	53	43	79	63	42	38	72	47	97	112	70	66	13	32
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	126	75	11	8	20	13	25	15	11	86	55	20	41	22	35	79	19	16	9	3	24	5	2	0	0	4	38	31	36	8	9	1	8	10	6	4	2	80	25	14	4	3	59	73	32	46	27	23	18	36	31	19	17	34	23	44	54	38	31	2	11
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	48	31	7	2	5	5	10	9	1	35	11	12	15	8	10	21	20	5	2	0	13	6	2	0	0	0	2	15	23	4	4	0	2	8	3	5	3	22	21	3	1	1	28	25	15	17	13	8	7	16	17	7	10	12	8	21	18	12	13	6	8
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	14	4	2	2	5	1	2	0	0	5	2	4	6	0	4	9	2	2	1	0	1	3	1	0	1	0	3	3	6	1	1	0	0	1	3	1	1	9	1	3	1	0	8	7	5	6	2	3	3	4	1	2	2	6	3	3	5	4	3	2	1
その他	87	43	10	21	8	7	8	10	4	55	20	12	34	6	13	58	20	6	2	1	23	3	2	0	0	5	35	21	17	5	4	0	11	8	7	1	1	57	18	7	3	2	42	47	26	25	20	20	16	23	17	15	9	24	14	30	37	17	23	3	12

Q25_10 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／社外取締役の取るべき態度（例：取締役会での振る舞い、株主との対話 など）(MA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	400	238	57	34	43	43	62	42	21	273	135	91	120	49	76	193	102	63	29	13	91	35	13	4	1	6	94	97	131	37	35	3	28	40	39	19	15	211	115	47	19	8	187	238	95	138	102	99	57	125	119	58	55	125	76	165	163	133	106	16	50
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	238	150	31	15	26	28	43	25	15	173	95	54	71	32	49	121	54	38	19	6	55	17	4	2	1	3	70	57	74	17	17	3	21	25	15	9	6	129	70	27	11	1	103	148	55	84	55	62	34	69	72	34	34	70	45	102	95	87	58	8	29
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	94	61	13	10	11	8	16	11	4	63	26	20	32	11	13	28	32	24	7	3	28	9	7	2	0	0	4	20	42	16	12	0	5	11	14	8	8	33	38	14	4	5	46	58	24	29	32	30	16	34	32	16	12	29	18	46	42	26	34	6	15
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	23	7	4	2	5	3	3	2	1	10	4	7	7	1	6	17	6	0	0	0	3	3	2	0	0	1	6	8	6	1	1	0	0	2	5	0	1	18	4	1	0	0	13	8	5	11	4	1	1	8	3	3	1	10	2	6	7	7	3	2	2
その他	57	28	9	9	3	5	4	7	1	36	14	14	14	5	10	33	12	4	4	4	10	7	1	0	0	2	16	13	16	5	5	0	4	4	6	3	1	35	10	6	4	2	31	32	14	18	16	10	10	17	16	7	10	20	13	18	24	16	17	0	7

Q25_11 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／トレンドトピックにかかる情報・理解（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略 など）(MA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	214	131	20	14	30	24	33	27	13	162	81	38	59	28	45	112	47	32	19	4	41	17	5	2	0	3	56	55	62	18	20	2	13	13	22	10	5	117	56	26	9	6	95	128	48	74	50	55	32	62	63	33	29	64	42	77	84	66	60	10	22
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	144	94	11	6	20	19	26	19	9	115	67	24	43	21	32	75	30	23	14	2	24	11	3	1	0	2	46	35	37	10	14	2	9	8	10	6	4	79	41	15	7	2	65	87	34	50	32	41	23	45	43	21	16	46	29	52	55	51	43	5	10
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	19	16	2	0	2	1	1	3	2	16	5	2	3	3	1	7	5	4	1	2	5	2	1	0	0	0	1	2	11	2	3	0	2	1	3	1	1	7	6	3	0	3	8	11	4	4	7	5	4	8	6	5	2	3	6	7	7	3	8	1	3
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	18	5	4	1	6	3	2	3	1	7	4	7	3	1	7	10	6	1	1	0	4	1	1	1	0	0	0	9	5	2	2	0	0	2	3	2	0	10	7	1	0	0	6	11	3	8	3	1	1	4	4	2	3	6	2	5	7	6	3	2	0
その他	40	20	4	7	3	4	4	3	2	29	9	7	11	6	9	23	8	5	4	0	8	4	0	0	0	1	11	9	12	5	2	0	2	2	6	1	1	23	6	8	2	1	19	25	7	16	11	10	4	8	14	7	9	12	8	14	17	11	8	2	9

Q25_12 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向 など）(MA)

		バックグラウンド	専門分野	社外取締役／経験社数	社外監査役／経験社数	社外取締役／経験年数	社外監査役／経験年数	社外取締役／現在の社数	時価総額(合算)	外国人株式保有比率(合算)	海外売上高比率(合算)	ROE(合算)	ROA(合算)

	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	152	72	33	18	19	15	26	14	6	97	53	47	49	18	27	79	40	17	14	2	34	16	5	2	2	2	37	42	41	16	14	1	10	16	15	8	9	78	43	17	11	3	74	90	38	59	33	36	25	51	43	22	19	52	25	62	68	45	44	3	17
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	89	38	29	10	12	8	14	6	3	48	34	40	29	10	12	47	20	12	9	1	17	12	4	2	2	2	25	21	24	7	10	1	6	9	7	6	8	51	23	9	5	1	46	50	23	34	18	20	16	31	21	10	12	31	17	35	42	30	25	2	7
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	12	11	0	0	0	1	2	3	1	11	4	1	3	2	3	5	3	1	2	1	3	0	0	0	0	0	1	1	6	2	2	0	2	0	1	0	0	3	4	3	1	1	3	9	2	2	4	6	2	5	6	3	2	3	1	6	6	2	5	0	1
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	19	7	1	0	4	3	6	3	1	14	8	2	5	3	6	11	8	0	0	0	7	1	1	0	0	0	4	9	4	1	1	0	2	4	3	0	0	11	7	1	0	0	7	11	3	9	3	3	1	7	5	2	1	6	1	8	5	5	6	1	2
その他	33	17	3	8	3	4	4	2	1	25	8	5	12	3	7	16	9	5	3	0	7	3	0	0	0	0	7	11	8	6	1	0	0	3	4	2	1	13	9	5	5	1	19	21	10	15	8	8	6	9	12	8	4	13	6	13	16	9	8	0	7

Q25_13 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／社外取締役の経験や実体験にかかる情報（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス など）（MA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	320	199	47	23	35	33	46	26	14	225	107	68	87	39	62	145	89	50	27	9	76	20	11	2	1	5	74	76	105	28	32	2	21	31	31	14	11	158	100	39	16	7	153	196	81	108	82	89	53	104	102	49	49	103	64	129	139	110	92	15	31
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	151	110	17	5	16	12	24	13	6	121	62	27	37	18	31	67	39	27	15	3	28	7	2	1	0	3	39	35	50	11	13	2	9	14	5	5	3	70	56	16	7	2	72	92	38	55	34	42	26	47	45	22	30	52	26	56	70	61	35	5	8
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	89	54	18	6	8	8	16	4	5	56	26	22	26	12	14	26	34	18	8	3	28	8	6	1	1	0	5	17	39	14	14	0	5	10	16	6	7	33	37	12	3	4	44	58	25	24	27	33	15	31	34	17	12	28	20	39	43	26	36	4	10
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	30	14	6	2	6	6	3	2	2	16	9	9	7	3	8	23	5	2	0	0	8	2	1	0	0	0	12	6	10	1	1	0	3	2	6	0	0	21	7	1	1	0	10	18	6	11	8	4	0	13	6	3	1	10	2	15	6	10	7	2	6
その他	64	32	6	10	7	9	7	10	2	44	17	12	18	10	12	34	13	9	5	3	16	5	2	0	0	2	20	18	16	4	4	0	7	6	6	3	1	36	9	12	5	2	32	40	15	22	19	17	14	18	24	10	9	19	19	24	27	19	21	4	7

Q26 研修機関等が提供する主要な周辺サービスのうち、社外取締役としての情報収集や自己研鑽のために、ご自身が必要だと思うものはありますか。（MA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
他社の社外取締役と事例を共有する場への参加	666	348	96	105	59	52	99	77	60	401	214	142	227	80	141	377	171	67	29	22	161	47	17	6	2	14	194	206	177	45	30	1	68	73	48	25	18	372	186	62	32	14	357	358	191	209	155	134	99	147	195	95	84	182	113	295	265	192	173	49	83
模擬取締役会への参加	57	28	11	4	7	6	10	9	7	35	19	13	14	6	14	31	18	6	1	1	11	0	1	0	0	2	19	20	9	6	1	0	8	3	0	1	0	33	17	5	2	0	29	33	14	17	10	16	9	12	19	10	4	19	7	26	23	18	12	6	7
社外取締役向け情報提供サイトへの登録	542	270	74	93	56	50	80	58	53	305	158	107	193	61	120	318	138	49	22	15	142	34	19	3	6	9	160	164	148	39	22	2	55	57	46	30	14	313	154	44	22	9	320	263	167	177	114	110	82	131	149	81	65	168	89	219	218	171	138	33	59
その他	34	17	4	7	8	4	8	3	3	19	16	5	19	5	10	14	5	6	6	3	6	5	2	1	1	0	5	10	7	4	8	0	4	1	5	3	2	16	8	8	1	1	16	20	7	12	4	10	6	10	11	5	2	8	7	16	11	12	10	4	3
いずれも必要ではない	184	103	29	26	20	20	18	18	6	123	61	40	55	19	45	84	52	25	17	6	44	13	7	1	1	2	38	45	60	17	22	2	11	17	20	7	9	100	47	23	10	4	82	113	39	63	46	48	31	59	63	34	23	61	31	79	88	50	48	7	26

Q28_1 以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／経営戦略・計画の策定への関与・監督（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
はい	531	267	81	84	60	39	76	51	46	308	155	116	170	53	118	304	140	50	23	14	129	34	14	4	5	5	156	167	139	42	22	3	56	57	35	21	14	302	156	46	22	5	289	279	156	165	118	102	89	127	158	84	60	154	81	235	217	158	135	31	64
いいえ	438	262	45	67	43	43	56	49	27	296	155	72	151	65	91	230	107	58	27	16	106	31	12	3	1	8	113	116	134	31	36	0	41	45	33	20	14	248	108	47	24	11	225	245	107	153	97	105	61	118	119	64	63	137	80	179	181	132	111	30	56
わからない	153	68	32	24	12	16	23	13	11	78	35	37	52	12	32	91	35	12	9	6	36	13	5	2	2	7	37	46	41	11	11	2	7	14	22	6	7	88	40	15	5	5	78	82	40	49	42	34	20	39	46	21	20	36	30	64	67	42	41	9	15

Q28_2 以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／指名・報酬決定プロセスへの関与・監督（後継者計画や報酬の方針の策定など）（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
はい	609	331	83	103	60	38	87	71	41	367	200	117	209	64	131	340	158	61	27	23	149	42	16	5	5	8	167	182	178	46	28	1	68	64	41	28	15	340	183	48	28	10	332	323	173	186	138	122	100	136	171	89	75	177	99	270	255	180	143	40	78
いいえ	394	220	51	55	41	46	53	35	34	253	120	80	125	55	85	212	101	47	25	9	96	27	11	1	2	6	108	111	109	30	30	2	31	42	32	14	16	227	96	47	18	6	193	227	92	146	88	91	50	124	110	64	56	128	68	154	168	127	104	22	42
わからない	119	46	24	17	14	14	15	7	9	62	25	28	39	11	25	73	23	12	7	4	26	9	4	3	1	6	31	36	27	8	11	2	5	10	17	5	4	71	25	13	5	5	67	56	38	35	31	28	20	24	42	16	12	22	24	54	42	25	40	8	15

Q28_3 以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／個別の業務執行の決定への関与・監督（M&Aや投資判断など）（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
はい	444	215	69	75	42	39	72	43	38	250	132	95	157	39	103	249	122	40	21	12	114	24	11	5	3	8	128	138	118	33	19	2	51	49	25	19	11	252	134	35	19	4	247	228	141	137	90	85	72	95	134	69	46	128	69	198	184	125	106	31	56

	全体	バックグラウンド								専門分野								社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数					社外監査役／経験年数					社外取締役／現在の任期					社外監査役／現在の任期					神戸総研新（全家）	外国人株式保有比率（全家）	3年間外国人株式保有比率（全家）	海外売上高比率（全家）	ROE（全家）	ROA（全家）
		経営組織	弁護士	公認会計士／税理士	学術経験者	営業・販売・マーケティング	生産・技術・研究開発	人事・労務・組織開発	コンサルティング	定常業務の一般	グローバル	法務・知財・ガバナンス	財務・会計	その他	1年以上2年未満	2年以上3年未満	3年以上4年未満	4年以上5年未満	5年以上

	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
3時間以内	463	232	100	56	53	34	62	38	23	270	140	130	136	41	89	250	120	52	26	15	121	32	11	4	3	9	112	134	137	38	33	4	42	48	40	20	17	253	130	50	20	10	237	253	128	158	97	97	75	119	134	71	50	143	76	189	184	141	116	26	54
5時間以内	292	166	34	39	31	35	42	35	23	189	86	47	85	36	63	164	71	30	16	11	64	21	8	2	3	5	74	90	80	24	19	0	27	33	17	13	8	167	80	22	17	6	134	167	71	90	68	63	33	76	74	46	46	77	39	128	128	82	59	16	43
10時間以内	293	159	24	60	27	24	41	33	31	177	96	42	116	43	72	169	70	32	13	9	70	18	9	2	2	5	95	83	78	19	13	1	26	30	24	12	8	171	80	28	10	4	178	149	88	94	73	62	48	73	92	40	39	86	66	126	127	88	83	22	35
それ以上	74	40	0	20	4	5	10	7	7	46	23	6	36	10	17	42	21	6	4	1	16	7	3	1	0	1	25	22	19	3	4	0	9	5	9	2	2	47	14	8	4	1	43	37	16	25	19	19	14	16	23	12	8	21	10	35	26	21	29	6	3

以下、企業ごとの質問 （※複数の就任企業について回答された場合、それぞれの回答を合算して集計）

Q34,41,48 就任企業の社外取締役に就任して、何年目ですか。／年目（NU）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,460	813	197	206	155	133	194	148	105	929	493	283	459	173	330	633	418	220	113	76	342	107	38	10	11	21	336	417	441	129	116	5	130	150	119	61	43	638	466	210	106	40	652	767	316	394	277	268	171	276	369	174	145	346	194	533	515	364	307	70	137
1年目	2	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2年目	294	162	38	46	22	30	40	30	23	183	104	54	104	44	68	159	74	33	17	11	63	18	7	1	0	19	177	49	32	10	7	4	30	19	23	10	3	158	75	31	22	8	139	147	73	80	42	49	45	41	65	29	29	68	49	105	83	90	69	12	26
3年目	249	138	31	30	24	27	27	16	29	162	86	50	66	28	60	111	70	44	14	10	54	11	2	0	1	1	127	52	51	15	3	0	34	19	9	4	2	101	87	45	13	3	112	129	52	73	48	43	37	52	61	31	29	62	32	79	91	59	56	8	19
4年目	221	127	23	27	20	26	28	26	18	136	87	42	69	20	63	85	64	40	16	16	57	9	3	0	1	0	27	120	51	14	9	0	20	31	12	5	2	86	69	42	18	6	75	140	42	52	50	46	19	37	61	39	17	48	27	80	87	50	48	11	16
5年目	198	114	20	29	21	11	28	15	12	135	65	25	63	23	48	83	51	33	19	12	39	19	6	1	0	0	1	116	46	21	14	0	15	23	15	11	1	84	62	27	20	5	85	108	41	56	36	46	15	44	48	21	16	49	31	73	79	42	36	8	25
6年目	127	75	18	17	17	6	18	20	6	89	40	23	37	15	22	46	44	16	16	5	29	9	5	2	1	1	1	58	41	15	11	0	7	17	11	6	5	53	43	15	13	3	51	70	26	22	31	26	20	25	29	12	13	29	14	50	44	29	27	5	13
7年目	97	58	12	17	9	9	9	14	4	61	33	16	29	13	19	33	35	15	6	8	30	9	2	0	1	0	1	17	54	12	13	0	11	12	11	5	3	34	36	12	10	5	46	49	21	19	29	13	10	20	29	13	11	17	7	44	39	14	19	8	12
8年目	91	51	13	14	11	10	13	5	4	60	28	20	30	11	17	35	26	18	8	4	23	10	3	4	0	0	1	1	66	9	14	0	1	12	16	5	6	35	32	18	5	1	44	46	21	29	14	16	12	13	30	15	9	27	8	31	36	30	15	6	3
9年目	87	37	23	12	10	7	14	7	6	46	24	30	27	7	19	39	27	12	8	1	25	12	6	0	2	0	0	2	58	13	14	1	7	9	12	7	9	42	31	12	1	1	52	34	21	31	11	16	6	26	22	6	14	30	12	24	30	30	12	5	9
10年目	29	17	4	3	5	5	4	7	1	20	8	7	10	5	4	13	7	6	2	1	4	1	2	0	1	0	0	0	19	5	5	0	1	2	0	4	1	12	12	3	2	0	15	13	6	11	8	2	0	8	8	3	2	6	5	12	6	8	6	4	4
11～15年目	48	26	10	6	10	2	10	7	2	28	14	11	15	7	8	20	16	2	2	8	13	5	0	2	3	0	0	1	22	12	13	0	3	5	6	4	5	26	14	2	1	5	22	25	11	13	7	9	6	8	12	4	3	7	7	26	15	7	13	3	9
16年目以上	17	8	5	3	6	0	3	1	0	8	4	5	7	0	2	7	4	1	5	0	4	4	1	0	1	0	0	1	0	3	13	0	0	1	3	0	6	5	5	3	1	3	11	6	2	8	1	2	1	2	4	1	2	3	2	9	5	5	6	0	1

Q35,42,49 就任企業の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を指向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を指向していますか、ご自身の認識をお聞かせください。（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,460	813	197	206	155	133	194	148	105	929	493	283	459	173	330	633	418	220	113	76	342	107	38	10	11	21	336	417	441	129	116	5	130	150	119	61	43	638	466	210	106	40	652	767	316	394	277	268	171	276	369	174	145	346	194	533	515	364	307	70	137
マネジメント型	169	99	18	15	14	14	22	25	18	117	50	30	53	14	41	90	40	26	8	5	38	12	5	2	1	2	33	51	56	11	16	0	13	17	11	6	11	85	47	21	12	4	95	71	42	42	30	24	23	34	28	21	16	34	25	68	52	49	37	8	18
どちらかと言えばマネジメント型	500	283	63	63	58	53	68	58	33	332	152	91	140	68	107	234	147	74	27	18	134	29	8	2	3	10	127	146	158	26	33	3	54	52	43	16	8	235	161	67	29	8	252	232	115	164	86	66	54	87	123	61	57	119	71	167	168	140	106	21	41
どちらかと言えばモニタリング型	612	338	85	89	68	54	87	48	43	374	219	116	199	69	141	242	177	86	68	39	122	47	16	5	7	7	139	171	168	74	53	1	46	59	44	27	20	250	195	96	50	21	256	343	129	150	127	122	64	123	163	69	60	146	81	230	218	145	130	32	61
モニタリング型	179	93	31	39	15	12	17	17	11	106	72	46	67	22	41	67	54	34	10	14	48	19	9	1	0	2	37	49	59	18	14	1	17	22	21	12	4	68	63	26	15	7	49	121	30	38	34	56	30	32	55	23	12	47	17	68	77	30	34	9	17

Q36,43,50-1 以下の選択肢のうち、就任企業から経営に関する助言／経営の監督のいずれの役割を主として期待されていますか。また、就任企業において経営に関する助言／経営の監督のうち、ご自身が重視している役割はどちらですか。／期待されている役割（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,460	813	197	206	155	133	194	148	105	929	493	283	459	173	330	633	418	220	113	76	342	107	38	10	11	21	336	417	441	129	116	5	130	150	119	61	43	638	466	210	106	40	652	767	316	394	277	268	171	276	369	174	145	346	194	533	515	364	307	70	137
経営に関する助言	151	117	7	2	17	10	25	22	13	131	63	18	38	25	34	66	41	27	5	12	24	8	2	0	2	3	31	39	54	7	17	1	9	12	8	1	5	68	50	15	12	6	73	72	32	45	30	19	25	26	27	17	17	32	29	48	57	39	27	6	14
どちらかと言えば経営に関する助言	212	119	11	22	30	18	33	22	19	148	65	19	53	40	63	98	59	23	20	12	47	8	4	0	2	4	60	53	60	19	16	1	19	20	10	6	5	98	66	30	14	4	105	100	51	57	40	32	22	38	50	22	23	52	25	78	72	57	38	15	19
経営に関する助言・経営の監督の両方	706	437	68	94	70	62	98	76	49	481	245	111	226	80	158	289	208	114	62	33	159	59	15	7	4	10	149	214	206	72	55	0	61	71	53	37	22	298	231	105	50	22	309	384	148	181	145	128	89	133	182	87	82	180	86	248	259	186	147	25	66
どちらかと言えば経営の監督	270	99	67	60	27	30	28	20	20	115	84	86	98	20	51	129	77	33	18	13	81	20	9	1	3	4	72	79	77	23	15	3	27	34	33	8	9	122	75	43	23	7	122	138	64	80	43	55	29	49	74	34	13	52	37	118	76	54	77	17	30
経営の監督	121	41	44	28	11	13	10	8	4	54	36	49	44	8	24	51	33	23	8	6	31	12	8	2	0	0	24	32	44	8	13	0	14	13	15	9	2	52	44	17	7	1	43	73	21	31	19	34	6	30	36	14	10	30	17	41	51	28	18	7	8

Q36,43,50-2 以下の選択肢のうち、就任企業から経営に関する助言／経営の監督のいずれの役割を主として期待されていますか。また、就任企業において経営に関する助言／経営の監督のうち、ご自身が重視している役割はどちらですか。／ご自身が重視している役割（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,460	813	197	206	155	133	194	148	105	929	493	283	459	173	330	633	418	220	113	76	342	107	38	10	11	21	336	417	441	129	116	5	130	150	119	61	43	638	466	210	106	40	652	767	316	394	277	268	171	276	369	174	145	346	194	533	515	364	307	70	137
経営に関する助言	140	106	5	4	20	9	22	19	14	122	53	13	29	23	36	72	40	16	4	8	27	3	1	0	2	3	35	37	45	6	14	1	13	10	6	0	3	66	50	10	9	5	72	65	34	43	27	16	20	23	29	19	16	29	23	47	53	37	26	2	16
どちらかと言えば経営に関する助言	183	121	8	10	18	14	26	27	13	141	63	15	36	36	54	77	53	28	19	6	32	5	4	0	2	0	50	45	58	18	12	1	10	11	13	4	4	78	61	28	12	4	89	89	43	47	37	29	28	37	48	25	18	38	30	65	61	52	36	11	17
経営に関する助言・経営の監督の両方	698	432	59	101	77	58	98	73	48	484	255	101	234	82	153	290	195	108	65	40	164	58	12	3	4	12	153	202	197	74	60	1	72	68	49	35	16	292	219	107	56	24	304	377	152	182	145	115	76	125	177	78	81	177	80	252	241	184	148	29	66
どちらかと言えば経営の監督	291	98	81	60	26	35	30	18	24	111	75	100	101	24	57	133	83	40	18	17	86	23	14	5	3	6	71	85	89	22	18	2	22	41	34	14	18	139	83	47	16	6	135	147	62	84	49	63	37	59	72	37	19	67	39	114	103	63	68	18	24
経営の監督	148	56	44	31	14	17	18	11	6	71	47	54	59	8	30	61	47	28	7	5	33	18	7	2	0	0	27	48	52	9	12	0	13	20	17	8	2	63	53	18	13	1	52	89	25	38	19	45	10	32	43	15	11	35	22	55	57	28	29	10	14

Q37,44,51-1 以下の選択肢のうち、就任企業の社外取締役としてご自身が重視している役割は何ですか。（MA）

		バックグラウンド	専門分野	社外取締役／経験社数	社外監査役／経験社数	社外取締役／経験年数	社外監査役／経験年数	社外取締役／現在の社数	時価総額(合算)	外国人株式保有比率(合算)	海外売上高比率(合算)	ROE(合算)	ROA(合算)

| | 全体 | 経営企画 | 広報 | 営業企画 | 営業管理 | 営業推進 | 営業サポート | 営業マネジメント | 営業戦略 | コンサルティング | その他 | 定型業務自動化 | 業務効率化 | 業務パッケージ | 業務可視化・分析 | その他 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1

	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241
企業経営一般	60.8%	92.6%	13.3%	18.3%	44.3%	39.8%	83.2%	82.3%	36.9%	100.0%	78.0%	28.0%	49.9%	76.9%	56.0%
グローバル	30.7%	41.5%	16.5%	13.7%	33.9%	42.9%	39.4%	42.5%	21.4%	39.4%	100.0%	23.1%	31.4%	43.1%	27.8%
法務	20.1%	6.4%	98.7%	4.6%	15.7%	41.8%	14.2%	8.0%	16.7%	9.2%	15.1%	100.0%	9.9%	9.2%	12.9%
財務・会計	33.2%	25.0%	5.1%	97.1%	23.5%	28.6%	65.2%	33.6%	23.8%	27.3%	33.9%	16.4%	100.0%	21.5%	14.5%
IT	11.6%	16.4%	2.5%	5.1%	14.8%	5.1%	8.4%	26.5%	13.1%	14.7%	16.2%	5.3%	7.5%	100.0%	8.7%
その他	21.5%	20.6%	8.2%	4.6%	39.1%	41.8%	18.1%	34.5%	69.0%	19.8%	19.4%	13.8%	9.4%	16.2%	100.0%

	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上
該当数	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35
企業経営一般	55.2%	62.4%	71.7%	74.6%	86.1%	55.0%	43.6%	38.7%	22.2%	25.0%	40.0%	58.8%	59.9%	59.9%	70.2%	72.5%	40.0%	61.5%	60.3%	42.2%	40.4%	17.1%
グローバル	25.4%	30.5%	45.8%	42.4%	55.6%	25.8%	30.8%	12.9%	11.1%	0.0%	30.0%	31.4%	30.1%	27.1%	33.3%	44.9%	20.0%	26.0%	29.3%	30.0%	14.9%	8.6%
法務	20.5%	19.1%	22.5%	20.3%	11.1%	27.7%	37.2%	25.8%	44.4%	50.0%	25.0%	18.0%	19.8%	22.0%	16.7%	24.6%	0.0%	27.9%	25.9%	30.0%	34.0%	51.4%
財務・会計	35.4%	37.2%	19.2%	25.4%	25.0%	42.1%	43.6%	67.7%	55.6%	25.0%	40.0%	34.3%	35.9%	30.3%	32.1%	29.0%	80.0%	34.6%	43.1%	52.2%	51.1%	42.9%
IT	10.4%	10.3%	13.3%	18.6%	25.0%	9.2%	6.4%	16.1%	0.0%	0.0%	20.0%	10.8%	9.7%	11.5%	19.0%	13.0%	0.0%	8.7%	7.8%	11.1%	12.8%	2.9%
その他	21.4%	18.4%	22.5%	33.9%	22.2%	15.9%	19.2%	6.5%	0.0%	0.0%	25.0%	21.2%	22.2%	20.1%	17.9%	29.0%	0.0%	18.3%	19.0%	10.0%	19.1%	2.9%

	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
企業経営一般	56.6%	65.8%	61.1%	72.5%	85.7%	59.8%	64.4%	58.7%	63.5%	65.4%	67.6%	66.5%	64.8%	64.7%	66.3%	62.2%	62.7%	62.3%	62.3%	62.8%	61.7%	64.5%	60.0%	63.0%
グローバル	26.2%	35.5%	36.1%	45.1%	38.1%	26.7%	37.3%	22.8%	31.6%	36.2%	42.3%	30.0%	37.7%	40.6%	28.4%	25.2%	34.6%	34.0%	34.9%	32.0%	31.9%	36.2%	32.9%	31.9%
法務	20.4%	20.1%	23.1%	15.7%	4.8%	20.1%	19.6%	18.2%	19.9%	19.8%	17.8%	20.6%	21.5%	17.3%	20.7%	21.0%	21.1%	17.3%	19.5%	19.4%	21.1%	18.5%	17.1%	22.2%
財務・会計	35.6%	31.3%	25.0%	33.3%	33.3%	37.8%	28.1%	40.6%	30.2%	24.5%	31.1%	31.8%	30.3%	30.0%	32.0%	29.4%	31.5%	33.0%	33.1%	31.2%	31.0%	30.0%	45.7%	37.0%
IT	11.1%	12.2%	12.0%	13.7%	9.5%	9.6%	13.4%	10.6%	11.2%	13.6%	14.1%	14.7%	11.3%	10.8%	15.4%	13.3%	8.6%	16.2%	11.1%	13.3%	12.0%	9.1%	10.0%	13.3%
その他	20.7%	21.1%	28.7%	25.5%	4.8%	19.9%	23.4%	16.2%	22.1%	25.7%	20.3%	22.9%	18.0%	24.5%	18.3%	23.1%	19.3%	23.0%	23.0%	20.6%	21.1%	22.3%	24.3%	22.2%

Q3_1 社外役員の経験についてお伺いします。現在務めている企業を含め、これまでに社外取締役／社外監査役として就任した上場企業はそれぞれ何社ありますか。／社外取締役／社(NU)

		バックグラウンド								専門分野					
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241
1社	55.7%	50.3%	55.7%	62.3%	54.8%	49.0%	57.4%	53.1%	69.0%	50.6%	46.1%	56.9%	59.2%	50.0%	55.6%
2社	25.1%	25.0%	24.7%	30.3%	24.3%	25.5%	25.2%	23.0%	17.9%	25.8%	24.9%	24.0%	28.2%	22.3%	21.6%
3社	10.7%	13.7%	12.0%	3.4%	11.3%	22.4%	9.7%	12.4%	6.0%	12.6%	15.9%	12.0%	6.2%	12.3%	11.2%
4社	5.3%	6.2%	6.3%	3.4%	5.2%	3.1%	7.1%	7.1%	4.8%	6.5%	7.2%	5.3%	4.0%	8.5%	8.3%
5社以上	3.2%	4.9%	1.3%	0.6%	4.3%	0.0%	0.6%	4.4%	2.4%	4.5%	5.8%	1.8%	2.4%	6.9%	3.3%

	社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数					
	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上
該当数	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35
1社	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	57.9%	35.9%	48.4%	33.3%	0.0%	95.0%	86.3%	60.5%	41.1%	8.3%	10.1%	100.0%	56.7%	53.4%	52.2%	40.4%	31.4%
2社	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	27.7%	32.1%	35.5%	33.3%	37.5%	5.0%	10.8%	28.3%	34.4%	41.7%	17.4%	0.0%	26.0%	30.2%	28.9%	27.7%	45.7%
3社	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	9.6%	16.7%	6.5%	0.0%	25.0%	0.0%	2.9%	10.0%	16.2%	14.3%	21.7%	0.0%	12.5%	8.6%	10.0%	17.0%	8.6%
4社	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	3.3%	10.3%	3.2%	33.3%	12.5%	0.0%	0.0%	1.2%	4.1%	27.4%	27.5%	0.0%	2.9%	5.2%	4.4%	10.6%	11.4%
5社以上	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	1.5%	5.1%	6.5%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.1%	8.3%	23.2%	0.0%	1.9%	2.6%	4.4%	4.3%	2.9%

	社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
1社	86.1%	17.1%	13.9%	11.8%	14.3%	59.0%	43.2%	57.4%	49.0%	39.3%	32.0%	40.6%	41.9%	41.5%	46.7%	44.8%	42.5%	51.8%	46.4%	44.9%	50.0%	47.4%	45.7%	44.4%
2社	9.4%	61.5%	22.2%	17.6%	9.5%	26.2%	29.2%	27.4%	28.6%	30.7%	29.9%	28.2%	32.7%	30.7%	26.0%	28.7%	31.2%	22.0%	28.9%	26.9%	29.2%	27.9%	30.0%	30.4%
3社	2.7%	14.5%	43.5%	21.6%	4.8%	8.3%	15.2%	7.3%	11.7%	18.3%	20.7%	13.5%	14.4%	16.1%	14.2%	14.0%	14.1%	13.1%	14.2%	14.8%	13.0%	12.2%	15.7%	15.6%
4社	1.3%	5.6%	15.7%	27.5%	14.3%	3.2%	7.9%	4.0%	7.1%	7.4%	12.0%	8.2%	6.7%	7.7%	9.5%	7.7%	8.6%	8.4%	5.6%	8.4%	4.5%	8.0%	2.9%	5.9%
5社以上	0.6%	1.3%	4.6%	21.6%	57.1%	3.4%	4.5%	4.0%	3.5%	4.3%	5.4%	9.4%	4.2%	4.0%	3.6%	4.9%	3.7%	4.7%	4.8%	4.9%	3.3%	4.5%	5.7%	3.7%

Q3_2 社外役員の経験についてお伺いします。現在務めている企業を含め、これまでに社外取締役／社外監査役として就任した上場企業はそれぞれ何社ありますか。／社外監査役／社(NU)

		バックグラウンド								専門分野					
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他
該当数	397	150	93	105	36	25	70	35	21	199	99	120	176	35	60
1社	68.3%	79.3%	58.1%	59.0%	55.6%	68.0%	78.6%	57.1%	61.9%	74.9%	70.7%	62.5%	64.8%	71.4%	71.7%
2社	19.6%	14.0%	25.8%	20.0%	30.6%	28.0%	17.1%	28.6%	33.3%	17.1%	24.2%	24.2%	19.3%	14.3%	25.0%
3社	7.8%	4.7%	7.5%	16.2%	11.1%	0.0%	2.9%	11.4%	0.0%	6.0%	4.0%	6.7%	11.9%	14.3%	3.3%
4社	2.3%	0.7%	4.3%	2.9%	2.8%	4.0%	1.4%	2.9%	4.8%	1.0%	1.0%	3.3%	2.8%	0.0%	0.0%
5社以上	2.0%	1.3%	4.3%	1.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	3.3%	1.1%	0.0%	0.0%

	社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数					
	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上
該当数	203	117	43	22	12	271	78	31	9	8	5	87	105	132	33	35	5	104	116	90	47	35
1社	77.3%	64.1%	60.5%	40.9%	33.3%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	78.2%	77.1%	65.9%	45.5%	42.9%	100.0%	93.3%	84.5%	55.6%	27.7%	22.9%
2社	13.8%	21.4%	30.2%	36.4%	33.3%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.9%	12.4%	22.0%	42.4%	25.7%	0.0%	4.8%	14.7%	31.1%	40.4%	25.7%
3社	7.4%	9.4%	4.7%	4.5%	16.7%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.7%	7.6%	9.1%	3.0%	14.3%	0.0%	1.9%	0.9%	10.0%	27.7%	17.1%
4社	1.5%	2.6%	0.0%	13.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	1.1%	1.9%	2.3%	6.1%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	17.1%
5社以上	0.0%	2.6%	4.7%	4.5%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.8%	3.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	17.1%

	社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	209	117	47	15	9	219	204	109	137	78	79	64	100	112	66	50	117	52	174	163	120	96	26	51
1社	72.2%	70.9%	57.4%	46.7%	33.3%	69.9%	66.2%	73.4%	67.9%	59.0%	68.4%	62.5%	62.0%	71.4%	68.2%	64.0%	69.2%	59.6%	69.0%	66.9%	69.2%	70.8%	57.7%	66.7%
2社	14.4%	20.5%	34.0%	33.3%	33.3%	18.3%	22.5%	14.7%	24.1%	24.4%	22.8%	26.6%	27.0%	17.9%	19.7%	22.0%	21.4%	25.0%	20.1%	19.6%	23.3%	19.8%	26.9%	21.6%
3社	10.0%	4.3%	4.3%	13.3%	11.1%	8.7%	5.9%	9.2%	3.6%	10.3%	6.3%	7.8%	5.0%	7.1%	6.1%	8.0%	7.7%	9.6%	6.9%	6.7%	6.7%	7.3%	11.5%	7.8%
4社	1.9%	3.4%	0.0%	6.7%	0.0%	1.4%	2.9%	0.9%	2.2%	3.8%	2.5%	3.1%	3.0%	0.9%	1.5%	2.0%	0.9%	3.8%	2.3%	3.1%	0.8%	0.0%	3.8%	3.9%
5社以上	1.4%	0.9%	4.3%	0.0%	22.2%	1.8%	2.5%	1.8%	2.2%	2.6%	0.0%	0.0%	3.0%	2.7%	4.5%	4.0%	0.9%	1.9%	1.7%	3.7%	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%

Q4_1 社外役員として合計した経験年数について、それぞれお聞かせください。／社外取締役／年(NU)

		バックグラウンド								専門分野					
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241
1年未満	1.8%	1.3%	3.2%	1.1%	0.9%	2.0%	4.5%	0.9%	1.2%	1.2%	1.7%	2.2%	2.1%	3.1%	2.1%
1～2年	27.3%	27.1%	20.3%	32.0%	17.4%	27.6%	24.5%	25.7%	32.1%	26.4%	27.8%	24.4%	28.2%	25.4%	27.0%
3～5年	29.3%	28.0%	27.8%	30.3%	29.6%	29.6%	27.1%	27.4%	35.7%	28.9%	28.7%	28.9%	31.6%	24.6%	30.3%
6～10年	28.0%	26.8%	30.4%	28.0%	40.9%	31.6%	25.8%	28.3%	22.6%	27.6%	24.6%	30.7%	25.5%	27.7%	26.1%
11～15年	7.5%	9.4%	9.5%	5.7%	4.3%	2.0%	12.3%	11.5%	6.0%	8.7%	8.1%	6.2%	7.2%	12.3%	6.2%
16年以上	6.1%	7.4%	8.9%	2.9%	7.0%	7.1%	5.8%	6.2%	2.4%	7.3%	9.0%	7.6%	5.4%	6.9%	8.3%

	社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数					
	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上
該当数	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35
1年未満	3.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	40.0%	1.0%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%
1～2年	42.2%	11.7%	7.5%	0.0%	0.0%	25.1%	16.7%	16.1%	11.1%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	40.0%	37.5%	17.2%	21.1%	8.5%	8.6%
3～5年	31.8%	33.0%	27.5%	6.8%	0.0%	29.9%	16.7%	25.8%	22.2%	12.5%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	30.8%	37.9%	21.1%	17.0%	5.7%
6～10年	20.6%	38.3%	42.5%	22.0%	36.1%	32.1%	37.2%	38.7%	33.3%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	20.0%	22.1%	32.8%	43.3%	42.6%	31.4%
11～15年	1.1%	12.4%	10.0%	39.0%	19.4%	5.5%	17.9%	3.2%	22.2%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	3.8%	3.4%	7.8%	21.3%	22.9%
16年以上	1.1%	4.3%	12.5%	32.2%	44.4%	5.5%	11.5%	16.1%	11.1%	62.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	4.8%	6.9%	6.7%	10.6%	31.4%

	社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
1年未満	3.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%	1.0%	3.0%	1.1%	0.8%	1.2%	1.8%	0.7%	0.3%	1.8%	1.4%	1.2%	2.1%	1.5%	1.7%	1.8%	1.4%	0.0%	1.5%
1～2年	37.6%	15.8%	10.2%	13.7%	0.0%	29.2%	22.8%	29.7%	23.7%	22.2%	18.3%	30.0%	21.5%	21.4%	18.9%	25.9%	23.9%	29.8%	22.4%	20.6%	30.1%	26.8%	14.3%	21.5%
3～5年	29.5%	30.6%	32.4%	21.6%	9.5%	27.9%	30.4%	29.0%	29.2%	28.4%	27.4%	21.2%	30.3%	28.5%	37.9%	21.0%	27.2%	24.1%	30.1%	31.4%	22.6%	28.6%	31.4%	30.4%
6～10年	24.5%	32.9%	36.1%	25.5%	28.6%	30.2%	28.4%	28.4%	30.2%	31.5%	30.7%	30.6%	30.3%	30.7%	24.3%	35.7%	31.5%	27.2%	29.9%	28.2%	32.2%	27.9%	38.6%	29.6%
11～15年	3.1%	11.8%	11.1%	21.6%	23.8%	4.9%	9.9%	4.3%	8.4%	9.7%	12.9%	7.6%	8.1%	10.5%	10.7%	9.8%	8.3%	7.9%	8.2%	9.9%	6.9%	7.0%	5.7%	10.4%
16年以上	2.4%	8.6%	10.2%	17.6%	38.1%	5.6%	7.6%	5.6%	7.4%	7.4%	9.5%	8.8%	9.2%	8.7%	6.5%	6.3%	8.0%	8.9%	7.9%	8.2%	6.3%	8.4%	10.0%	6.7%

Q4_2 社外役員として合計した経験年数について、それぞれお聞かせください。／社外監査役／年(NU)

		バックグラウンド								専門分野					
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他
該当数	397	150	93	105	36	25	70	35	21	199	99	120	176	35	60
1年未満	1.3%	1.3%	0.0%	1.0%	2.8%	4.0%	1.4%	0.0%	0.0%	1.0%	1.0%	0.0%	2.3%	0.0%	0.0%
1～2年	26.2%	32.7%	21.5%	19.0%	19.4%	28.0%	31.4%	25.7%	28.6%	32.2%	27.3%	24.2%	20.5%	25.7%	31.7%
3～5年	29.2%	35.3%	23.7%	26.7%	33.3%	24.0%	34.3%	31.4%	28.6%	35.2%	34.3%	25.0%	28.4%	25.7%	36.7%
6～10年	22.7%	18.7%	22.6%	25.7%	27.8%	24.0%	20.0%	17.1%	23.8%	19.1%	27.3%	22.5%	26.7%	28.6%	15.0%
11～15年	11.8%	10.7%	12.9%	15.2%	13.9%	12.0%	10.0%	25.7%	14.3%	9.5%	7.1%	13.3%	13.6%	17.1%	15.0%
16年以上	8.8%	1.3%	19.4%	12.4%	2.8%	8.0%	2.9%	0.0%	4.8%	3.0%	3.0%	15.0%	8.5%	2.9%	1.7%

	社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数					
	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上
該当数	203	117	43	22	12	271	78	31	9	8	5	87	105	132	33	35	5	104	116	90	47	35
1年未満	2.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	40.0%	2.3%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1～2年	29.1%	23.1%	30.2%	13.6%	16.7%	35.8%	6.4%	6.5%	0.0%	0.0%	20.0%	44.8%	30.5%	17.4%	12.1%	14.3%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3～5年	30.5%	29.9%	23.3%	27.3%	25.0%	36.2%	21.8%	3.2%	0.0%	0.0%	40.0%	23.0%	41.9%	28.8%	12.1%	22.9%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
6～10年	23.2%	22.2%	20.9%	18.2%	33.3%	18.5%	35.9%	29.0%	33.3%	0.0%	0.0%	21.8%	18.1%	29.5%	21.2%	17.1%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
11～15年	9.4%	11.1%	18.6%	22.7%	16.7%	4.8%	24.4%	41.9%	0.0%	25.0%	0.0%	4.6%	7.6%	15.2%	30.3%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
16年以上	5.4%	13.7%	7.0%	18.2%	8.3%	3.0%	11.5%	19.4%	66.7%	75.0%	0.0%	3.4%	1.9%	8.3%	24.2%	31.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%

	社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	209	117	47	15	9	219	204	109	137	78	79	64	100	112	66	50	117	52	174	163	120	96	26	51
1年未満	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	1.0%	1.8%	0.7%	1.3%	0.0%	1.6%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	3.8%	0.0%	1.2%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%
1～2年	26.3%	29.9%	21.3%	26.7%	0.0%	28.3%	22.5%	25.7%	27.0%	25.6%	20.3%	23.4%	23.0%	26.8%	31.8%	20.0%	25.6%	26.9%	24.1%	25.8%	26.7%	30.2%	19.2%	19.6%
3～5年	31.1%	28.2%	27.7%	26.7%	11.1%	27.9%	32.4%	30.3%	29.2%	25.6%	35.4%	31.3%	29.0%	31.3%	22.7%	38.0%	35.0%	13.5%	32.8%	30.7%	28.3%	26.0%	26.9%	39.2%
6～10年	22.0%	19.7%	29.8%	20.0%	44.4%	21.9%	23.5%	20.2%	21.9%	25.6%	27.8%	21.9%	26.0%	28.6%	22.7%	14.0%	18.8%	32.7%	25.3%	17.8%	21.7%	29.2%	30.8%	23.5%
11～15年	12.0%	9.4%	12.8%	20.0%	22.2%	10.5%	13.7%	12.8%	11.7%	12.8%	13.9%	14.1%	9.0%	8.0%	13.6%	14.0%	12.0%	9.6%	10.9%	14.7%	11.7%	7.3%	19.2%	11.8%
16年以上	6.2%	12.8%	8.5%	6.7%	22.2%	10.5%	6.9%	9.2%	9.5%	9.0%	2.5%	7.8%	12.0%	5.4%	9.1%	14.0%	6.8%	13.5%	6.9%	9.8%	10.0%	7.3%	3.8%	5.9%

Q5_1 回答時点において、何社の社外取締役を務めていますか。／社(NU)

		バックグラウンド	専門分野	社外取締役／経験社数	社外監査役／経験社数	社外取締役／経験年数	社外監査役／経験年数	社外取締役／現在の社数	時価総額(合算)	外国人株式保有比率(合算)	海外売上高比率(合算)	ROE(合算)	ROA(合算)

| | 全体 | バックグラウンド 経営経験者 | 弁護士 | 公認会計士／税理士 | 学者 | 官公庁 | 金融機関 | コンサルティング | その他 | 専門分野 企業価値／ビジネス一般 | グローバル | 法務 | 財務・会計 | IT | その他 | 社外取締役／経験社数 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 社外監査役／経験社数 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 社外取締役／経験年数 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上6年未満 | 6年以上9年未満 | 9年以上12年未満 | 12年以上15年未満 | 15年以上18年未満 | 18年以上21年未満 | 21年以上 | 社外監査役／経験年数 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上6年未満 | 6年以上9年未満 | 9年以上12年未満 | 12年以上15年未満 | 15年以上18年未満 | 18年以上21年未満 | 21年以上 | 社外取締役／現在の社数 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 神奈川県在住／在家 0 | 1 | 0 | 1 | 外国人／外国人株式会社役員経験者／日本人株式会社役員経験者 | 2社以上／外国人株式会社役員経験者／日本人株式会社役員経験者 | 外国人株式会社役員経験者／日本人株式会社役員経験者 | 海外売上高比率（全家） 海外売上高比率25%未満 | 海外売上高比率25%以上50%未満 | 海外売上高比率50%以上75%未満 | 海外売上高比率75%以上 | ROE（全家） ROE0%未満 | ROE0%以上3%未満 | ROE3%以上5%未満 | ROE5%以上8%未満 | ROE8%以上10%未満 | ROE10%以上 | ROA（全家） ROA0%未満 | ROA0%以上3%未満 | ROA3%以上5%未満 | ROA5%以上8%未満 | ROA8%以上10%未満 | ROA10%以上 |
|---|---|---

| | 全体 | バックグラウンド | | | | | | | | 専門分野 | | | | | | | | 社外取締役／経営経験 | | | | | | | | 社外監査役／経営経験 | | | | | | | | 社外取締役／経営経験 | | | | | | | | 社外監査役／経営経験 | | | | | | | | 社外取締役／現在の社数 | | | | | | | | 神奈川県（全国） | | 外国人株式保有比率（全国） | | | | 外国人株式保有比率（全国） | | | | 海外売上高比率（全国） | | | | ROE（全国） | | | | ROA（全国） | | | |
|---|---|---

どちらかといえば身についていると思わない	12.4%	9.7%	18.4%	14.9%	7.0%	12.2%	11.0%	14.2%	21.4%	8.9%	5.5%	16.4%	11.8%	10.0%	14.1%	15.4%	12.4%	5.8%	1.7%	0.0%	12.2%	10.3%	16.1%	11.1%	25.0%	20.0%	17.3%	12.5%	11.1%	3.6%	4.3%	0.0%	9.6%	10.3%	15.6%	12.8%	20.0%	14.1%	13.5%	2.8%	3.9%	14.3%	11.5%	11.7%	13.2%	12.0%	13.2%	8.3%	12.4%	10.2%	8.7%	13.0%	9.8%	9.8%	12.6%	11.3%	9.7%	13.3%	10.8%	12.9%	11.9%
身についていると思わない	2.1%	1.5%	3.2%	2.9%	0.9%	3.1%	0.6%	0.9%	3.6%	2.1%	1.4%	2.2%	1.9%	0.0%	2.1%	2.9%	1.8%	0.0%	0.0%	2.8%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	10.0%	3.3%	2.1%	1.3%	0.0%	1.4%	0.0%	2.9%	0.0%	1.1%	2.1%	0.0%	2.4%	2.0%	0.9%	2.0%	4.8%	2.5%	1.8%	3.6%	1.9%	1.2%	1.7%	1.8%	2.1%	2.2%	4.1%	2.1%	0.3%	3.1%	1.7%	1.9%	1.5%	2.1%	2.9%	1.5%
よくわからない	2.0%	0.8%	4.4%	2.9%	0.9%	3.1%	1.9%	0.0%	6.0%	1.2%	0.9%	3.6%	1.6%	3.8%	1.7%	2.2%	1.8%	0.8%	5.1%	0.0%	3.0%	2.6%	0.0%	0.0%	0.0%	15.0%	2.6%	1.2%	2.2%	0.0%	1.4%	20.0%	2.9%	0.9%	4.4%	2.1%	0.0%	2.2%	1.6%	2.8%	2.0%	0.0%	1.5%	2.1%	2.6%	2.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.4%	2.2%	2.4%	1.4%	1.5%	1.6%	2.1%	1.7%	1.8%	2.1%	1.4%	2.2%
TOP2	83.4%	87.9%	74.1%	79.4%	91.3%	81.6%	86.5%	85.0%	69.0%	87.8%	92.2%	77.8%	84.7%	86.2%	82.2%	79.5%	84.0%	93.3%	93.2%	97.2%	83.4%	87.2%	83.9%	88.9%	62.5%	55.0%	76.8%	84.2%	85.4%	96.4%	92.8%	80.0%	84.6%	88.8%	78.9%	83.0%	80.0%	81.3%	82.9%	93.5%	92.2%	81.0%	84.5%	84.3%	80.5%	83.9%	84.4%	88.8%	84.7%	86.3%	87.0%	80.5%	86.7%	88.4%	82.7%	84.9%	86.7%	83.4%	85.0%	82.9%	84.4%
BTM2	14.5%	11.2%	21.5%	17.7%	7.8%	15.3%	11.6%	15.0%	25.0%	11.0%	7.0%	18.7%	13.7%	10.0%	16.2%	18.2%	14.2%	5.8%	1.7%	2.8%	13.7%	10.3%	16.1%	11.1%	37.5%	30.0%	20.6%	14.6%	12.4%	3.6%	5.8%	0.0%	12.5%	10.3%	16.7%	14.9%	20.0%	16.5%	15.5%	3.7%	5.9%	19.0%	14.0%	13.5%	16.8%	13.9%	14.4%	10.0%	14.1%	12.3%	10.8%	17.2%	11.9%	10.1%	15.7%	13.0%	11.6%	14.8%	12.9%	15.7%	13.3%

Q9_2 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、自分自身のことを考えた場合、身についていると思いますか。／《心得2》（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
身についていると思う	53.1%	62.8%	35.4%	40.6%	63.5%	51.0%	57.4%	61.9%	41.7%	61.6%	67.8%	44.4%	53.6%	73.1%	56.0%	47.4%	55.3%	65.0%	67.8%	72.2%	49.1%	53.8%	51.6%	22.2%	50.0%	45.0%	47.1%	52.9%	55.1%	59.5%	66.7%	0.0%	47.1%	51.7%	54.4%	48.9%	45.7%	49.4%	58.6%	55.6%	60.8%	57.1%	50.5%	58.9%	45.9%	55.0%	56.8%	58.1%	54.1%	54.9%	58.8%	53.3%	60.1%	55.4%	55.0%	53.1%	57.2%	53.0%	54.4%	54.3%	50.4%
どちらかといえば身についていると思う	39.4%	34.8%	43.7%	45.7%	34.8%	36.7%	38.7%	38.1%	50.0%	35.3%	30.1%	40.0%	38.1%	26.9%	39.0%	43.5%	37.9%	29.2%	30.5%	27.8%	42.8%	37.2%	48.4%	55.6%	25.0%	35.0%	44.8%	40.4%	36.6%	36.9%	27.5%	80.0%	45.2%	42.2%	35.6%	46.8%	37.1%	41.8%	34.9%	38.9%	35.3%	42.9%	41.7%	35.0%	45.5%	37.3%	36.6%	36.5%	40.6%	39.1%	34.1%	41.4%	34.3%	38.8%	37.2%	40.0%	38.1%	40.7%	38.0%	30.0%	41.5%
どちらかといえば身についていると思わない	5.9%	2.2%	15.8%	10.9%	1.7%	10.2%	2.6%	0.0%	6.0%	2.5%	1.4%	12.0%	7.0%	0.0%	3.7%	7.2%	5.3%	5.0%	0.0%	0.0%	5.9%	6.4%	0.0%	22.2%	25.0%	5.0%	6.2%	6.1%	6.4%	3.6%	4.3%	0.0%	6.7%	5.2%	6.7%	4.3%	11.4%	6.9%	5.3%	3.7%	3.9%	0.0%	6.9%	4.5%	6.9%	6.0%	6.2%	3.7%	4.7%	3.5%	6.2%	4.1%	4.9%	4.9%	5.2%	5.9%	3.9%	5.1%	5.9%	15.7%	5.2%
身についていると思わない	0.8%	0.0%	3.2%	1.1%	0.0%	1.0%	0.6%	0.0%	1.2%	0.1%	0.6%	2.2%	0.8%	0.0%	0.4%	0.8%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%	1.3%	0.3%	0.6%	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	0.9%	1.1%	0.0%	5.7%	0.8%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.8%	0.7%	1.1%	0.0%	0.8%	0.6%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	2.1%	0.6%	0.2%	0.6%	1.0%	0.0%	2.2%
よくわからない	0.8%	0.2%	1.9%	1.7%	0.0%	1.0%	0.6%	0.0%	1.2%	0.4%	0.0%	1.3%	0.5%	0.0%	0.8%	1.1%	0.0%	0.8%	1.7%	0.0%	1.1%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	0.7%	0.3%	1.3%	0.0%	0.0%	20.0%	1.0%	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	1.9%	0.0%	0.0%	0.3%	0.8%	1.0%	0.5%	0.4%	0.8%	0.0%	0.4%	0.9%	1.2%	0.7%	0.6%	0.5%	0.4%	0.6%	0.6%	0.7%	0.0%	0.7%
TOP2	92.5%	97.7%	79.1%	86.3%	98.3%	87.8%	96.1%	100.0%	91.7%	96.9%	98.0%	84.4%	91.7%	100.0%	95.0%	90.9%	93.3%	94.2%	98.3%	100.0%	91.9%	91.0%	100.0%	77.8%	75.0%	80.0%	91.8%	93.3%	91.7%	96.4%	94.2%	80.0%	92.3%	94.0%	90.0%	95.7%	82.9%	91.2%	93.4%	94.4%	96.1%	100.0%	92.2%	93.9%	91.4%	92.4%	93.4%	94.6%	94.7%	94.0%	92.9%	94.7%	94.4%	94.2%	92.1%	93.1%	95.3%	93.7%	92.3%	84.3%	91.9%
BTM2	6.7%	2.2%	19.0%	12.0%	1.7%	11.2%	3.2%	0.0%	7.1%	2.6%	2.0%	14.2%	7.8%	0.0%	4.1%	8.0%	6.7%	5.0%	0.0%	0.0%	7.0%	7.7%	0.0%	22.2%	25.0%	10.0%	7.5%	6.4%	7.0%	3.6%	5.8%	0.0%	6.7%	6.0%	7.8%	4.3%	17.1%	7.7%	6.6%	3.7%	3.9%	0.0%	7.4%	5.3%	7.6%	7.1%	6.2%	4.6%	5.3%	5.6%	6.2%	4.1%	4.9%	5.2%	7.3%	6.5%	4.1%	5.7%	7.0%	15.7%	7.4%

Q9_3 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、自分自身のことを考えた場合、身についていると思いますか。／《心得3》（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
身についていると思う	61.9%	68.5%	59.5%	58.3%	59.1%	59.2%	63.2%	61.9%	53.6%	66.0%	71.9%	62.2%	64.9%	70.8%	60.2%	55.8%	64.5%	74.2%	83.1%	72.2%	59.0%	64.1%	77.4%	77.8%	37.5%	50.0%	53.9%	60.5%	66.6%	73.8%	72.5%	20.0%	58.7%	59.5%	64.4%	70.2%	62.9%	56.7%	66.4%	71.3%	82.4%	57.1%	61.1%	64.5%	59.7%	62.7%	66.9%	63.9%	61.8%	69.7%	61.6%	56.8%	71.3%	65.4%	64.9%	64.2%	64.9%	65.4%	63.1%	61.4%	60.7%
どちらかといえば身についていると思う	35.1%	29.8%	35.4%	36.6%	39.1%	39.8%	34.8%	34.5%	41.7%	32.3%	27.5%	33.3%	32.2%	26.2%	37.8%	40.5%	33.7%	24.2%	13.6%	25.0%	37.3%	33.3%	19.4%	22.2%	37.5%	40.0%	43.5%	35.9%	30.9%	25.0%	24.6%	60.0%	39.4%	35.3%	32.2%	25.5%	34.3%	40.0%	31.6%	25.9%	13.7%	38.1%	35.5%	33.2%	38.0%	34.3%	30.0%	32.8%	34.1%	28.9%	35.9%	39.1%	27.3%	33.0%	32.5%	32.0%	32.9%	33.1%	33.8%	32.9%	33.3%
どちらかといえば身についていると思わない	2.4%	1.5%	3.8%	4.0%	1.7%	1.0%	1.9%	3.5%	3.6%	1.5%	0.3%	3.6%	2.7%	2.3%	1.7%	2.9%	1.4%	1.7%	3.4%	2.8%	3.0%	2.6%	3.2%	0.0%	25.0%	0.0%	2.3%	3.0%	2.2%	1.2%	2.9%	0.0%	1.9%	5.2%	2.2%	4.3%	2.9%	2.7%	1.6%	1.9%	3.9%	4.8%	2.9%	2.1%	2.0%	2.7%	3.1%	2.5%	2.9%	1.4%	2.2%	3.6%	1.4%	1.2%	2.6%	3.3%	1.9%	1.5%	2.4%	5.7%	5.2%
身についていると思わない	0.2%	0.2%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.3%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.2%	0.0%	0.3%	0.0%	0.4%	0.6%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.2%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.7%
よくわからない	0.4%	0.0%	0.6%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	0.1%	0.0%	0.4%	0.3%	0.8%	0.4%	0.5%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%	0.0%	0.6%	0.3%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.3%	0.3%	0.9%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.4%	0.6%	0.0%	0.0%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.2%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%
TOP2	97.1%	98.3%	94.9%	94.9%	98.3%	99.0%	98.1%	96.5%	95.2%	98.2%	99.4%	95.6%	97.1%	96.9%	97.9%	96.3%	98.2%	98.3%	96.6%	97.2%	96.3%	97.4%	96.8%	100.0%	75.0%	90.0%	97.4%	96.4%	97.5%	98.8%	97.1%	80.0%	98.1%	94.8%	96.7%	95.7%	97.1%	96.7%	98.0%	97.2%	96.1%	95.2%	96.6%	97.7%	97.7%	97.0%	96.9%	96.7%	95.9%	98.6%	97.5%	95.9%	98.6%	98.5%	97.4%	96.2%	97.8%	98.5%	96.9%	94.3%	94.1%
BTM2	2.6%	1.7%	4.4%	4.0%	1.7%	1.0%	1.9%	3.5%	3.6%	1.6%	0.6%	4.0%	2.7%	2.3%	1.7%	3.2%	1.4%	1.7%	3.4%	2.8%	3.0%	2.6%	3.2%	0.0%	25.0%	5.0%	2.6%	3.0%	2.2%	1.2%	2.9%	0.0%	1.9%	5.2%	2.2%	4.3%	2.9%	3.0%	1.6%	1.9%	3.9%	4.8%	3.0%	2.3%	2.0%	3.0%	3.1%	2.9%	3.5%	1.4%	2.5%	3.6%	1.4%	1.5%	2.6%	3.6%	1.9%	1.5%	2.8%	5.7%	5.9%

Q9_4 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、自分自身のことを考えた場合、身についていると思いますか。／《心得4》（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
身についていると思う	58.0%	60.5%	57.6%	52.0%	67.0%	58.2%	65.2%	65.5%	45.2%	60.4%	66.1%	59.1%	59.0%	63.1%	59.3%	54.6%	58.9%	65.8%	67.8%	69.4%	60.5%	60.3%	71.0%	55.6%	37.5%	40.0%	54.2%	57.1%	58.6%	69.0%	68.1%	60.0%	65.4%	55.2%	55.6%	70.2%	65.7%	55.6%	58.2%	63.9%	72.5%	61.9%	58.4%	59.6%	59.1%	60.2%	57.2%	58.5%	62.9%	64.1%	57.9%	58.6%	59.4%	60.9%	60.7%	58.4%	59.1%	63.6%	57.8%	52.9%	57.0%
どちらかといえば身についていると思う	39.1%	37.7%	39.2%	42.9%	28.7%	38.8%	32.9%	31.9%	51.2%	37.5%	32.5%	36.0%	38.1%	34.6%	38.2%	42.4%	37.9%	31.7%	32.2%	27.8%	36.9%	38.5%	22.6%	44.4%	25.0%	55.0%	42.8%	38.6%	39.8%	29.8%	29.0%	20.0%	32.7%	43.1%	38.9%	27.7%	28.6%	40.9%	39.8%	33.3%	27.5%	33.3%	38.5%	38.1%	37.3%	37.6%	38.9%	40.2%	34.7%	34.2%	39.6%	39.1%	37.1%	35.8%	37.2%	39.5%	38.1%	33.1%	39.7%	44.3%	41.5%
どちらかといえば身についていると思わない	2.0%	1.5%	2.5%	3.4%	4.3%	2.0%	1.3%	1.8%	2.4%	1.3%	1.2%	4.0%	2.1%	1.5%	2.1%	2.1%	2.5%	2.5%	0.0%	0.0%	1.1%	1.3%	6.5%	0.0%	25.0%	0.0%	2.3%	3.0%	1.3%	1.2%	1.4%	0.0%	1.9%	0.9%	3.3%	2.1%	2.9%	2.7%	1.3%	1.9%	0.0%	0.0%	2.4%	1.7%	2.3%	1.4%	3.1%	1.2%	2.4%	0.7%	2.2%	0.6%	2.1%	2.4%	2.1%	1.9%	1.5%	2.7%	2.1%	2.9%	1.5%
身についていると思わない	0.3%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	1.2%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.2%	0.4%	0.0%	0.0%	2.8%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.3%	0.3%	0.0%	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	2.9%	0.2%	0.3%	0.0%	0.0%	4.8%	0.3%	0.3%	0.0%	0.5%	0.8%	0.0%	0.0%	0.7%	0.3%	0.0%	0.7%	0.6%	0.0%	0.2%	0.4%	0.3%	0.3%	0.0%	0.0%
よくわからない	0.5%	0.2%	0.6%	1.7%	0.0%	1.0%	0.6%	0.0%	0.0%	0.4%	0.3%	0.9%	0.8%	0.8%	0.0%	0.8%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%	0.3%	0.9%	0.3%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%	0.6%	0.3%	0.9%	0.0%	0.0%	0.3%	0.3%	1.3%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	1.8%	0.7%	0.3%	0.0%	0.0%	0.9%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%
TOP2	97.1%	98.2%	96.8%	94.9%	95.7%	96.9%	98.1%	97.3%	96.4%	97.9%	98.6%	95.1%	97.1%	97.7%	97.5%	97.0%	96.8%	97.5%	100.0%	97.2%	97.4%	98.7%	93.5%	100.0%	62.5%	95.0%	97.1%	95.7%	98.4%	98.8%	97.1%	80.0%	98.1%	98.3%	94.4%	97.9%	94.3%	96.6%	98.0%	97.2%	100.0%	95.2%	97.0%	97.7%	96.4%	97.8%	96.1%	98.8%	97.6%	98.2%	97.5%	97.6%	96.5%	96.6%	97.9%	97.9%	97.2%	96.7%	97.6%	97.1%	98.5%
BTM2	2.3%	1.7%	2.5%	3.4%	4.3%	2.0%	1.3%	2.7%	3.6%	1.6%	1.2%	4.0%	2.1%	1.5%	2.5%	2.2%	2.8%	2.5%	0.0%	2.8%	1.5%	1.3%	6.5%	0.0%	37.5%	0.0%	2.6%	3.3%	1.3%	1.2%	2.9%	0.0%	1.9%	1.7%	3.3%	2.1%	5.7%	2.8%	1.6%	1.9%	0.0%	4.8%	2.7%	2.0%	2.3%	1.9%	3.9%	1.2%	2.4%	1.4%	2.5%	0.6%	2.8%	3.1%	2.1%	2.1%	1.9%	3.0%	2.4%	2.9%	1.5%

Q9_5 「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」（経済産業省策定）において、社外取締役の役割及び心構えのベストプラクティスとして示されている以下のそれぞれの心得について、自分自身のことを考えた場合、身についていると思いますか。／《心得5》（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
身についていると思う	45.9%	46.1%	53.2%	49.1%	45.2%	51.0%	48.4%	51.3%	32.1%	46.5%	55.7%	55.1%	52.8%	45.4%	37.8%	41.8%	50.4%	51.7%	47.5%	61.1%	50.2%	51.3%	51.6%	55.6%	50.0%	35.0%	40.5%	44.1%	49.7%	53.6%	55.1%	20.0%	49.0%	53.4%	53.3%	51.1%	42.9%	42.6%	48.4%	51.9%	56.9%	52.4%	45.8%	47.0%	43.9%	44.4%	44.4%	46.1%	42.9%	49.6%	45.2%	43.2%	45.5%	46.5%	47.6%	49.0%	45.4%	45.5%	45.6%	58.6%	48.9%
どちらかといえば身についていると思う	41.2%	42.5%	36.7%	41.1%	38.3%	34.7%	45.8%	38.1%	45.2%	41.8%	35.7%	33.3%	37.8%	40.0%	45.6%	42.6%	38.7%	42.5%	42.4%	30.6%	41.3%	39.7%	41.9%	44.4%	25.0%	40.0%	44.1%	40.4%	39.2%	41.7%	40.6%	60.0%	43.3%	37.9%	37.8%	38.3%	51.4%	42.6%	39.8%	41.7%	33.3%	33.3%	42.1%	39.1%	41.9%	43.1%	40.1%	45.6%	45.3%	36.6%	44.0%	40.2%	41.3%	43.1%	39.8%	39.5%	41.3%	41.9%	43.2%	30.0%	41.5%
どちらかといえば身についていると思わない	9.0%	8.7%	6.3%	6.9%	13.9%	7.1%	5.2%	8.0%	13.1%	8.7%	5.8%	8.0%	7.8%	10.0%	9.5%	11.0%	7.4%	4.2%	6.8%	5.6%	4.8%	5.1%	6.5%	0.0%	12.5%	5.0%	10.5%	11.2%	8.6%	3.6%	1.4%	0.0%	3.8%	6.9%	3.3%	10.6%	0.0%	11.0%	7.2%	2.8%	7.8%	9.5%	7.9%	10.1%	8.6%	8.2%	12.1%	6.2%	7.6%	9.5%	7.4%	10.7%	9.1%	8.3%	8.4%	7.9%	9.5%	8.1%	7.7%	10.0%	8.1%
身についていると思わない	1.9%	1.5%	0.6%	1.1%	0.9%	3.1%	0.6%	0.9%	6.0%	1.5%	1.7%	0.9%	1.1%	0.8%	2.9%	2.4%	1.8%	0.8%	0.0%	0.0%	1.1%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%	2.9%	3.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	2.2%	0.0%	2.9%	1.9%	2.3%	0.9%	2.0%	0.0%	2.4%	1.7%	3.0%	2.5%	1.9%	0.8%	2.4%	1.4%	2.2%	2.4%	2.8%	1.2%	2.6%	1.3%	1.9%	2.7%	1.0%	0.0%	0.7%
よくわからない	2.0%	1.2%	3.2%	1.7%	1.7%	4.1%	0.0%	1.8%	3.6%	1.6%	1.2%	2.7%	0.5%	3.8%	4.1%	2.2%	1.8%	0.8%	3.4%	2.8%	2.6%	2.6%	0.0%	0.0%	12.5%	15.0%	2.0%	1.2%	2.2%	1.2%	2.9%	20.0%	2.9%	1.7%	3.3%	0.0%	2.9%	1.9%	2.3%	2.8%	0.0%	4.8%	1.9%	2.1%	2.6%	1.9%	1.6%	1.2%	1.8%	2.8%	1.2%	3.6%	1.4%	0.9%	1.6%	2.3%	1.9%	1.8%	2.4%	1.4%	0.7%
TOP2	87.1%	88.6%	89.9%	90.3%	83.5%	85.7%	94.2%	89.4%	77.4%	88.3%	91.3%	88.4%	90.6%	85.4%	83.4%	84.3%	89.0%	94.2%	89.8%	91.7%	91.5%	91.0%	93.5%	100.0%	75.0%	75.0%	84.6%	84.5%	88.9%	95.2%	95.7%	80.0%	92.3%	91.4%	91.1%	89.4%	94.3%	85.3%	88.2%	93.5%	90.2%	85.7%	87.8%	86.1%	85.8%	87.5%	84.4%	91.7%	88.2%	86.3%	89.2%	83.4%	86.7%	89.6%	87.4%	88.5%	86.7%	87.3%	88.9%	88.6%	90.4%
BTM2	10.9%	10.2%	7.0%	8.0%	14.8%	10.2%	5.8%	8.8%	19.0%	10.1%	7.5%	8.9%	8.8%	10.8%	12.4%	13.4%	9.2%	5.0%	6.8%	5.6%	5.9%	6.4%	6.5%	0.0%	12.5%	10.0%	13.4%	14.3%	8.9%	3.6%	1.4%	0.0%	4.8%	6.9%	5.6%	10.6%	2.9%	12.9%	9.5%	3.7%	9.8%	9.5%	10.3%	11.7%	11.6%	10.6%	14.0%	7.1%	10.0%	10.9%	9.6%	13.0%	11.9%	9.5%	11.0%	9.2%	11.4%	10.8%	8.7%	10.0%	8.9%

Q11 以下の各項目について、初めて社外取締役に就任された際、社外取締役として自らに期待されている役割に照らして、ご自身に不足していると感じたことがあるものをお聞かせください。（MA）

		バックグラウンド	専門分野	社外取締役／経験社数	社外監査役／経験社数	社外取締役／経験年数	社外監査役／経験年数	社外取締役／現在の社数	時価総額（合算）	外国人株式保有比率（合算）	海外売上高比率（合算）	ROE（合算）	ROA（合算）

	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
コーポレートガバナンス（例：モニタリングモデル、CGコード、各種ガイドライン　など）	17.7%	16.4%	12.7%	19.4%	21.7%	20.4%	11.0%	26.5%	27.4%	16.9%	15.9%	11.6%	14.2%	27.7%	23.7%	18.2%	16.7%	16.7%	16.9%	22.2%	15.1%	6.4%	22.6%	11.1%	12.5%	25.0%	17.0%	16.7%	18.2%	20.2%	18.8%	0.0%	14.4%	15.5%	12.2%	19.1%	5.7%	18.3%	15.1%	13.9%	33.3%	19.0%	18.6%	16.3%	20.5%	17.2%	19.1%	14.9%	18.8%	16.2%	17.0%	20.1%	16.8%	15.9%	18.3%	16.9%	18.1%	15.7%	17.8%	18.6%	14.8%
経営戦略（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し　など）	24.4%	6.0%	69.0%	43.4%	20.9%	38.8%	10.3%	10.6%	33.3%	7.3%	12.8%	57.8%	27.3%	10.8%	20.7%	26.2%	24.1%	20.8%	25.4%	5.6%	29.5%	42.3%	51.6%	77.8%	37.5%	35.0%	24.2%	26.1%	22.9%	23.8%	21.7%	20.0%	27.9%	23.3%	38.9%	51.1%	65.7%	26.2%	22.7%	22.2%	23.5%	9.5%	24.5%	23.3%	26.7%	22.1%	23.3%	21.2%	21.8%	22.5%	20.4%	21.9%	23.8%	21.1%	24.6%	24.1%	22.2%	21.7%	26.5%	30.0%	23.0%
財務・会計（例：決算開示　など）	27.5%	21.4%	59.5%	2.9%	40.0%	39.8%	11.6%	23.9%	44.0%	21.1%	22.6%	47.6%	2.1%	23.8%	40.2%	26.7%	27.3%	33.3%	27.1%	25.0%	23.6%	25.6%	16.1%	44.4%	62.5%	40.0%	22.9%	31.3%	27.4%	27.4%	27.5%	20.0%	33.7%	19.8%	22.2%	19.1%	28.6%	27.6%	26.6%	28.7%	27.5%	33.3%	27.4%	28.1%	25.1%	27.8%	32.7%	29.0%	20.6%	30.6%	29.1%	31.4%	27.3%	26.0%	25.7%	28.9%	29.5%	27.1%	26.5%	24.3%	28.9%
コーポレートファイナンス（例：企業価値算定、資本コスト、Ｍ＆Ａ　など）	34.7%	31.8%	51.9%	17.1%	44.3%	36.7%	14.2%	30.1%	59.5%	30.6%	23.8%	44.9%	12.6%	39.2%	53.5%	35.2%	34.0%	32.5%	33.9%	38.9%	33.2%	30.8%	22.6%	44.4%	37.5%	30.0%	35.0%	36.5%	35.0%	29.8%	30.4%	20.0%	32.7%	35.3%	28.9%	34.0%	28.6%	36.1%	31.9%	38.0%	33.3%	19.0%	34.3%	35.8%	33.3%	35.7%	38.1%	34.4%	34.7%	35.2%	34.1%	39.6%	36.4%	34.9%	31.4%	34.3%	35.5%	37.3%	33.1%	27.1%	34.1%
法務・コンプライアンス（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス　など）	27.4%	31.3%	3.2%	21.7%	42.6%	17.3%	19.4%	36.3%	40.5%	29.6%	27.0%	2.7%	20.6%	36.9%	38.2%	26.9%	29.8%	23.3%	27.1%	30.6%	19.9%	16.7%	9.7%	11.1%	37.5%	15.0%	26.8%	29.2%	28.7%	22.6%	24.6%	0.0%	22.1%	22.4%	14.4%	19.1%	8.6%	27.1%	29.3%	23.1%	23.5%	38.1%	25.3%	30.0%	26.1%	28.3%	34.6%	25.7%	27.6%	26.1%	30.7%	34.3%	23.8%	26.6%	30.9%	26.4%	28.4%	28.3%	25.1%	27.1%	27.4%
組織・人事（例：人的資本経営　など）	17.7%	9.5%	32.9%	40.0%	13.9%	7.1%	13.5%	15.0%	17.9%	10.4%	12.2%	25.3%	28.2%	12.3%	12.4%	18.6%	18.1%	13.3%	18.6%	13.9%	26.2%	24.4%	48.4%	44.4%	25.0%	35.0%	16.7%	16.7%	17.8%	20.2%	18.8%	20.0%	23.1%	25.0%	30.0%	36.2%	37.1%	18.5%	14.8%	16.7%	27.5%	19.0%	19.1%	15.7%	22.8%	13.6%	15.6%	17.0%	18.8%	14.1%	13.3%	13.0%	21.0%	17.1%	17.8%	17.4%	17.0%	15.7%	15.7%	17.1%	23.0%
IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX　など）	53.6%	50.6%	67.1%	60.6%	33.9%	48.0%	69.7%	36.3%	48.8%	51.9%	46.4%	62.7%	62.5%	0.0%	42.3%	53.0%	58.5%	52.5%	45.8%	41.7%	60.9%	64.1%	61.3%	77.8%	75.0%	50.0%	51.6%	52.9%	55.7%	53.6%	56.5%	60.0%	63.5%	52.6%	67.8%	61.7%	77.1%	52.7%	56.3%	52.8%	49.0%	57.1%	56.9%	50.8%	60.1%	51.5%	49.8%	51.0%	52.9%	53.2%	46.4%	52.7%	53.8%	56.9%	45.5%	54.8%	52.9%	54.2%	53.7%	57.1%	54.8%
リスクマネジメント	8.0%	7.0%	5.1%	14.3%	8.7%	7.1%	7.1%	10.6%	7.1%	7.0%	6.4%	5.8%	10.2%	10.0%	8.3%	7.7%	8.9%	5.8%	8.5%	13.9%	9.2%	3.8%	9.7%	11.1%	12.5%	30.0%	5.6%	9.4%	6.4%	11.9%	8.7%	40.0%	9.6%	7.8%	2.2%	12.8%	11.4%	7.7%	8.2%	5.6%	15.7%	9.5%	7.4%	8.9%	9.6%	7.6%	8.2%	9.5%	11.2%	6.3%	5.9%	8.9%	5.6%	6.7%	9.9%	9.0%	8.4%	6.9%	8.0%	10.0%	12.6%
就任先企業への理解（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化　など）	41.5%	46.1%	42.4%	44.6%	35.7%	36.7%	41.9%	46.0%	40.5%	42.2%	49.3%	40.4%	44.2%	46.9%	39.8%	40.0%	37.6%	50.8%	45.8%	61.1%	38.4%	38.5%	48.4%	66.7%	25.0%	35.0%	47.1%	41.3%	35.4%	45.2%	43.5%	0.0%	44.2%	44.0%	37.8%	36.2%	25.7%	40.1%	41.8%	43.5%	52.9%	42.9%	37.7%	46.4%	38.9%	37.1%	47.9%	44.4%	41.8%	44.0%	45.2%	43.2%	47.6%	40.7%	45.0%	40.6%	44.7%	40.1%	46.7%	40.0%	34.1%
社外取締役の取るべき態度（例：取締役会での振る舞い、株主との対話　など）	10.9%	10.6%	10.1%	10.3%	12.2%	10.2%	5.2%	11.5%	19.0%	9.4%	11.3%	10.2%	9.7%	13.1%	14.1%	12.3%	8.9%	6.7%	15.3%	8.3%	9.2%	6.4%	6.5%	11.1%	0.0%	15.0%	14.4%	11.6%	8.3%	8.3%	5.8%	0.0%	13.5%	6.9%	5.6%	6.4%	8.6%	12.2%	7.9%	11.1%	13.7%	4.8%	10.5%	10.9%	9.2%	10.6%	13.2%	10.4%	11.2%	9.2%	12.7%	14.2%	7.7%	10.1%	13.6%	10.0%	10.8%	10.8%	11.8%	8.6%	8.1%
トレンドトピックにかかる情報・理解（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略　など）	23.1%	19.3%	36.7%	30.9%	5.2%	16.3%	26.5%	17.7%	26.2%	19.1%	19.1%	33.3%	29.0%	15.4%	15.8%	24.6%	21.3%	21.7%	15.3%	27.8%	29.9%	29.5%	16.1%	11.1%	75.0%	30.0%	21.2%	23.4%	23.2%	25.0%	24.6%	20.0%	28.8%	29.3%	31.1%	25.5%	31.4%	24.9%	20.1%	22.2%	19.6%	23.8%	24.7%	21.3%	24.8%	19.9%	24.5%	20.3%	21.2%	21.1%	19.8%	22.5%	21.7%	21.1%	23.0%	23.6%	23.0%	18.7%	23.0%	24.3%	25.9%
ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向　など）	43.0%	53.9%	12.0%	21.7%	44.3%	30.6%	51.0%	50.4%	59.5%	51.5%	44.9%	16.9%	36.5%	51.5%	55.6%	41.8%	44.7%	41.7%	54.2%	38.9%	39.1%	24.4%	25.8%	22.2%	25.0%	35.0%	40.2%	42.9%	44.9%	50.0%	42.0%	40.0%	39.4%	39.7%	30.0%	36.2%	11.4%	41.4%	46.4%	41.7%	47.1%	42.9%	40.9%	45.7%	41.6%	43.6%	48.6%	46.5%	44.7%	42.3%	43.3%	47.3%	42.0%	40.1%	43.5%	47.1%	44.3%	47.9%	40.4%	50.0%	45.2%
社外取締役の経験や実体験にかかる情報（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス　など）	29.3%	26.1%	36.1%	30.9%	33.9%	32.7%	27.7%	32.7%	35.7%	25.4%	29.3%	34.7%	30.6%	34.6%	33.6%	33.0%	26.2%	23.3%	23.7%	19.4%	26.6%	10.3%	19.4%	22.2%	0.0%	60.0%	36.6%	30.4%	23.2%	23.8%	17.4%	20.0%	33.7%	25.9%	15.6%	10.6%	8.6%	32.6%	24.0%	28.7%	29.4%	9.5%	30.7%	26.7%	30.0%	28.3%	30.7%	28.6%	30.6%	28.5%	27.6%	27.8%	21.0%	31.5%	35.1%	27.6%	27.5%	29.5%	33.4%	22.9%	25.2%
その他	1.7%	1.7%	3.8%	0.6%	0.0%	2.0%	1.9%	0.9%	4.8%	1.6%	2.6%	3.6%	1.6%	2.3%	2.5%	1.6%	0.7%	3.3%	3.4%	2.8%	1.8%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	1.5%	0.6%	1.2%	5.8%	0.0%	1.9%	1.7%	1.1%	2.1%	5.7%	1.7%	1.0%	4.6%	0.0%	0.0%	0.7%	2.6%	0.0%	1.9%	3.1%	2.5%	1.8%	1.4%	2.2%	2.4%	0.0%	1.2%	1.6%	1.9%	1.3%	1.2%	2.4%	2.9%	2.2%
自身に不足していると感じたものはない	3.0%	2.7%	1.9%	2.9%	5.2%	8.2%	1.3%	5.3%	3.6%	3.5%	5.2%	3.6%	2.7%	10.0%	2.9%	3.4%	2.1%	1.7%	5.1%	5.6%	1.5%	3.8%	9.7%	0.0%	0.0%	5.0%	3.6%	2.7%	2.2%	1.2%	7.2%	0.0%	1.0%	1.7%	5.6%	2.1%	2.9%	3.1%	3.0%	1.9%	3.9%	4.8%	2.4%	3.5%	2.3%	3.3%	2.7%	3.7%	6.5%	3.5%	3.4%	2.4%	1.4%	3.1%	3.1%	3.1%	3.0%	1.8%	2.8%	1.4%	5.2%

Q12_1　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／コーポレートガバナンス（例：モニタリングモデル、CGコード、各種ガイドライン　など）（MA）

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	199	98	20	34	25	20	17	30	23	115	55	26	53	36	57	114	47	20	10	8	41	5	7	1	1	5	52	55	57	17	13	0	15	18	11	9	2	117	46	15	17	4	110	99	62	63	49	36	32	46	55	34	24	52	35	81	84	52	51	13	20
企業から説明・情報提供を受けた	44.7%	46.9%	40.0%	20.6%	60.0%	40.0%	35.3%	36.7%	65.2%	47.0%	49.1%	42.3%	20.8%	44.4%	59.6%	49.1%	36.2%	40.0%	50.0%	37.5%	43.9%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	40.0%	36.5%	49.1%	49.1%	29.4%	61.5%	0.0%	33.3%	55.6%	27.3%	22.2%	0.0%	47.0%	43.5%	46.7%	35.3%	25.0%	44.5%	43.4%	45.2%	46.0%	53.1%	27.8%	56.3%	52.2%	47.3%	52.9%	41.7%	40.4%	40.0%	45.7%	47.6%	48.1%	37.3%	69.2%	25.0%
独自に勉強した	55.3%	52.0%	85.0%	76.5%	44.0%	55.0%	58.8%	53.3%	39.1%	53.9%	56.4%	69.2%	79.2%	50.0%	40.4%	48.2%	59.6%	70.0%	60.0%	87.5%	56.1%	60.0%	100.0%	100.0%	100.0%	80.0%	44.2%	54.5%	57.9%	64.7%	69.2%	0.0%	66.7%	66.7%	54.5%	55.6%	100.0%	49.6%	67.4%	46.7%	64.7%	75.0%	55.5%	57.6%	56.5%	52.4%	57.1%	69.4%	43.8%	63.0%	52.7%	58.8%	66.7%	57.7%	45.7%	59.3%	60.7%	50.0%	60.8%	30.8%	60.0%
外部の研修やトレーニングを受講した	37.7%	37.8%	15.0%	50.0%	32.0%	25.0%	41.2%	50.0%	43.5%	40.9%	52.7%	15.4%	49.1%	44.4%	42.1%	32.5%	44.7%	40.0%	40.0%	62.5%	36.6%	60.0%	28.6%	100.0%	0.0%	20.0%	50.0%	34.5%	31.6%	35.3%	38.5%	0.0%	53.3%	27.8%	36.4%	33.3%	50.0%	34.2%	37.0%	46.7%	52.9%	50.0%	33.6%	41.4%	29.0%	39.7%	44.9%	41.7%	34.4%	37.0%	36.4%	35.3%	29.2%	32.7%	42.9%	42.0%	33.3%	40.4%	37.3%	46.2%	55.0%
その他の対応をとった	1.5%	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%	3.6%	0.0%	0.0%	2.8%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	11.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	0.0%	25.0%	0.9%	3.0%	1.6%	1.6%	4.1%	0.0%	3.1%	0.0%	3.6%	2.9%	8.3%	3.8%	5.7%	0.0%	3.6%	1.9%	2.0%	0.0%	0.0%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	4.0%	3.1%	0.0%	2.9%	0.0%	10.0%	11.8%	3.3%	4.3%	4.3%	1.8%	3.8%	0.0%	2.8%	5.3%	5.3%	2.1%	0.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.8%	3.6%	3.5%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	2.2%	6.7%	5.9%	0.0%	0.9%	6.1%	1.6%	4.8%	4.1%	5.6%	3.1%	2.2%	5.5%	5.9%	4.2%	1.9%	5.7%	3.7%	3.6%	1.9%	5.9%	0.0%	0.0%

Q12_2　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／経営戦略（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し　など）（MA）

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	274	36	109	76	24	38	16	12	28	50	44	130	102	14	50	164	68	25	15	2	80	33	16	7	3	7	74	86	72	20	15	1	29	27	35	24	23	167	69	24	12	2	145	141	81	81	60	51	37	64	66	37	34	69	47	115	103	72	76	21	31
企業から説明・情報提供を受けた	64.6%	69.4%	61.5%	52.6%	79.2%	86.8%	75.0%	91.7%	64.3%	68.0%	81.8%	64.6%	58.8%	57.1%	74.0%	61.6%	63.2%	72.0%	93.3%	50.0%	58.8%	78.8%	56.3%	85.7%	33.3%	71.4%	60.8%	62.8%	66.7%	70.0%	73.3%	100.0%	62.1%	70.4%	57.1%	62.5%	69.6%	60.5%	69.6%	66.7%	83.3%	100.0%	62.1%	70.2%	59.3%	69.1%	75.0%	66.7%	75.7%	71.9%	66.7%	78.4%	76.5%	58.0%	63.8%	66.1%	73.8%	62.5%	65.8%	66.7%	54.8%
独自に勉強した	37.2%	44.4%	36.7%	32.9%	54.2%	36.8%	43.8%	66.7%	42.9%	34.0%	54.5%	39.2%	36.3%	57.1%	40.0%	37.8%	35.3%	36.0%	46.7%	0.0%	32.5%	36.4%	56.3%	57.1%	66.7%	42.9%	37.8%	32.6%	37.5%	35.0%	60.0%	0.0%	27.6%	37.0%	37.1%	54.2%	39.1%	41.3%	23.2%	62.5%	16.7%	0.0%	33.1%	39.7%	32.1%	34.6%	38.3%	35.3%	32.4%	31.3%	34.8%	32.4%	35.3%	36.2%	36.2%	36.5%	35.9%	33.3%	38.2%	42.9%	32.3%
外部の研修やトレーニングを受講した	19.7%	13.9%	12.8%	28.9%	25.0%	15.8%	6.3%	25.0%	28.6%	22.0%	22.7%	14.6%	25.5%	14.3%	26.0%	17.1%	23.5%	24.0%	20.0%	50.0%	17.5%	21.2%	31.3%	28.6%	0.0%	0.0%	17.6%	22.1%	19.4%	30.0%	13.3%	0.0%	27.6%	14.8%	22.9%	20.8%	13.0%	19.8%	20.3%	20.8%	16.7%	0.0%	17.9%	20.6%	19.8%	16.0%	26.7%	15.7%	18.9%	23.4%	13.6%	13.5%	17.6%	21.7%	21.3%	20.0%	17.5%	19.4%	13.2%	28.6%	29.0%
その他の対応をとった	1.8%	5.6%	1.8%	0.0%	4.2%	2.6%	0.0%	16.7%	3.6%	6.0%	6.8%	2.3%	0.0%	0.0%	6.0%	0.6%	1.5%	8.0%	6.7%	0.0%	1.3%	6.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%	1.2%	2.8%	0.0%	6.7%	0.0%	0.0%	3.7%	5.7%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	8.3%	0.0%	0.0%	1.4%	2.1%	1.2%	0.0%	3.3%	0.0%	2.7%	0.0%	3.0%	2.7%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	1.0%	0.0%	1.3%	4.8%	0.0%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	8.4%	5.6%	7.3%	13.2%	0.0%	2.6%	12.5%	0.0%	7.1%	10.0%	2.3%	6.9%	10.8%	7.1%	10.0%	9.1%	10.3%	4.0%	0.0%	0.0%	7.5%	9.1%	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%	6.8%	10.5%	8.3%	5.0%	13.3%	0.0%	3.4%	3.7%	8.6%	8.3%	13.0%	10.2%	5.8%	4.2%	8.3%	0.0%	9.7%	5.7%	12.3%	9.9%	1.7%	5.9%	8.1%	7.8%	7.6%	5.4%	5.9%	11.6%	4.3%	9.6%	5.8%	12.5%	10.5%	0.0%	6.5%

Q12_3　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／財務・会計（例：決算開示　など）（MA）

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	309	128	94	5	46	39	18	27	37	144	78	107	8	31	97	167	77	40	16	9	64	20	5	4	5	8	70	103	86	23	19	1	35	23	20	9	10	176	81	31	14	7	162	170	76	102	84	70	35	87	94	53	39	85	49	138	137	90	76	17	39
企業から説明・情報提供を受けた	45.3%	47.7%	35.1%	80.0%	50.0%	41.0%	50.0%	40.7%	51.4%	46.5%	42.3%	36.4%	62.5%	41.9%	52.6%	48.5%	41.6%	32.5%	68.8%	33.3%	45.3%	65.0%	40.0%	50.0%	80.0%	37.5%	47.1%	43.7%	41.9%	47.8%	63.2%	100.0%	54.3%	43.5%	30.0%	77.8%	70.0%	46.0%	44.4%	35.5%	64.3%	42.9%	44.4%	47.1%	44.7%	48.0%	41.7%	51.4%	57.1%	43.7%	46.8%	49.1%	43.6%	44.7%	36.7%	46.4%	46.0%	42.2%	50.0%	35.3%	46.2%
独自に勉強した	56.3%	56.3%	60.6%	100.0%	54.3%	53.8%	55.6%	74.1%	48.6%	55.6%	66.7%	60.7%	87.5%	64.5%	54.6%	53.9%	55.8%	65.0%	56.3%	66.7%	57.8%	60.0%	60.0%	75.0%	40.0%	75.0%	50.0%	57.3%	54.7%	65.2%	63.2%	0.0%	48.6%	69.6%	60.0%	77.8%	50.0%	54.0%	59.3%	51.6%	64.3%	85.7%	53.1%	60.6%	46.1%	56.9%	63.1%	61.4%	48.6%	59.8%	58.5%	54.7%	59.0%	55.3%	49.0%	58.7%	54.7%	58.9%	64.5%	64.7%	43.6%
外部の研修やトレーニングを受講した	22.3%	17.2%	23.4%	80.0%	19.6%	35.9%	5.6%	14.8%	29.7%	22.9%	24.4%	25.2%	50.0%	22.6%	20.6%	15.6%	26.0%	40.0%	18.8%	44.4%	25.0%	30.0%	20.0%	25.0%	0.0%	0.0%	20.0%	23.3%	24.4%	30.4%	15.8%	0.0%	25.7%	26.1%	20.0%	33.3%	20.0%	18.2%	27.2%	38.7%	21.4%	0.0%	19.1%	26.5%	21.1%	19.6%	19.0%	31.4%	28.6%	27.6%	21.3%	22.6%	12.8%	20.0%	32.7%	27.5%	26.3%	16.7%	26.3%	47.1%	15.4%
その他の対応をとった	4.2%	4.7%	4.3%	0.0%	2.2%	7.7%	0.0%	14.8%	5.4%	5.6%	5.1%	3.7%	0.0%	3.2%	6.2%	3.6%	3.9%	5.0%	12.5%	0.0%	1.6%	5.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	1.4%	2.9%	5.8%	4.3%	15.8%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%	10.0%	4.5%	2.5%	6.5%	7.1%	0.0%	4.3%	3.5%	6.6%	3.9%	3.6%	2.9%	2.9%	5.7%	4.3%	7.5%	2.6%	1.2%	4.1%	3.6%	4.4%	3.3%	3.9%	5.9%	0.0%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	8.4%	8.6%	8.5%	0.0%	8.7%	5.1%	11.1%	11.1%	8.1%	9.0%	6.4%	7.5%	0.0%	6.5%	5.2%	9.0%	11.7%	2.5%	6.3%	0.0%	6.3%	5.0%	20.0%	25.0%	0.0%	12.5%	5.7%	11.7%	7.0%	4.3%	10.5%	0.0%	8.6%	4.3%	5.0%	11.1%	10.0%	8.5%	11.1%	3.2%	7.1%	0.0%	9.3%	7.1%	15.8%	6.9%	8.3%	5.7%	5.7%	5.7%	7.4%	7.5%	5.1%	9.4%	12.2%	8.0%	8.0%	10.0%	3.9%	5.9%	15.4%

Q12_4　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／コーポレートファイナンス（例：企業価値算定、資本コスト、Ｍ＆Ａ　など）（MA）

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	389	190	82	30	51	36	22	34	50	209	82	101	47	51	129	220	96	39	20	14	90	24	7	4	3	6	107	120	110	25	21	1	34	41	26	16	10	230	97	41	17	4	203	217	101	131	98	83	59	100	110	67	52	114	60	164	165	124	95	19	46
企業から説明・情報提供を受けた	33.9%	36.3%	30.5%	23.3%	39.2%	44.4%	18.2%	44.1%	28.0%	37.8%	36.6%	33.7%	19.1%	25.5%	38.8%	30.5%	36.5%	43.6%	45.0%	28.6%	32.2%	41.7%	28.6%	25.0%	100.0%	33.3%	29.9%	32.5%	30.9%	52.0%	57.1%	0.0%	47.1%	19.5%	19.2%	62.5%	60.0%	29.6%	41.2%	34.1%	52.9%	25.0%	28.1%	38.7%	31.7%	31.3%	35.7%	41.0%	42.4%	34.0%	40.0%	41.8%	28.8%	28.9%	28.3%	38.4%	37.6%	29.0%	37.9%	31.6%	37.0%
独自に勉強した	56.0%	56.3%	56.1%	60.0%	52.9%	41.7%	59.1%	58.8%	60.0%	56.5%	57.3%	53.5%	61.7%	64.7%	55.0%	56.4%	53.1%	66.7%	45.0%	57.1%	55.6%	54.2%	85.7%	75.0%	66.7%	83.3%	55.1%	59.2%	49.1%	64.0%	61.9%	100.0%	52.9%	48.8%	61.5%	75.0%	70.0%	56.5%	53.6%	58.5%	64.7%	25.0%	54.2%	58.1%	50.5%	54.2%	58.2%	57.8%	45.8%	53.0%	56.4%	55.2%	55.8%	50.9%	50.0%	57.9%	50.9%	54.8%	60.0%	63.2%	52.2%
外部の研修やトレーニングを受講した	25.4%	22.6%	29.3%	30.0%	23.5%	27.8%	18.2%	17.6%	36.0%	24.4%	32.9%	30.7%	36.2%	29.4%	23.3%	18.2%	29.2%	46.2%	40.0%	35.7%	26.7%	33.3%	28.6%	50.0%	0.0%	0.0%	21.5%	27.5%	29.1%	24.0%	23.8%	0.0%	26.5%	31.7%	38.5%	18.8%	10.0%	20.4%	27.8%	46.3%	35.3%	0.0%	22.7%	29.5%	25.7%	19.8%	28.6%	39.8%	20.3%	29.0%	32.7%	23.9%	23.1%	28.1%	31.7%	33.5%	27.3%	26.6%	30.5%	31.6%	32.6%
その他の対応をとった	3.1%	3.7%	0.0%	3.3%	3.9%	5.6%	0.0%	8.8%	8.0%	3.8%	3.7%	0.0%	2.1%	2.0%	5.4%	2.7%	3.1%	7.7%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%	4.2%	3.6%	0.0%	4.8%	0.0%	0.0%	7.3%	0.0%	0.0%	0.0%	3.5%	2.1%	2.4%	5.9%	0.0%	4.4%	2.3%	5.9%	3.8%	2.0%	1.2%	8.5%	1.0%	4.5%	7.5%	3.8%	1.8%	5.0%	0.6%	4.2%	3.2%	1.1%	5.3%	0.0%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	14.1%	15.3%	14.6%	10.0%	11.8%	19.4%	18.2%	17.6%	14.0%	13.4%	11.0%	14.9%	8.5%	7.8%	12.4%	18.2%	12.5%	2.6%	0.0%	14.3%	11.1%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.6%	12.5%	15.5%	0.0%	4.8%	0.0%	8.8%	19.5%	0.0%	0.0%	10.0%	17.0%	11.3%	4.9%	0.0%	75.0%	17.7%	10.6%	21.8%	15.3%	11.2%	4.8%	11.9%	13.0%	7.3%	14.9%	21.2%	14.0%	13.3%	9.8%	14.5%	15.3%	11.6%	0.0%	13.0%

Q12_5　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／法務・コンプライアンス（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス　など）（MA）

	全体	バックグラウンド 経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	専門分野 企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他
該当数	307	187	5	38	49	17	30	41	34	202	93	6	77	48	92
企業から説明・情報提供を受けた	37.5%	36.9%	40.0%	28.9%	49.0%	41.2%	36.7%	36.6%	38.2%	38.6%	45.2%	50.0%	27.3%	31.3%	39.1%
独自に勉強した	54.4%	54.0%	80.0%	65.8%	44.9%	47.1%	66.7%	65.9%	58.8%	55.9%	57.0%	50.0%	63.6%	58.3%	51.1%
外部の研修やトレーニングを受講した	27.0%	24.1%	20.0%	44.7%	24.5%	29.4%	26.7%	24.4%	26.5%	25.2%	30.1%	33.3%	37.7%	25.0%	22.8%
その他の対応をとった	4.2%	5.9%	0.0%	0.0%	2.0%	5.9%	0.0%	7.3%	5.9%	5.0%	5.4%	0.0%	2.6%	8.3%	5.4%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	8.1%	8.0%	0.0%	5.3%	10.2%	11.8%	3.3%	4.9%	2.9%	7.4%	3.2%	0.0%	5.2%	6.3%	10.9%

	社外取締役／経験社数 1社	2社	3社	4社	5社以上	社外監査役／経験社数 1社	2社	3社	4社	5社以上	社外取締役／経験年数 1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	社外監査役／経験年数 1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	社外取締役／現在の社数 1社	2社	3社	4社	5社以上
該当数	168	84	28	16	11	54	13	3	1	3	3	82	96	90	19	17	0	23	26	13	9	3	173	89	25	12	8
企業から説明・情報提供を受けた	37.5%	33.3%	46.4%	37.5%	45.5%	33.3%	30.8%	0.0%	100.0%	100.0%	0.0%	40.2%	30.2%	45.6%	31.6%	35.3%	0.0%	39.1%	34.6%	15.4%	33.3%	100.0%	38.2%	33.7%	48.0%	33.3%	37.5%
独自に勉強した	56.0%	47.6%	60.7%	62.5%	54.5%	57.4%	53.8%	66.7%	100.0%	33.3%	66.7%	53.7%	58.3%	45.6%	63.2%	70.6%	0.0%	52.2%	57.7%	69.2%	55.6%	33.3%	54.9%	58.4%	36.0%	66.7%	37.5%
外部の研修やトレーニングを受講した	22.6%	31.0%	39.3%	25.0%	36.4%	42.6%	38.5%	33.3%	100.0%	66.7%	33.3%	28.0%	24.0%	31.1%	26.3%	17.6%	0.0%	47.8%	42.3%	38.5%	33.3%	66.7%	24.9%	27.0%	40.0%	25.0%	37.5%
その他の対応をとった	3.0%	4.8%	0.0%	18.8%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	2.4%	4.2%	2.2%	21.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%	5.6%	0.0%	8.3%	25.0%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	8.9%	9.5%	3.6%	6.3%	0.0%	3.7%	7.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	9.8%	8.3%	6.7%	5.3%	11.8%	0.0%	0.0%	7.7%	7.7%	11.1%	0.0%	9.8%	6.7%	4.0%	8.3%	0.0%

	時価総額（合算） 1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率（合算） 外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率（合算） 海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE（合算） ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA（合算） ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	150	182	79	104	89	62	47	74	99	58	34	87	59	126	132	94	72	19	37
企業から説明・情報提供を受けた	32.0%	41.2%	34.2%	38.5%	36.0%	40.3%	31.9%	50.0%	35.4%	27.6%	44.1%	31.0%	42.4%	38.9%	39.4%	35.1%	33.3%	36.8%	29.7%
独自に勉強した	55.3%	53.8%	57.0%	49.0%	57.3%	59.7%	48.9%	48.6%	54.5%	51.7%	55.9%	52.9%	54.2%	53.2%	54.5%	46.8%	54.2%	68.4%	62.2%
外部の研修やトレーニングを受講した	27.3%	27.5%	30.4%	26.0%	25.8%	21.0%	34.0%	20.3%	23.2%	36.2%	20.6%	25.3%	27.1%	25.4%	32.6%	25.5%	20.8%	21.1%	18.9%
その他の対応をとった	4.0%	5.5%	3.8%	4.8%	5.6%	4.8%	4.3%	4.1%	7.1%	6.9%	8.8%	4.6%	5.1%	4.8%	6.8%	3.2%	5.6%	5.3%	5.4%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	8.0%	6.6%	3.8%	9.6%	7.9%	4.8%	8.5%	12.2%	7.1%	10.3%	2.9%	11.5%	8.5%	6.3%	6.8%	12.8%	5.6%	0.0%	10.8%

Q12_6　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／組織・人事（例：人的資本経営　など）（MA）

	全体	バックグラウンド 経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	専門分野 企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他
該当数	199	57	52	70	16	7	21	17	15	71	42	57	105	16	30
企業から説明・情報提供を受けた	47.2%	47.4%	50.0%	40.0%	62.5%	71.4%	52.4%	47.1%	33.3%	46.5%	54.8%	52.6%	42.9%	25.0%	56.7%
独自に勉強した	37.2%	35.1%	32.7%	47.1%	18.8%	28.6%	42.9%	47.1%	60.0%	36.6%	38.1%	33.3%	42.9%	50.0%	40.0%
外部の研修やトレーニングを受講した	19.1%	17.5%	7.7%	25.7%	18.8%	28.6%	19.0%	35.3%	46.7%	22.5%	19.0%	8.8%	24.8%	25.0%	33.3%
その他の対応をとった	2.5%	1.8%	3.8%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%	4.8%	3.5%	1.9%	0.0%	3.3%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	15.1%	15.8%	17.3%	14.3%	12.5%	0.0%	4.8%	5.9%	6.7%	15.5%	11.9%	15.8%	15.2%	12.5%	6.7%

	社外取締役／経験社数 1社	2社	3社	4社	5社以上	社外監査役／経験社数 1社	2社	3社	4社	5社以上	社外取締役／経験年数 1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	社外監査役／経験年数 1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	社外取締役／現在の社数 1社	2社	3社	4社	5社以上
該当数	116	51	16	11	5	71	19	15	4	2	7	51	55	56	17	13	1	24	29	27	17	13	118	45	18	14	4
企業から説明・情報提供を受けた	49.1%	45.1%	56.3%	36.4%	20.0%	50.7%	57.9%	40.0%	50.0%	50.0%	42.9%	47.1%	56.4%	44.6%	47.1%	23.1%	100.0%	54.2%	55.2%	44.4%	58.8%	30.8%	50.0%	55.6%	22.2%	35.7%	25.0%
独自に勉強した	32.8%	39.2%	50.0%	54.5%	40.0%	32.4%	31.6%	60.0%	50.0%	100.0%	28.6%	35.3%	36.4%	35.7%	41.2%	53.8%	0.0%	45.8%	20.7%	44.4%	41.2%	46.2%	34.7%	33.3%	50.0%	57.1%	25.0%
外部の研修やトレーニングを受講した	19.8%	19.6%	0.0%	27.3%	40.0%	16.9%	21.1%	13.3%	25.0%	0.0%	14.3%	23.5%	21.8%	16.1%	17.6%	7.7%	0.0%	25.0%	17.2%	14.8%	11.8%	15.4%	18.6%	22.2%	11.1%	28.6%	0.0%
その他の対応をとった	2.6%	2.0%	0.0%	9.1%	0.0%	2.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	3.9%	1.8%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	4.2%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	13.8%	19.6%	12.5%	9.1%	20.0%	15.5%	15.8%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	13.7%	10.9%	19.6%	11.8%	30.8%	0.0%	4.2%	17.2%	11.1%	17.6%	23.1%	14.4%	13.3%	22.2%	7.1%	50.0%

	時価総額（合算） 1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率（合算） 外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率（合算） 海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE（合算） ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA（合算） ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	113	95	69	50	40	41	32	40	43	22	30	56	34	83	79	52	45	12	31
企業から説明・情報提供を受けた	41.6%	55.8%	37.7%	58.0%	57.5%	41.5%	34.4%	57.5%	58.1%	54.5%	40.0%	51.8%	47.1%	49.4%	50.6%	53.8%	42.2%	33.3%	48.4%
独自に勉強した	41.6%	33.7%	37.7%	36.0%	45.0%	34.1%	43.8%	25.0%	39.5%	36.4%	40.0%	30.4%	38.2%	41.0%	36.7%	26.9%	46.7%	66.7%	32.3%
外部の研修やトレーニングを受講した	22.1%	16.8%	23.2%	24.0%	12.5%	17.1%	21.9%	22.5%	14.0%	22.7%	26.7%	19.6%	20.6%	19.3%	19.0%	26.9%	15.6%	25.0%	12.9%
その他の対応をとった	2.7%	2.1%	1.4%	2.0%	2.5%	2.4%	6.3%	2.5%	2.3%	4.5%	3.3%	1.8%	0.0%	1.2%	2.5%	1.9%	0.0%	0.0%	3.2%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	15.9%	12.6%	20.3%	12.0%	7.5%	14.6%	12.5%	17.5%	7.0%	13.6%	20.0%	17.9%	11.8%	10.8%	16.5%	13.5%	13.3%	8.3%	12.9%

Q12_7　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX　など）（MA）

	全体	バックグラウンド 経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	専門分野 企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他
該当数	601	302	106	106	39	47	108	41	41	354	160	141	233	0	102
企業から説明・情報提供を受けた	39.3%	40.4%	41.5%	25.5%	33.3%	44.7%	39.8%	41.5%	53.7%	42.1%	45.0%	41.8%	33.9%	0.0%	47.1%
独自に勉強した	45.9%	49.7%	37.7%	38.7%	53.8%	44.7%	55.6%	56.1%	48.8%	49.4%	58.8%	41.1%	49.4%	0.0%	49.0%
外部の研修やトレーニングを受講した	16.6%	12.6%	18.9%	30.2%	25.6%	21.3%	13.9%	34.1%	17.1%	13.3%	21.3%	20.6%	21.5%	0.0%	20.6%
その他の対応をとった	3.5%	3.6%	2.8%	3.8%	2.6%	6.4%	0.9%	2.4%	9.8%	3.4%	3.8%	2.8%	3.0%	0.0%	6.9%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	20.3%	17.2%	25.5%	24.5%	10.3%	19.1%	15.7%	12.2%	19.5%	17.8%	8.8%	24.1%	19.3%	0.0%	14.7%

	社外取締役／経験社数 1社	2社	3社	4社	5社以上	社外監査役／経験社数 1社	2社	3社	4社	5社以上	社外取締役／経験年数 1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	社外監査役／経験年数 1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	社外取締役／現在の社数 1社	2社	3社	4社	5社以上
該当数	331	165	63	27	15	165	50	19	7	6	10	158	174	175	45	39	3	66	61	61	29	27	336	171	57	25	12
企業から説明・情報提供を受けた	36.0%	38.8%	44.4%	51.9%	73.3%	38.8%	48.0%	31.6%	57.1%	50.0%	40.0%	32.9%	40.8%	37.1%	53.3%	51.3%	33.3%	43.9%	36.1%	50.8%	34.5%	29.6%	36.3%	39.8%	43.9%	60.0%	50.0%
独自に勉強した	44.4%	43.0%	46.0%	66.7%	73.3%	43.0%	48.0%	47.4%	71.4%	33.3%	40.0%	43.0%	44.3%	48.0%	44.4%	59.0%	33.3%	42.4%	36.1%	50.8%	72.4%	29.6%	44.6%	42.1%	56.1%	52.0%	75.0%
外部の研修やトレーニングを受講した	14.2%	18.2%	20.6%	14.8%	40.0%	20.6%	24.0%	31.6%	42.9%	16.7%	20.0%	17.1%	13.8%	16.6%	20.0%	23.1%	0.0%	30.3%	18.0%	16.4%	31.0%	22.2%	15.2%	17.5%	19.3%	32.0%	0.0%
その他の対応をとった	3.9%	2.4%	3.2%	7.4%	0.0%	3.0%	8.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	3.2%	4.0%	1.7%	2.2%	7.7%	0.0%	1.5%	4.9%	4.9%	6.9%	0.0%	4.5%	1.8%	3.5%	0.0%	8.3%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	23.9%	19.4%	12.7%	11.1%	0.0%	20.6%	16.0%	21.1%	0.0%	16.7%	10.0%	25.3%	20.1%	19.4%	13.3%	15.4%	33.3%	12.1%	26.2%	16.4%	3.4%	40.7%	23.2%	16.4%	19.3%	12.0%	16.7%

	時価総額（合算） 1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率（合算） 外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率（合算） 海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE（合算） ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA（合算） ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	337	308	182	189	128	123	90	151	150	89	77	186	87	262	246	180	154	40	74
企業から説明・情報提供を受けた	31.5%	47.1%	32.4%	39.2%	44.5%	46.3%	46.7%	40.4%	43.3%	43.8%	39.0%	36.0%	33.3%	45.4%	43.1%	31.7%	43.5%	35.0%	43.2%
独自に勉強した	47.8%	45.1%	43.4%	42.3%	46.1%	50.4%	45.6%	49.0%	44.7%	32.6%	48.1%	46.2%	44.8%	50.4%	42.3%	44.4%	49.4%	50.0%	58.1%
外部の研修やトレーニングを受講した	14.5%	19.2%	13.7%	15.3%	21.9%	17.9%	15.6%	19.9%	15.3%	19.1%	11.7%	17.2%	25.3%	16.8%	18.7%	15.6%	15.6%	27.5%	12.2%
その他の対応をとった	3.6%	3.2%	2.2%	4.2%	2.3%	1.6%	2.2%	2.6%	3.3%	5.6%	3.9%	4.3%	1.1%	1.9%	3.7%	5.0%	1.3%	2.5%	1.4%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	23.1%	17.9%	28.0%	19.6%	21.9%	14.6%	20.0%	18.5%	21.3%	24.7%	19.5%	22.0%	28.7%	16.0%	20.3%	26.7%	16.9%	17.5%	13.5%

Q12_8　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／リスクマネジメント（MA）

	全体	バックグラウンド 経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	専門分野 企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他
該当数	90	42	8	25	10	7	11	12	6	48	22	13	38	13	20
企業から説明・情報提供を受けた	48.9%	54.8%	50.0%	24.0%	40.0%	57.1%	72.7%	66.7%	33.3%	54.2%	50.0%	53.8%	42.1%	53.8%	65.0%
独自に勉強した	37.8%	47.6%	50.0%	36.0%	30.0%	28.6%	54.5%	41.7%	16.7%	39.6%	36.4%	38.5%	42.1%	30.8%	20.0%
外部の研修やトレーニングを受講した	22.2%	16.7%	12.5%	32.0%	30.0%	42.9%	0.0%	8.3%	50.0%	14.6%	13.6%	15.4%	23.7%	30.8%	15.0%
その他の対応をとった	3.3%	0.0%	25.0%	4.0%	10.0%	14.3%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	13.6%	15.4%	5.3%	0.0%	0.0%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	13.3%	11.9%	0.0%	20.0%	10.0%	14.3%	0.0%	8.3%	0.0%	14.6%	13.6%	0.0%	13.2%	7.7%	10.0%

	社外取締役／経験社数 1社	2社	3社	4社	5社以上	社外監査役／経験社数 1社	2社	3社	4社	5社以上	社外取締役／経験年数 1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	社外監査役／経験年数 1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	社外取締役／現在の社数 1社	2社	3社	4社	5社以上
該当数	48	25	7	5	5	25	3	3	1	1	6	17	31	20	10	6	2	10	9	2	6	4	49	25	6	8	2
企業から説明・情報提供を受けた	43.8%	56.0%	14.3%	80.0%	80.0%	48.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%	0.0%	47.1%	41.9%	55.0%	80.0%	66.7%	50.0%	40.0%	44.4%	100.0%	66.7%	50.0%	42.9%	60.0%	33.3%	50.0%	100.0%
独自に勉強した	41.7%	32.0%	28.6%	20.0%	60.0%	32.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	66.7%	41.2%	41.9%	25.0%	30.0%	33.3%	50.0%	50.0%	11.1%	0.0%	0.0%	50.0%	40.8%	32.0%	33.3%	50.0%	0.0%
外部の研修やトレーニングを受講した	18.8%	24.0%	28.6%	40.0%	20.0%	16.0%	0.0%	66.7%	100.0%	100.0%	0.0%	17.6%	25.8%	15.0%	40.0%	33.3%	0.0%	30.0%	0.0%	0.0%	33.3%	75.0%	24.5%	16.0%	16.7%	25.0%	50.0%
その他の対応をとった	4.2%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	6.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	4.1%	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	18.8%	4.0%	14.3%	20.0%	0.0%	16.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	16.7%	23.5%	16.1%	10.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	25.0%	16.3%	8.0%	33.3%	0.0%	0.0%

	時価総額（合算） 1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率（合算） 外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率（合算） 海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE（合算） ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA（合算） ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	44	54	29	28	21	23	19	18	19	15	8	22	19	43	39	23	23	7	17
企業から説明・情報提供を受けた	31.8%	61.1%	24.1%	53.6%	61.9%	56.5%	47.4%	55.6%	63.2%	66.7%	62.5%	31.8%	42.1%	51.2%	61.5%	34.8%	39.1%	42.9%	52.9%
独自に勉強した	40.9%	38.9%	48.3%	32.1%	28.6%	39.1%	36.8%	44.4%	26.3%	33.3%	25.0%	40.9%	57.9%	34.9%	38.5%	43.5%	43.5%	14.3%	29.4%
外部の研修やトレーニングを受講した	29.5%	18.5%	24.1%	28.6%	19.0%	17.4%	21.1%	27.8%	10.5%	13.3%	37.5%	36.4%	21.1%	16.3%	23.1%	17.4%	30.4%	14.3%	11.8%
その他の対応をとった	0.0%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	8.7%	5.3%	0.0%	10.5%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	4.7%	0.0%	4.3%	0.0%	14.3%	11.8%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	15.9%	9.3%	17.2%	14.3%	14.3%	8.7%	5.3%	16.7%	5.3%	13.3%	12.5%	13.6%	10.5%	11.6%	10.3%	13.0%	13.0%	14.3%	11.8%

Q12_9　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／就任先企業への理解（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化　など）（MA）

	全体	バックグラウンド 経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	専門分野 企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他
該当数	466	275	67	78	41	36	65	52	34	288	170	91	165	61	96
企業から説明・情報提供を受けた	95.3%	94.5%	98.5%	97.4%	100.0%	94.4%	96.9%	100.0%	94.1%	94.8%	96.5%	95.6%	94.5%	96.7%	96.9%
独自に勉強した	31.1%	33.1%	16.4%	26.9%	26.8%	27.8%	32.3%	34.6%	47.1%	33.7%	39.4%	24.2%	32.7%	32.8%	35.4%
外部の研修やトレーニングを受講した	2.4%	2.2%	0.0%	5.1%	4.9%	0.0%	1.5%	3.8%	2.9%	2.1%	3.5%	0.0%	3.6%	1.6%	4.2%
その他の対応をとった	3.6%	4.4%	1.5%	1.3%	2.4%	11.1%	3.1%	7.7%	11.8%	3.8%	4.1%	3.3%	2.4%	4.9%	12.5%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	0.2%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

	社外取締役／経験社数 1社	2社	3社	4社	5社以上	社外監査役／経験社数 1社	2社	3社	4社	5社以上	社外取締役／経験年数 1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	社外監査役／経験年数 1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	社外取締役／現在の社数 1社	2社	3社	4社	5社以上
該当数	250	106	61	27	22	104	30	15	6	2	7	144	136	111	38	30	0	46	51	34	17	9	256	127	47	27	9
企業から説明・情報提供を受けた	93.2%	98.1%	96.7%	100.0%	95.5%	97.1%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	85.7%	93.1%	95.6%	95.5%	100.0%	100.0%	0.0%	95.7%	98.0%	100.0%	100.0%	100.0%	93.4%	98.4%	100.0%	92.6%	88.9%
独自に勉強した	32.4%	26.4%	27.9%	40.7%	36.4%	25.0%	33.3%	40.0%	50.0%	50.0%	42.9%	30.6%	36.0%	27.9%	18.4%	36.7%	0.0%	23.9%	27.5%	32.4%	47.1%	22.2%	31.3%	27.6%	36.2%	40.7%	22.2%
外部の研修やトレーニングを受講した	2.4%	2.8%	1.6%	0.0%	4.5%	0.0%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.8%	3.7%	0.0%	2.6%	3.3%	0.0%	0.0%	3.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	1.6%	2.1%	3.7%	0.0%
その他の対応をとった	2.8%	4.7%	0.0%	14.8%	4.5%	2.9%	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	4.4%	2.7%	5.3%	10.0%	0.0%	6.5%	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	2.7%	3.1%	8.5%	3.7%	11.1%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

	時価総額（合算） 1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率（合算） 外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率（合算） 海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE（合算） ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA（合算） ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	223	281	118	136	123	107	71	125	146	73	68	133	86	194	208	133	134	28	46
企業から説明・情報提供を受けた	93.7%	96.8%	93.2%	96.3%	95.9%	97.2%	97.2%	97.6%	97.9%	97.3%	94.1%	94.7%	95.3%	95.9%	96.2%	93.2%	99.3%	96.4%	89.1%
独自に勉強した	30.5%	32.7%	30.5%	29.4%	35.0%	29.0%	29.6%	26.4%	33.6%	30.1%	33.8%	24.1%	25.6%	36.1%	30.8%	27.8%	29.9%	39.3%	41.3%
外部の研修やトレーニングを受講した	2.2%	1.8%	2.5%	2.9%	0.8%	0.9%	1.4%	2.4%	2.7%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	5.2%	1.0%	1.5%	1.5%	14.3%	4.3%
その他の対応をとった	3.1%	4.6%	5.1%	2.9%	5.7%	2.8%	4.2%	5.6%	6.2%	2.7%	7.4%	3.8%	4.7%	3.6%	5.3%	3.8%	4.5%	3.6%	0.0%
不足していると感じたが、特段の対応は取らなかった	0.4%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%

Q12_10　Q11でご回答いただいた、ご自身に不足していると感じたことがある項目について、その不足を補うためにどのような対応を取りましたか。／社外取締役の取るべき態度（例：取締役会での振る舞い、株主との対話　など）（MA）

	全体	バックグラウンド	専門分野	社外取締役／経験社数	社外監査役／経験社数	社外取締役／経験年数	社外監査役／経験年数	社外取締役／現在の社数	時価総額（合算）	外国人株式保有比率（合算）	海外売上高比率（合算）	ROE（合算）	ROA（合算）

| | 全体 | 経営経験者 | 弁護士 | 公認会計士／税理士 | 学者 | 官公庁 | 金融機関 | コンサルティング | その他 | 企業グループ／事業部／ユニット／部／チーム／グループ／ポジション／職種 | 企業ロールモデル／ビジネスパートナー／メンター／ロールモデル／ビジネスパートナー／ロールモデル／ビジネスパートナー／ロールモデル／ビジネスパートナー

| | 全体 | 経営戦略 | 企画マネジメント | 広報・IR | 財務・会計 | 法務・知的財産 | 学術・研究 | 営業・販売・マーケティング | 生産・品質管理 | 情報システム | 人事・組織 | コーポレートガバナンス | その他 | 企業ロードマップ | 法務・コンプライアンス | 財務・会計 | IT・システム | その他 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上5年未満 | 5年以上10年未満 | 10年以上 | 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上5年未満 | 5年以上10年未満 | 10年以上 | 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上5年未満 | 5年以上10年未満 | 10年以上 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上5年未満 | 5年以上10年未満 | 10年以上 | 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上5年未満 | 5年以上10年未満 | 10年以上 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上5年未満 | 5年以上10年未満 | 10年以上 | 海外売上高比率（全業） | 国内売上高比率（全業） | 海外売上高比率（全業） | 国内売上高比率（全業） | 海外売上高比率（全業） | 国内売上高比率（全業） | 海外売上高比率（全業） | 国内売上高比率（全業） | 海外売上高比率（全業） | 国内売上高比率（全業） | ROE（全業） | ROE（全業） | ROE（全業） | ROE（全業） | ROE（全業） | ROA（全業） | ROA（全業） | ROA（全業） | ROA（全業） | ROA（全業） |
|---|---|---

	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	852	414	127	167	88	75	117	87	63	485	270	180	316	101	184	460	227	92	46	27	220	61	28	8	4	13	219	258	249	68	45	3	88	91	75	38	26	476	240	86	36	14	458	456	226	274	201	190	128	219	257	126	110	244	148	378	363	238	221	56	110
コーポレートガバナンス（例：モニタリングモデル、CGコード、各種ガイドライン　など）	74.8%	71.7%	73.2%	82.0%	85.2%	69.3%	76.1%	77.0%	82.5%	73.8%	74.8%	70.6%	78.8%	75.2%	75.5%	72.8%	76.7%	76.1%	78.3%	81.5%	72.7%	77.0%	78.6%	87.5%	50.0%	61.5%	67.6%	78.7%	75.1%	82.4%	77.8%	66.7%	72.7%	79.1%	74.7%	63.2%	76.9%	71.8%	78.8%	81.4%	69.4%	78.6%	75.8%	73.9%	75.7%	73.0%	74.6%	76.3%	70.3%	78.1%	73.9%	70.6%	65.5%	78.7%	77.0%	75.9%	73.3%	76.9%	75.6%	82.1%	69.1%
経営戦略（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し　など）	30.0%	25.6%	33.1%	37.1%	38.6%	36.0%	20.5%	32.2%	42.9%	27.0%	29.3%	33.3%	32.0%	26.7%	35.3%	32.0%	22.0%	34.8%	41.3%	29.6%	26.8%	37.7%	28.6%	62.5%	50.0%	23.1%	26.0%	32.6%	29.7%	35.3%	31.1%	33.3%	26.1%	28.6%	28.0%	31.6%	53.8%	31.3%	27.9%	27.9%	38.9%	14.3%	29.0%	31.8%	31.0%	26.6%	31.8%	30.5%	29.7%	26.9%	31.9%	29.4%	25.5%	32.0%	32.4%	29.4%	28.7%	31.5%	29.4%	37.5%	28.2%
財務・会計（例：決算開示　など）	32.7%	23.7%	40.9%	44.3%	29.5%	40.0%	26.5%	28.7%	47.6%	27.8%	31.1%	41.1%	38.6%	27.7%	32.1%	31.3%	33.0%	38.0%	32.6%	37.0%	39.1%	37.7%	25.0%	50.0%	0.0%	15.4%	32.0%	35.3%	33.3%	30.9%	26.7%	33.3%	39.8%	40.7%	41.3%	21.1%	30.8%	30.9%	35.0%	36.0%	41.7%	14.3%	33.0%	34.0%	35.0%	32.1%	26.9%	36.8%	27.3%	35.2%	34.6%	37.3%	25.5%	29.5%	30.4%	37.3%	31.4%	31.5%	33.5%	44.6%	35.5%
コーポレートファイナンス（例：企業価値算定、資本コスト、M＆A　など）	27.1%	22.9%	28.3%	37.1%	29.5%	32.0%	17.1%	28.7%	36.5%	25.2%	25.9%	28.3%	31.0%	24.8%	31.0%	23.9%	30.0%	33.7%	30.4%	29.6%	28.2%	27.9%	17.9%	50.0%	25.0%	7.7%	24.2%	33.3%	23.7%	25.0%	33.3%	0.0%	29.5%	30.8%	22.7%	28.9%	26.9%	24.6%	31.7%	29.1%	36.1%	0.0%	25.5%	29.6%	26.1%	24.5%	25.4%	33.7%	28.1%	28.8%	27.6%	25.4%	20.0%	29.9%	23.0%	29.4%	25.3%	26.5%	27.6%	42.9%	25.5%
法務・コンプライアンス（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス　など）	53.6%	52.2%	54.3%	55.7%	56.8%	57.3%	55.6%	57.5%	57.1%	53.6%	54.1%	55.0%	57.6%	47.5%	56.0%	50.7%	53.3%	57.6%	67.4%	70.4%	58.2%	50.8%	60.7%	87.5%	100.0%	61.5%	44.3%	53.1%	58.2%	60.3%	64.4%	0.0%	62.5%	61.5%	56.0%	47.4%	61.5%	50.8%	54.6%	59.3%	61.1%	78.6%	50.9%	56.4%	53.5%	50.4%	57.7%	57.4%	54.7%	53.0%	58.4%	51.6%	50.0%	55.3%	53.4%	56.6%	53.4%	51.7%	57.0%	58.9%	53.6%
組織・人事（例：人的資本経営　など）	21.7%	16.9%	25.2%	34.1%	20.5%	26.7%	13.7%	21.8%	22.2%	19.2%	20.0%	23.3%	26.6%	14.9%	26.6%	20.9%	20.7%	22.8%	28.3%	29.6%	23.6%	24.6%	28.6%	37.5%	25.0%	15.4%	20.1%	24.8%	19.3%	25.0%	22.2%	0.0%	25.0%	23.1%	29.3%	15.8%	30.8%	21.0%	21.7%	25.6%	25.0%	14.3%	20.5%	23.2%	24.8%	17.9%	22.9%	23.2%	23.4%	20.1%	22.6%	20.6%	20.9%	19.7%	19.6%	24.3%	19.3%	21.4%	24.4%	30.4%	20.9%
IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX　など）	26.4%	25.1%	29.1%	37.1%	20.5%	25.3%	22.2%	26.4%	25.4%	24.7%	28.5%	28.3%	31.0%	20.8%	23.4%	21.7%	28.2%	30.4%	43.5%	48.1%	28.2%	32.8%	50.0%	75.0%	25.0%	23.1%	20.5%	26.4%	26.5%	41.2%	33.3%	0.0%	26.1%	37.4%	36.0%	28.9%	30.8%	25.0%	28.8%	25.6%	38.9%	7.1%	24.7%	27.4%	26.1%	25.5%	28.4%	25.8%	26.6%	28.8%	25.7%	27.0%	34.5%	28.7%	21.6%	24.3%	30.3%	22.3%	25.8%	26.8%	20.0%
リスクマネジメント	36.3%	36.0%	33.9%	39.5%	46.6%	45.3%	35.0%	35.6%	47.6%	35.3%	39.6%	37.2%	38.9%	39.6%	40.2%	35.0%	35.7%	31.5%	45.7%	63.0%	35.5%	49.2%	39.3%	50.0%	75.0%	15.4%	29.7%	39.1%	36.9%	45.6%	40.0%	0.0%	40.9%	41.8%	32.0%	42.1%	46.2%	35.9%	34.6%	37.2%	44.4%	50.0%	34.7%	38.8%	36.7%	36.1%	37.3%	37.9%	30.5%	35.6%	37.7%	38.9%	37.3%	32.0%	37.2%	38.4%	37.2%	35.3%	34.8%	44.6%	37.3%
就任先企業への理解（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化　など）	28.3%	35.0%	22.0%	24.0%	31.8%	26.7%	25.6%	27.6%	17.5%	33.8%	36.7%	22.8%	25.6%	37.6%	33.2%	22.8%	28.6%	39.1%	37.0%	66.7%	25.9%	26.2%	25.0%	37.5%	75.0%	23.1%	19.6%	29.8%	27.7%	41.2%	46.7%	0.0%	23.9%	33.0%	22.7%	23.7%	34.6%	23.7%	35.0%	27.9%	41.7%	35.7%	21.8%	34.9%	20.8%	28.1%	34.8%	41.6%	32.8%	27.9%	37.7%	26.2%	29.1%	27.9%	33.8%	33.6%	28.7%	28.2%	35.3%	33.9%	26.4%
社外取締役の取るべき態度（例：取締役会での振る舞い、株主との対話　など）	31.6%	25.4%	25.2%	46.1%	39.8%	37.3%	25.6%	33.3%	36.5%	28.7%	27.4%	26.1%	36.7%	25.7%	36.4%	32.0%	30.4%	30.4%	28.3%	44.4%	32.3%	29.5%	28.6%	37.5%	50.0%	23.1%	32.4%	35.7%	30.1%	26.5%	22.2%	0.0%	47.7%	26.4%	26.7%	28.9%	19.2%	30.9%	31.7%	33.7%	33.3%	35.7%	36.9%	28.5%	40.3%	30.3%	29.9%	27.4%	29.7%	25.6%	29.2%	31.0%	35.5%	32.8%	28.4%	31.0%	32.0%	31.9%	29.4%	33.9%	28.2%
トレンドトピックにかかる情報・理解（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略　など）	42.4%	40.1%	44.1%	53.3%	43.2%	44.0%	34.2%	48.3%	46.0%	40.2%	42.2%	42.2%	46.5%	37.6%	44.6%	37.6%	44.9%	52.2%	47.8%	59.3%	43.2%	55.7%	57.1%	75.0%	25.0%	46.2%	37.9%	43.4%	43.8%	44.1%	46.7%	33.3%	42.0%	52.7%	44.0%	50.0%	53.8%	39.5%	45.4%	47.7%	58.3%	14.3%	40.8%	46.1%	40.3%	44.2%	43.3%	50.0%	47.7%	47.9%	44.4%	41.3%	44.5%	42.2%	48.0%	43.4%	43.3%	42.4%	47.1%	50.0%	38.2%
ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向　など）	38.4%	37.2%	35.4%	43.7%	33.0%	46.7%	40.2%	42.5%	44.4%	40.0%	44.1%	38.9%	42.1%	40.6%	39.7%	34.3%	39.6%	43.5%	52.2%	55.6%	45.5%	47.5%	32.1%	50.0%	100.0%	15.4%	28.8%	41.5%	42.6%	44.1%	42.2%	0.0%	39.8%	56.0%	40.0%	42.1%	53.8%	36.3%	37.9%	48.8%	44.4%	35.7%	36.9%	41.0%	37.2%	39.8%	38.8%	40.0%	39.1%	37.0%	40.9%	39.7%	45.5%	37.7%	35.1%	38.6%	39.9%	35.3%	42.1%	39.3%	34.5%
社外取締役の経験や実体験にかかる情報（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス　など）	32.3%	23.7%	34.6%	49.7%	39.8%	36.0%	22.2%	34.5%	38.1%	27.4%	30.0%	33.3%	38.9%	31.7%	33.7%	32.0%	32.2%	37.0%	30.4%	25.9%	33.2%	39.3%	39.3%	25.0%	0.0%	38.5%	30.1%	35.3%	33.3%	29.4%	22.2%	0.0%	42.0%	35.2%	28.0%	36.8%	23.1%	31.1%	32.9%	34.9%	44.4%	14.3%	36.2%	30.3%	38.1%	30.3%	31.3%	28.4%	26.6%	28.3%	31.9%	32.5%	29.1%	32.8%	29.7%	32.8%	31.4%	32.8%	26.2%	39.3%	38.2%
その他	2.0%	2.9%	0.8%	1.2%	1.1%	4.0%	3.4%	3.4%	6.3%	2.9%	3.0%	1.1%	1.3%	5.0%	3.3%	2.0%	2.2%	0.0%	6.5%	0.0%	0.5%	0.0%	3.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	1.6%	1.2%	4.4%	6.7%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	3.8%	1.9%	2.5%	1.2%	2.8%	0.0%	1.3%	2.6%	1.3%	2.6%	2.5%	2.6%	1.6%	1.4%	1.9%	3.2%	1.8%	0.8%	3.4%	2.4%	1.9%	2.5%	1.8%	0.0%	4.5%

Q19_1　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／コーポレートガバナンス（例：モニタリングモデル、CGコード、各種ガイドライン　など）（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	637	297	93	137	75	52	89	67	52	358	202	127	249	76	139	335	174	70	36	22	160	47	22	7	2	8	148	203	187	56	35	2	64	72	56	24	20	342	189	70	25	11	347	337	171	200	150	145	90	171	190	89	72	192	114	287	266	183	167	46	76
有益だったと思う	70.2%	71.7%	62.4%	73.0%	66.7%	73.1%	67.4%	76.1%	73.1%	70.9%	73.3%	64.6%	74.3%	72.4%	68.3%	72.2%	66.1%	74.3%	63.9%	68.2%	72.5%	59.6%	68.2%	71.4%	50.0%	75.0%	68.9%	76.4%	66.3%	58.9%	77.1%	100.0%	76.6%	70.8%	64.3%	62.5%	60.0%	70.5%	70.9%	71.4%	68.0%	45.5%	71.5%	70.9%	70.8%	66.5%	73.3%	71.0%	66.7%	66.1%	72.1%	66.3%	63.9%	71.9%	69.3%	71.1%	66.9%	76.0%	70.7%	71.7%	68.4%
どちらかと言えば有益だったと思う	26.5%	24.9%	33.3%	24.8%	26.7%	25.0%	31.5%	17.9%	23.1%	25.1%	23.3%	32.3%	24.1%	21.1%	24.5%	24.2%	32.8%	21.4%	27.8%	27.3%	25.6%	38.3%	31.8%	28.6%	50.0%	25.0%	29.1%	20.2%	31.0%	33.9%	17.1%	0.0%	23.4%	25.0%	35.7%	33.3%	40.0%	26.0%	26.5%	25.7%	28.0%	45.5%	26.8%	24.9%	26.9%	30.0%	22.7%	26.2%	27.8%	31.6%	26.3%	32.6%	34.7%	24.5%	25.4%	25.4%	29.3%	24.0%	25.7%	23.9%	26.3%
どちらかと言えば有益だったとは思わない	2.8%	3.0%	3.2%	2.2%	5.3%	1.9%	1.1%	6.0%	1.9%	3.1%	2.5%	2.4%	1.2%	5.3%	6.5%	3.3%	0.6%	4.3%	5.6%	4.5%	1.9%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	3.0%	2.1%	5.4%	5.7%	0.0%	0.0%	4.2%	0.0%	4.2%	0.0%	2.9%	2.6%	1.4%	4.0%	9.1%	1.7%	3.9%	2.3%	3.5%	3.3%	2.8%	5.6%	2.3%	1.6%	1.1%	1.4%	3.1%	5.3%	3.5%	3.4%	0.0%	3.6%	4.3%	5.3%
有益ではなかった	0.5%	0.3%	1.1%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%	0.8%	1.0%	0.8%	0.4%	1.3%	0.7%	0.3%	0.6%	0.0%	2.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.5%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOP2	96.7%	96.6%	95.7%	97.8%	93.3%	98.1%	98.9%	94.0%	96.2%	96.1%	96.5%	96.9%	98.4%	93.4%	92.8%	96.4%	98.9%	95.7%	91.7%	95.5%	98.1%	97.9%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	98.0%	96.6%	97.3%	92.9%	94.3%	100.0%	100.0%	95.8%	100.0%	95.8%	100.0%	96.5%	97.4%	97.1%	96.0%	90.9%	98.3%	95.8%	97.7%	96.5%	96.0%	97.2%	94.4%	97.7%	98.4%	98.9%	98.6%	96.4%	94.7%	96.5%	96.2%	100.0%	96.4%	95.7%	94.7%
BTM2	3.3%	3.4%	4.3%	2.2%	6.7%	1.9%	1.1%	6.0%	3.8%	3.9%	3.5%	3.1%	1.6%	6.6%	7.2%	3.6%	1.1%	4.3%	8.3%	4.5%	1.9%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	3.4%	2.7%	7.1%	5.7%	0.0%	0.0%	4.2%	0.0%	4.2%	0.0%	3.5%	2.6%	2.9%	4.0%	9.1%	1.7%	4.2%	2.3%	3.5%	4.0%	2.8%	5.6%	2.3%	1.6%	1.1%	1.4%	3.6%	5.3%	3.5%	3.8%	0.0%	3.6%	4.3%	5.3%

Q19_2　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／経営戦略（例：戦略策定プロセス、事業ポートフォリオの見直し　など）（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	256	106	42	62	34	27	24	28	27	131	79	60	101	27	65	147	50	32	19	8	59	23	8	5	2	3	57	84	74	24	14	1	23	26	21	12	14	149	67	24	14	2	133	145	70	73	64	58	38	59	82	37	28	78	48	111	104	75	65	21	31
有益だったと思う	57.0%	56.6%	59.5%	61.3%	47.1%	59.3%	62.5%	67.9%	48.1%	56.5%	62.0%	60.0%	55.4%	59.3%	49.2%	57.8%	54.0%	53.1%	68.4%	50.0%	49.2%	52.2%	75.0%	80.0%	50.0%	66.7%	59.6%	57.1%	48.6%	70.8%	64.3%	0.0%	60.9%	50.0%	47.6%	41.7%	71.4%	59.1%	56.7%	41.7%	64.3%	50.0%	55.6%	57.2%	55.7%	57.5%	50.0%	60.3%	50.0%	59.3%	47.6%	51.4%	50.0%	52.6%	62.5%	56.8%	55.8%	50.7%	56.9%	57.1%	58.1%
どちらかと言えば有益だったと思う	40.6%	40.6%	38.1%	35.5%	50.0%	40.7%	37.5%	32.1%	48.1%	41.2%	35.4%	38.3%	41.6%	33.3%	46.2%	39.5%	42.0%	46.9%	31.6%	50.0%	47.5%	47.8%	25.0%	20.0%	50.0%	33.3%	35.1%	42.9%	47.3%	29.2%	35.7%	100.0%	39.1%	46.2%	47.6%	58.3%	28.6%	38.3%	40.3%	58.3%	35.7%	50.0%	41.4%	40.7%	41.4%	39.7%	48.4%	39.7%	44.7%	37.3%	50.0%	48.6%	46.4%	44.9%	35.4%	40.5%	42.3%	45.3%	41.5%	38.1%	41.9%
どちらかと言えば有益だったとは思わない	2.3%	2.8%	2.4%	3.2%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%	2.3%	2.5%	1.7%	3.0%	7.4%	4.6%	2.7%	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	0.0%	4.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	4.8%	0.0%	0.0%	2.7%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%	2.1%	2.9%	2.7%	1.6%	0.0%	5.3%	3.4%	2.4%	0.0%	3.6%	2.6%	2.1%	2.7%	1.9%	4.0%	1.5%	4.8%	0.0%
有益ではなかった	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOP2	97.7%	97.2%	97.6%	96.8%	97.1%	100.0%	100.0%	100.0%	96.3%	97.7%	97.5%	98.3%	97.0%	92.6%	95.4%	97.3%	96.0%	100.0%	100.0%	100.0%	96.6%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	94.7%	100.0%	95.9%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	96.2%	95.2%	100.0%	100.0%	97.3%	97.0%	100.0%	100.0%	100.0%	97.0%	97.9%	97.1%	97.3%	98.4%	100.0%	94.7%	96.6%	97.6%	100.0%	96.4%	97.4%	97.9%	97.3%	98.1%	96.0%	98.5%	95.2%	100.0%
BTM2	2.3%	2.8%	2.4%	3.2%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%	2.3%	2.5%	1.7%	3.0%	7.4%	4.6%	2.7%	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	0.0%	4.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	4.8%	0.0%	0.0%	2.7%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%	2.1%	2.9%	2.7%	1.6%	0.0%	5.3%	3.4%	2.4%	0.0%	3.6%	2.6%	2.1%	2.7%	1.9%	4.0%	1.5%	4.8%	0.0%

Q19_3　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／財務・会計（例：決算開示　など）（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	279	98	52	74	26	30	31	25	30	135	84	74	122	28	59	144	75	35	15	10	86	23	7	4	0	2	70	91	83	21	12	1	35	37	31	8	8	147	84	31	15	2	151	155	79	88	54	70	35	77	89	47	28	72	45	141	114	75	74	25	39
有益だったと思う	59.9%	53.1%	61.5%	68.9%	53.8%	53.3%	58.1%	56.0%	63.3%	57.8%	61.9%	62.2%	63.9%	42.9%	59.3%	59.7%	54.7%	60.0%	86.7%	60.0%	65.1%	52.2%	85.7%	100.0%	0.0%	50.0%	54.3%	63.7%	56.6%	71.4%	66.7%	0.0%	65.7%	59.5%	64.5%	75.0%	87.5%	58.5%	60.7%	51.6%	80.0%	100.0%	54.3%	64.5%	59.5%	55.7%	63.0%	65.7%	62.9%	53.2%	56.2%	51.1%	57.1%	56.9%	71.1%	61.7%	59.6%	53.3%	60.8%	76.0%	59.0%
どちらかと言えば有益だったと思う	38.0%	43.9%	36.5%	29.7%	42.3%	43.3%	41.9%	40.0%	33.3%	39.3%	35.7%	36.5%	34.4%	50.0%	35.6%	38.9%	41.3%	37.1%	13.3%	40.0%	32.6%	47.8%	14.3%	0.0%	0.0%	50.0%	45.7%	34.1%	38.6%	28.6%	33.3%	100.0%	28.6%	40.5%	35.5%	25.0%	12.5%	40.1%	35.7%	45.2%	20.0%	0.0%	41.7%	34.2%	38.0%	42.0%	35.2%	34.3%	31.4%	45.5%	38.2%	46.8%	42.9%	40.3%	26.7%	36.2%	38.6%	42.7%	37.8%	20.0%	38.5%
どちらかと言えば有益だったとは思わない	2.2%	3.1%	1.9%	1.4%	3.8%	3.3%	0.0%	4.0%	3.3%	3.0%	2.4%	1.4%	1.6%	7.1%	5.1%	1.4%	4.0%	2.9%	0.0%	0.0%	2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%	4.8%	0.0%	0.0%	0.0%	5.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%	3.6%	3.2%	0.0%	0.0%	4.0%	1.3%	2.5%	2.3%	1.9%	0.0%	5.7%	1.3%	5.6%	2.1%	0.0%	2.8%	2.2%	2.1%	1.8%	4.0%	1.4%	4.0%	2.6%
有益ではなかった	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOP2	97.8%	96.9%	98.1%	98.6%	96.2%	96.7%	100.0%	96.0%	96.7%	97.0%	97.6%	98.6%	98.4%	92.9%	94.9%	98.6%	96.0%	97.1%	100.0%	100.0%	97.7%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%	97.8%	95.2%	100.0%	100.0%	100.0%	94.3%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	98.6%	96.4%	96.8%	100.0%	100.0%	96.0%	98.7%	97.5%	97.7%	98.1%	100.0%	94.3%	98.7%	94.4%	97.9%	100.0%	97.2%	97.8%	97.9%	98.2%	96.0%	98.6%	96.0%	97.4%
BTM2	2.2%	3.1%	1.9%	1.4%	3.8%	3.3%	0.0%	4.0%	3.3%	3.0%	2.4%	1.4%	1.6%	7.1%	5.1%	1.4%	4.0%	2.9%	0.0%	0.0%	2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%	4.8%	0.0%	0.0%	0.0%	5.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%	3.6%	3.2%	0.0%	0.0%	4.0%	1.3%	2.5%	2.3%	1.9%	0.0%	5.7%	1.3%	5.6%	2.1%	0.0%	2.8%	2.2%	2.1%	1.8%	4.0%	1.4%	4.0%	2.6%

Q19_4　Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／コーポレートファイナンス（例：企業価値算定、資本コスト、M＆A　など）（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	231	95	36	62	26	24	20	25	23	122	70	51	98	25	57	110	68	31	14	8	62	17	5	4	1	1	53	86	59	17	15	0	26	28	17	11	7	117	76	25	13	0	117	135	59	67	51	64	36	63	71	32	22	73	34	111	92	63	61	24	28

有益だったと思う	55.4%	56.8%	55.6%	61.3%	50.0%	41.7%	60.0%	56.0%	65.2%	55.7%	64.3%	49.0%	56.1%	36.0%	54.4%	54.5%	48.5%	61.3%	78.6%	62.5%	48.4%	47.1%	80.0%	75.0%	0.0%	100.0%	56.6%	52.3%	57.6%	52.9%	60.0%	0.0%	57.7%	50.0%	35.3%	54.5%	57.1%	53.8%	57.9%	48.0%	69.2%	0.0%	52.1%	60.7%	57.6%	56.7%	51.0%	59.4%	52.8%	52.4%	54.9%	46.9%	45.5%	60.3%	64.7%	57.7%	53.3%	60.3%	59.0%	54.2%	53.6%
どちらかと言えば有益だったと思う	40.7%	38.9%	38.9%	37.1%	42.3%	58.3%	35.0%	36.0%	30.4%	41.0%	32.9%	47.1%	38.8%	56.0%	38.6%	41.8%	45.6%	35.5%	21.4%	37.5%	48.4%	47.1%	20.0%	25.0%	100.0%	0.0%	41.5%	44.2%	37.3%	41.2%	33.3%	0.0%	42.3%	46.4%	58.8%	36.4%	42.9%	42.7%	36.8%	52.0%	23.1%	0.0%	41.0%	37.0%	33.9%	40.3%	45.1%	37.5%	44.4%	44.4%	38.0%	50.0%	54.5%	37.0%	35.3%	36.0%	44.6%	36.5%	37.7%	33.3%	35.7%
どちらかと言えば有益だったとは思わない	3.5%	4.2%	5.6%	1.6%	3.8%	0.0%	5.0%	8.0%	4.3%	3.3%	2.9%	3.9%	5.1%	8.0%	5.3%	2.7%	5.9%	3.2%	0.0%	0.0%	3.2%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%	3.5%	3.4%	5.9%	6.7%	0.0%	0.0%	3.6%	5.9%	9.1%	0.0%	2.6%	5.3%	0.0%	7.7%	0.0%	6.8%	1.5%	8.5%	3.0%	3.9%	1.6%	2.8%	3.2%	5.6%	3.1%	0.0%	2.7%	0.0%	5.4%	2.2%	3.2%	3.3%	12.5%	7.1%
有益ではなかった	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.6%
TOP2	96.1%	95.8%	94.4%	98.4%	92.3%	100.0%	95.0%	92.0%	95.7%	96.7%	97.1%	96.1%	94.9%	92.0%	93.0%	96.4%	94.1%	96.8%	100.0%	100.0%	96.8%	94.1%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	98.1%	96.5%	94.9%	94.1%	93.3%	0.0%	100.0%	96.4%	94.1%	90.9%	100.0%	96.6%	94.7%	100.0%	92.3%	0.0%	93.2%	97.8%	91.5%	97.0%	96.1%	96.9%	97.2%	96.8%	93.0%	96.9%	100.0%	97.3%	100.0%	93.7%	97.8%	96.8%	96.7%	87.5%	89.3%
BTM2	3.9%	4.2%	5.6%	1.6%	7.7%	0.0%	5.0%	8.0%	4.3%	3.3%	2.9%	3.9%	5.1%	8.0%	7.0%	3.6%	5.9%	3.2%	0.0%	0.0%	3.2%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%	3.5%	5.1%	5.9%	6.7%	0.0%	0.0%	3.6%	5.9%	9.1%	0.0%	3.4%	5.3%	0.0%	7.7%	0.0%	6.8%	2.2%	8.5%	3.0%	3.9%	3.1%	2.8%	3.2%	7.0%	3.1%	0.0%	2.7%	0.0%	6.3%	2.2%	3.2%	3.3%	12.5%	10.7%

Q19_5 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／法務・コンプライアンス（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス など）（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	20%未満外国人株式保有比率10%以上	30%未満外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	満海外売上高比率25%以上50%未	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	457	216	69	93	50	43	65	50	36	260	146	99	182	48	103	233	121	53	31	19	128	31	17	7	4	8	97	137	145	41	29	0	55	56	42	18	16	242	131	51	22	11	233	257	121	138	116	109	70	116	150	65	55	135	79	214	194	123	126	33	59
有益だったと思う	61.7%	58.8%	60.9%	67.7%	60.0%	53.5%	60.0%	74.0%	63.9%	61.5%	63.7%	61.6%	68.1%	58.3%	55.3%	63.1%	59.5%	58.5%	77.4%	42.1%	68.8%	58.1%	64.7%	57.1%	50.0%	87.5%	60.8%	64.2%	57.9%	58.5%	69.0%	0.0%	70.9%	67.9%	64.3%	38.9%	75.0%	61.2%	61.8%	64.7%	72.7%	36.4%	63.1%	60.3%	62.8%	60.9%	60.3%	58.7%	57.1%	62.9%	58.7%	61.5%	52.7%	57.8%	64.6%	63.6%	57.7%	60.2%	62.7%	60.6%	66.1%
どちらかと言えば有益だったと思う	35.2%	38.4%	34.8%	30.1%	30.0%	41.9%	40.0%	26.0%	33.3%	35.4%	34.2%	34.3%	30.8%	37.5%	36.9%	33.0%	38.8%	37.7%	22.6%	52.6%	29.7%	38.7%	35.3%	42.9%	50.0%	12.5%	37.1%	35.0%	36.6%	36.6%	27.6%	0.0%	27.3%	30.4%	35.7%	55.6%	25.0%	34.7%	36.6%	33.3%	27.3%	54.5%	33.9%	36.6%	34.7%	35.5%	36.2%	38.5%	38.6%	35.3%	38.0%	38.5%	45.5%	39.3%	29.1%	32.7%	40.2%	36.6%	34.9%	33.3%	27.1%
どちらかと言えば有益だったとは思わない	2.8%	2.8%	4.3%	2.2%	8.0%	4.7%	0.0%	0.0%	2.8%	3.1%	2.1%	4.0%	1.1%	4.2%	6.8%	3.4%	1.7%	3.8%	0.0%	5.3%	1.6%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	0.7%	4.8%	4.9%	3.4%	0.0%	1.8%	1.8%	0.0%	5.6%	0.0%	3.7%	1.5%	2.0%	0.0%	9.1%	3.0%	2.7%	2.5%	3.6%	3.4%	1.8%	4.3%	1.7%	2.7%	0.0%	1.8%	3.0%	6.3%	3.3%	2.1%	3.3%	2.4%	6.1%	5.1%
有益ではなかった	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%
TOP2	96.9%	97.2%	95.7%	97.8%	90.0%	95.3%	100.0%	100.0%	97.2%	96.9%	97.9%	96.0%	98.9%	95.8%	92.2%	96.1%	98.3%	96.2%	100.0%	94.7%	98.4%	96.8%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	97.9%	99.3%	94.5%	95.1%	96.6%	0.0%	98.2%	98.2%	100.0%	94.4%	100.0%	95.9%	98.5%	98.0%	100.0%	90.9%	97.0%	96.9%	97.5%	96.4%	96.6%	97.2%	95.7%	98.3%	96.7%	100.0%	98.2%	97.0%	93.7%	96.3%	97.9%	96.7%	97.6%	93.9%	93.2%
BTM2	3.1%	2.8%	4.3%	2.2%	10.0%	4.7%	0.0%	0.0%	2.8%	3.1%	2.1%	4.0%	1.1%	4.2%	7.8%	3.9%	1.7%	3.8%	0.0%	5.3%	1.6%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	0.7%	5.5%	4.9%	3.4%	0.0%	1.8%	1.8%	0.0%	5.6%	0.0%	4.1%	1.5%	2.0%	0.0%	9.1%	3.0%	3.1%	2.5%	3.6%	3.4%	2.8%	4.3%	1.7%	3.3%	0.0%	1.8%	3.0%	6.3%	3.7%	2.1%	3.3%	2.4%	6.1%	6.8%

Q19_6 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／組織・人事（例：人的資本経営 など）（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	20%未満外国人株式保有比率10%以上	30%未満外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	満海外売上高比率25%以上50%未	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	185	70	32	57	18	20	16	19	14	93	54	42	84	15	49	96	47	21	13	8	52	15	8	3	1	2	44	64	48	17	10	0	22	21	22	6	8	100	52	22	9	2	94	106	56	49	46	44	30	44	58	26	23	48	29	92	70	51	54	17	23
有益だったと思う	53.5%	51.4%	50.0%	61.4%	50.0%	50.0%	62.5%	63.2%	64.3%	50.5%	51.9%	47.6%	56.0%	60.0%	55.1%	59.4%	42.6%	42.9%	69.2%	50.0%	50.0%	40.0%	75.0%	66.7%	0.0%	50.0%	54.5%	48.4%	58.3%	64.7%	40.0%	0.0%	45.5%	61.9%	45.5%	33.3%	62.5%	59.0%	46.2%	40.9%	66.7%	50.0%	56.4%	51.9%	58.9%	59.2%	43.5%	54.5%	50.0%	54.5%	50.0%	46.2%	43.5%	56.3%	55.2%	56.5%	48.6%	52.9%	51.9%	58.8%	60.9%
どちらかと言えば有益だったと思う	43.8%	44.3%	50.0%	36.8%	50.0%	45.0%	37.5%	36.8%	28.6%	45.2%	46.3%	50.0%	41.7%	33.3%	38.8%	38.5%	53.2%	52.4%	30.8%	50.0%	46.2%	53.3%	25.0%	33.3%	100.0%	50.0%	43.2%	51.6%	35.4%	29.4%	60.0%	0.0%	54.5%	28.6%	54.5%	50.0%	37.5%	39.0%	50.0%	54.5%	33.3%	50.0%	41.5%	45.3%	37.5%	38.8%	54.3%	43.2%	46.7%	43.2%	48.3%	53.8%	52.2%	39.6%	44.8%	40.2%	48.6%	45.1%	44.4%	35.3%	39.1%
どちらかと言えば有益だったとは思わない	2.7%	4.3%	0.0%	1.8%	0.0%	5.0%	0.0%	0.0%	7.1%	4.3%	1.9%	2.4%	2.4%	6.7%	6.1%	2.1%	4.3%	4.8%	0.0%	0.0%	3.8%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	0.0%	6.3%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	9.5%	0.0%	16.7%	0.0%	2.0%	3.8%	4.5%	0.0%	0.0%	2.1%	2.8%	3.6%	2.0%	2.2%	2.3%	3.3%	2.3%	1.7%	0.0%	4.3%	4.2%	0.0%	3.3%	2.9%	2.0%	3.7%	5.9%	0.0%
有益ではなかった	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOP2	97.3%	95.7%	100.0%	98.2%	100.0%	95.0%	100.0%	100.0%	92.9%	95.7%	98.1%	97.6%	97.6%	93.3%	93.9%	97.9%	95.7%	95.2%	100.0%	100.0%	96.2%	93.3%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	97.7%	100.0%	93.8%	94.1%	100.0%	0.0%	100.0%	90.5%	100.0%	83.3%	100.0%	98.0%	96.2%	95.5%	100.0%	100.0%	97.9%	97.2%	96.4%	98.0%	97.8%	97.7%	96.7%	97.7%	98.3%	100.0%	95.7%	95.8%	100.0%	96.7%	97.1%	98.0%	96.3%	94.1%	100.0%
BTM2	2.7%	4.3%	0.0%	1.8%	0.0%	5.0%	0.0%	0.0%	7.1%	4.3%	1.9%	2.4%	2.4%	6.7%	6.1%	2.1%	4.3%	4.8%	0.0%	0.0%	3.8%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	0.0%	6.3%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	9.5%	0.0%	16.7%	0.0%	2.0%	3.8%	4.5%	0.0%	0.0%	2.1%	2.8%	3.6%	2.0%	2.2%	2.3%	3.3%	2.3%	1.7%	0.0%	4.3%	4.2%	0.0%	3.3%	2.9%	2.0%	3.7%	5.9%	0.0%

Q19_7 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX など）（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	20%未満外国人株式保有比率10%以上	30%未満外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	満海外売上高比率25%以上50%未	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	225	104	37	62	18	19	26	23	16	120	77	51	98	21	43	100	64	28	20	13	62	20	14	6	1	3	45	68	66	28	15	0	23	34	27	11	8	119	69	22	14	1	113	125	59	70	57	49	34	63	66	34	38	70	32	92	110	53	57	15	22
有益だったと思う	52.4%	53.8%	45.9%	59.7%	55.6%	21.1%	57.7%	52.2%	37.5%	55.0%	58.4%	41.2%	60.2%	38.1%	53.5%	46.0%	56.3%	53.6%	70.0%	53.8%	50.0%	45.0%	42.9%	66.7%	0.0%	66.7%	46.7%	52.9%	50.0%	53.6%	73.3%	0.0%	43.5%	61.8%	37.0%	45.5%	50.0%	44.5%	63.8%	45.5%	78.6%	0.0%	52.2%	53.6%	55.9%	51.4%	59.6%	53.1%	38.2%	58.7%	51.5%	55.9%	52.6%	60.0%	62.5%	47.8%	60.9%	50.9%	45.6%	66.7%	36.4%
どちらかと言えば有益だったと思う	44.0%	43.3%	51.4%	33.9%	44.4%	73.7%	34.6%	47.8%	56.3%	40.8%	41.6%	56.9%	34.7%	61.9%	41.9%	51.0%	35.9%	46.4%	30.0%	46.2%	48.4%	55.0%	50.0%	16.7%	100.0%	33.3%	48.9%	42.6%	47.0%	42.9%	26.7%	0.0%	56.5%	38.2%	55.6%	54.5%	37.5%	51.3%	31.9%	54.5%	21.4%	100.0%	43.4%	43.2%	37.3%	45.7%	36.8%	44.9%	55.9%	39.7%	42.4%	38.2%	44.7%	38.6%	34.4%	47.8%	36.4%	47.2%	50.9%	26.7%	59.1%
どちらかと言えば有益だったとは思わない	3.6%	2.9%	2.7%	6.5%	0.0%	5.3%	7.7%	0.0%	6.3%	4.2%	0.0%	2.0%	5.1%	0.0%	4.7%	3.0%	7.8%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	7.1%	16.7%	0.0%	0.0%	4.4%	4.4%	3.0%	3.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.4%	0.0%	12.5%	4.2%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	4.4%	3.2%	6.8%	2.9%	3.5%	2.0%	5.9%	1.6%	6.1%	5.9%	2.6%	1.4%	3.1%	4.3%	2.7%	1.9%	3.5%	6.7%	4.5%
有益ではなかった	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOP2	96.4%	97.1%	97.3%	93.5%	100.0%	94.7%	92.3%	100.0%	93.8%	95.8%	100.0%	98.0%	94.9%	100.0%	95.3%	97.0%	92.2%	100.0%	100.0%	100.0%	98.4%	100.0%	92.9%	83.3%	100.0%	100.0%	95.6%	95.6%	97.0%	96.4%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%	92.6%	100.0%	87.5%	95.8%	95.7%	100.0%	100.0%	100.0%	95.6%	96.8%	93.2%	97.1%	96.5%	98.0%	94.1%	98.4%	93.9%	94.1%	97.4%	98.6%	96.9%	95.7%	97.3%	98.1%	96.5%	93.3%	95.5%
BTM2	3.6%	2.9%	2.7%	6.5%	0.0%	5.3%	7.7%	0.0%	6.3%	4.2%	0.0%	2.0%	5.1%	0.0%	4.7%	3.0%	7.8%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	7.1%	16.7%	0.0%	0.0%	4.4%	4.4%	3.0%	3.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.4%	0.0%	12.5%	4.2%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	4.4%	3.2%	6.8%	2.9%	3.5%	2.0%	5.9%	1.6%	6.1%	5.9%	2.6%	1.4%	3.1%	4.3%	2.7%	1.9%	3.5%	6.7%	4.5%

Q19_8 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／リスクマネジメント（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	20%未満外国人株式保有比率10%以上	30%未満外国人株式保有比率20%以上	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	満海外売上高比率25%以上50%未	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	309	149	43	66	41	34	41	31	30	171	107	67	123	40	74	161	81	29	21	17	78	30	11	4	3	2	65	101	92	31	18	0	36	38	24	16	12	171	83	32	16	7	159	177	83	99	75	72	39	78	97	49	41	78	55	145	135	84	77	25	41
有益だったと思う	61.2%	64.4%	62.8%	57.6%	61.0%	52.9%	65.9%	64.5%	73.3%	62.6%	68.2%	61.2%	60.2%	60.0%	60.8%	62.1%	60.5%	55.2%	76.2%	47.1%	67.9%	56.7%	54.5%	75.0%	66.7%	50.0%	56.9%	63.4%	62.0%	67.7%	50.0%	0.0%	63.9%	71.1%	58.3%	50.0%	75.0%	59.6%	67.5%	56.3%	62.5%	42.9%	60.4%	62.7%	60.2%	60.6%	57.3%	61.1%	59.0%	67.9%	58.8%	61.2%	48.8%	62.8%	58.2%	60.0%	60.0%	58.3%	61.0%	56.0%	56.1%
どちらかと言えば有益だったと思う	36.2%	32.2%	34.9%	39.4%	39.0%	44.1%	34.1%	35.5%	23.3%	35.7%	31.8%	35.8%	37.4%	40.0%	33.8%	36.0%	35.8%	37.9%	23.8%	52.9%	32.1%	40.0%	45.5%	25.0%	33.3%	50.0%	43.1%	34.7%	34.8%	25.8%	44.4%	0.0%	36.1%	28.9%	41.7%	43.8%	25.0%	38.0%	30.1%	40.6%	31.3%	57.1%	36.5%	34.5%	37.3%	35.4%	37.3%	36.1%	35.9%	30.8%	37.1%	36.7%	51.2%	34.6%	38.2%	35.9%	36.3%	41.7%	33.8%	36.0%	41.5%
どちらかと言えば有益だったとは思わない	2.6%	3.4%	2.3%	3.0%	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	3.3%	1.8%	0.0%	3.0%	2.4%	0.0%	5.4%	1.9%	3.7%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	3.3%	6.5%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.3%	0.0%	2.3%	2.4%	3.1%	6.3%	0.0%	3.1%	2.8%	2.4%	4.0%	5.3%	2.8%	5.1%	1.3%	4.1%	2.0%	0.0%	2.6%	3.6%	4.1%	3.7%	0.0%	5.2%	8.0%	2.4%
有益ではなかった	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOP2	97.4%	96.6%	97.7%	97.0%	100.0%	97.1%	100.0%	100.0%	96.7%	98.2%	100.0%	97.0%	97.6%	100.0%	94.6%	98.1%	96.3%	93.1%	100.0%	100.0%	100.0%	96.7%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	98.0%	96.7%	93.5%	94.4%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	93.8%	100.0%	97.7%	97.6%	96.9%	93.8%	100.0%	96.9%	97.2%	97.6%	96.0%	94.7%	97.2%	94.9%	98.7%	95.9%	98.0%	100.0%	97.4%	96.4%	95.9%	96.3%	100.0%	94.8%	92.0%	97.6%
BTM2	2.6%	3.4%	2.3%	3.0%	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	3.3%	1.8%	0.0%	3.0%	2.4%	0.0%	5.4%	1.9%	3.7%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	3.3%	6.5%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.3%	0.0%	2.3%	2.4%	3.1%	6.3%	0.0%	3.1%	2.8%	2.4%	4.0%	5.3%	2.8%	5.1%	1.3%	4.1%	2.0%	0.0%	2.6%	3.6%	4.1%	3.7%	0.0%	5.2%	8.0%	2.4%

Q19_9 Q17にて研修等を「受講したことがある」とご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たすにあたり、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。／就任先企業への理解（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化 など）（SA）

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				

	全体	経営戦略	会計監査	国際会計士	会計ソフト・税理士	学術研究者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業ロビー活動	企業グループ・パブリックアフェアーズ	法務・コンプライアンス	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年	2年	3年	4年	5年以上	1年未満	1年以上2年未満	2年以上3年未満	3年以上4年未満	4年以上5年未満	5年以上	1日0時間	1日1時間未満	1日1時間以上2時間未満	1日2時間以上3時間未満	1日3時間以上	外国語（%人）	2ヶ国語（%人）	3ヶ国語以上（%人）	海外売上高比率（%）	海外売上高比率（%）2ヶ月以上	海外売上高比率（%）3ヶ月以上	ROE（%）	ROE（%）2ヶ月以上	ROE（%）3ヶ月以上	ROA（%）	ROA（%）2ヶ月以上	ROA（%）3ヶ月以上
該当数	241	145	28	48	28	20	30	24	11	164	99	41	61	38	67	105	68	38	17	10	57	16	7	3	3	3	43	77	68	28	21	0	21	30	17	8	8	113	98	34	13	3	105	109	47	77	70	79	42	61	67	32	32	68	52	127	104	67	78	19	29
有効にいたる割合	92.1%	91.7%	96.6%	93.5%	96.4%	100.0%	83.3%	95.8%	81.8%	90.9%	91.9%	92.7%	91.4%	97.4%	90.2%	92.4%	93.8%	88.9%	94.1%	88.9%	84.2%	90.9%	100.0%	100.0%	66.7%	95.0%	93.3%	89.9%	89.3%	95.0%	0.0%	85.7%	86.7%	88.2%	88.9%	88.9%	92.0%	91.7%	91.7%	100.0%	80.0%	93.3%	91.9%	93.6%	91.9%	91.8%	93.6%	90.9%	84.4%	93.6%	94.0%	96.4%	97.1%
どちらかと言えば有効にいたる割合	7.6%	8.3%	3.4%	7.5%	3.6%	0.0%	16.7%	4.2%	18.2%	9.1%	8.1%	7.3%	8.6%	2.6%	9.8%	7.6%	6.2%	11.1%	5.9%	11.1%	15.8%	6.3%	0.0%	0.0%	33.3%	4.7%	6.5%	10.1%	10.7%	5.0%	0.0%	14.3%	13.3%	11.8%	11.1%	11.1%	8.0%	8.3%	8.3%	0.0%	20.0%	7.0%	8.2%	6.4%	11.7%	5.7%	8.8%	7.1%	15.6%	4.4%	6.0%	3.6%	2.9%
どちらかと言えば有効にいたらない割合	0.0%	0.0%	0.0%

Q18,19. Q17でご研修等をご受講したことがあるとご回答の方にお伺いします。受講した研修等は、社外取締役としての役割を果たす上であった、有益であったと思いますか。それぞれの項目についてお聞かせください。/ その他(SQ0/1a18_ _text14_ _1回答属性) (1/3A)

	全体	バックグラウンド								専門分野					社外取締役／経営経験					社外監査役／経営経験					社外取締役／経営経験					社外監査役／経営経験					社外取締役／現在の社数					神奈川銀行（全家）		外国人株式保有比率（全家）			海外売上高比率（全家）			RIOE（全家）			RIOA（全家）		
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官僚	公務員	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	業界・業務	IT	その他	1 社	2 社	3 社	4 社	5 社以上	1 社	2 社	3 社	4 社	5 社以上	1 業界	2 業界	3 業界	4 業界	5 業界以上	1 業界	2 業界	3 業界	4 業界	5 業界以上	1 社	2 社	3 社	4 社	5 社以上	1 0%未満	1 0%以上5%未満	1 5%以上10%未満	1 10%以上20%未満	1 20%以上	1 0%未満	1 0%以上5%未満	1 5%以上10%未満	1 10%以上20%未満	1 20%以上	1 0%未満	1 0%以上5%未満	1 5%以上10%未満	1 10%以上20%未満	1 20%以上
回答数	17	12	1	2	1	3	4	3	4	14	8	2	4	5	4	9	5	0	3	0	1	0	1	0	0	4	4	3	3	2	0	0	1	0	0	1	9	6	1	1	0	6	14	3	7	5	3	2	3	3	4	2	2	3	9	7	6	4	0	5
有益だったと思う	64.7%	66.7%	100.0%	50.0%	100.0%	66.7%	75.0%	66.7%	100.0%	57.1%	62.5%	100.0%	75.0%	60.0%	66.7%	66.7%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	100.0%	33.3%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	66.7%	66.7%	100.0%	0.0%	0.0%	66.7%	50.0%	57.1%	80.0%	80.0%	100.0%	33.3%	100.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	80.0%	66.7%	57.1%	66.7%	75.0%	0.0%	80.0%
どちらかと言えば有益だったと思う	35.3%	33.3%	0.0%	50.0%	0.0%	33.3%	25.0%	33.3%	0.0%	42.9%	37.5%	0.0%	25.0%	40.0%	33.3%	33.3%	40.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	33.3%	33.3%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	42.9%	20.0%	20.0%	0.0%	66.7%	0.0%	50.0%	50.0%	50.0%	20.0%	33.3%	42.9%	33.3%	25.0%	0.0%	20.0%
どちらかと言えば有益だったとは思わない	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

| | 全体 | 経営経験者 | 弁護士 | 公認会計士／税理士 | 学者 | 官公庁 | 金融機関 | コンサルティング | その他 | 企業価値・バリュエーション | グロース | 法務 | 財務・会計 | IT | その他 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上6年未満 | 6年以上10年未満 | 10年以上15年未満 | 15年以上 | 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上6年未満 | 6年以上10年未満 | 10年以上15年未満 | 15年以上 | 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上6年未満 | 6年以上10年未満 | 10年以上15年未満 | 15年以上 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1億円未満 | 1億円以上10億円未満 | 10億円以上100億円未満 | 100億円以上 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1億円未満 | 1億円以上10億円未満 | 10億円以上100億円未満 | 100億円

	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	100億円未満	100億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	36.9%	32.2%	43.7%	44.6%	40.0%	42.9%	32.3%	30.1%	50.0%	31.8%	31.3%	41.8%	39.9%	27.7%	43.2%	39.0%	37.6%	31.7%	23.7%	33.3%	36.5%	44.9%	48.4%	66.7%	50.0%	45.0%	37.3%	41.9%	34.4%	29.8%	29.0%	60.0%	34.6%	42.2%	41.1%	40.4%	42.9%	38.6%	36.2%	32.4%	43.1%	4.8%	39.2%	36.1%	39.9%	34.1%	33.9%	36.1%	41.2%	35.2%	36.5%	36.7%	36.4%	36.7%	35.1%	37.2%	39.6%	36.1%	33.1%	44.3%	33.3%
グループワークが必要	13.0%	11.2%	16.5%	13.7%	16.5%	11.2%	14.8%	15.0%	14.3%	12.2%	15.4%	16.0%	13.7%	11.5%	13.7%	13.0%	16.0%	7.5%	8.5%	16.7%	15.1%	9.0%	25.8%	11.1%	12.5%	10.0%	11.8%	14.3%	13.7%	9.5%	14.5%	40.0%	17.3%	15.5%	14.4%	6.4%	11.4%	13.3%	12.5%	13.9%	11.8%	9.5%	14.0%	12.5%	16.8%	10.4%	14.0%	10.4%	12.4%	9.5%	14.2%	11.2%	11.2%	12.2%	11.0%	14.6%	10.8%	12.3%	15.3%	11.4%	15.6%
eーラーニングが必要	26.1%	18.8%	29.7%	51.4%	19.1%	19.4%	20.0%	23.0%	34.5%	19.4%	22.3%	27.6%	34.9%	25.4%	26.1%	28.5%	27.7%	16.7%	16.9%	19.4%	31.4%	24.4%	38.7%	22.2%	12.5%	35.0%	28.1%	31.0%	22.3%	22.6%	13.0%	40.0%	38.5%	25.9%	21.1%	40.4%	25.7%	27.3%	25.7%	25.9%	17.6%	19.0%	29.7%	21.1%	28.7%	24.8%	23.7%	19.9%	23.5%	21.1%	22.3%	23.1%	30.8%	21.4%	25.7%	25.9%	24.5%	24.1%	25.4%	34.3%	21.5%
その他の実施形態の研修等が必要	3.9%	5.2%	1.3%	2.3%	5.2%	3.1%	3.2%	3.5%	7.1%	5.0%	4.1%	2.7%	2.7%	5.4%	3.7%	3.8%	2.8%	3.3%	6.8%	11.1%	3.0%	2.6%	3.2%	0.0%	12.5%	0.0%	2.6%	2.7%	5.1%	4.8%	10.1%	0.0%	1.0%	4.3%	2.2%	8.5%	0.0%	4.2%	3.3%	2.8%	0.0%	19.0%	2.5%	5.1%	3.6%	4.6%	3.1%	3.7%	3.5%	4.2%	4.6%	6.5%	4.2%	3.7%	3.7%	2.5%	4.5%	3.6%	2.8%	2.9%	3.7%
研修等は必要ではない	35.1%	44.1%	26.6%	14.3%	33.0%	39.8%	41.3%	44.2%	21.4%	43.7%	42.6%	29.8%	27.6%	42.3%	34.4%	30.1%	35.8%	50.8%	54.2%	33.3%	29.5%	29.5%	19.4%	33.3%	12.5%	25.0%	33.7%	29.8%	38.2%	45.2%	43.5%	20.0%	26.9%	26.7%	32.2%	27.7%	31.4%	31.2%	40.5%	40.7%	35.3%	47.6%	30.2%	40.1%	31.0%	38.1%	40.1%	41.1%	35.3%	41.9%	39.3%	34.3%	35.0%	39.8%	37.7%	35.8%	34.0%	38.6%	39.0%	28.6%	37.8%

Q24_7 ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX など）（MA）

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	100億円未満	100億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	49.5%	50.8%	51.3%	43.4%	46.1%	49.0%	52.9%	38.9%	54.8%	50.1%	49.3%	52.9%	51.2%	23.1%	50.2%	47.7%	53.5%	50.0%	49.2%	47.2%	51.3%	52.6%	64.5%	66.7%	37.5%	35.0%	47.7%	54.1%	47.5%	48.8%	49.3%	60.0%	53.8%	54.3%	50.0%	59.6%	40.0%	48.3%	51.6%	51.9%	51.0%	38.1%	49.8%	52.0%	54.5%	48.5%	51.4%	50.2%	51.2%	52.8%	49.2%	54.4%	51.0%	51.4%	51.8%	50.4%	52.9%	51.5%	49.5%	60.0%	40.7%
グループワークが必要	6.3%	5.5%	7.6%	9.1%	7.0%	5.1%	8.4%	4.4%	9.5%	5.4%	7.0%	8.4%	8.3%	3.1%	8.3%	5.9%	7.8%	5.0%	8.5%	2.8%	5.9%	7.7%	3.2%	11.1%	0.0%	5.0%	3.9%	6.7%	6.7%	10.7%	8.7%	20.0%	9.6%	6.0%	3.3%	2.1%	5.7%	6.1%	7.6%	3.7%	9.8%	0.0%	7.1%	5.1%	5.9%	7.1%	7.0%	5.8%	6.5%	5.6%	8.0%	3.6%	6.3%	8.6%	3.1%	7.1%	5.6%	6.3%	6.6%	7.1%	8.1%
eーラーニングが必要	37.1%	30.2%	39.2%	60.6%	29.6%	33.7%	34.8%	38.1%	41.7%	31.5%	35.4%	38.7%	46.4%	30.0%	39.0%	40.0%	36.9%	31.7%	18.6%	36.1%	40.6%	35.9%	48.4%	33.3%	37.5%	55.0%	44.4%	39.2%	32.8%	25.0%	23.2%	60.0%	46.2%	37.9%	32.2%	46.8%	37.1%	38.7%	37.2%	34.3%	27.5%	23.8%	41.7%	30.7%	41.6%	36.5%	33.1%	28.2%	31.8%	35.2%	33.1%	33.1%	33.6%	33.6%	35.1%	36.6%	32.9%	37.0%	36.9%	38.6%	34.8%
その他の実施形態の研修等が必要	6.7%	7.9%	6.3%	4.6%	6.1%	7.1%	7.1%	5.3%	8.3%	7.9%	6.1%	6.2%	5.4%	6.9%	8.3%	7.0%	5.0%	5.8%	8.5%	13.9%	6.3%	9.0%	12.9%	0.0%	25.0%	5.0%	5.6%	4.3%	8.0%	9.5%	14.5%	0.0%	6.7%	6.9%	7.8%	8.5%	11.4%	6.9%	6.3%	7.4%	0.0%	19.0%	6.6%	7.3%	5.6%	7.9%	6.6%	6.2%	7.1%	6.0%	7.4%	10.1%	4.9%	7.3%	6.8%	5.6%	7.1%	7.2%	5.6%	2.9%	8.9%
研修等は必要ではない	18.4%	20.9%	14.6%	8.6%	26.1%	21.4%	12.9%	33.6%	17.9%	21.0%	21.2%	15.1%	11.5%	49.2%	18.7%	17.3%	17.4%	24.2%	28.8%	8.3%	17.3%	7.7%	9.7%	11.1%	0.0%	20.0%	15.4%	17.0%	22.0%	20.2%	18.8%	20.0%	13.5%	13.8%	17.8%	8.5%	17.1%	18.0%	18.4%	19.4%	19.6%	19.0%	13.7%	21.9%	13.5%	17.4%	20.2%	22.8%	20.0%	19.4%	21.1%	15.4%	17.5%	16.2%	21.5%	19.0%	16.6%	17.5%	19.9%	14.3%	23.0%

Q24_8 ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／リスクマネジメント（MA）

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	100億円未満	100億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	42.6%	38.9%	44.9%	44.6%	46.1%	40.8%	40.0%	35.4%	51.2%	39.7%	38.3%	46.2%	44.2%	34.6%	47.7%	43.5%	45.7%	34.2%	35.6%	41.7%	46.5%	47.4%	48.4%	55.6%	62.5%	35.0%	40.5%	46.8%	45.2%	32.1%	34.8%	60.0%	47.1%	47.4%	48.9%	46.8%	42.9%	43.9%	41.8%	38.9%	43.1%	33.3%	43.2%	43.2%	48.5%	41.7%	40.1%	38.2%	41.8%	41.9%	43.0%	45.0%	42.7%	45.0%	45.0%	40.6%	44.9%	44.0%	39.4%	35.7%	38.5%
グループワークが必要	10.2%	9.7%	12.0%	12.6%	13.0%	14.3%	9.7%	6.2%	9.5%	9.4%	13.3%	13.3%	10.2%	6.9%	9.1%	9.9%	13.1%	7.5%	5.1%	8.3%	10.7%	9.0%	16.1%	0.0%	12.5%	5.0%	10.1%	10.6%	11.1%	6.0%	10.1%	20.0%	16.3%	8.6%	11.1%	4.3%	5.7%	10.8%	9.2%	10.2%	7.8%	9.5%	10.5%	10.1%	11.6%	8.4%	13.2%	9.5%	12.9%	6.3%	10.5%	11.2%	7.0%	9.8%	8.9%	11.1%	8.8%	9.9%	10.1%	17.1%	11.1%
eーラーニングが必要	32.6%	27.3%	34.8%	53.1%	28.7%	25.5%	27.7%	38.1%	38.1%	27.3%	29.0%	31.1%	40.5%	37.7%	33.6%	34.4%	33.3%	27.5%	16.9%	38.9%	33.9%	34.6%	41.9%	11.1%	25.0%	55.0%	36.3%	36.8%	25.8%	31.0%	23.2%	40.0%	40.4%	27.6%	28.9%	46.8%	31.4%	32.4%	34.2%	31.5%	29.4%	28.6%	35.8%	28.5%	35.6%	30.5%	29.6%	29.5%	34.1%	30.3%	29.1%	27.8%	34.3%	29.4%	33.0%	32.6%	30.8%	29.8%	32.4%	44.3%	29.6%
その他の実施形態の研修等が必要	3.7%	4.4%	3.2%	2.3%	3.5%	3.1%	0.6%	5.3%	6.0%	4.3%	2.9%	4.0%	2.4%	3.1%	4.6%	3.7%	2.8%	2.5%	8.5%	8.3%	3.0%	1.3%	9.7%	0.0%	12.5%	0.0%	3.6%	3.0%	3.8%	3.6%	8.7%	0.0%	3.8%	2.6%	2.2%	4.3%	5.7%	4.2%	2.6%	3.7%	0.0%	14.3%	3.9%	3.5%	3.0%	3.8%	3.9%	3.7%	5.9%	2.8%	4.3%	3.0%	3.5%	3.4%	4.2%	3.6%	2.6%	4.8%	4.2%	2.9%	3.7%
研修等は必要ではない	26.4%	31.0%	27.2%	11.4%	26.1%	32.7%	33.5%	28.3%	22.6%	31.1%	31.3%	27.6%	21.4%	32.3%	22.8%	23.5%	24.8%	41.7%	40.7%	13.9%	25.5%	21.8%	16.1%	44.4%	12.5%	20.0%	22.5%	22.2%	29.0%	40.5%	36.2%	40.0%	18.3%	26.7%	25.6%	21.3%	31.4%	23.7%	29.3%	33.3%	27.5%	28.6%	21.8%	30.4%	19.5%	29.2%	28.8%	32.4%	24.7%	32.4%	28.5%	27.2%	26.6%	27.5%	25.1%	27.0%	25.4%	28.3%	29.6%	20.0%	27.4%

Q24_9 ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／就任先企業への理解（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化 など）（MA）

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	100億円未満	100億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	43.9%	44.2%	48.7%	42.9%	44.3%	51.0%	37.4%	35.4%	44.0%	42.8%	45.8%	47.6%	41.0%	41.5%	46.5%	40.0%	46.8%	50.0%	50.8%	55.6%	43.9%	38.5%	35.5%	88.9%	25.0%	30.0%	40.2%	48.6%	41.1%	52.4%	43.5%	40.0%	47.1%	40.5%	41.1%	38.3%	48.6%	40.6%	51.6%	38.0%	54.9%	33.3%	41.4%	46.4%	40.3%	43.9%	47.5%	48.1%	39.4%	43.0%	52.9%	40.2%	43.4%	47.7%	44.5%	48.3%	43.2%	47.9%	45.3%	52.9%	43.0%
グループワークが必要	18.2%	17.1%	20.3%	24.0%	16.5%	12.2%	21.9%	13.3%	26.2%	17.0%	18.6%	20.9%	20.9%	14.6%	14.5%	18.9%	20.9%	14.2%	8.5%	13.9%	19.2%	20.5%	19.4%	11.1%	25.0%	25.0%	18.3%	20.7%	16.2%	14.3%	17.4%	40.0%	20.2%	18.1%	22.2%	19.1%	11.4%	18.3%	16.8%	21.3%	19.6%	14.3%	20.6%	16.3%	19.8%	18.0%	14.8%	16.6%	17.1%	16.9%	17.3%	17.2%	13.3%	19.3%	18.3%	19.0%	17.0%	19.9%	18.5%	17.1%	19.3%
eーラーニングが必要	11.2%	7.0%	19.0%	20.0%	6.1%	8.2%	11.0%	9.7%	13.1%	8.4%	9.0%	15.1%	13.9%	6.9%	10.0%	12.0%	13.1%	5.0%	8.5%	8.3%	14.0%	15.4%	16.1%	11.1%	0.0%	15.0%	10.5%	15.8%	8.6%	8.3%	7.2%	20.0%	19.2%	13.8%	10.0%	14.9%	8.6%	11.8%	10.5%	12.0%	7.8%	9.5%	12.3%	9.1%	12.2%	9.8%	10.9%	9.5%	10.0%	10.9%	8.7%	8.9%	9.8%	9.8%	11.5%	11.3%	9.5%	9.9%	11.1%	12.9%	8.1%
その他の実施形態の研修等が必要	15.6%	17.8%	11.4%	10.9%	15.7%	16.3%	14.8%	19.5%	21.4%	17.2%	17.7%	13.3%	13.7%	20.0%	18.7%	14.6%	13.8%	19.2%	23.7%	22.2%	13.7%	14.1%	22.6%	0.0%	37.5%	5.0%	16.7%	11.6%	18.2%	15.5%	21.7%	20.0%	13.5%	12.9%	16.7%	17.0%	14.3%	15.0%	15.5%	19.4%	13.7%	19.0%	15.5%	16.7%	16.5%	15.8%	16.3%	16.6%	22.4%	14.4%	17.0%	19.5%	16.1%	15.6%	13.6%	14.9%	17.0%	17.2%	15.7%	12.9%	14.1%
研修等は必要ではない	24.0%	25.0%	19.0%	18.9%	31.3%	24.5%	28.4%	28.3%	19.0%	25.8%	24.9%	21.3%	25.5%	26.9%	24.9%	26.2%	20.9%	24.2%	22.0%	11.1%	22.1%	20.5%	22.6%	0.0%	12.5%	45.0%	25.5%	21.3%	24.5%	20.2%	26.1%	20.0%	20.2%	22.4%	20.0%	23.4%	20.0%	26.0%	20.4%	25.0%	17.6%	23.8%	22.8%	24.3%	25.7%	25.1%	23.0%	22.0%	25.3%	27.8%	19.5%	24.9%	26.6%	22.0%	24.6%	20.3%	24.1%	21.1%	23.0%	18.6%	23.7%

Q24_10 ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／社外取締役の取るべき態度（例：取締役会での振る舞い、株主との対話 など）（MA）

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	100億円未満	100億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
座学（セミナー、講演会などを含む）が必要	34.0%	33.5%	31.6%	38.3%	33.9%	34.7%	29.0%	31.9%	45.2%	31.7%	32.2%	32.4%	34.6%	31.5%	38.2%	37.9%	31.2%	24.2%	25.4%	33.3%	34.3%	28.2%	29.0%	44.4%	62.5%	30.0%	36.3%	39.5%	31.5%	25.0%	20.3%	20.0%	39.4%	31.0%	27.8%	36.2%	37.1%	37.3%	29.6%	28.7%	35.3%	19.0%	34.8%	34.2%	36.6%	34.1%	32.7%	27.8%	38.8%	31.7%	35.0%	28.4%	36.4%	35.8%	28.3%	34.7%	33.1%	37.7%	31.0%	37.1%	30.4%
グループワークが必要	17.3%	15.7%	19.6%	21.1%	15.7%	12.2%	20.6%	17.7%	22.6%	17.0%	16.8%	16.9%	18.2%	10.8%	18.7%	18.9%	19.1%	10.8%	10.2%	8.3%	18.1%	14.1%	16.1%	11.1%	12.5%	20.0%	18.6%	23.1%	11.1%	15.5%	13.0%	20.0%	24.0%	18.1%	13.3%	8.5%	11.4%	17.1%	19.1%	15.7%	11.8%	19.0%	17.9%	16.5%	18.8%	16.1%	14.4%	19.1%	13.5%	13.7%	18.3%	24.3%	14.0%	17.4%	13.6%	16.7%	18.3%	14.5%	15.7%	22.9%	18.5%
eーラーニングが必要	23.7%	17.9%	26.6%	43.4%	21.7%	17.3%	14.8%	23.0%	29.8%	19.2%	21.4%	22.2%	28.2%	26.9%	24.1%	24.5%	26.6%	18.3%	15.3%	19.4%	25.5%	21.8%	22.6%	22.2%	25.0%	45.0%	25.8%	25.2%	20.4%	23.8%	15.9%	20.0%	26.9%	24.1%	25.6%	23.4%	17.1%	23.7%	24.3%	23.1%	25.5%	14.3%	27.2%	19.8%	26.4%	21.5%	23.3%	19.9%	23.5%	18.0%	21.1%	20.7%	23.1%	20.2%	26.7%	23.8%	22.2%	19.3%	25.8%	30.0%	23.0%
その他の実施形態の研修等が必要	4.5%	4.9%	3.2%	2.9%	9.6%	5.1%	5.8%	4.4%	9.5%	4.7%	6.4%	3.6%	4.6%	6.2%	7.1%	4.0%	3.5%	5.0%	8.5%	13.9%	4.8%	3.8%	6.5%	0.0%	0.0%	0.0%	4.9%	3.0%	5.7%	4.8%	5.8%	20.0%	2.9%	6.0%	3.3%	8.5%	0.0%	4.2%	4.6%	4.6%	3.9%	14.3%	4.7%	5.0%	4.6%	4.4%	4.3%	5.0%	5.9%	3.9%	5.3%	5.3%	3.5%	4.3%	5.8%	3.8%	4.1%	4.5%	4.5%	5.7%	4.4%
研修等は必要ではない	35.7%	39.9%	36.1%	19.4%	37.4%	43.9%	40.0%	37.2%	25.0%	40.0%	39.1%	40.4%	32.2%	37.7%	31.5%	30.9%	36.2%	52.5%	49.2%	36.1%	33.6%	44.9%	41.9%	44.4%	12.5%	30.0%	30.7%	29.5%	41.7%	44.0%	50.7%	60.0%	26.9%	34.5%	43.3%	40.4%	42.9%	33.1%	37.8%	43.5%	37.3%	38.1%	31.6%	39.3%	31.4%	37.6%	39.7%	41.1%	33.5%	44.0%	36.8%	34.3%	38.5%	38.2%	39.8%	34.5%	35.1%	40.1%	36.9%	22.9%	37.0%

Q24_11 ご自身のバックグラウンドを踏まえた場合、社外取締役になるにあたって、以下の各項目にかかる研修等は必要だと思いますか。また、必要と考える研修等についてはふさわしいと考える実施形態についてもお聞かせください。／トレンドトピックにかかる情報・理解（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略 など）（MA）

		バックグラウンド	専門分野	社外取締役／経験社数	社外監査役／経験社数	社外取締役／経験年数	社外監査役／経験年数	社外取締役／現在の社数	時価総額（合算）	外国人株式保有比率（合算）	海外売上高比率（合算）	ROE（合算）	ROA（合算）

| | 全体 | 経営企画 | 人事 | 広報 | 財務 | 法務 | 研究・企画 | IT | その他 | 営業 | マーケティング | 学術 | 管理 | 公共 | 教育機関 | コンサルティング | その他 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上6年未満 | 6年以上10年未満 | 10年以上 | 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上6年未満 | 6年以上10年未満 | 10年以上 | 1年未満 | 1年以上3年未満 | 3年以上6年未満 | 6年以上10年未満 | 10年以上 | 1社 | 2社 | 3社 | 4社 | 5社以上 | 0円 | 1円以上100円未満 | 100円以上1000円未満 | 1000円以上1万円未満 | 1万円以上 | 外国人比率0%未満 | 外国人比率0%以上20%未満 | 外国人比率20%以上40%未満 | 外国人比率40%以上60%未満 | 外国人比率60%以上 | 海外売上高比率0%未満 | 海外売上高比率0%以上20%未満 | 海外売上高比率20%以上40%未満 | 海外売上高比率40%以上 | ROE0%未満 | ROE0%以上3%未満 | ROE3%以上5%未満 | ROE5%以上8%未満 | ROE8%以上 | ROA0%未満 | ROA0%以上3%未満 | ROA3%以上5%未満 | ROA5%以上8%未満 | ROA8%以上 |
|---|---|---

	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	365	242	23	52	32	30	73	38	13	273	130	50	166	44	65	190	86	54	24	11	79	23	10	1	1	6	85	98	114	33	29	2	25	35	25	17	10	200	98	44	12	11	168	219	89	127	89	85	57	108	112	54	47	110	70	152	151	104	101	22	45
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	76.7%	77.7%	52.2%	90.4%	56.3%	70.0%	93.2%	81.6%	84.6%	78.0%	82.3%	68.0%	94.0%	77.3%	64.6%	77.4%	77.9%	79.6%	75.0%	45.5%	79.7%	65.2%	80.0%	100.0%	100.0%	100.0%	83.5%	78.6%	76.3%	69.7%	55.2%	100.0%	80.0%	80.0%	72.0%	70.6%	80.0%	76.0%	84.7%	70.5%	75.0%	45.5%	79.2%	74.4%	77.5%	75.6%	74.2%	85.9%	75.4%	75.0%	76.8%	75.9%	76.6%	74.5%	68.6%	82.2%	78.8%	73.1%	78.2%	81.8%	77.8%
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	8.5%	9.9%	8.7%	3.8%	18.8%	6.7%	5.5%	10.5%	0.0%	9.2%	8.5%	6.0%	1.8%	13.6%	18.5%	4.2%	8.1%	13.0%	25.0%	27.3%	8.9%	8.7%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	4.1%	10.5%	15.2%	27.6%	0.0%	8.0%	8.6%	8.0%	17.6%	10.0%	6.5%	8.2%	13.6%	0.0%	36.4%	6.5%	10.5%	9.0%	7.9%	13.5%	7.1%	15.8%	9.3%	7.1%	9.3%	10.6%	7.3%	11.4%	8.6%	7.9%	8.7%	9.9%	13.6%	11.1%
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	8.5%	8.3%	21.7%	0.0%	15.6%	10.0%	1.4%	7.9%	7.7%	7.3%	6.9%	14.0%	1.2%	9.1%	13.8%	10.5%	8.1%	5.6%	4.2%	0.0%	3.8%	8.7%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.2%	8.2%	9.6%	9.1%	6.9%	0.0%	0.0%	5.7%	8.0%	11.8%	0.0%	10.5%	6.1%	6.8%	0.0%	9.1%	6.5%	8.7%	4.5%	7.9%	10.1%	8.2%	3.5%	12.0%	10.7%	9.3%	4.3%	9.1%	10.0%	7.2%	5.3%	10.6%	8.9%	9.1%	8.9%
その他	8.2%	6.6%	17.4%	7.7%	9.4%	13.3%	2.7%	2.6%	7.7%	7.7%	5.4%	16.0%	4.2%	6.8%	4.6%	8.4%	5.8%	7.4%	8.3%	27.3%	8.9%	17.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%	9.2%	5.3%	15.2%	13.8%	0.0%	16.0%	5.7%	12.0%	5.9%	10.0%	8.0%	4.1%	11.4%	25.0%	18.2%	9.5%	8.7%	10.1%	10.2%	6.7%	2.4%	8.8%	3.7%	9.8%	9.3%	14.9%	10.0%	11.4%	4.6%	11.3%	8.7%	4.0%	0.0%	8.9%

Q25_4 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／コーポレートファイナンス（例：企業価値算定、資本コスト、M&A など）(MA)

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	329	222	30	37	30	22	72	37	15	252	131	53	147	35	54	168	73	55	23	10	77	21	8	2	1	6	85	74	101	34	29	3	27	31	27	12	9	175	91	41	12	10	158	190	82	114	80	74	47	102	96	49	41	104	66	134	140	93	96	18	36
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	76.9%	81.5%	60.0%	73.0%	60.0%	63.6%	95.8%	81.1%	93.3%	79.4%	84.7%	69.8%	89.8%	82.9%	68.5%	75.0%	74.0%	85.5%	82.6%	70.0%	70.1%	76.2%	75.0%	100.0%	100.0%	100.0%	84.7%	74.3%	73.3%	73.5%	72.4%	100.0%	74.1%	71.0%	70.4%	58.3%	88.9%	74.9%	80.2%	80.5%	66.7%	80.0%	74.1%	76.8%	73.2%	75.4%	75.0%	89.2%	76.6%	76.5%	78.1%	73.5%	70.7%	72.1%	77.3%	84.3%	76.4%	73.1%	81.3%	77.8%	83.3%
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	6.4%	7.2%	6.7%	5.4%	10.0%	4.5%	1.4%	5.4%	0.0%	6.3%	5.3%	5.7%	4.1%	11.4%	11.1%	3.6%	6.8%	7.3%	21.7%	10.0%	7.8%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	4.1%	5.0%	14.7%	20.7%	0.0%	7.4%	6.5%	3.7%	25.0%	0.0%	4.0%	8.8%	9.8%	8.3%	10.0%	5.7%	7.4%	7.3%	7.9%	12.5%	4.1%	12.8%	8.8%	6.3%	10.2%	7.3%	7.7%	7.6%	6.7%	7.1%	5.4%	7.3%	11.1%	11.1%
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	9.4%	7.2%	20.0%	5.4%	23.3%	18.2%	1.4%	10.8%	6.7%	7.5%	7.6%	15.1%	2.0%	11.4%	18.5%	12.5%	11.0%	1.8%	4.3%	0.0%	10.4%	4.8%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	9.4%	8.1%	13.9%	8.8%	0.0%	0.0%	11.1%	6.5%	11.1%	16.7%	0.0%	12.6%	7.7%	4.9%	0.0%	0.0%	10.1%	8.4%	9.8%	9.6%	8.8%	4.1%	4.3%	9.8%	9.4%	10.2%	9.8%	10.6%	9.1%	5.2%	7.9%	12.9%	8.3%	11.1%	0.0%
その他	9.7%	6.8%	13.3%	18.9%	10.0%	18.2%	2.8%	2.7%	6.7%	9.1%	6.1%	13.2%	6.1%	5.7%	7.4%	10.1%	8.2%	7.3%	8.7%	30.0%	14.3%	19.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.9%	13.5%	8.9%	11.8%	13.8%	0.0%	14.8%	16.1%	14.8%	8.3%	11.1%	9.7%	6.6%	9.8%	25.0%	20.0%	11.4%	10.5%	12.2%	9.6%	10.0%	5.4%	12.8%	5.9%	11.5%	10.2%	17.1%	11.5%	10.6%	6.7%	11.4%	11.8%	5.2%	0.0%	13.9%

Q25_5 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／法務・コンプライアンス（例：会社法、金商法、各種業規制法、コンプライアンス など）(MA)

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	248	129	65	22	27	27	43	25	9	155	86	89	71	27	42	126	61	38	17	6	63	19	7	3	3	4	58	60	75	27	24	2	19	27	21	12	14	131	70	32	11	4	121	142	56	90	59	59	37	74	72	35	32	78	42	104	102	73	69	16	27
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	71.4%	68.2%	92.3%	68.2%	63.0%	70.4%	74.4%	60.0%	77.8%	69.7%	72.1%	89.9%	76.1%	66.7%	64.3%	74.6%	65.6%	73.7%	70.6%	50.0%	71.4%	94.7%	71.4%	100.0%	66.7%	75.0%	84.5%	73.3%	68.0%	55.6%	62.5%	100.0%	68.4%	77.8%	66.7%	91.7%	85.7%	71.8%	77.1%	62.5%	63.6%	50.0%	79.3%	68.3%	83.9%	71.1%	59.3%	72.9%	81.1%	66.2%	59.7%	62.9%	75.0%	76.9%	73.8%	70.2%	70.6%	79.5%	69.6%	81.3%	66.7%
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	8.9%	14.0%	1.5%	4.5%	3.7%	7.4%	11.6%	8.0%	11.1%	10.3%	9.3%	3.4%	7.0%	3.7%	9.5%	5.6%	9.8%	18.4%	5.9%	16.7%	12.7%	10.5%	28.6%	0.0%	33.3%	0.0%	1.7%	1.7%	14.7%	18.5%	16.7%	0.0%	15.8%	11.1%	9.5%	25.0%	14.3%	7.6%	7.1%	15.6%	9.1%	25.0%	3.3%	12.0%	1.8%	11.1%	10.2%	18.6%	8.1%	12.2%	11.1%	14.3%	9.4%	7.7%	2.4%	12.5%	10.8%	5.5%	14.5%	6.3%	7.4%
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	10.9%	13.2%	1.5%	4.5%	14.8%	7.4%	11.6%	28.0%	0.0%	11.0%	11.6%	2.2%	7.0%	18.5%	23.8%	10.3%	16.4%	10.5%	0.0%	0.0%	6.3%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	15.0%	16.0%	7.4%	8.3%	0.0%	0.0%	7.4%	14.3%	0.0%	0.0%	10.7%	12.9%	9.4%	9.1%	0.0%	8.3%	10.6%	7.1%	12.2%	15.3%	5.1%	8.1%	13.5%	12.5%	11.4%	6.3%	9.0%	9.5%	10.6%	8.8%	8.2%	8.7%	18.8%	14.8%
その他	10.9%	7.8%	4.6%	27.3%	18.5%	14.8%	7.0%	4.0%	11.1%	11.0%	8.1%	5.6%	12.7%	11.1%	7.1%	11.1%	8.2%	5.3%	23.5%	33.3%	11.1%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	10.3%	10.0%	6.7%	22.2%	12.5%	0.0%	15.8%	7.4%	14.3%	0.0%	0.0%	11.5%	7.1%	12.5%	18.2%	25.0%	10.7%	11.3%	8.9%	10.0%	16.9%	6.8%	8.1%	9.5%	16.7%	14.3%	12.5%	9.0%	14.3%	10.6%	12.7%	6.8%	11.6%	0.0%	14.8%

Q25_6 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／組織・人事（例：人的資本経営 など）(MA)

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	394	263	42	25	38	39	64	50	18	298	147	67	103	55	83	188	101	61	32	12	80	23	6	3	1	5	103	98	120	38	30	1	28	31	29	13	11	199	123	44	18	10	179	243	94	140	103	99	60	119	127	58	50	130	72	171	158	128	112	20	51
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	71.8%	79.8%	57.1%	32.0%	65.8%	71.8%	79.7%	84.0%	72.2%	79.2%	83.0%	64.2%	68.9%	85.5%	72.3%	68.6%	69.3%	85.2%	75.0%	66.7%	61.3%	65.2%	16.7%	66.7%	100.0%	80.0%	77.7%	71.4%	71.7%	65.8%	60.0%	100.0%	75.0%	74.2%	34.5%	61.5%	45.5%	69.8%	77.2%	68.2%	66.7%	70.0%	67.0%	75.7%	68.1%	72.9%	70.9%	77.8%	73.3%	72.3%	74.0%	82.8%	76.0%	68.5%	65.3%	74.9%	78.5%	65.6%	73.2%	75.0%	70.6%
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	7.1%	8.0%	7.1%	0.0%	13.2%	5.1%	3.1%	6.0%	11.1%	7.4%	4.8%	6.0%	3.9%	7.3%	10.8%	4.8%	9.9%	8.2%	9.4%	8.3%	8.8%	8.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	3.9%	1.0%	7.5%	21.1%	20.0%	0.0%	3.6%	3.2%	13.8%	23.1%	18.2%	4.5%	12.2%	6.8%	0.0%	10.0%	6.1%	7.8%	4.3%	7.1%	11.7%	7.1%	3.3%	7.6%	8.7%	6.9%	6.0%	8.5%	12.5%	5.8%	5.7%	9.4%	8.9%	10.0%	7.8%
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	13.5%	6.8%	26.2%	44.0%	15.8%	12.8%	9.4%	4.0%	11.1%	7.0%	7.5%	19.4%	17.5%	7.3%	13.3%	17.6%	14.9%	3.3%	6.3%	8.3%	18.8%	13.0%	50.0%	33.3%	0.0%	20.0%	13.6%	16.3%	14.2%	5.3%	10.0%	0.0%	7.1%	12.9%	37.9%	15.4%	27.3%	17.1%	9.8%	9.1%	11.1%	10.0%	16.8%	9.5%	16.0%	12.9%	10.7%	10.1%	13.3%	13.4%	9.4%	6.9%	4.0%	15.4%	12.5%	13.5%	7.0%	16.4%	12.5%	15.0%	11.8%
その他	9.1%	7.6%	9.5%	24.0%	7.9%	10.3%	7.8%	6.0%	5.6%	8.4%	7.5%	10.4%	9.7%	3.6%	7.2%	9.0%	5.9%	8.2%	15.6%	25.0%	11.3%	17.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.9%	11.2%	8.3%	15.8%	13.3%	0.0%	14.3%	9.7%	13.8%	7.7%	9.1%	8.5%	4.9%	15.9%	22.2%	20.0%	10.1%	9.5%	12.8%	8.6%	10.7%	7.1%	11.7%	6.7%	10.2%	5.2%	18.0%	10.0%	13.9%	7.6%	11.4%	10.2%	8.9%	0.0%	11.8%

Q25_7 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／IT（例：IT活用、情報セキュリティ、DX など）(MA)

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	206	125	23	15	30	21	20	38	15	143	73	34	43	64	45	108	49	29	17	3	47	6	3	1	0	4	47	56	69	17	13	1	14	16	16	4	6	115	56	21	10	4	81	133	41	64	52	55	34	55	68	26	25	53	41	91	77	58	57	10	31
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	62.6%	72.8%	30.4%	26.7%	66.7%	71.4%	60.0%	81.6%	66.7%	69.9%	72.6%	41.2%	51.2%	95.3%	60.0%	62.0%	57.1%	65.5%	82.4%	33.3%	51.1%	33.3%	66.7%	100.0%	0.0%	75.0%	68.1%	69.6%	50.7%	70.6%	61.5%	100.0%	71.4%	62.5%	25.0%	50.0%	33.3%	60.0%	73.2%	52.4%	70.0%	25.0%	54.3%	67.7%	58.5%	53.1%	75.0%	69.1%	58.8%	61.8%	67.6%	69.2%	44.0%	60.4%	68.3%	65.9%	64.9%	60.3%	63.2%	50.0%	71.0%
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	6.8%	7.2%	13.0%	0.0%	10.0%	4.8%	10.0%	2.6%	13.3%	6.3%	9.6%	8.8%	9.3%	3.1%	4.4%	4.6%	12.2%	0.0%	5.9%	66.7%	12.8%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	13.0%	5.9%	15.4%	0.0%	21.4%	0.0%	18.8%	25.0%	0.0%	5.2%	3.6%	9.5%	20.0%	50.0%	7.4%	6.8%	4.9%	9.4%	7.7%	7.3%	5.9%	10.9%	5.9%	7.7%	4.0%	3.8%	12.2%	7.7%	3.9%	6.9%	14.0%	20.0%	3.2%
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	21.4%	13.6%	39.1%	46.7%	23.3%	33.3%	30.0%	15.8%	20.0%	15.4%	19.2%	32.4%	30.2%	1.6%	26.7%	23.1%	26.5%	17.2%	0.0%	33.3%	27.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	21.3%	21.4%	26.1%	5.9%	23.1%	0.0%	7.1%	25.0%	37.5%	25.0%	50.0%	25.2%	19.6%	9.5%	0.0%	50.0%	24.7%	18.8%	29.3%	25.0%	9.6%	16.4%	26.5%	20.0%	16.2%	15.4%	24.0%	24.5%	14.6%	20.9%	18.2%	22.4%	21.1%	30.0%	19.4%
その他	11.7%	8.8%	17.4%	26.7%	6.7%	9.5%	0.0%	5.3%	6.7%	11.9%	5.5%	20.6%	9.3%	4.7%	15.6%	12.0%	6.1%	20.7%	11.8%	0.0%	8.5%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	8.5%	10.7%	13.0%	17.6%	7.7%	0.0%	0.0%	12.5%	18.8%	0.0%	16.7%	11.3%	5.4%	33.3%	10.0%	0.0%	14.8%	9.8%	9.8%	15.6%	11.5%	9.1%	11.8%	9.1%	13.2%	11.5%	28.0%	13.2%	12.2%	6.6%	14.3%	13.8%	5.3%	0.0%	9.7%

Q25_8 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／リスクマネジメント(MA)

		バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	296	185	43	20	30	32	52	32	19	212	108	62	80	42	55	147	70	50	24	5	69	17	5	4	1	4	69	73	91	34	25	2	19	31	23	10	11	151	89	36	14	6	129	184	59	107	74	78	42	92	92	46	38	90	48	129	118	94	85	14	37

自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	77.0%	80.0%	81.4%	60.0%	66.7%	81.3%	80.8%	81.3%	84.2%	78.8%	86.1%	82.3%	76.3%	85.7%	76.4%	76.2%	75.7%	82.0%	83.3%	40.0%	76.8%	70.6%	60.0%	100.0%	100.0%	100.0%	84.1%	78.1%	74.7%	70.6%	68.0%	100.0%	84.2%	77.4%	60.9%	90.0%	72.7%	76.8%	84.3%	66.7%	71.4%	50.0%	78.3%	77.7%	74.6%	75.7%	78.4%	82.1%	76.2%	77.2%	76.1%	80.4%	73.7%	78.9%	68.8%	80.6%	78.8%	75.5%	81.2%	71.4%	75.7%
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	9.1%	11.9%	4.7%	0.0%	6.7%	3.1%	13.5%	18.8%	5.3%	10.8%	4.6%	4.8%	6.3%	7.1%	9.1%	8.2%	11.4%	10.0%	4.2%	20.0%	8.7%	5.9%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%	4.1%	16.5%	11.8%	16.0%	0.0%	5.3%	9.7%	8.7%	0.0%	18.2%	7.3%	9.0%	13.9%	7.1%	33.3%	7.8%	9.8%	6.8%	9.3%	9.5%	10.3%	7.1%	12.0%	7.6%	8.7%	5.3%	6.7%	12.5%	10.1%	5.9%	7.4%	10.6%	21.4%	13.5%
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	4.1%	1.6%	4.7%	5.0%	13.3%	9.4%	3.8%	6.3%	0.0%	2.4%	3.7%	4.8%	5.0%	4.8%	9.1%	4.8%	7.1%	0.0%	0.0%	0.0%	5.8%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	4.1%	4.4%	2.9%	4.0%	0.0%	0.0%	6.5%	13.0%	0.0%	0.0%	4.6%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	4.3%	1.7%	3.7%	4.1%	2.6%	2.4%	2.2%	4.3%	2.2%	0.0%	4.4%	0.0%	3.9%	1.7%	5.3%	2.4%	14.3%	0.0%
その他	11.8%	8.6%	9.3%	35.0%	20.0%	9.4%	5.8%	3.1%	10.5%	9.9%	7.4%	8.1%	13.8%	9.5%	9.1%	13.6%	7.1%	10.0%	12.5%	40.0%	10.1%	23.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	13.0%	13.7%	7.7%	17.6%	12.0%	0.0%	10.5%	9.7%	17.4%	10.0%	9.1%	13.2%	3.4%	19.4%	21.4%	33.3%	14.0%	11.4%	16.9%	12.1%	13.5%	6.4%	14.3%	9.8%	15.2%	8.7%	21.1%	11.1%	22.9%	7.8%	13.6%	13.8%	9.4%	0.0%	13.5%

Q25_9 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／就任先企業への理解（例：中期経営計画、事業環境・課題、企業文化 など）（MA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	269	149	30	33	36	24	44	32	16	176	86	48	95	35	60	164	59	29	13	4	60	16	7	0	1	9	78	70	77	17	18	1	21	26	18	11	7	166	62	27	9	5	135	147	78	92	59	53	43	79	63	42	38	72	47	97	112	70	66	13	32
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	46.8%	50.3%	36.7%	24.2%	55.6%	54.2%	56.8%	46.9%	68.8%	48.9%	64.0%	41.7%	43.2%	62.9%	58.3%	48.2%	32.2%	55.2%	69.2%	75.0%	40.0%	31.3%	28.6%	0.0%	0.0%	44.4%	48.7%	44.3%	46.8%	47.1%	50.0%	100.0%	38.1%	38.5%	33.3%	36.4%	28.6%	48.2%	40.3%	51.9%	44.4%	60.0%	43.7%	49.7%	41.0%	50.0%	45.8%	43.4%	41.9%	45.6%	49.2%	45.2%	44.7%	47.2%	48.9%	45.4%	48.2%	54.3%	47.0%	15.4%	34.4%
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	17.8%	20.8%	23.3%	6.1%	13.9%	20.8%	22.7%	28.1%	6.3%	19.9%	12.8%	25.0%	15.8%	22.9%	16.7%	12.8%	33.9%	17.2%	15.4%	0.0%	21.7%	37.5%	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%	21.4%	29.9%	23.5%	22.2%	0.0%	9.5%	30.8%	16.7%	45.5%	42.9%	13.3%	33.9%	11.1%	11.1%	20.0%	20.7%	17.0%	19.2%	18.5%	22.0%	15.1%	16.3%	20.3%	27.0%	16.7%	26.3%	16.7%	17.0%	21.6%	16.1%	17.1%	19.7%	46.2%	25.0%
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	5.2%	2.7%	6.7%	6.1%	13.9%	4.2%	4.5%	0.0%	0.0%	2.8%	2.3%	8.3%	6.3%	0.0%	6.7%	5.5%	3.4%	6.9%	7.7%	0.0%	1.7%	18.8%	14.3%	0.0%	100.0%	0.0%	3.8%	4.3%	7.8%	5.9%	5.6%	0.0%	0.0%	3.8%	16.7%	9.1%	14.3%	5.4%	1.6%	11.1%	11.1%	0.0%	5.9%	4.8%	6.4%	6.5%	3.4%	5.7%	7.0%	5.1%	1.6%	4.8%	5.3%	8.3%	6.4%	3.1%	4.5%	5.7%	4.5%	15.4%	3.1%
その他	32.3%	28.9%	33.3%	63.6%	22.2%	29.2%	18.2%	31.3%	25.0%	31.3%	23.3%	25.0%	35.8%	17.1%	21.7%	35.4%	33.9%	20.7%	15.4%	25.0%	38.3%	18.8%	28.6%	0.0%	0.0%	55.6%	44.9%	30.0%	22.1%	29.4%	22.2%	0.0%	52.4%	30.8%	38.9%	9.1%	14.3%	34.3%	29.0%	25.9%	33.3%	40.0%	31.1%	32.0%	33.3%	27.2%	33.9%	37.7%	37.2%	29.1%	27.0%	35.7%	23.7%	33.3%	29.8%	30.9%	33.0%	24.3%	34.8%	23.1%	37.5%

Q25_10 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／社外取締役の取るべき態度（例：取締役会での振る舞い、株主との対話 など）（MA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	400	238	57	34	43	43	62	42	21	273	135	91	120	49	76	193	102	63	29	13	91	35	13	4	1	6	94	97	131	37	35	3	28	40	39	19	15	211	115	47	19	8	187	238	95	138	102	99	57	125	119	58	55	125	76	165	163	133	106	16	50
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	59.5%	63.0%	54.4%	44.1%	60.5%	65.1%	69.4%	59.5%	71.4%	63.4%	70.4%	59.3%	59.2%	65.3%	64.5%	62.7%	52.9%	60.3%	65.5%	46.2%	60.4%	48.6%	30.8%	50.0%	100.0%	50.0%	74.5%	58.8%	56.5%	45.9%	48.6%	100.0%	75.0%	62.5%	38.5%	47.4%	40.0%	61.1%	60.9%	57.4%	57.9%	12.5%	55.1%	62.2%	57.9%	60.9%	53.9%	62.6%	59.6%	55.2%	60.5%	58.6%	61.8%	56.0%	59.2%	61.8%	58.3%	65.4%	54.7%	50.0%	58.0%
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	23.5%	25.6%	22.8%	29.4%	25.6%	18.6%	25.8%	26.2%	19.0%	23.1%	19.3%	22.0%	26.7%	22.4%	17.1%	14.5%	31.4%	38.1%	24.1%	23.1%	30.8%	25.7%	53.8%	50.0%	0.0%	0.0%	4.3%	20.6%	32.1%	43.2%	34.3%	0.0%	17.9%	27.5%	35.9%	42.1%	53.3%	15.6%	33.0%	29.8%	21.1%	62.5%	24.6%	24.4%	25.3%	21.0%	31.4%	30.3%	28.1%	27.2%	26.9%	27.6%	21.8%	23.2%	23.7%	27.9%	25.8%	19.5%	32.1%	37.5%	30.0%
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	5.8%	2.9%	7.0%	5.9%	11.6%	7.0%	4.8%	4.8%	4.8%	3.7%	3.0%	7.7%	5.8%	2.0%	7.9%	8.8%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	8.6%	15.4%	0.0%	0.0%	16.7%	6.4%	8.2%	4.6%	2.7%	2.9%	0.0%	0.0%	5.0%	12.8%	0.0%	6.7%	8.5%	3.5%	2.1%	0.0%	0.0%	7.0%	3.4%	5.3%	8.0%	3.9%	1.0%	1.8%	6.4%	2.5%	5.2%	1.8%	8.0%	2.6%	3.6%	4.3%	5.3%	2.8%	12.5%	4.0%
その他	14.3%	11.8%	15.8%	26.5%	7.0%	11.6%	6.5%	16.7%	4.8%	13.2%	10.4%	15.4%	11.7%	10.2%	13.2%	17.1%	11.8%	6.3%	13.8%	30.8%	11.0%	20.0%	7.7%	0.0%	0.0%	33.3%	17.0%	13.4%	12.2%	13.5%	14.3%	0.0%	14.3%	10.0%	15.4%	15.8%	6.7%	16.6%	8.7%	12.8%	21.1%	25.0%	16.6%	13.4%	14.7%	13.0%	15.7%	10.1%	17.5%	13.6%	13.4%	12.1%	18.2%	16.0%	17.1%	10.9%	14.7%	12.0%	16.0%	0.0%	14.0%

Q25_11 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／トレンドトピックにかかる情報・理解（例：サステナビリティ、地政学リスク、脱炭素戦略 など）（MA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	214	131	20	14	30	24	33	27	13	162	81	38	59	28	45	112	47	32	19	4	41	17	5	2	0	3	56	55	62	18	20	2	13	13	22	10	5	117	56	26	9	6	95	128	48	74	50	55	32	62	63	33	29	64	42	77	84	66	60	10	22
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	67.3%	71.8%	55.0%	42.9%	66.7%	79.2%	78.8%	70.4%	69.2%	71.0%	82.7%	63.2%	72.9%	75.0%	71.1%	67.0%	63.8%	71.9%	73.7%	50.0%	58.5%	64.7%	60.0%	50.0%	0.0%	66.7%	82.1%	63.6%	59.7%	55.6%	70.0%	100.0%	69.2%	61.5%	45.5%	60.0%	80.0%	67.5%	73.2%	57.7%	77.8%	33.3%	68.4%	68.0%	70.8%	67.6%	64.0%	74.5%	71.9%	72.6%	68.3%	63.6%	55.2%	71.9%	69.0%	67.5%	65.5%	77.3%	71.7%	50.0%	45.5%
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	8.9%	12.2%	10.0%	0.0%	6.7%	4.2%	3.0%	11.1%	15.4%	9.9%	6.2%	5.3%	5.1%	10.7%	2.2%	6.3%	10.6%	12.5%	5.3%	50.0%	12.2%	11.8%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	3.6%	17.7%	11.1%	15.0%	0.0%	15.4%	7.7%	13.6%	10.0%	20.0%	6.0%	10.7%	11.5%	0.0%	50.0%	8.4%	8.6%	8.3%	5.4%	14.0%	9.1%	12.5%	12.9%	9.5%	15.2%	6.9%	4.7%	14.3%	9.1%	8.3%	4.5%	13.3%	10.0%	13.6%
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	8.4%	3.8%	20.0%	7.1%	20.0%	12.5%	6.1%	11.1%	7.7%	4.3%	4.9%	18.4%	5.1%	3.6%	15.6%	8.9%	12.8%	3.1%	5.3%	0.0%	9.8%	5.9%	20.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.4%	8.1%	11.1%	10.0%	0.0%	0.0%	15.4%	13.6%	20.0%	0.0%	8.5%	12.5%	3.8%	0.0%	0.0%	6.3%	8.6%	6.3%	10.8%	6.0%	1.8%	3.1%	6.5%	6.3%	6.1%	10.3%	9.4%	4.8%	6.5%	8.3%	9.1%	5.0%	20.0%	0.0%
その他	18.7%	15.3%	20.0%	50.0%	10.0%	16.7%	12.1%	11.1%	15.4%	17.9%	11.1%	18.4%	18.6%	21.4%	20.0%	20.5%	17.0%	15.6%	21.1%	0.0%	19.5%	23.5%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	19.6%	16.4%	19.4%	27.8%	10.0%	0.0%	15.4%	15.4%	27.3%	10.0%	20.0%	19.7%	10.7%	30.8%	22.2%	16.7%	20.0%	19.5%	14.6%	21.6%	22.0%	18.2%	12.5%	12.9%	22.2%	21.2%	31.0%	18.8%	19.0%	18.2%	20.2%	16.7%	13.3%	20.0%	40.9%

Q25_12 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／ビジネスに影響する法令等の最新動向にかかる情報（例：法令改正、税制改正、各種指針の策定、研究会の動向 など）（MA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	152	72	33	18	19	15	26	14	6	97	53	47	49	18	27	79	40	17	14	2	34	16	5	2	2	2	37	42	41	16	14	1	10	16	15	8	9	78	43	17	11	3	74	90	38	59	33	36	25	51	43	22	19	52	25	62	68	45	44	3	17
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	58.6%	52.8%	87.9%	55.6%	63.2%	53.3%	53.8%	42.9%	50.0%	49.5%	64.2%	85.1%	59.2%	55.6%	44.4%	59.5%	50.0%	70.6%	64.3%	50.0%	50.0%	75.0%	80.0%	100.0%	100.0%	100.0%	67.6%	50.0%	58.5%	43.8%	71.4%	100.0%	60.0%	56.3%	46.7%	75.0%	88.9%	65.4%	53.5%	52.9%	45.5%	33.3%	62.2%	55.6%	60.5%	57.6%	54.5%	55.6%	64.0%	60.8%	48.8%	45.5%	63.2%	59.6%	68.0%	56.5%	61.8%	66.7%	56.8%	66.7%	41.2%
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	7.9%	15.3%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	7.7%	21.4%	16.7%	11.3%	7.5%	2.1%	6.1%	11.1%	11.1%	6.3%	7.5%	5.9%	14.3%	50.0%	8.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	2.4%	14.6%	12.5%	14.3%	0.0%	20.0%	0.0%	6.7%	0.0%	0.0%	3.8%	9.3%	17.6%	9.1%	33.3%	4.1%	10.0%	5.3%	3.4%	12.1%	16.7%	8.0%	9.8%	14.0%	13.6%	10.5%	5.8%	4.0%	9.7%	8.8%	4.4%	11.4%	0.0%	5.9%
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	12.5%	9.7%	3.0%	0.0%	21.1%	20.0%	23.1%	21.4%	16.7%	14.4%	15.1%	4.3%	10.2%	16.7%	22.2%	13.9%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.6%	6.3%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.8%	21.4%	9.8%	6.3%	7.1%	0.0%	20.0%	25.0%	20.0%	0.0%	0.0%	14.1%	16.3%	5.9%	0.0%	0.0%	9.5%	12.2%	7.9%	15.3%	9.1%	8.3%	4.0%	13.7%	11.6%	9.1%	5.3%	11.5%	4.0%	12.9%	7.4%	11.1%	13.6%	33.3%	11.8%
その他	21.7%	23.6%	9.1%	44.4%	15.8%	26.7%	15.4%	14.3%	16.7%	25.8%	15.1%	10.6%	24.5%	16.7%	25.9%	20.3%	22.5%	29.4%	21.4%	0.0%	20.6%	18.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	18.9%	26.2%	19.5%	37.5%	7.1%	0.0%	0.0%	18.8%	26.7%	25.0%	11.1%	16.7%	20.9%	29.4%	45.5%	33.3%	25.7%	23.3%	26.3%	25.4%	24.2%	22.2%	24.0%	17.6%	27.9%	36.4%	21.1%	25.0%	24.0%	21.0%	23.5%	20.0%	18.2%	0.0%	41.2%

Q25_13 Q24にて「研修等は必要ではない」とご回答いただいた項目についてお聞かせください。なぜ研修等の必要がないと感じるのですか。／社外取締役の経験や実体験にかかる情報（例：他の社外取締役からの経験共有、取締役会で意見する際の心掛け、就任先企業との信頼関係・緊張関係のバランス など）（MA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	320	199	47	23	35	33	46	26	14	225	107	68	87	39	62	145	89	50	27	9	76	20	11	2	1	5	74	76	105	28	32	2	21	31	31	14	11	158	100	39	16	7	153	196	81	108	82	89	53	104	102	49	49	103	64	129	139	110	92	15	31
自分のバックグラウンドから既に身についており、必要ないと感じているから	47.2%	55.3%	36.2%	21.7%	45.7%	36.4%	52.2%	50.0%	42.9%	53.8%	57.9%	39.7%	42.5%	46.2%	50.0%	46.2%	43.8%	54.0%	55.6%	33.3%	36.8%	35.0%	18.2%	50.0%	0.0%	60.0%	52.7%	46.1%	47.6%	39.3%	40.6%	100.0%	42.9%	45.2%	16.1%	35.7%	27.3%	44.3%	56.0%	41.0%	43.8%	28.6%	47.1%	46.9%	46.9%	50.9%	41.5%	47.2%	49.1%	45.2%	44.1%	44.9%	61.2%	50.5%	40.6%	43.4%	50.4%	55.5%	38.0%	33.3%	25.8%
社外取締役としての経験が長く、必要ないと感じているから	27.8%	27.1%	38.3%	26.1%	22.9%	24.2%	34.8%	15.4%	35.7%	24.9%	24.3%	32.4%	29.9%	30.8%	22.6%	17.9%	38.2%	36.0%	29.6%	33.3%	36.8%	40.0%	54.5%	50.0%	100.0%	0.0%	6.8%	22.4%	37.1%	50.0%	43.8%	0.0%	23.8%	32.3%	51.6%	42.9%	63.6%	20.9%	37.0%	30.8%	18.8%	57.1%	28.8%	29.6%	30.9%	22.2%	32.9%	37.1%	28.3%	29.8%	33.3%	34.7%	24.5%	27.2%	31.3%	30.2%	30.9%	23.6%	39.1%	26.7%	32.3%
自分が期待されている役割を考えると、必要ないと感じているから	9.4%	7.0%	12.8%	8.7%	17.1%	18.2%	6.5%	7.7%	14.3%	7.1%	8.4%	13.2%	8.0%	7.7%	12.9%	15.9%	5.6%	4.0%	0.0%	0.0%	10.5%	10.0%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	16.2%	7.9%	9.5%	3.6%	3.1%	0.0%	14.3%	6.5%	19.4%	0.0%	0.0%	13.3%	7.0%	2.6%	6.3%	0.0%	6.5%	9.2%	7.4%	10.2%	9.8%	4.5%	0.0%	12.5%	5.9%	6.1%	2.0%	9.7%	3.1%	11.6%	4.3%	9.1%	7.6%	13.3%	19.4%
その他	20.0%	16.1%	12.8%	43.5%	20.0%	27.3%	15.2%	38.5%	14.3%	19.6%	15.9%	17.6%	20.7%	25.6%	19.4%	23.4%	14.6%	18.0%	18.5%	33.3%	21.1%	25.0%	18.2%	0.0%	0.0%	40.0%	27.0%	23.7%	15.2%	14.3%	12.5%	0.0%	33.3%	19.4%	19.4%	21.4%	9.1%	22.8%	9.0%	30.8%	31.3%	28.6%	20.9%	20.4%	18.5%	20.4%	23.2%	19.1%	26.4%	17.3%	23.5%	20.4%	18.4%	18.4%	29.7%	18.6%	19.4%	17.3%	22.8%	26.7%	22.6%

Q26 研修機関等が提供する主要な周辺サービスのうち、社外取締役としての情報収集や自己研鑽のために、ご自身が必要だと思うものはありますか。（MA）

		バックグラウンド	専門分野	社外取締役／経験社数	社外監査役／経験社数	社外取締役／経験年数	社外監査役／経験年数	社外取締役／現在の社数	時価総額（合算）	外国人株式保有比率（合算）	海外売上高比率（合算）	ROE（合算）	ROA（合算）

	全体	経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
他社の社外取締役と事例を共有する場への参加	59.4%	58.3%	60.8%	60.0%	51.3%	53.1%	63.9%	68.1%	71.4%	58.8%	62.0%	63.1%	60.9%	61.5%	58.5%	60.3%	60.6%	55.8%	49.2%	61.1%	59.4%	60.3%	54.8%	66.7%	25.0%	70.0%	63.4%	62.6%	56.4%	53.6%	43.5%	20.0%	65.4%	62.9%	53.3%	53.2%	51.4%	58.3%	61.2%	57.4%	62.7%	66.7%	60.3%	59.1%	63.0%	56.9%	60.3%	55.6%	58.2%	51.8%	60.4%	56.2%	58.7%	55.7%	59.2%	61.7%	57.0%	57.8%	60.3%	70.0%	61.5%
模擬取締役会への参加	5.1%	4.7%	7.0%	2.3%	6.1%	6.1%	6.5%	8.0%	8.3%	5.1%	5.5%	5.8%	3.8%	4.6%	5.8%	5.0%	6.4%	5.0%	1.7%	2.8%	4.1%	0.0%	3.2%	0.0%	0.0%	10.0%	6.2%	6.1%	2.9%	7.1%	1.4%	0.0%	7.7%	2.6%	0.0%	2.1%	0.0%	5.2%	5.6%	4.6%	3.9%	0.0%	4.9%	5.4%	4.6%	4.6%	3.9%	6.6%	5.3%	4.2%	5.9%	5.9%	2.8%	5.8%	3.7%	5.4%	4.9%	5.4%	4.2%	8.6%	5.2%
社外取締役向け情報提供サイトへの登録	48.3%	45.2%	46.8%	53.1%	48.7%	51.0%	51.6%	51.3%	63.1%	44.7%	45.8%	47.6%	51.7%	46.9%	49.8%	50.9%	48.9%	40.8%	37.3%	41.7%	52.4%	43.6%	61.3%	33.3%	75.0%	45.0%	52.3%	49.8%	47.1%	46.4%	31.9%	40.0%	52.9%	49.1%	51.1%	63.8%	40.0%	49.1%	50.7%	40.7%	43.1%	42.9%	54.1%	43.4%	55.1%	48.2%	44.4%	45.6%	48.2%	46.1%	46.1%	47.9%	45.5%	51.4%	46.6%	45.8%	46.9%	51.5%	48.1%	47.1%	43.7%
その他	3.0%	2.8%	2.5%	4.0%	7.0%	4.1%	5.2%	2.7%	3.6%	2.8%	4.6%	2.2%	5.1%	3.8%	4.1%	2.2%	1.8%	5.0%	10.2%	8.3%	2.2%	6.4%	6.5%	11.1%	12.5%	0.0%	1.6%	3.0%	2.2%	4.8%	11.6%	0.0%	3.8%	0.9%	5.6%	6.4%	5.7%	2.5%	2.6%	7.4%	2.0%	4.8%	2.7%	3.3%	2.3%	3.3%	1.6%	4.1%	3.5%	3.5%	3.4%	3.0%	1.4%	2.4%	3.7%	3.3%	2.4%	3.6%	3.5%	5.7%	2.2%
いずれも必要ではない	16.4%	17.3%	18.4%	14.9%	17.4%	20.4%	11.6%	15.9%	7.1%	18.0%	17.7%	17.8%	14.7%	14.6%	18.7%	13.4%	18.4%	20.8%	28.8%	16.7%	16.2%	16.7%	22.6%	11.1%	12.5%	10.0%	12.4%	13.7%	19.1%	20.2%	31.9%	40.0%	10.6%	14.7%	22.2%	14.9%	25.7%	15.7%	15.5%	21.3%	19.6%	19.0%	13.9%	18.6%	12.9%	17.2%	17.9%	19.9%	18.2%	20.8%	19.5%	20.1%	16.1%	18.7%	16.2%	16.5%	18.9%	15.1%	16.7%	10.0%	19.3%

Q28_1 以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／経営戦略・計画の策定への関与・監督(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
はい	47.3%	44.7%	51.3%	48.0%	52.2%	39.8%	49.0%	45.1%	54.8%	45.2%	44.9%	51.6%	45.6%	40.8%	49.0%	48.6%	49.6%	41.7%	39.0%	38.9%	47.6%	43.6%	45.2%	44.4%	62.5%	25.0%	51.0%	50.8%	44.3%	50.0%	31.9%	60.0%	53.8%	49.1%	38.9%	44.7%	40.0%	47.3%	51.3%	42.6%	43.1%	23.8%	48.8%	46.0%	51.5%	45.0%	45.9%	42.3%	52.4%	44.7%	48.9%	49.7%	42.0%	47.1%	42.4%	49.2%	46.7%	47.6%	47.0%	44.3%	47.4%
いいえ	39.0%	43.9%	28.5%	38.3%	37.4%	43.9%	36.1%	43.4%	32.1%	43.4%	44.9%	32.0%	40.5%	50.0%	37.8%	36.8%	37.9%	48.3%	45.8%	44.4%	39.1%	39.7%	38.7%	33.3%	12.5%	40.0%	36.9%	35.3%	42.7%	36.9%	52.2%	0.0%	39.4%	38.8%	36.7%	42.6%	40.0%	38.9%	35.5%	43.5%	47.1%	52.4%	38.0%	40.4%	35.3%	41.7%	37.7%	43.6%	35.9%	41.5%	36.8%	37.9%	44.1%	41.9%	41.9%	37.4%	38.9%	39.8%	38.7%	42.9%	41.5%
わからない	13.6%	11.4%	20.3%	13.7%	10.4%	16.3%	14.8%	11.5%	13.1%	11.4%	10.1%	16.4%	13.9%	9.2%	13.3%	14.6%	12.4%	10.0%	15.3%	16.7%	13.3%	16.7%	16.1%	22.2%	25.0%	35.0%	12.1%	14.0%	13.1%	13.1%	15.9%	40.0%	6.7%	12.1%	24.4%	12.8%	20.0%	13.8%	13.2%	13.9%	9.8%	23.8%	13.2%	13.5%	13.2%	13.4%	16.3%	14.1%	11.8%	13.7%	14.2%	12.4%	14.0%	11.0%	15.7%	13.4%	14.4%	12.7%	14.3%	12.9%	11.1%

Q28_2 以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／指名・報酬決定プロセスへの関与・監督(後継者計画や報酬の方針の策定など)(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
はい	54.3%	55.4%	52.5%	58.9%	52.2%	38.8%	56.1%	62.8%	48.8%	53.8%	58.0%	52.0%	56.0%	49.2%	54.4%	54.4%	56.0%	50.8%	45.8%	63.9%	55.0%	53.8%	51.6%	55.6%	62.5%	40.0%	54.6%	55.3%	56.7%	54.8%	40.6%	20.0%	65.4%	55.2%	45.6%	59.6%	42.9%	53.3%	60.2%	44.4%	54.9%	47.6%	56.1%	53.3%	57.1%	50.7%	53.7%	50.6%	58.8%	47.9%	52.9%	52.7%	52.4%	54.1%	51.8%	56.5%	54.8%	54.2%	49.8%	57.1%	57.8%
いいえ	35.1%	36.9%	32.3%	31.4%	35.7%	46.9%	34.2%	31.0%	40.5%	37.1%	34.8%	35.6%	33.5%	42.3%	35.3%	33.9%	35.8%	39.2%	42.4%	25.0%	35.4%	34.6%	35.5%	11.1%	25.0%	30.0%	35.3%	33.7%	34.7%	35.7%	43.5%	40.0%	29.8%	36.2%	35.6%	29.8%	45.7%	35.6%	31.6%	43.5%	35.3%	28.6%	32.6%	37.5%	30.4%	39.8%	34.2%	37.8%	29.4%	43.7%	34.1%	37.9%	39.2%	39.1%	35.6%	32.2%	36.1%	38.3%	36.2%	31.4%	31.1%
わからない	10.6%	7.7%	15.2%	9.7%	12.2%	14.3%	9.7%	6.2%	10.7%	9.1%	7.2%	12.4%	10.5%	8.5%	10.4%	11.7%	8.2%	10.0%	11.9%	11.1%	9.6%	11.5%	12.9%	33.3%	12.5%	30.0%	10.1%	10.9%	8.6%	9.5%	15.9%	40.0%	4.8%	8.6%	18.9%	10.6%	11.4%	11.1%	8.2%	12.0%	9.8%	23.8%	11.3%	9.2%	12.5%	9.5%	12.1%	11.6%	11.8%	8.5%	13.0%	9.5%	8.4%	6.7%	12.6%	11.3%	9.0%	7.5%	13.9%	11.4%	11.1%

Q28_3 以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／個別の業務執行の決定への関与・監督(M&Aや投資判断など)(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
はい	39.6%	36.0%	43.7%	42.9%	36.5%	39.8%	46.5%	38.1%	45.2%	36.7%	38.3%	42.2%	42.1%	30.0%	42.7%	39.8%	43.3%	33.3%	35.6%	33.3%	42.1%	30.8%	35.5%	55.6%	37.5%	40.0%	41.8%	41.9%	37.6%	39.3%	27.5%	40.0%	49.0%	42.2%	27.8%	40.4%	31.4%	39.5%	44.1%	32.4%	37.3%	19.0%	41.7%	37.6%	46.5%	37.3%	35.0%	35.3%	42.4%	33.5%	41.5%	40.8%	32.2%	39.1%	36.1%	41.4%	39.6%	37.7%	36.9%	44.3%	41.5%
いいえ	45.9%	52.1%	39.2%	44.6%	41.7%	44.9%	43.2%	49.6%	39.3%	51.6%	52.2%	43.6%	46.4%	56.9%	40.7%	43.2%	45.7%	56.7%	50.8%	50.0%	44.6%	53.8%	61.3%	22.2%	37.5%	35.0%	43.5%	44.4%	48.4%	46.4%	55.1%	20.0%	43.3%	47.4%	50.0%	46.8%	54.3%	44.5%	43.8%	55.6%	54.9%	47.6%	43.9%	48.5%	38.6%	49.0%	47.5%	50.2%	44.7%	52.8%	44.3%	45.0%	53.8%	48.9%	49.7%	43.9%	45.8%	49.7%	49.1%	42.9%	43.0%
わからない	14.5%	11.9%	17.1%	12.6%	21.7%	15.3%	10.3%	12.4%	15.5%	11.7%	9.6%	14.2%	11.5%	13.1%	16.6%	17.0%	11.0%	10.0%	13.6%	16.7%	13.3%	15.4%	3.2%	22.2%	25.0%	25.0%	14.7%	13.7%	14.0%	14.3%	17.4%	40.0%	7.7%	10.3%	22.2%	12.8%	14.3%	16.0%	12.2%	12.0%	7.8%	33.3%	14.4%	13.9%	14.9%	13.6%	17.5%	14.5%	12.9%	13.7%	14.2%	14.2%	14.0%	11.9%	14.1%	14.6%	14.6%	12.7%	13.9%	12.9%	15.6%

Q28_4 以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／取締役会、委員会の実効性評価(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
はい	44.3%	44.7%	43.7%	48.0%	40.9%	31.6%	41.9%	50.4%	48.8%	43.5%	45.2%	44.9%	46.9%	43.1%	45.6%	47.0%	44.0%	30.8%	35.6%	58.3%	43.2%	41.0%	54.8%	44.4%	50.0%	45.0%	46.4%	45.3%	43.9%	36.9%	40.6%	60.0%	50.0%	45.7%	42.2%	38.3%	28.6%	45.8%	44.7%	30.6%	51.0%	47.6%	45.6%	42.6%	48.2%	40.1%	41.6%	39.0%	44.1%	38.7%	44.9%	47.3%	41.3%	44.0%	38.2%	44.1%	46.2%	42.5%	39.0%	44.3%	44.4%
いいえ	43.0%	44.2%	44.3%	41.1%	47.0%	53.1%	41.9%	39.8%	39.3%	44.7%	45.8%	44.4%	40.8%	47.7%	39.4%	38.7%	45.7%	59.2%	50.8%	30.6%	42.4%	48.7%	35.5%	33.3%	37.5%	25.0%	40.8%	42.6%	44.9%	47.6%	46.4%	0.0%	40.4%	42.2%	41.1%	44.7%	60.0%	40.8%	43.8%	56.5%	41.2%	38.1%	41.6%	46.4%	37.0%	49.0%	43.6%	48.5%	41.8%	51.4%	40.6%	44.4%	46.9%	47.1%	44.0%	42.3%	42.8%	47.3%	44.9%	41.4%	43.7%
わからない	12.7%	11.1%	12.0%	10.9%	12.2%	15.3%	16.1%	9.7%	11.9%	11.7%	9.0%	10.7%	12.3%	9.2%	14.9%	14.2%	10.3%	10.0%	13.6%	11.1%	14.4%	10.3%	9.7%	22.2%	12.5%	30.0%	12.7%	12.2%	11.1%	15.5%	13.0%	40.0%	9.6%	12.1%	16.7%	17.0%	11.4%	13.5%	11.5%	13.0%	7.8%	14.3%	12.8%	11.1%	14.9%	10.9%	14.8%	12.4%	14.1%	9.9%	14.6%	8.3%	11.9%	8.9%	17.8%	13.6%	11.0%	10.2%	16.0%	14.3%	11.9%

Q28_5 以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／株主、投資家、顧客、従業員等との対話、情報発信(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
はい	49.6%	48.7%	47.5%	56.0%	40.9%	43.9%	52.9%	46.9%	51.2%	48.5%	52.8%	48.4%	50.7%	43.1%	51.5%	48.8%	57.8%	40.0%	40.7%	44.4%	49.8%	47.4%	58.1%	44.4%	62.5%	30.0%	50.3%	52.3%	49.0%	47.6%	43.5%	20.0%	58.7%	50.0%	46.7%	44.7%	45.7%	48.4%	53.6%	43.5%	56.9%	38.1%	51.5%	49.0%	52.5%	48.0%	50.6%	46.5%	42.4%	49.3%	51.4%	53.8%	45.5%	52.9%	47.6%	49.2%	52.0%	52.1%	43.9%	48.6%	45.2%
いいえ	36.6%	40.4%	34.2%	31.4%	37.4%	40.8%	33.5%	42.5%	35.7%	40.9%	38.3%	36.4%	35.7%	46.2%	34.0%	35.4%	32.6%	45.8%	45.8%	44.4%	36.2%	39.7%	35.5%	22.2%	25.0%	40.0%	36.9%	34.3%	37.3%	34.5%	44.9%	40.0%	31.7%	38.8%	33.3%	42.6%	40.0%	36.8%	33.2%	43.5%	39.2%	38.1%	35.1%	38.3%	33.3%	38.1%	35.8%	41.1%	41.8%	38.4%	35.3%	36.7%	42.7%	35.5%	34.6%	38.7%	35.7%	35.2%	42.2%	34.3%	42.2%
わからない	13.8%	10.9%	18.4%	12.6%	21.7%	15.3%	13.5%	10.6%	13.1%	10.6%	9.0%	15.1%	13.7%	10.8%	14.5%	15.8%	9.6%	14.2%	13.6%	11.1%	14.0%	12.8%	6.5%	33.3%	12.5%	30.0%	12.7%	13.4%	13.7%	17.9%	11.6%	40.0%	9.6%	11.2%	20.0%	12.8%	14.3%	14.7%	13.2%	13.0%	3.9%	23.8%	13.3%	12.7%	14.2%	13.9%	13.6%	12.4%	15.9%	12.3%	13.3%	9.5%	11.9%	11.6%	17.8%	12.1%	12.3%	12.7%	13.9%	17.1%	12.6%

Q28_6 以下の各項目につき、参加者同士や講師とのディスカッションを伴うケーススタディ形式の研修プログラムが必要だと思いますか。また、以下の各項目のほかにケーススタディ形式のプログラムが必要だと考える内容はありますか。／内部通報窓口・相談先としての対応、不正や問題発見時の関与（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
はい	44.4%	41.7%	44.9%	50.9%	48.7%	35.7%	49.7%	48.7%	52.4%	41.8%	47.0%	47.6%	48.8%	41.5%	43.6%	44.8%	50.0%	30.8%	39.0%	47.2%	47.6%	41.0%	54.8%	77.8%	25.0%	45.0%	45.4%	44.4%	48.4%	39.3%	27.5%	40.0%	53.8%	47.4%	47.8%	40.4%	34.3%	44.8%	46.7%	36.1%	49.0%	28.6%	45.1%	42.9%	46.9%	42.2%	44.0%	39.8%	41.8%	39.1%	44.9%	47.9%	42.0%	43.7%	39.8%	45.0%	45.6%	43.7%	40.1%	45.7%	44.4%
いいえ	42.2%	45.1%	46.2%	35.4%	37.4%	50.0%	36.8%	37.2%	33.3%	44.7%	42.6%	44.4%	38.1%	45.4%	40.7%	40.6%	39.7%	55.8%	45.8%	38.9%	40.2%	42.3%	45.2%	11.1%	62.5%	30.0%	43.5%	42.2%	39.2%	41.7%	55.1%	20.0%	34.6%	43.1%	35.6%	46.8%	60.0%	41.7%	39.8%	50.9%	43.1%	47.6%	41.7%	44.2%	39.3%	44.4%	41.6%	46.5%	44.7%	48.2%	41.5%	40.2%	45.5%	45.9%	43.5%	42.7%	41.5%	45.8%	45.3%	40.0%	43.0%
わからない	13.4%	13.2%	8.9%	13.7%	13.9%	14.3%	13.5%	14.2%	14.3%	13.5%	10.4%	8.0%	13.1%	13.1%	15.8%	14.6%	10.3%	13.3%	15.3%	13.9%	12.2%	16.7%	0.0%	11.1%	12.5%	25.0%	11.1%	13.4%	12.4%	19.0%	17.4%	40.0%	11.5%	9.5%	16.7%	12.8%	5.7%	13.5%	13.5%	13.0%	7.8%	23.8%	13.2%	12.9%	13.9%	13.4%	14.4%	13.7%	13.5%	12.7%	13.6%	11.8%	12.6%	10.4%	16.8%	12.3%	12.9%	10.5%	14.6%	14.3%	12.6%

Q29 就任先企業に研修等の提供・斡旋を要請することに、ためらいを感じますか。（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
ためらいを感じる	8.3%	7.2%	11.4%	11.4%	3.5%	7.1%	7.1%	8.0%	11.9%	7.8%	9.9%	8.9%	9.4%	9.2%	7.9%	7.8%	7.4%	10.0%	11.9%	11.1%	7.7%	5.1%	9.7%	11.1%	0.0%	15.0%	9.2%	8.5%	6.1%	7.1%	13.0%	20.0%	5.8%	6.9%	7.8%	8.5%	8.6%	8.2%	8.6%	8.3%	9.8%	4.8%	6.6%	9.6%	6.6%	9.8%	8.6%	9.1%	5.9%	8.1%	10.2%	8.3%	5.6%	7.6%	8.9%	9.6%	6.9%	8.1%	7.7%	12.9%	11.9%
どちらかといえばためらいを感じる	20.4%	17.9%	17.1%	29.1%	20.0%	21.4%	22.6%	23.9%	16.7%	18.2%	19.4%	20.0%	25.2%	20.0%	20.7%	21.6%	19.1%	21.7%	16.9%	11.1%	18.5%	21.8%	22.6%	11.1%	37.5%	35.0%	23.9%	23.1%	15.6%	14.3%	17.4%	0.0%	18.3%	20.7%	18.9%	27.7%	14.3%	20.4%	20.4%	21.3%	17.6%	23.8%	22.8%	18.3%	24.1%	20.4%	21.0%	16.6%	16.5%	19.4%	15.2%	18.3%	21.0%	19.9%	19.9%	19.9%	21.1%	18.7%	22.3%	24.3%	17.0%
どちらかといえばためらいを感じない	33.2%	35.7%	30.4%	25.1%	36.5%	26.5%	25.8%	29.2%	36.9%	34.8%	31.0%	28.0%	27.1%	25.4%	36.1%	32.5%	35.1%	33.3%	32.2%	33.3%	33.9%	29.5%	29.0%	11.1%	37.5%	10.0%	34.0%	32.5%	36.0%	31.0%	30.4%	40.0%	34.6%	36.2%	28.9%	27.7%	25.7%	33.7%	33.6%	33.3%	23.5%	38.1%	34.1%	33.0%	35.6%	33.0%	33.5%	33.2%	34.1%	35.2%	37.8%	39.1%	27.3%	35.5%	31.9%	31.8%	32.9%	35.2%	30.0%	31.4%	33.3%
ためらいを感じない	38.1%	39.2%	41.1%	34.3%	40.0%	44.9%	44.5%	38.9%	34.5%	39.3%	39.7%	43.1%	38.3%	45.4%	35.3%	38.1%	38.3%	35.0%	39.0%	44.4%	39.9%	43.6%	38.7%	66.7%	25.0%	40.0%	33.0%	35.9%	42.4%	47.6%	39.1%	40.0%	41.3%	36.2%	44.4%	36.2%	51.4%	37.8%	37.5%	37.0%	49.0%	33.3%	36.5%	39.1%	33.7%	36.8%	37.0%	41.1%	43.5%	37.3%	36.8%	34.3%	46.2%	37.0%	39.3%	38.7%	39.1%	38.0%	40.1%	31.4%	37.8%
TOP2	28.7%	25.1%	28.5%	40.6%	23.5%	28.6%	29.7%	31.9%	28.6%	26.0%	29.3%	28.9%	34.6%	29.2%	28.6%	29.4%	26.6%	31.7%	28.8%	22.2%	26.2%	26.9%	32.3%	22.2%	37.5%	50.0%	33.0%	31.6%	21.7%	21.4%	30.4%	20.0%	24.0%	27.6%	26.7%	36.2%	22.9%	28.5%	28.9%	29.6%	27.5%	28.6%	29.4%	27.9%	30.7%	30.2%	29.6%	25.7%	22.4%	27.5%	25.4%	26.6%	26.6%	27.5%	28.8%	29.5%	28.0%	26.8%	30.0%	37.1%	28.9%
BTM2	71.3%	74.9%	71.5%	59.4%	76.5%	71.4%	70.3%	68.1%	71.4%	74.0%	70.7%	71.1%	65.4%	70.8%	71.4%	70.6%	73.4%	68.3%	71.2%	77.8%	73.8%	73.1%	67.7%	77.8%	62.5%	50.0%	67.0%	68.4%	78.3%	78.6%	69.6%	80.0%	76.0%	72.4%	73.3%	63.8%	77.1%	71.5%	71.1%	70.4%	72.5%	71.4%	70.6%	72.1%	69.3%	69.8%	70.4%	74.3%	77.6%	72.5%	74.6%	73.4%	73.4%	72.5%	71.2%	70.5%	72.0%	73.2%	70.0%	62.9%	71.1%

Q30 Q29にて「ためらいを感じる」「どちらかといえばためらいを感じる」とご回答の方にお伺いします。どのような理由から、就任先企業に研修等の提供・斡旋を要請することにためらいを感じますか。（MA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	322	150	45	71	27	28	46	36	24	177	101	65	129	38	69	184	75	38	17	8	71	21	10	2	3	10	101	104	68	18	21	1	25	32	24	17	8	182	88	32	14	6	174	169	93	111	76	62	38	78	82	45	38	90	55	141	130	89	86	26	39
企業側に費用負担が生じるから	53.4%	52.0%	55.6%	63.4%	48.1%	50.0%	56.5%	58.3%	45.8%	50.3%	50.5%	56.9%	59.7%	52.6%	53.6%	58.2%	48.0%	42.1%	58.8%	37.5%	60.6%	33.3%	70.0%	50.0%	0.0%	50.0%	60.4%	53.8%	55.9%	44.4%	19.0%	100.0%	72.0%	65.6%	37.5%	47.1%	12.5%	57.1%	50.0%	43.8%	57.1%	33.3%	54.0%	52.1%	53.8%	50.5%	55.3%	45.2%	65.8%	46.2%	52.4%	48.9%	55.3%	45.6%	56.4%	55.3%	52.3%	49.4%	52.3%	53.8%	56.4%
本来であれば就任時に自らが身に着けておくべきスキル・知識等を習得するものだから	57.5%	54.0%	60.0%	56.3%	51.9%	53.6%	47.8%	55.6%	75.0%	57.6%	49.5%	58.5%	50.4%	63.2%	55.1%	59.2%	57.3%	50.0%	52.9%	62.5%	39.4%	47.6%	50.0%	100.0%	66.7%	70.0%	61.4%	57.7%	47.1%	55.6%	66.7%	0.0%	36.0%	40.6%	54.2%	41.2%	62.5%	59.9%	56.8%	53.1%	21.4%	100.0%	56.3%	58.6%	63.4%	53.2%	53.9%	53.2%	55.3%	56.4%	53.7%	51.1%	55.3%	58.9%	58.2%	56.7%	56.2%	55.1%	57.0%	57.7%	56.4%
複数企業の社外取締役を兼務しており、どの企業に要請すればよいかわからないから	13.7%	16.7%	6.7%	15.5%	22.2%	7.1%	13.0%	16.7%	12.5%	13.6%	12.9%	6.2%	13.2%	7.9%	23.2%	3.8%	22.7%	26.3%	41.2%	37.5%	12.7%	23.8%	20.0%	0.0%	33.3%	10.0%	10.9%	9.6%	11.8%	55.6%	19.0%	0.0%	12.0%	6.3%	20.8%	35.3%	12.5%	2.2%	20.5%	40.6%	50.0%	33.3%	12.6%	19.5%	16.1%	18.0%	15.8%	24.2%	18.4%	14.1%	19.5%	26.7%	13.2%	21.1%	14.5%	15.6%	20.0%	15.7%	16.3%	15.4%	15.4%
その他	7.8%	6.0%	13.3%	8.5%	7.4%	10.7%	13.0%	8.3%	12.5%	6.8%	14.9%	9.2%	8.5%	5.3%	13.0%	6.5%	8.0%	15.8%	5.9%	0.0%	8.5%	14.3%	20.0%	50.0%	33.3%	0.0%	7.9%	8.7%	5.9%	5.6%	14.3%	0.0%	8.0%	12.5%	12.5%	5.9%	37.5%	7.1%	8.0%	12.5%	7.1%	0.0%	5.2%	10.1%	4.3%	10.8%	9.2%	9.7%	2.6%	11.5%	11.0%	8.9%	13.2%	6.7%	5.5%	8.5%	9.2%	7.9%	5.8%	7.7%	15.4%

Q31 研修等の受講について、1ヵ月あたりどのくらい時間をかけることができますか。目安をお聞かせください。（SA）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,122	597	158	175	115	98	155	113	84	682	345	225	373	130	241	625	282	120	59	36	271	78	31	9	8	20	306	329	314	84	69	5	104	116	90	47	35	638	304	108	51	21	592	606	303	367	257	241	170	284	323	169	143	327	191	478	465	332	287	70	135
3時間以内	41.3%	38.9%	63.3%	32.0%	46.1%	34.7%	40.0%	33.6%	27.4%	39.6%	40.6%	57.8%	36.5%	31.5%	36.9%	40.0%	42.6%	43.3%	44.1%	41.7%	44.6%	41.0%	35.5%	44.4%	37.5%	45.0%	36.6%	40.7%	43.6%	45.2%	47.8%	80.0%	40.4%	41.4%	44.4%	42.6%	48.6%	39.7%	42.8%	46.3%	39.2%	47.6%	40.0%	41.7%	42.2%	43.1%	37.7%	40.2%	44.1%	41.9%	41.5%	42.0%	35.0%	43.7%	39.8%	39.5%	39.6%	42.5%	40.4%	37.1%	40.0%
5時間以内	26.0%	27.8%	21.5%	22.3%	27.0%	35.7%	27.1%	31.0%	27.4%	27.7%	24.9%	20.9%	22.8%	27.7%	26.1%	26.2%	25.2%	25.0%	27.1%	30.6%	23.6%	26.9%	25.8%	22.2%	37.5%	25.0%	24.2%	27.4%	25.5%	28.6%	27.5%	0.0%	26.0%	28.4%	18.9%	27.7%	22.9%	26.2%	26.3%	20.4%	33.3%	28.6%	22.6%	27.6%	23.4%	24.5%	26.5%	26.1%	19.4%	26.8%	22.9%	27.2%	32.2%	23.5%	20.4%	26.8%	27.5%	24.7%	20.6%	22.9%	31.9%
10時間以内	26.1%	26.6%	15.2%	34.3%	23.5%	24.5%	26.5%	29.2%	36.9%	26.0%	27.8%	18.7%	31.1%	33.1%	29.9%	27.0%	24.8%	26.7%	22.0%	25.0%	25.8%	23.1%	29.0%	22.2%	25.0%	25.0%	31.0%	25.2%	24.8%	22.6%	18.8%	20.0%	25.0%	25.9%	26.7%	25.5%	22.9%	26.8%	26.3%	25.9%	19.6%	19.0%	30.1%	24.6%	29.0%	25.6%	28.4%	25.7%	28.2%	25.7%	28.5%	23.7%	27.3%	26.3%	34.6%	26.4%	27.3%	26.5%	28.9%	31.4%	25.9%
それ以上	6.6%	6.7%	0.0%	11.4%	3.5%	5.1%	6.5%	6.2%	8.3%	6.7%	6.7%	2.7%	9.7%	7.7%	7.1%	6.7%	7.4%	5.0%	6.8%	2.8%	5.9%	9.0%	9.7%	11.1%	0.0%	5.0%	8.2%	6.7%	6.1%	3.6%	5.8%	0.0%	8.7%	4.3%	10.0%	4.3%	5.7%	7.4%	4.6%	7.4%	7.8%	4.8%	7.3%	6.1%	5.3%	6.8%	7.4%	7.9%	8.2%	5.6%	7.1%	7.1%	5.6%	6.4%	5.2%	7.3%	5.6%	6.3%	10.1%	8.6%	2.2%

以下、企業ごとの質問 （※複数の就任企業について回答された場合、それぞれの回答を合算して集計）

Q34,41,48 就任企業の社外取締役に就任して、何年目ですか。／年目（NU）

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額（合算）		外国人株式保有比率（合算）				海外売上高比率（合算）			ROE（合算）					ROA（合算）				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,460	813	197	206	155	133	194	148	105	929	493	283	459	173	330	633	418	220	113	76	342	107	38	10	11	21	336	417	441	129	116	5	130	150	119	61	43	638	466	210	106	40	652	767	316	394	277	268	171	276	369	174	145	346	194	533	515	364	307	70	137
1年目	0.1%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	2.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2年目	20.1%	19.9%	19.3%	22.3%	14.2%	22.6%	20.6%	20.3%	21.9%	19.7%	21.1%	19.1%	22.7%	25.4%	20.6%	25.1%	17.7%	15.0%	15.0%	14.5%	18.4%	16.8%	18.4%	10.0%	0.0%	90.5%	52.7%	11.8%	7.3%	7.8%	6.0%	80.0%	23.1%	12.7%	19.3%	16.4%	7.0%	24.8%	16.1%	14.8%	20.8%	20.0%	21.3%	19.2%	23.1%	20.3%	15.2%	18.3%	26.3%	14.9%	17.6%	16.7%	20.0%	19.7%	25.3%	19.7%	16.1%	24.7%	22.5%	17.1%	19.0%
3年目	17.1%	17.0%	15.7%	14.6%	15.5%	20.3%	13.9%	10.8%	27.6%	17.4%	17.4%	17.7%	14.4%	16.2%	18.2%	17.5%	16.7%	20.0%	12.4%	13.2%	15.8%	10.3%	5.3%	0.0%	9.1%	4.8%	37.8%	12.5%	11.6%	11.6%	2.6%	0.0%	26.2%	12.7%	7.6%	6.6%	4.7%	15.8%	18.7%	21.4%	12.3%	7.5%	17.2%	16.8%	16.5%	18.5%	17.3%	16.0%	21.6%	18.8%	16.5%	17.8%	20.0%	17.9%	16.5%	14.8%	17.7%	16.2%	18.2%	11.4%	13.9%
4年目	15.1%	15.6%	11.7%	13.1%	12.9%	19.5%	14.4%	17.6%	17.1%	14.6%	17.6%	14.8%	15.0%	11.6%	19.1%	13.4%	15.3%	18.2%	14.2%	21.1%	16.7%	8.4%	7.9%	0.0%	9.1%	0.0%	8.0%	28.8%	11.6%	10.9%	7.8%	0.0%	15.4%	20.7%	10.1%	8.2%	4.7%	13.5%	14.8%	20.0%	17.0%	15.0%	11.5%	18.3%	13.3%	13.2%	18.1%	17.2%	11.1%	13.4%	16.5%	22.4%	11.7%	13.9%	13.9%	15.0%	16.9%	13.7%	15.6%	15.7%	11.7%
5年目	13.6%	14.0%	10.2%	14.1%	13.5%	8.3%	14.4%	10.1%	11.4%	14.5%	13.2%	8.8%	13.7%	13.3%	14.5%	13.1%	12.2%	15.0%	16.8%	15.8%	11.4%	17.8%	15.8%	10.0%	0.0%	0.0%	0.3%	27.8%	10.4%	16.3%	12.1%	0.0%	11.5%	15.3%	12.6%	18.0%	2.3%	13.2%	13.3%	12.9%	18.9%	12.5%	13.0%	14.1%	13.0%	14.2%	13.0%	17.2%	8.8%	15.9%	13.0%	12.1%	11.0%	14.2%	16.0%	13.7%	15.3%	11.5%	11.7%	11.4%	18.2%
6年目	8.7%	9.2%	9.1%	8.3%	11.0%	4.5%	9.3%	13.5%	5.7%	9.6%	8.1%	8.1%	8.1%	8.7%	6.7%	7.3%	10.5%	7.3%	14.2%	6.6%	8.5%	8.4%	13.2%	20.0%	9.1%	4.8%	0.3%	13.9%	9.3%	11.6%	9.5%	0.0%	5.4%	11.3%	9.2%	9.8%	11.6%	8.3%	9.2%	7.1%	12.3%	7.5%	7.8%	9.1%	8.2%	5.6%	11.2%	9.7%	11.7%	9.1%	7.9%	6.9%	9.0%	8.4%	7.2%	9.4%	8.5%	8.0%	8.8%	7.1%	9.5%
7年目	6.6%	7.1%	6.1%	8.3%	5.8%	6.8%	4.6%	9.5%	3.8%	6.6%	6.7%	5.7%	6.3%	7.5%	5.8%	5.2%	8.4%	6.8%	5.3%	10.5%	8.8%	8.4%	5.3%	0.0%	9.1%	0.0%	0.3%	4.1%	12.2%	9.3%	11.2%	0.0%	8.5%	8.0%	9.2%	8.2%	7.0%	5.3%	7.7%	5.7%	9.4%	12.5%	7.1%	6.4%	6.6%	4.8%	10.5%	4.9%	5.8%	7.2%	7.9%	7.5%	7.6%	4.9%	3.6%	8.3%	7.6%	3.8%	6.2%	11.4%	8.8%
8年目	6.2%	6.3%	6.6%	6.8%	7.1%	7.5%	6.7%	3.4%	3.8%	6.5%	5.7%	7.1%	6.5%	6.4%	5.2%	5.5%	6.2%	8.2%	7.1%	5.3%	6.7%	9.3%	7.9%	40.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.2%	15.0%	7.0%	12.1%	0.0%	0.8%	8.0%	13.4%	8.2%	14.0%	5.5%	6.9%	8.6%	4.7%	2.5%	6.7%	6.0%	6.6%	7.4%	5.1%	6.0%	7.0%	4.7%	8.1%	8.6%	6.2%	7.8%	4.1%	5.8%	7.0%	8.2%	4.9%	8.6%	2.2%
9年目	6.0%	4.6%	11.7%	5.8%	6.5%	5.3%	7.2%	4.7%	5.7%	5.0%	4.9%	10.6%	5.9%	4.0%	5.8%	6.2%	6.5%	5.5%	7.1%	1.3%	7.3%	11.2%	15.8%	0.0%	18.2%	0.0%	0.0%	0.5%	13.2%	10.1%	12.1%	20.0%	5.4%	6.0%	10.1%	11.5%	20.9%	6.6%	6.7%	5.7%	0.9%	2.5%	8.0%	4.4%	6.6%	7.9%	4.0%	6.0%	3.5%	9.4%	6.0%	3.4%	9.7%	8.7%	6.2%	4.5%	5.8%	8.2%	3.9%	7.1%	6.6%
10年目	2.0%	2.1%	2.0%	1.5%	3.2%	3.8%	2.1%	4.7%	1.0%	2.2%	1.6%	2.5%	2.2%	2.9%	1.2%	2.1%	1.7%	2.7%	1.8%	1.3%	1.2%	0.9%	5.3%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	3.9%	4.3%	0.0%	0.8%	1.3%	0.0%	6.6%	2.3%	1.9%	2.6%	1.4%	1.9%	0.0%	2.3%	1.7%	1.9%	2.8%	2.9%	0.7%	0.0%	2.9%	2.2%	1.7%	1.4%	1.7%	2.6%	2.3%	1.2%	2.2%	2.0%	5.7%	2.9%
11～15年目	3.3%	3.2%	5.1%	2.9%	6.5%	1.5%	5.2%	4.7%	1.9%	3.0%	2.8%	3.9%	3.3%	4.0%	2.4%	3.2%	3.8%	0.9%	1.8%	10.5%	3.8%	4.7%	0.0%	20.0%	27.3%	0.0%	0.0%	0.2%	5.0%	9.3%	11.2%	0.0%	2.3%	3.3%	5.0%	6.6%	11.6%	4.1%	3.0%	1.0%	0.9%	12.5%	3.4%	3.3%	3.5%	3.3%	2.5%	3.4%	3.5%	2.9%	3.3%	2.3%	2.1%	2.0%	3.6%	4.9%	2.9%	1.9%	4.2%	4.3%	6.6%
16年目以上	1.2%	1.0%	2.5%	1.5%	3.9%	0.0%	1.5%	0.7%	0.0%	0.9%	0.8%	1.8%	1.5%	0.0%	0.6%	1.1%	1.0%	0.5%	4.4%	0.0%	1.2%	3.7%	2.6%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	2.3%	11.2%	0.0%	0.0%	0.7%	2.5%	0.0%	14.0%	0.8%	1.1%	1.4%	0.9%	7.5%	1.7%	0.8%	0.6%	2.0%	0.4%	0.7%	0.6%	0.7%	1.1%	0.6%	1.4%	0.9%	1.0%	1.7%	1.0%	1.4%	2.0%	0.0%	0.7%

Q35,42,49 就任企業の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を指向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を指向していますか、ご自身の認識をお聞かせください。(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,460	813	197	206	155	133	194	148	105	929	493	283	459	173	330	633	418	220	113	76	342	107	38	10	11	21	336	417	441	129	116	5	130	150	119	61	43	638	466	210	106	40	652	767	316	394	277	268	171	276	369	174	145	346	194	533	515	364	307	70	137
マネジメント型	11.6%	12.2%	9.1%	7.3%	9.0%	10.5%	11.3%	16.9%	17.1%	12.6%	10.1%	10.6%	11.5%	8.1%	12.4%	14.2%	9.6%	11.8%	7.1%	6.6%	11.1%	11.2%	13.2%	20.0%	9.1%	9.5%	9.8%	12.2%	12.7%	8.5%	13.8%	0.0%	10.0%	11.3%	9.2%	9.8%	25.6%	13.3%	10.1%	10.0%	11.3%	10.0%	14.6%	9.3%	13.3%	10.7%	10.8%	9.0%	13.5%	12.3%	7.6%	12.1%	11.0%	9.8%	12.9%	12.8%	10.1%	13.5%	12.1%	11.4%	13.1%
どちらかと言えばマネジメント型	34.2%	34.8%	32.0%	30.6%	37.4%	39.8%	35.1%	39.2%	31.4%	35.7%	30.8%	32.2%	30.5%	39.3%	32.4%	37.0%	35.2%	33.6%	23.9%	23.7%	39.2%	27.1%	21.1%	20.0%	27.3%	47.6%	37.8%	35.0%	35.8%	20.2%	28.4%	60.0%	41.5%	34.7%	36.1%	26.2%	18.6%	36.8%	34.5%	31.9%	27.4%	20.0%	38.7%	30.2%	36.4%	41.6%	31.0%	24.6%	31.6%	31.5%	33.3%	35.1%	39.3%	34.4%	36.6%	31.3%	32.6%	38.5%	34.5%	30.0%	29.9%
どちらかと言えばモニタリング型	41.9%	41.6%	43.1%	43.2%	43.9%	40.6%	44.8%	32.4%	41.0%	40.3%	44.4%	41.0%	43.4%	39.9%	42.7%	38.2%	42.3%	39.1%	60.2%	51.3%	35.7%	43.9%	42.1%	50.0%	63.6%	33.3%	41.4%	41.0%	38.1%	57.4%	45.7%	20.0%	35.4%	39.3%	37.0%	44.3%	46.5%	39.2%	41.8%	45.7%	47.2%	52.5%	39.3%	44.7%	40.8%	38.1%	45.8%	45.5%	37.4%	44.6%	44.2%	39.7%	41.4%	42.2%	41.8%	43.2%	42.3%	39.8%	42.3%	45.7%	44.5%
モニタリング型	12.3%	11.4%	15.7%	18.9%	9.7%	9.0%	8.8%	11.5%	10.5%	11.4%	14.6%	16.3%	14.6%	12.7%	12.4%	10.6%	12.9%	15.5%	8.8%	18.4%	14.0%	17.8%	23.7%	10.0%	0.0%	9.5%	11.0%	11.8%	13.4%	14.0%	12.1%	20.0%	13.1%	14.7%	17.6%	19.7%	9.3%	10.7%	13.5%	12.4%	14.2%	17.5%	7.5%	15.8%	9.5%	9.6%	12.3%	20.9%	17.5%	11.6%	14.9%	13.2%	8.3%	13.6%	8.8%	12.8%	15.0%	8.2%	11.1%	12.9%	12.4%

Q36,43,50-1 以下の選択肢のうち、就任企業から経営に関する助言／経営の監督のいずれの役割を主として期待されていますか。また、就任企業において経営に関する助言／経営の監督のうち、ご自身が重視している役割はどちらですか。／期待されている役割(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,460	813	197	206	155	133	194	148	105	929	493	283	459	173	330	633	418	220	113	76	342	107	38	10	11	21	336	417	441	129	116	5	130	150	119	61	43	638	466	210	106	40	652	767	316	394	277	268	171	276	369	174	145	346	194	533	515	364	307	70	137
経営に関する助言	10.3%	14.4%	3.6%	1.0%	11.0%	7.5%	12.9%	14.9%	12.4%	14.1%	12.8%	6.4%	8.3%	14.5%	10.3%	10.4%	9.8%	12.3%	4.4%	15.8%	7.0%	7.5%	5.3%	0.0%	18.2%	14.3%	9.2%	9.4%	12.2%	5.4%	14.7%	20.0%	6.9%	8.0%	6.7%	1.6%	11.6%	10.7%	10.7%	7.1%	11.3%	15.0%	11.2%	9.4%	10.1%	11.4%	10.8%	7.1%	14.6%	9.4%	7.3%	9.8%	11.7%	9.2%	14.9%	9.0%	11.1%	10.7%	8.8%	8.6%	10.2%
どちらかと言えば経営に関する助言	14.5%	14.6%	5.6%	10.7%	19.4%	13.5%	17.0%	14.9%	18.1%	15.9%	13.2%	6.7%	11.5%	23.1%	19.1%	15.5%	14.1%	10.5%	17.7%	15.8%	13.7%	7.5%	10.5%	0.0%	18.2%	19.0%	17.9%	12.7%	13.6%	14.7%	13.8%	20.0%	14.6%	13.3%	8.4%	9.8%	11.6%	15.4%	14.2%	14.3%	13.2%	10.0%	16.1%	13.0%	16.1%	14.5%	14.4%	11.9%	12.9%	13.8%	13.6%	12.6%	15.9%	15.0%	12.9%	14.6%	14.0%	15.7%	12.4%	21.4%	13.9%
経営に関する助言・経営の監督の両方	48.4%	53.8%	34.5%	45.6%	45.2%	46.6%	50.5%	51.4%	46.7%	51.8%	49.7%	39.2%	49.2%	46.2%	47.9%	45.7%	49.8%	51.8%	54.9%	43.4%	46.5%	55.1%	39.5%	70.0%	36.4%	47.6%	44.3%	51.3%	46.7%	55.8%	47.4%	0.0%	46.9%	47.3%	44.5%	60.7%	51.2%	46.7%	49.6%	50.0%	47.2%	55.0%	47.4%	50.1%	46.8%	45.9%	52.3%	47.8%	52.0%	48.2%	49.3%	50.0%	56.6%	52.0%	44.3%	46.5%	50.3%	51.1%	47.9%	35.7%	48.2%
どちらかと言えば経営の監督	18.5%	12.2%	34.0%	29.1%	17.4%	22.6%	14.4%	13.5%	19.0%	12.4%	17.0%	30.4%	21.4%	11.6%	15.5%	20.4%	18.4%	15.0%	15.9%	17.1%	23.7%	18.7%	23.7%	10.0%	27.3%	19.0%	21.4%	18.9%	17.5%	17.8%	12.9%	60.0%	20.8%	22.7%	27.7%	13.1%	20.9%	19.1%	16.1%	20.5%	21.7%	17.5%	18.7%	18.0%	20.3%	20.3%	15.5%	20.5%	17.0%	17.8%	20.1%	19.5%	9.0%	15.0%	19.1%	22.1%	14.8%	14.8%	25.1%	24.3%	21.9%
経営の監督	8.3%	5.0%	22.3%	13.6%	7.1%	9.8%	5.2%	5.4%	3.8%	5.8%	7.3%	17.3%	9.6%	4.6%	7.3%	8.1%	7.9%	10.5%	7.1%	7.9%	9.1%	11.2%	21.1%	20.0%	0.0%	0.0%	7.1%	7.7%	10.0%	6.2%	11.2%	0.0%	10.8%	8.7%	12.6%	14.8%	4.7%	8.2%	9.4%	8.1%	6.6%	2.5%	6.6%	9.5%	6.6%	7.9%	6.9%	12.7%	3.5%	10.9%	9.8%	8.0%	6.9%	8.7%	8.8%	7.7%	9.9%	7.7%	5.9%	10.0%	5.8%

Q36,43,50-2 以下の選択肢のうち、就任企業から経営に関する助言／経営の監督のいずれの役割を主として期待されていますか。また、就任企業において経営に関する助言／経営の監督のうち、ご自身が重視している役割はどちらですか。／ご自身が重視している役割(SA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,460	813	197	206	155	133	194	148	105	929	493	283	459	173	330	633	418	220	113	76	342	107	38	10	11	21	336	417	441	129	116	5	130	150	119	61	43	638	466	210	106	40	652	767	316	394	277	268	171	276	369	174	145	346	194	533	515	364	307	70	137
経営に関する助言	9.6%	13.0%	2.5%	1.9%	12.9%	6.8%	11.3%	12.8%	13.3%	13.1%	10.8%	4.6%	6.3%	13.3%	10.9%	11.4%	9.6%	7.3%	3.5%	10.5%	7.9%	2.8%	2.6%	0.0%	18.2%	14.3%	10.4%	8.9%	10.2%	4.7%	12.1%	20.0%	10.0%	6.7%	5.0%	0.0%	7.0%	10.3%	10.7%	4.8%	8.5%	12.5%	11.0%	8.5%	10.8%	10.9%	9.7%	6.0%	11.7%	8.3%	7.9%	10.9%	11.0%	8.4%	11.9%	8.8%	10.3%	10.2%	8.5%	2.9%	11.7%
どちらかと言えば経営に関する助言	12.5%	14.9%	4.1%	4.9%	11.6%	10.5%	13.4%	18.2%	12.4%	15.2%	12.8%	5.3%	7.8%	20.8%	16.4%	12.2%	12.7%	12.7%	16.8%	7.9%	9.4%	4.7%	10.5%	0.0%	18.2%	0.0%	14.9%	10.8%	13.2%	14.0%	10.3%	20.0%	7.7%	7.3%	10.9%	6.6%	9.3%	12.2%	13.1%	13.3%	11.3%	10.0%	13.7%	11.6%	13.6%	11.9%	13.4%	10.8%	16.4%	13.4%	13.0%	14.4%	12.4%	11.0%	15.5%	12.2%	11.8%	14.3%	11.7%	15.7%	12.4%
経営に関する助言・経営の監督の両方	47.8%	53.1%	29.9%	49.0%	49.7%	43.6%	50.5%	49.3%	45.7%	52.1%	51.7%	35.7%	51.0%	47.4%	46.4%	45.8%	46.7%	49.1%	57.5%	52.6%	48.0%	54.2%	31.6%	30.0%	36.4%	57.1%	45.5%	48.4%	44.7%	57.4%	51.7%	20.0%	55.4%	45.3%	41.2%	57.4%	37.2%	45.8%	47.0%	51.0%	52.8%	60.0%	46.6%	49.2%	48.1%	46.2%	52.3%	42.9%	44.4%	45.3%	48.0%	44.8%	55.9%	51.2%	41.2%	47.3%	46.8%	50.5%	48.2%	41.4%	48.2%
どちらかと言えば経営の監督	19.9%	12.1%	41.1%	29.1%	16.8%	26.3%	15.5%	12.2%	22.9%	11.9%	15.2%	35.3%	22.0%	13.9%	17.3%	21.0%	19.9%	18.2%	15.9%	22.4%	25.1%	21.5%	36.8%	50.0%	27.3%	28.6%	21.1%	20.4%	20.2%	17.1%	15.5%	40.0%	16.9%	27.3%	28.6%	23.0%	41.9%	21.8%	17.8%	22.4%	15.1%	15.0%	20.7%	19.2%	19.6%	21.3%	17.7%	23.5%	21.6%	21.4%	19.5%	21.3%	13.1%	19.4%	20.1%	21.4%	20.0%	17.3%	22.1%	25.7%	17.5%
経営の監督	10.1%	6.9%	22.3%	15.0%	9.0%	12.8%	9.3%	7.4%	5.7%	7.6%	9.5%	19.1%	12.9%	4.6%	9.1%	9.6%	11.2%	12.7%	6.2%	6.6%	9.6%	16.8%	18.4%	20.0%	0.0%	0.0%	8.0%	11.5%	11.8%	7.0%	10.3%	0.0%	10.0%	13.3%	14.3%	13.1%	4.7%	9.9%	11.4%	8.6%	12.3%	2.5%	8.0%	11.6%	7.9%	9.6%	6.9%	16.8%	5.8%	11.6%	11.7%	8.6%	7.6%	10.1%	11.3%	10.3%	11.1%	7.7%	9.4%	14.3%	10.2%

Q37,44,51-1 以下の選択肢のうち、就任企業の社外取締役としてご自身が重視している役割は何ですか。(MA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,460	813	197	206	155	133	194	148	105	929	493	283	459	173	330	633	418	220	113	76	342	107	38	10	11	21	336	417	441	129	116	5	130	150	119	61	43	638	466	210	106	40	652	767	316	394	277	268	171	276	369	174	145	346	194	533	515	364	307	70	137
個別の業務執行への関与	17.1%	18.3%	7.6%	11.2%	18.7%	14.3%	20.6%	12.8%	22.9%	18.9%	15.6%	7.1%	17.0%	15.6%	18.8%	18.0%	16.3%	18.2%	19.5%	7.9%	14.3%	6.5%	15.8%	0.0%	27.3%	28.6%	19.6%	19.7%	12.9%	16.3%	15.5%	0.0%	18.5%	14.0%	6.7%	14.8%	7.0%	17.7%	15.5%	19.5%	16.0%	17.5%	20.4%	14.1%	19.0%	19.3%	15.2%	10.8%	18.7%	19.9%	18.4%	13.2%	17.2%	15.9%	17.0%	18.9%	15.3%	16.5%	18.6%	18.6%	21.2%
経営戦略・計画の策定への関与	71.5%	82.8%	41.1%	53.4%	78.1%	79.7%	74.7%	80.4%	69.5%	80.5%	81.1%	52.7%	67.1%	84.4%	79.4%	68.4%	70.1%	75.9%	79.6%	80.3%	65.2%	57.9%	44.7%	50.0%	36.4%	76.2%	71.4%	72.2%	66.9%	77.5%	79.3%	60.0%	69.2%	68.7%	51.3%	59.0%	41.9%	68.8%	71.9%	73.3%	77.4%	85.0%	65.0%	77.1%	63.0%	71.1%	76.5%	75.0%	77.8%	71.7%	73.2%	75.3%	74.5%	75.7%	72.2%	66.6%	74.2%	71.4%	70.7%	67.1%	66.4%
経営陣の指名・報酬プロセスへの関与	55.1%	60.5%	54.8%	43.7%	56.8%	54.9%	56.2%	60.1%	43.8%	58.6%	68.8%	56.5%	50.8%	61.3%	57.6%	45.5%	62.2%	63.6%	60.2%	64.5%	53.2%	57.0%	60.5%	80.0%	45.5%	19.0%	44.0%	51.1%	61.7%	64.3%	73.3%	20.0%	56.9%	49.3%	57.1%	62.3%	55.8%	48.1%	60.5%	66.2%	53.8%	50.0%	50.8%	59.3%	44.0%	56.3%	60.6%	62.7%	57.3%	58.0%	64.2%	48.9%	53.1%	57.8%	57.2%	56.7%	54.6%	55.8%	57.0%	61.4%	54.0%
コンプライアンス・不祥事対応への関与	67.1%	62.0%	89.3%	71.4%	65.2%	72.2%	63.9%	57.4%	57.1%	63.0%	69.2%	86.2%	68.0%	60.1%	65.2%	63.5%	67.5%	69.5%	77.9%	72.4%	70.5%	87.9%	86.8%	80.0%	72.7%	42.9%	63.4%	66.2%	70.5%	68.2%	71.6%	40.0%	73.1%	73.3%	75.6%	82.0%	86.0%	63.2%	67.4%	74.8%	79.2%	55.0%	66.3%	68.1%	64.9%	69.3%	67.5%	65.3%	66.1%	71.4%	67.5%	67.2%	73.8%	67.1%	62.9%	67.4%	68.5%	66.5%	67.4%	67.1%	65.0%
株主・投資家の視点の取締役会への反映	66.2%	70.6%	56.9%	70.4%	62.6%	57.1%	75.8%	79.7%	63.8%	68.6%	76.3%	60.8%	73.6%	75.7%	63.0%	59.2%	67.0%	77.3%	73.5%	76.3%	64.6%	68.2%	71.1%	70.0%	36.4%	71.4%	63.4%	68.8%	65.3%	63.6%	69.8%	40.0%	66.9%	68.0%	64.7%	72.1%	46.5%	60.5%	67.6%	73.8%	78.3%	67.5%	63.0%	69.2%	61.7%	62.7%	67.1%	73.1%	70.8%	65.6%	66.4%	62.6%	61.4%	67.3%	61.3%	70.0%	64.7%	64.8%	66.4%	78.6%	69.3%
株主以外のステークホルダー(従業員など)の視点の取締役会への反映	50.5%	48.6%	56.3%	41.3%	60.0%	58.6%	51.0%	53.4%	59.0%	50.8%	54.8%	57.6%	48.1%	51.4%	54.5%	47.6%	47.4%	58.2%	56.6%	61.8%	54.7%	51.4%	68.4%	80.0%	9.1%	52.4%	46.7%	54.0%	52.2%	45.7%	48.3%	60.0%	68.5%	48.7%	47.9%	57.4%	46.5%	47.6%	52.4%	52.4%	63.2%	32.5%	46.8%	54.4%	47.8%	49.0%	52.7%	54.5%	57.3%	44.9%	53.1%	53.4%	46.2%	47.4%	49.0%	54.0%	49.9%	48.9%	54.1%	45.7%	54.7%
(支配株主を有する企業の社外取締役のみ選択可能)一般株主の代弁者としての利益相反管理への関与※「支配株主」とは、「親会社又は議決権の過半数を直接若しくは間接に保有する者」をいいます。	8.8%	7.3%	12.2%	11.7%	14.8%	15.0%	7.2%	8.8%	7.6%	7.3%	12.0%	12.4%	9.2%	11.0%	9.4%	8.4%	8.6%	10.5%	7.1%	10.5%	8.8%	6.5%	7.9%	0.0%	9.1%	4.8%	6.5%	11.5%	7.9%	7.8%	10.3%	0.0%	5.4%	10.7%	9.2%	11.5%	0.0%	8.2%	10.5%	7.6%	7.5%	7.5%	6.7%	10.4%	9.5%	11.4%	5.4%	6.0%	8.2%	6.5%	8.9%	4.0%	5.5%	10.4%	7.7%	10.3%	7.2%	8.8%	9.8%	17.1%	8.0%
その他	2.5%	3.4%	0.5%	1.9%	4.5%	3.0%	2.1%	5.4%	2.9%	2.9%	2.8%	0.7%	3.1%	4.0%	5.2%	2.2%	1.9%	4.5%	1.8%	2.6%	1.8%	1.9%	0.0%	0.0%	0.0%	4.8%	2.1%	3.6%	2.0%	2.3%	0.9%	0.0%	1.5%	2.7%	1.7%	0.0%	0.0%	2.2%	2.4%	3.8%	0.0%	7.5%	2.5%	2.6%	2.2%	2.5%	1.4%	4.5%	2.9%	2.5%	2.7%	1.1%	4.1%	2.3%	1.0%	3.0%	2.9%	2.5%	0.7%	2.9%	4.4%
わからない	0.3%	0.1%	0.0%	1.5%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	1.0%	0.2%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.3%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.0%	2.6%	0.0%	0.0%	4.8%	0.6%	0.2%	0.2%	0.0%	0.0%	20.0%	0.8%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.3%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%

Q38,45,52-1 就任企業における現在のサポート体制・環境／今後望むサポート体制・環境についてお聞かせください。／現在このサポート体制・環境が既に存在する(MA)

	全体	バックグラウンド								専門分野						社外取締役／経験社数					社外監査役／経験社数					社外取締役／経験年数						社外監査役／経験年数						社外取締役／現在の社数					時価総額(合算)		外国人株式保有比率(合算)				海外売上高比率(合算)			ROE(合算)					ROA(合算)				
		経営経験者	弁護士	公認会計士／税理士	学者	官公庁	金融機関	コンサルティング	その他	企業経営一般	グローバル	法務	財務・会計	IT	その他	1社	2社	3社	4社	5社以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1年未満	1～2年	3～5年	6～10年	11～15年	16年以上	1社	2社	3社	4社	5社以上	1000億円未満	1000億円以上	外国人株式保有比率10%未満	外国人株式保有比率10%以上20%未満	外国人株式保有比率20%以上30%未満	外国人株式保有比率30%以上	海外売上高比率25%未満	海外売上高比率25%以上50%未満	海外売上高比率50%以上	ROE3%未満	ROE3%以上5%未満	ROE5%以上8%未満	ROE8%以上10%未満	ROE10%以上	ROA3%未満	ROA3%以上5%未満	ROA5%以上8%未満	ROA8%以上10%未満	ROA10%以上
該当数	1,460	813	197	206	155	133	194	148	105	929	493	283	459	173	330	633	418	220	113	76	342	107	38	10	11	21	336	417	441	129	116	5	130	150	119	61	43	638	466	210	106	40	652	767	316	394	277	268	171	276	369	174	145	346	194	533	515	364	307	70	137
自身の個室・デスクなど、当該企業内における執務スペースの提供	38.4%	36.9%	35.0%	35.0%	36.1%	42.9%	46.9%	31.1%	33.3%	38.4%	39.8%	39.6%	39.2%	30.6%	38.5%	41.2%	38.5%	36.8%	31.9%	28.9%	41.8%	39.3%	39.5%	30.0%	27.3%	47.6%	39.0%	38.8%	37.4%	37.2%	38.8%	40.0%	48.5%	39.3%	40.3%	36.1%	27.9%	41.4%	39.5%	37.6%	20.8%	30.0%	34.8%	42.0%	31.0%	37.8%	42.2%	45.1%	47.4%	39.1%	45.3%	44.3%	37.2%	38.2%	37.1%	37.7%	41.6%	37.4%	35.2%	38.6%	37.2%
取締役会事務局の充分なリソース	63.8%	65.2%	61.4%	62.6%	64.5%	68.4%	58.2%	66.2%	56.2%	65.3%	69.8%	63.6%	61.9%	70.5%	65.5%	58.9%	64.6%	69.1%	71.7%	73.7%	64.9%	69.2%	57.9%	60.0%	54.5%	47.6%	61.6%	60.7%	65.3%	68.2%	74.1%	40.0%	68.5%	68.0%	60.5%	67.2%	55.8%	58.2%	68.7%	68.6%	68.9%	60.0%	54.8%	72.1%	51.9%	62.7%	73.6%	73.1%	71.3%	67.8%	68.0%	66.1%	66.9%	58.4%	66.0%	65.5%	65.4%	62.4%	66.8%	51.4%	62.8%
取締役会以外のインフォーマルな議論の場	60.7%	64.9%	58.9%	52.9%	64.5%	59.4%	63.4%	53.4%	50.5%	63.0%	63.7%	60.4%	56.0%	64.7%	59.7%	57.0%	61.7%	66.4%	64.6%	63.2%	63.7%	63.6%	50.0%	30.0%	81.8%	42.9%	54.5%	56.6%	63.3%	69.0%	77.6%	60.0%	65.4%	66.0%	56.3%	54.1%	69.8%	57.5%	64.6%	61.0%	61.3%	62.5%	53.8%	67.1%	52.5%	57.6%	68.6%	72.0%	64.9%	67.4%	64.8%	66.7%	54.5%	60.1%	55.2%	63.2%	61.6%	58.5%	63.5%	54.3%	61.3%
社外役員のみでの議論の場	57.9%	57.2%	64.0%	57.3%	61.9%	52.6%	50.5%	56.1%	59.0%	55.5%	60.0%	62.2%	55.1%	65.9%	56.1%	56.1%	57.4%	60.0%	62.8%	61.8%	60.8%	61.7%	68.4%	50.0%	45.5%	38.1%	53.0%	56.4%	58.7%	65.9%	69.0%	60.0%	58.5%	62.0%	60.5%	70.5%	53.5%	55.6%	60.5%	61.9%	57.5%	42.5%	54.3%	61.0%	52.2%	51.8%	60.6%	71.3%	59.1%	64.9%	63.1%	53.4%	51.0%	59.0%	55.7%	61.4%	57.7%	54.9%	59.6%	65.7%	59.1%
取締役会の事前説明	67.9%	70.0%	66.0%	61.2%	66.5%	78.2%	61.9%	61.5%	64.8%	68.4%	72.6%	66.1%	65.4%	71.1%	68.2%	64.6%	68.4%	72.3%	75.2%	68.4%	68.1%	71.0%	50.0%	80.0%	63.6%	57.1%	64.6%	67.4%	67.8%	76.0%	72.4%	60.0%	68.5%	68.0%	68.9%	65.6%	62.8%	65.5%	69.5%	72.4%	68.9%	60.0%	55.8%	79.0%	50.0%	69.3%	74.7%	77.6%	66.1%	76.8%	72.4%	66.7%	71.7%	70.2%	66.5%	67.5%	71.7%	69.0%	69.1%	71.4%	51.8%
取締役会資料の早期提供(概ね3日前までの提供)	68.2%	71.8%	66.0%	66.5%	69.7%	64.7%	64.9%	67.6%	63.8%	69.1%	73.0%	67.1%	67.8%	70.5%	66.1%	65.1%	66.5%	75.0%	73.5%	76.3%	68.7%	67.3%	68.4%	80.0%	45.5%	71.4%	66.7%	65.0%	68.0%	73.6%	78.4%	20.0%	68.5%	70.7%	68.9%	65.6%	65.1%	64.9%	69.5%	70.0%	79.2%	67.5%	65.3%	71.8%	59.8%	69.0%	74.4%	73.1%	68.4%	70.3%	71.8%	67.8%	67.6%	69.7%	74.7%	66.2%	67.6%	70.9%	74.3%	58.6%	59.1%
取締役会資料のエグゼクティブ・サマリーの提供	36.2%	37.4%	28.9%	35.9%	40.0%	33.8%	28.4%	35.8%	46.7%	37.2%	36.9%	30.7%	34.9%	40.5%	38.5%	35.5%	34.7%	37.3%	37.2%	46.1%	36.3%	29.0%	34.2%	20.0%	18.2%	23.8%	34.8%	36.9%	34.9%	39.5%	41.4%	20.0%	31.5%	42.0%	25.2%	37.7%	32.6%	34.2%	37.6%	39.5%	38.7%	30.0%	31.6%	40.4%	27.8%	35.3%	39.4%	43.3%	38.0%	39.5%	41.5%	32.8%	40.0%	34.7%	29.4%	40.0%	39.2%	31.3%	37.8%	25.7%	40.1%
経営会議等への出席／資料・議事録の閲覧権	51.1%	50.7%	45.2%	56.8%	46.5%	45.9%	45.4%	56.1%	61.9%	50.3%	51.1%	46.6%	51.9%	51.4%	54.2%	55.3%	50.2%	48.2%	46.0%	36.8%	53.8%	44.9%	60.5%	50.0%	36.4%	57.1%	54.8%	51.8%	48.8%	45.7%	51.7%	20.0%	53.8%	54.0%	47.1%	59.0%	46.5%	55.3%	51.3%	43.3%	47.2%	32.5%	52.5%	50.8%	49.7%	51.3%	46.2%	56.3%	46.8%	55.4%	54.7%	50.0%	54.5%	45.1%	51.5%	55.9%	50.5%	47.0%	57.3%	54.3%	55.5%
社内システムへのアクセス権限	33.2%	33.7%	31.5%	32.0%	27.7%	25.6%	36.6%	33.8%	37.1%	33.6%	32.7%	32.5%	33.6%	36.4%	31.8%	34.6%	36.6%	27.7%	22.1%	35.5%	36.5%	37.4%	39.5%	30.0%	27.3%	38.1%	35.7%	34.3%	32.0%	27.9%	31.9%	20.0%	41.5%	36.7%	35.3%	36.1%	27.9%	36.5%	32.6%	29.0%	28.3%	22.5%	30.8%	35.9%	27.2%	33.0%	34.3%	40.3%	38.0%	35.9%	35.0%	29.9%	34.5%	29.8%	29.4%	38.5%	31.5%	30.2%	36.8%	40.0%	39.4%

| | | |